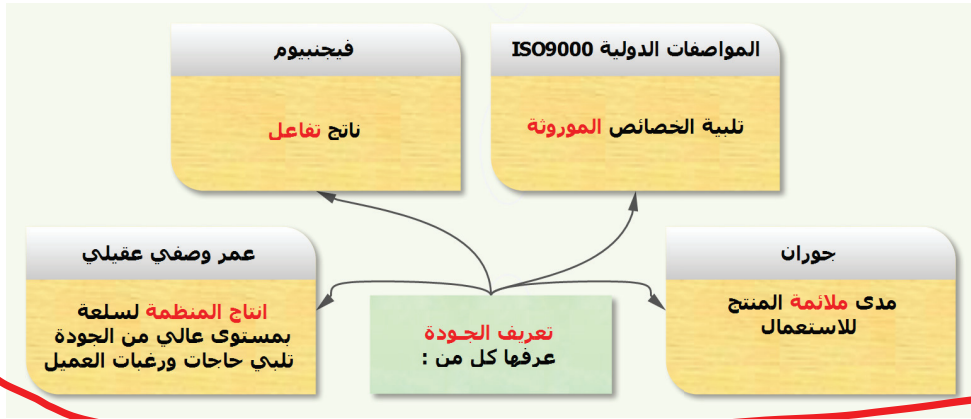


المحاضرة الأولى

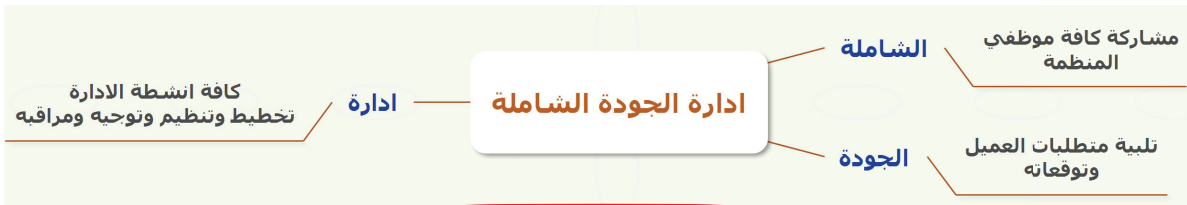


ابعاد الجودة

السمعة (الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج)	الجمالية (احساس الانسان بالخصائص المفضلة لديه)	الاستجابة (مدى تجاوب البائع مع العميل)	الخدمات المقدمة (كحل المشكلات)	الصلاحية (العمر التشغيلي المتوقع للمنتج)	الاعتمادية (مدى ثبات الاداء بمرور الوقت)	المطابقة (الانتاج حسب المواصفات المطلوبة)	المظهر (خصائص المنتج الثانوية)	الاداء (خصائص المنتج الاساسية)
--	--	--	--------------------------------	--	--	---	--------------------------------	--------------------------------

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

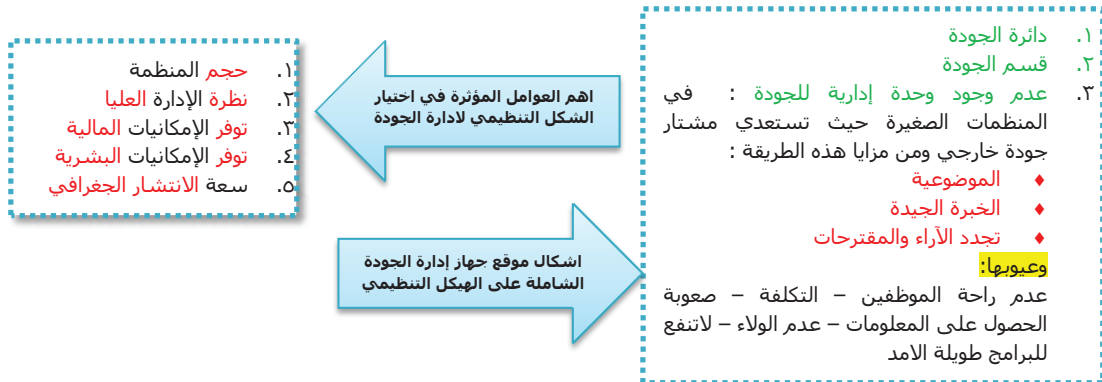
معهد المقاييس البريطاني	كورن
فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة	أسلوب جديد للتفكير في إدارة المنظمات



مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	
الإدارة التقليدية	أدارة الجودة الشاملة
الرقابة لصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة ذاتية
العمل فردي	العمل جماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات والمقارنات المرجعية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة الى المورد كمتغليين	مشاركة الموردين
العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي
الخبرة ضيقة وتعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل



يتكون من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها كما هو مخطط ومهما المجلس :

- ♦ وضع سياسة الجودة والاهداف
- ♦ دعم وتوجيه إدارة الجودة
- ♦ انشاء فرق الجودة وتقييم النتائج
- ♦ توفير الموارد اللازمة
- ♦ متابعة وتقييم مشاريع التحسين
- ♦ المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها
- ♦ وضع خطة التدريب
- ♦ مراقبة أنظمة المكافآت والحوافز

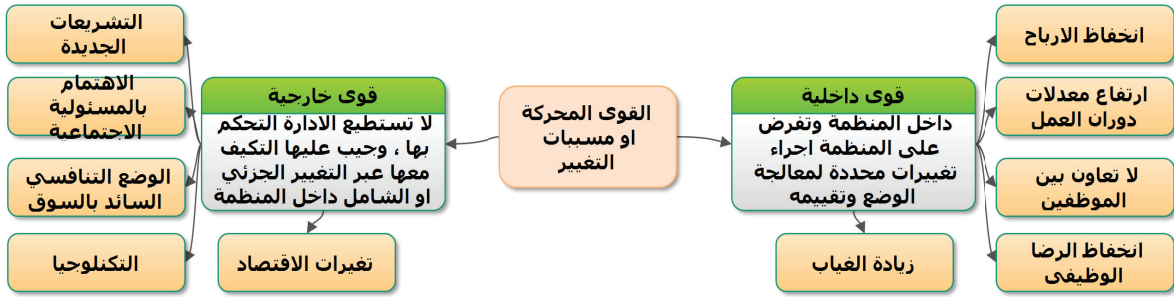
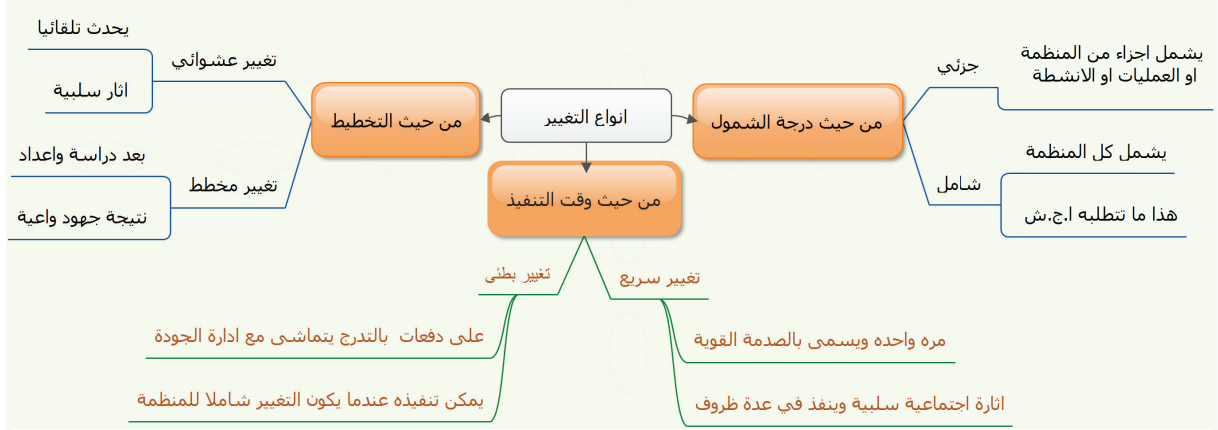
مجلس الجودة



جميع المحاضرة ورد عليها اسئلة

المحاضرة الثانية

* **التغيير** : نشاط يتضمن احداث تحولات في احد او بعض او كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوة المؤثرة فيها (تلجأ المنظمات للتكيف مع التغييرات البيئية حتى تستطيع البقاء والاستمرار)



<p>يتوقف نجاح تطبيق مفهوم ا.ج.ش على ثقافتها ويتسبب تطبيق مبادئ ا.ج.ش تغير جذري في الثقافة ولهذا يجب بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محولها ومن الضروري ان يكون العاملين ملمين بهذا المفهوم</p> <p>وبعد التركيز على ثقافة خدمة العميل من الامور الهامة في ثقافة الجودة</p>	ثقافة المنظمة	<p>اهم مجالات التغيير في ظل ا.ج.ش</p>
<p>ينتج عن الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة باربعة ابعاد (تقسيم العمل - اساس تكوين الوحدات لادارية - نطاق الاشراف - تفويض الصلاحيات)</p> <p>الهيكل متعدد المستويات الطويل لا يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش بسبب : ضعف الترابط بين الوحدات - بعد الهرم عن القاعدة - ضعف التنسيق - حواجز بين الوحدات - التركيز على التخصص الدقيق - المركزية ويطئ اتخاذ القرارات</p> <p>الهيكل المسطح او المفروح يتناسب مع الجودة الشاملة ويوفر لفرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية اعلى</p>	الهيكل التنظيمي	
<p>" مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعليه مع بعضها والتي تقوم بتحويل لمدخلات الى مخرجات" لا بد من اعادة هندسة العمليات كلياً او جزئياً عن طريق تعديلات جذرية وتحسينات جوهرية سريعة على معايير الاداء الاساسية (التكلفة - الخدمة - السرعة) وكذلك اعادة هندسة العنصر البشري</p> <p>التركيز على اعادة الهندسة على العمليات وليس الدوائر والاقسام</p>	العمليات	
<p>اتباع اسلوب اداري يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش مرناً والمشاركة في وضع الاهداف وان يكون ديمقراطي يعتمد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويبرز العمل الجماعي فرق العمل ويعطي الاستقلالية والتشجيع</p>	اسلوب الادارة	

المحاضرة ٣



• **معالجة الشكوى** : الترحيب بالشكوى ودراستها واتخاذ القرار وهي فرصة لكشف نقاط الضعف وتحويل العميل الى شخص ذو ولاء للمنظمة.

• عدم وجود شكوى لا يعني وجود مستوى عالي من رضا العملاء فيمكن الاتصالات تعبانة وهناك عملاء صامتون.

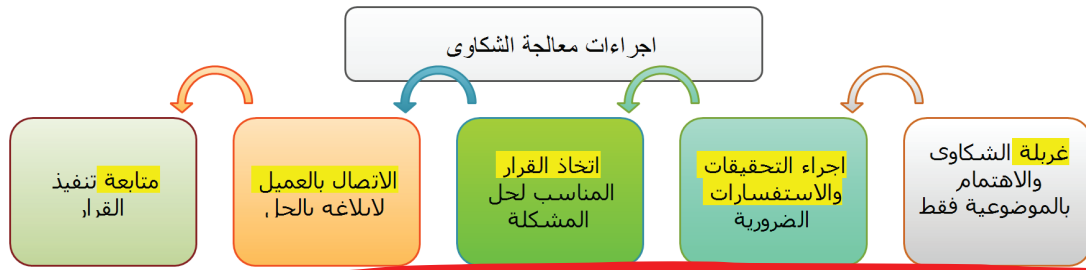
• المنظمة التي ترى مهمة التسويق تنتهي بإبصال النتج تخسر عملائها بسهولة وتفقد حصتها السوقية بانتظام بسبب المنافسة.

• يجب التركيز على رضا العميل في المدى البعيد .

• قد يربط العميل مستوى الجوده بالسعر ولكن ذلك غير صحيح في كثير من الأحيان .

• التوجه بالعمل قائم على التنبؤ والاهتمام بحاجات العميل الجديد والقديم والاحتفاظ بالعمل الحالي اصعب من الحصول على الجديد.





- نموذج كانو**
- **المتطلبات الأساسية** : يتوقع العميل وجودها وان لم تجد لن يكون راضي
 - **متطلبات الأداء** : يتناسب مستوى رضا العميل طرديا مع درجة تلبيةها ويطلبها العميل صراحة
 - **متطلبات جاذبه** : تحتل اكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل وهي غير معبر عنها صراحة او متوقعه من العميل (عدم الوفاء بها لا يشعر بعدم الرضا)
 - بمرور الوقت عوامل الجاذبه تصبح عوامل ثانوية، ثم ستتحول إلى عوامل أساسية
 - تستفيد إدارة المنظمات من نموذج كانو كونه يساعد على ترتيب أولويات الإدارة فيما يعقل لتطوير المنتج

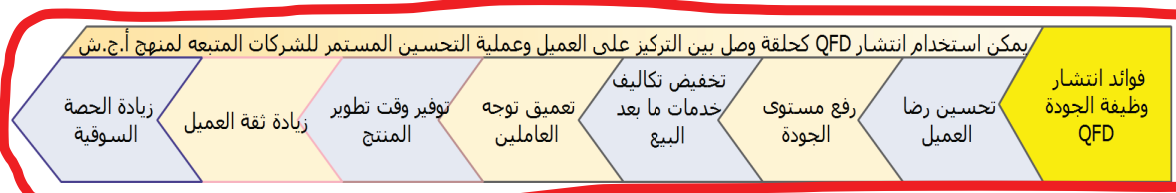
- **مقاييس مستوى رضا العملاء :**
- **نموذج كانو**: قسم متطلبات المنتج من حيث من تأثيرها في رضا العميل الى ثلاثة أنواع
- الاستبانة بطريقة ليكرت الخماسي " **أوافق بشدة - لا أوافق بشدة** " : (جمع بيانات - تصنيف ومعالجة - مقارنة)



هكيل مصفوفة (QFD) بيت الجودة

(نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة الى مواصفات تلائم المنظمة في كل مراحل الانتاج ويشمل ذلك تصميم المنتج والتطوير والانتاج ويمتد ليشمل توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل)

(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع (ماهو افضل شئ يمكن ان تقدمه)	ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الاولوية (تلبية متطلبات العميل الاكثر اهمية)	تحويل متطلبات العميل الى تعبيرات (ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة الى المصنع)	نستخدم مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل)	متطلبات التصنيع الحالية (يطلب من المورد التقيد بالمواصفات)	متطلبات العميل (اولويات)

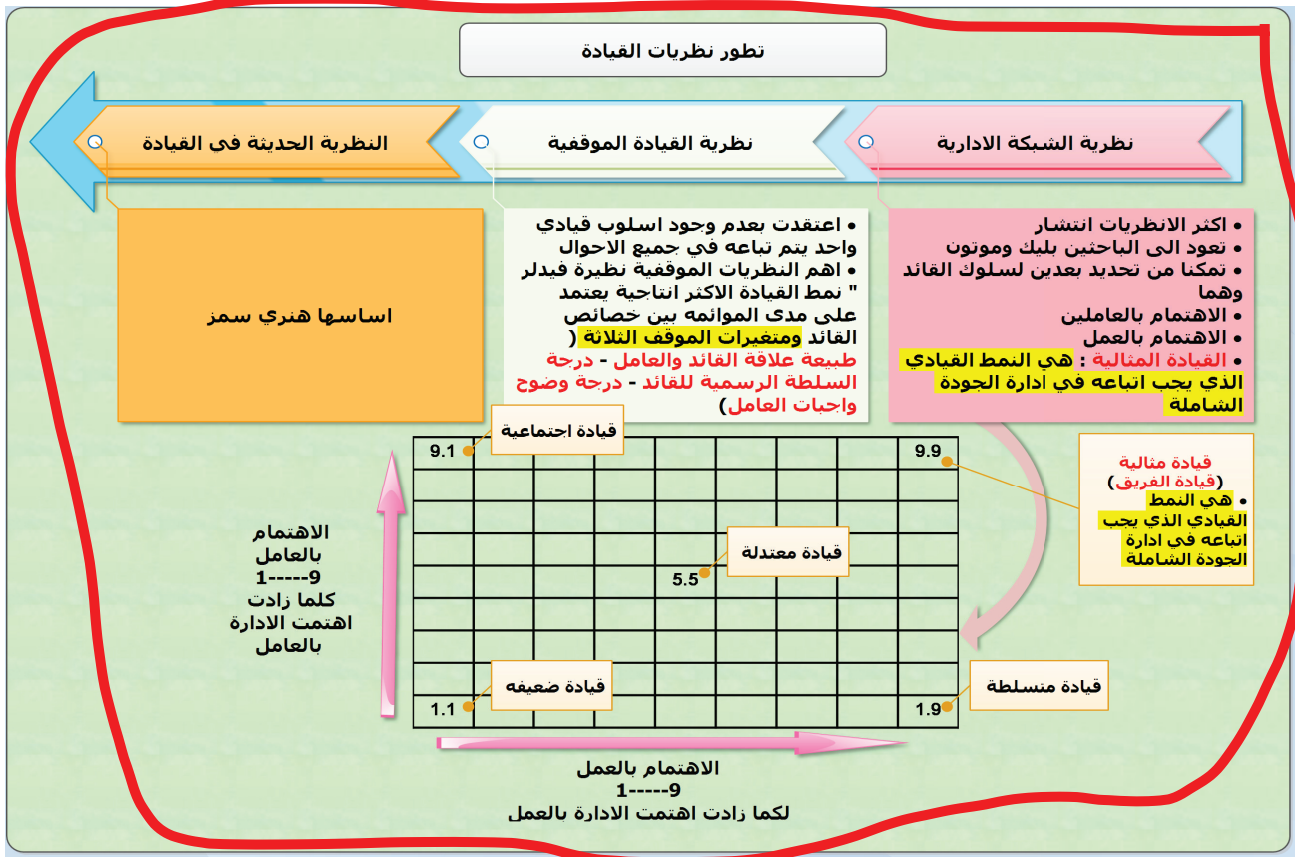


المحاضرة الرابعة

مصادر قوة القائد

- * السلطة الرسمية
- * قوة الثواب والعقاب
- * قوة الخبرة الشخصية
- * قوة الأقتناع
- * اندماج العاملين

- القيادة : عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير على تصرفات الافراد لجعلهم ينفذون الاعمال المرغوبة برغبة وطواعية وذلك بهدف الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة
- تذكر : القائد يستخدم كل ما لديه للتاثير في مروسية لتادية الاعمال باقتناع ، المدير يستخدم سلطته الرسمية



1. القيادة الفعالة تتطلب ان يلم القائد بالطبيعة الانسانية
2. القائد الفعال يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال MBWA والتي من مزاياها رفع معنويات العاملين واعطائهم الحرية للتعبير



محددات او الصعوبات اما فعالية القيادة في التحول لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين	عدم وضوح مهام العمل وواجباته من الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف	عدم التزام الادارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها	اتجاهات المرؤوسين وميولهم مثل الاختلافات في تحمل المسؤولية والميل الى الاستقلالية	فلسفة القائد وقيمه قد لا يؤمن بضرورة مشاركة المرؤوسين	قدرة القائد ومهاراته قد تكون قدراته محدودة
--	---	--	---	---	--

التزام الإدارة العليا

حتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح لابد من الالتزام بها من كافة المستويات ويجب دعم الإدارة العليا وافتئاعها بضرورة تطبيق هذه المنهجية ويبدأ الالتزام من الإدارة العليا ويستمر نزولا الى الدنيا

مهارات يجب ان تتوفر في القائد حتى ينجح

- * المهارات الفنية
- * المهارات الاتصالية
- * المهارات التحليلية

ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO على اهمية دور الادارة العليا في ادارة الجودة ولخصت دورها في التالي :



مرتكرات يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة ملتزمة تجاه الجودة



المحاضرة الخامسة



اهم الاستراتيجيات المنبذة في مجال الجودة

<p>الضبط الاحصائي للجودة</p> <p>هناك سبع ادوات معروفة تستخدم في هذا المجال :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) شكل الانتشار 2) تحليل باريتو 3) خريطة السبب والاثار 4) خريطة تدفق العمليات 5) قائمة المراجعة 6) خريطة المتابعة 7) خريطة الرقابة <p>حيث تساعد هذه الادوات في تصنيف البيانات وتحليل المشكلات واوليات الحل والعمل على حلها</p>	<p>التركيز على العملاء</p> <p>بدراسة احتياجات العملاء ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وتتطلب هذه الاستراتيجية اجراء بحوث تسويقية ودراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها</p>	<p>تحسين الجودة</p> <p>برامج تطور العمليات داخل المنظمة وينبغي ان تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصة المخفية منها ، وتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها وضرورة اجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الأخرى المناسبة</p>	<p>تدريب الجودة المكثف</p> <p>شمل كافة العاملين في كافة المستويات الادارية في المنظمة مما يؤدي الى فهم أنشطة الجودة.</p> <p>قد تقوم المنظمة بتخفيض افراد العينة الواحدة وتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية اذا كانت فرض اكتشاف الاخطاء او العيوب عالية والعكس</p>	<p>تولي الادارة العليا ضبط الجودة</p> <p>رئيس مجلس الادارة او مديرها العام هو المسئول عن ادارة أنشطة الجودة ويجب وجود :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. سياسات مكتوبة للجودة 2. وضع اهداف لجميع الوظائف في كل المستويات 3. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة 4. تمكين العاملين من تأدية اعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها
--	--	---	---	---

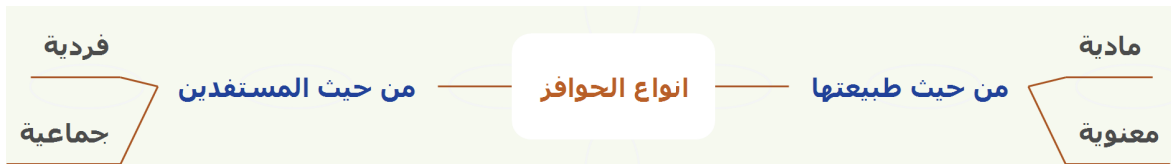
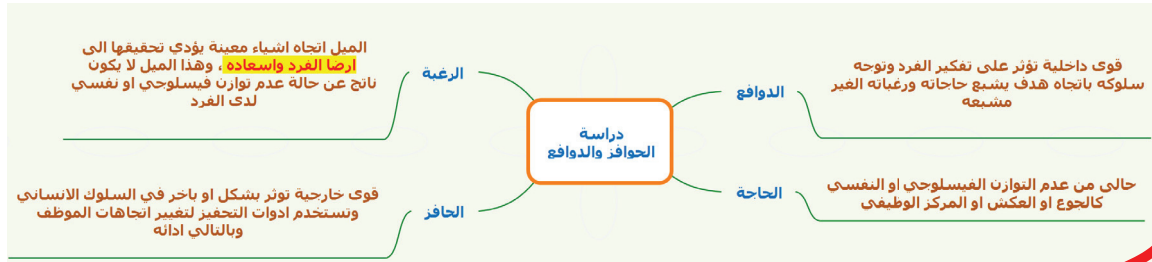
استراتيجية الجودة جزء مهم من استراتيجية المنظمة

- الرقابة أربعة أنواع :**
- رقابة على المدخلات
 - رقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي
 - رقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتج للعملاء
 - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك
- مع التأكيد على ضرورة التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة .

- تحدد المنظمات استراتيجية الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامة لها ، واستراتيجية الجودة ماهي الا جزء من سياسات الإنتاج
- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة
- من الضروري ان تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل او خارج المنظمة
- ضرورة ابلاغ كافة الأطراف المشتركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج

من المهم أن

المحاضرة السادسة



اندماج العاملين: لا يعتبر هدف بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة ، كلمة الاندماج اعمق واكثر شمولاً من المشاركة وتجعل العاملين اكثر قرباً من اهداف المنظمة ، **ويعتبر احد أساليب تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية** ورفع الرضا الوظيفي وإيجاد التزام داخلي تجاه اهداف المنظمة وتعزيز شعور الملكية النفسية ، **فاعتزاز الفرد بعمله واندماجه مع المنظمة هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل**



سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا ودعمها والفكرة الأساسية لها هو ان تتم عملية تفويض الصلاحيات الى اقل مستوى اداري في المنظمة بحيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات

فوائد التمكين

الموظفين
فرصة لانبات انفسهم واطلاق العنان لمواهبهم

الادارة
تسهل العمل وتجعل الموظفون اكثر نشاط وحماسي

المنظمة
زيادة رضا العملاء بسبب سرعة استجابة الموظفين وعدم رجوعهم للادارة في كل امر مما يزيد الحصة السوقية وينجح المنظمة

الاتصالات بين العاملين

- **الاتصال** : عملية تحويل المعلومات من فرد الى اخر او جهة الي اخرى
- أ.ج.ش تقوم على أساس الاتصالات الفعالة والتغذية الراجعة
- يعد نظام الاقتراحات من أساليب الاتصالات

مستويات الاتصالات

- اتصالات فردية
- اتصالات داخل الفريق
- اتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم
- اتصالات خارجية

المهارات الاتصالات

- مهارات القراءة
- مهارات الكتابة (رسالة مختصرة- أسلوب مباشر-كلمات محددة- مراعاة ثقافة المستقبل-الدقة في المعلومات المكتوبة)
- مهارات الانصات
- مهارات التحدث
- مهارات التعبير غير اللفظي (لغة الجسد)

اهداف تدريب الجودة

تغيير اتجاهات الموظف كي تصبح اكثر ايجابية ازاء جودة العمل

تحسين مهارات الموظف في مجالات الجودة حتى يصبح اكثر فعالية

زيادة معلومات الموظف بمواضيع ب.أ.ج.ش

مراحل عملية التدريب في الجودة

تقييم البرنامج التدريبي

يهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط ، تقييم للمدرّب وللموضوعات والتوقيت ، ومكان واسلوب التدريب ، التقييم يفيد في الحكم على فعالية البرنامج وكشف نقاط الضعف فيه

تنفيذ البرنامج التدريبي

يتطلب التنفيذ التزاما تاما من المدرّب والمدرّب وان تدار العملية التدريبية بكفاءة من منسق البرنامج

التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

لا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية واختيار اساليب التدريب المناسبة

تأسيس المنظمة التدريبية

كثير من المنظمات تقع مسئولية الاشراف على التدريب على مدير او اكثر من مديري المنظمة ، لذا ينبغي التأكد من ان المتدربين مؤهلين ومن الضروري استخدام المدرّبين المتخصصين من داخل او خارج المنظمة

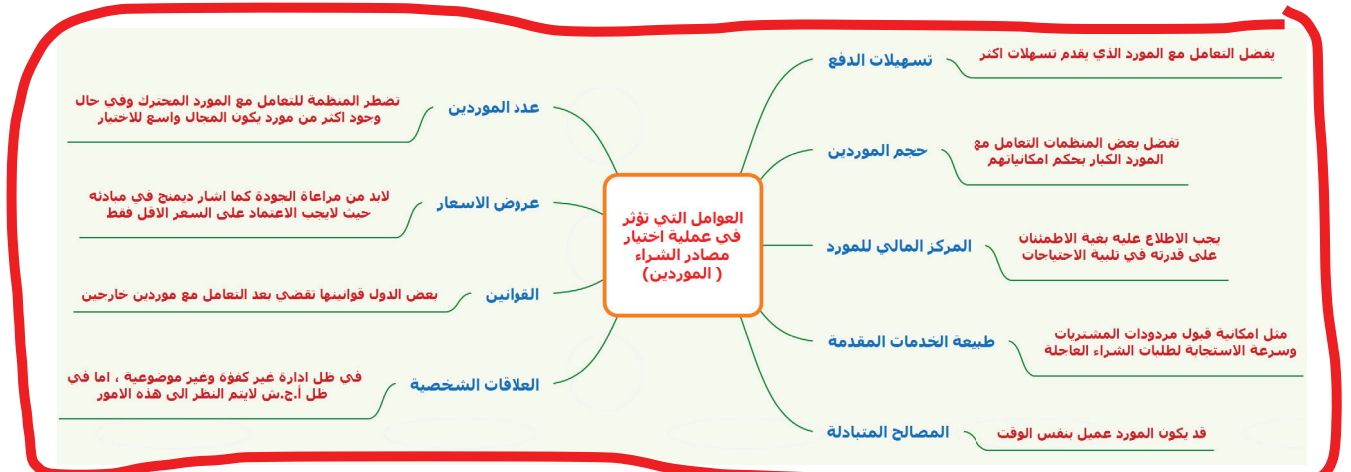
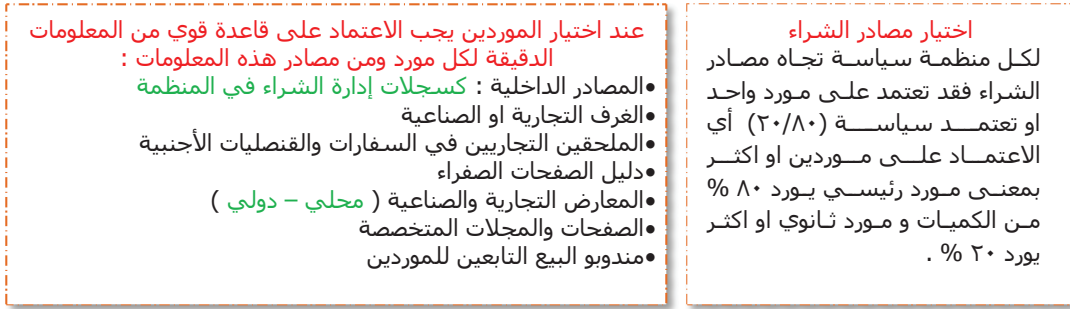
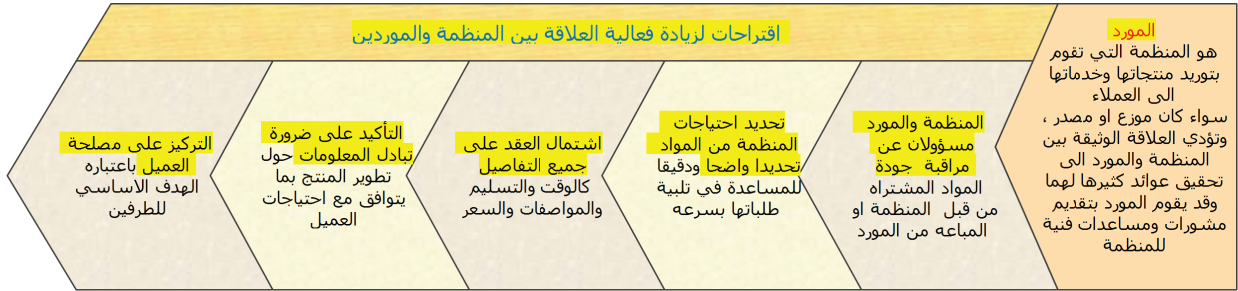
تصميم البرنامج التدريبي

تحديد اهداف البرنامج التدريبي وموضوعاته وتوفير مستلزماته

تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيستلمهم التدريب على الجودة باساليب موضوعية وعلمية

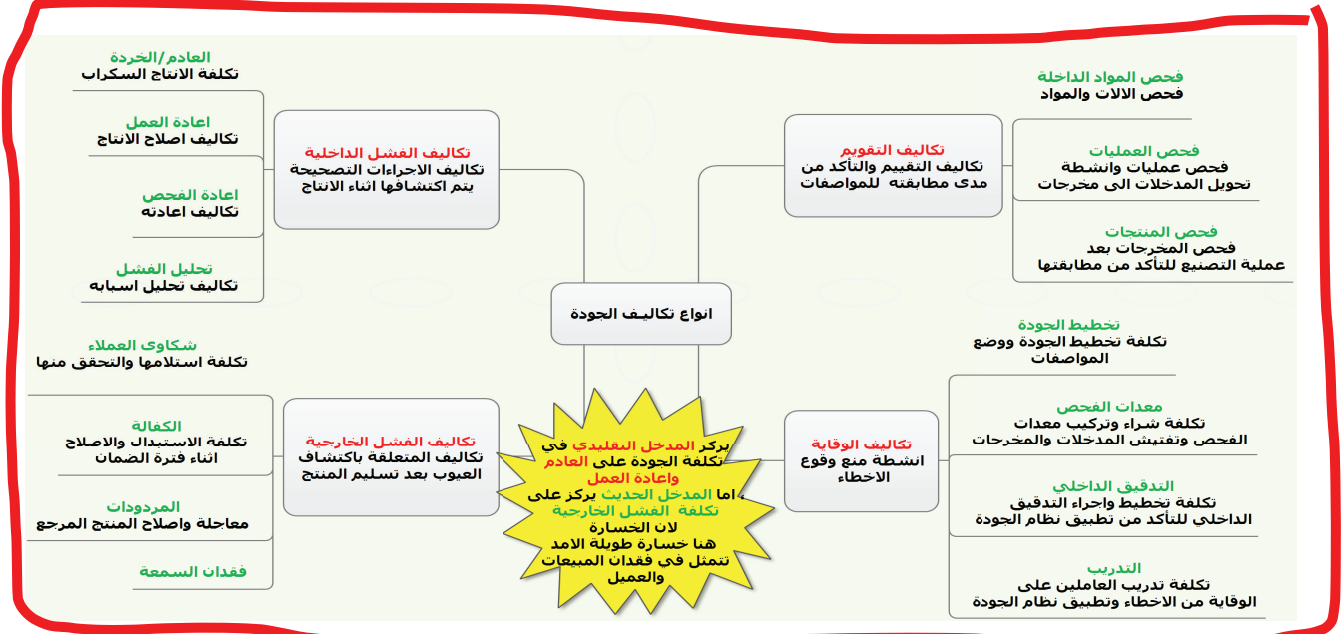
المحاضرة السابعة





الحاضرة الثامنة

تكاليف الجودة : هي التكاليف المتعلقة بمنع انتاج المنتجات المعيبة او اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة
لايكفي تصنيع منتج جيد يحصل على رضا العميل للحكم على كفاءة الإدارة بل يجب ان تؤخذ التكلفة بعين الاعتبار ومنها تكاليف الجودة



✗ تشير النظرة التقليدية للجودة ان الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر
 ✓ فيليب كروسبي أكد ان الجودة الاعلى تؤدي الى تخفيض التكلفة
 • من مبادئ الأساسية في أ.ج.ش أداء **العمل الصحيح من المرة الأولى** Zero Defects ، ويمكن ذلك عن طريق (ضبط التفكير - ثقافة الوقاية - التصميم الجيد للمنتج - والتخطيط - التدريب)
 • مصطلح **الجودة السداسي Six Sigma** : مصطلح احصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والذي يعني ان هناك **3.4 عيباً في كل مليون وحدة**، ولهذا يعتبر اذاه هامه في تطبيق منهجية أ.ج.ش وتقليل التكلفة (موتورولا اول من طبقه بسبب خسائرها ومن ثم TI وجنرال الكتريك)

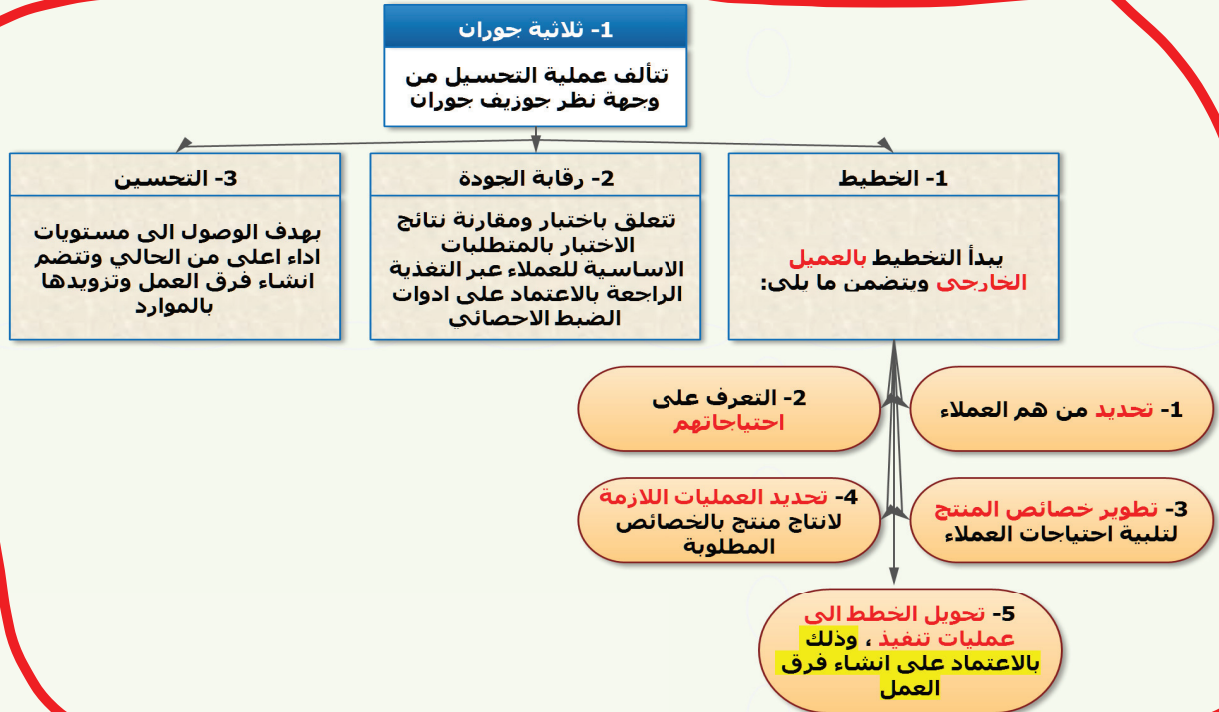
تكاليف الجودة المستترة (المخفية) : تكلفة غير ظاهرة تعود الى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعه مما يؤدي لاي عدم وصول الإدارة الى الاستخدام الأمثل للموارد. كطاقة الآلات الضائعة او الزائدة ، تقطع جداول الإنتاج ، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة يمكن تخفيضها من خلال الوسائل الإحصائية لضبط العمليات
 هناك بعض التكاليف تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة كتكاليف الهندسة والتي تفوق أحيانا التكاليف الظاهرة



دالة خسارة الجودة (المجتمع - دالة خسارة تاجوتشي):
 ركز جينيتيش تاجوتشي على **التصميم الجيد للمنتج** و **تصميم العمليات** بشكل جيد يسكبها الحصانة ضد أي انحرافات في الجودة المطلوبة للمنتج ، واهتم بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء والتي تؤثر على المجتمع اما على شكل عوائد او خسارة يعاني منها المجتمع وتشير هذه الدالة الى ان **تخفيض حجم التذبذب** حول الهدف **يؤدي الى تقليل الخسارة** وبالتالي **تحسين الجودة**
" الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج ابعد عن الوزن المثالي "

المحاضرة التاسعة

التحسين المستمر : فلسفة إدارة تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالالات والمواد والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر
التحسين المستمر عملية شاملة لكافة أنشطة المنظمة سواء مدخلات او عمليات او مخرجات
احد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة وتحتاج لدعم الإدارة العليا



2- الطريقة العلمية
تسمى بطريقة حل المشاكل وتحقق نتائج باهرة



3- طريقة كايزن

تعتمد على التحسين المتزايد ويشمل هذا التغيير او التحسين عمليات المنظمة وافرادها وتتخلص التحسينات في كل المجالات وفي جميع الاوقات ومن العناصر التي يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة : (كثيرا ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين)

علاقات الادارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا في العمل	حلقات الجودة	التوقيت المطلوب JIT	روح التعاون وعمل الفريق	التركيز على العميل
--	--------------	---------------------	-------------------------	--------------------



الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر			
توفير مناخ الابداع :	تدريب وتحفيز العاملين:	نظام معلومات العملاء:	المقارنة السنوية او المرجعية benchmarking
<p>من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر</p> <p>ايبرز مقومات الابداع:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ دعم الإدارة لأنشطة الابداع ◆ توفر نشاطات البحث والتجربة ◆ تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية ◆ توفر أنظمة موضوعية لتقييم الأداء ◆ تحفيز الجهود المبدع والأفكار ◆ توجه الإدارة نحو تفويض الصلاحيات ◆ تشجيع الاستقلالية <ul style="list-style-type: none"> • العصف الذهني احد أساليب تنمية الفكر الإبداعي • يجب على الإدارة القضاء على معوقات الابداع كالنمط الديكتاتوري وعدم وجود موضوعية التقييم وعدم وجود الثقة 	<p>" هو جهود مخططة ومستمرة تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة " ، تظهر الحاجة الى التدريب عندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .</p> <p>أهمية وفوائد التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ارتفاع إنتاجية الموظف ◆ تخفيض معدلات الخطاء ◆ رفع الروح المعنوية ◆ زيادة قدرة المتدرب على تبادل المعلومات ◆ اشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي ◆ تحسين علاقات العمل <p>يجب ان يراعى عن التخطيط للبرنامج التدريبي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود الدافع لدى المتدرب ✓ تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل اثناء الدورة ✓ ضرورة مراعات الفروق الفردية ✓ استخدام المساعدات السمعية والبصرية ✓ قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة للتدريب واعلام المتدرب بذلك <ul style="list-style-type: none"> • يعتبر التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التجريبية من اهم أنشطة العمل التدريبي. • لا بد من توفير اليه محدودة لتحفيز العاملين 	<p>تساهم عملية توفير المعلومات الدقيقة والكاملة في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية أ.ج.ش ، ويعتبر نظام معلومات الجودة أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل معلومات الجودة</p> <p>مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة:</p> <p>1- قاعدة البيانات: قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات</p> <p>2- المدخلات: المعلومات التي تأتي من مصادر داخلية أو خارجية ويحدد النظام الجيد نظام التغذية العكسية عن اتجاهات العملاء</p> <p>3- المخرجات: تقارير او جداول او اشكال توضيحية</p> <ul style="list-style-type: none"> • تساهم التغذية العكسية في معرفة نتائج عمليات التحسين المستمرة . • ثقة العميل بالمنظمة لها اثر اكبر على نجاح المنظمة • ويجب على المنظمة مشاركة العملاء في شتى مناسباتهم عن طريق الاحتفاظ بمعلومات حديثة عن كل عميل 	<p>عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمات أخرى ذات مستوى أداء أعلى في نفس الصنعة او خارجها .</p> <p>خطوات اجراء المقارنة المرجعية (مهمة)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- اختيار موضوع المقارنة 2- إقرار نطاق المقارنة 3- تكوين فريق عمل 4- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها 5- إقرار نقاط الضعف والقوى لدى المنظمات الأخرى 6- وضع خطة عمل لاجراء التحسينات الضرورية لتحسين الأداء 7- تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ <p>متسويات المقارنة:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - المقارنة المرجعية الداخلية : بين اقسام المنظمة وفروعها تاريخيا 2- المقارنة المرجعية الخارجية : بين المنظمات الأخرى في نفس الصنعة 3 - المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن كونها في نفس الصنعة او لا

جميع المحاضرة ورد عليها اسئلة

متطلبات يجب توفرها عند البدء بالتطبيق أ.ج.ش	دعم الادارة العليا	التركيز على العميل	التعاون وروح الفريق	ممارسة النمط القيادي المناسب	وجود نظام للقياس	فعالية نظام الاتصالات
---	--------------------	--------------------	---------------------	------------------------------	------------------	-----------------------

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة		
تختلف المستويات وفقا لمدى حماسة الإدارة واقتناعها والفترة الزمنية على التطبيق وطبيعة ومدى توفر الموارد		
مستوى	وصفه	خصائصه
غير الملتزمون	يشمل كافة المنظمات الخاصة على نظام إدارة الجودة ISO9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة ولكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز على معدل العائد وعلى الأصول والمبيعات ✓ عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب ✓ غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة ✓ دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة مطابقة المعايير ✓ عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين ✓ إثارة دافعية العمال بالتهديد ✓ اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات
المترددون	المنظمات حديثة العهد بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل) وهي منظمات متردة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة الى برنامج آخر	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم وجود خطط لنشر وتعميم فلسفة أ.ج.ش على كل العمال ✓ عجز الإدارة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 و أ.ج.ش ✓ اعتبار أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية ✓ دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور ✓ فرق العمل صورية و ثقافة اللوم منتشرة ✓ عدم قبول مفهوم أ.ج.ش من قبل المديرين
مستخدموا الأدوات	خبره لدى المنظمة في تحسين الجودة (2-5) سنة حيث تجرب المنظمة هنا استخدام أداة أو طريقة جديدة والأساليب الإحصائية لضبط العمليات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون ب أ.ج.ش ✓ تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط ✓ أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري ✓ تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المستقبلية ✓ المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات لتحسين العمليات
منفذوا التحسينات	تصل اليه المنظمات بعد (5-8) سنوات من ممارسة تحسين الجودة ، وتهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل ، وتدرك أهمية التحسين المستمر	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة ✓ وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد لكافة مستويات الإدارة ✓ ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال المنظمة ✓ أهمية اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل ووجود ثقة متبادلة بينهم ✓ اجراء المقارنات المرجعية لانشطة التحسين (بعض المنظمات لاتزال تعتمد على افراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين وهذا عيب لو تركوا تورطت المنظمة)
رايخوا الجوائز	هنا تكون المنظمة قادرة على الحصول على الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج ومالكم بالدريج والجائزة الاوربية بمعنى مرحلة النضوج في أ.ج.ش	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اهتمام لدى كل العاملين بتحسين الجودة ✓ احداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة ✓ اجراء المقارنات المرجعية للاستراتيجيات من قبل كافة المستويات ✓ اعقاد كافة العاملين بان أ.ج.ش هي أسلوب لادارة الاعمال بهد اشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجين واسعادهم
العالمي	يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الاعمال من اجل ارضا العميل واسعادة (أكثر من 10 سنوات) من التطبيق وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لادارة كافة الاعمال في كافة المنظمات التي وصلت الى هذا المستوى	

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها		
المرحلة	وصفها	نشاطاتها
الاعداد	تتعلق بتجهيز الأجواء لتطبيق المنهجية وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من الإدارة العليا ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسينات المستمرة ✓ اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي ✓ تشكيل مجلس جودة ✓ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة ✓ بناء فرق العمل ✓ اعداد وتنفيذ برامج التدريب ✓ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي والعملاء
التخطيط	تعتمد على معلومات مرحلة الاعداد حيث نستخدم دائرة ديمنج PDCA وهذه المرحلة حجر الأساس لعملية التغيير وأهم نشاطاتها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) ✓ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) ✓ صياغة الرؤيا القادية ✓ وضع الرسالة ✓ وضع الأهداف والاستراتيجية واستراتيجيات الوصول ✓ اختيار مدير الجودة ✓ تنفيذ برامج التدريب ✓ دراسة توقعات العملاء ✓ تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة
التنفيذ	يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة اليهم فتبدأ أعمال التدريب وحديد طرق التحسين المستمر مع الاستعانة بأدوات حل المشاكل مثل تحليل باريتو وخرائط المتابعة	
الرقابة والتقويم	تبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة الزمنية المرحلية و المتابعة الدقيقة اول بأول و الرقابة اللاحقة او البعدين ، تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وخاصة الإحصائية واكتشاف الانحرافات وتحليلها والإجراءات التصحيحية	
المرحلة المتقدمة	تكون المنظمة مثالا يحتذى به امام المنظمات وتنشر تجاربها في أ.د.ش وتبادل خبراتها - وتخير المديرين والعملاء والموردين عن نتائج التغيرات الإيجابية بسبب النظام	

- يمكن تقسيم مرحلة التخطيط الى ثلاثة مستويات :

- تخطيط استراتيجي
- تخطيط جودة المنتج
- تخطيط جودة العمليات

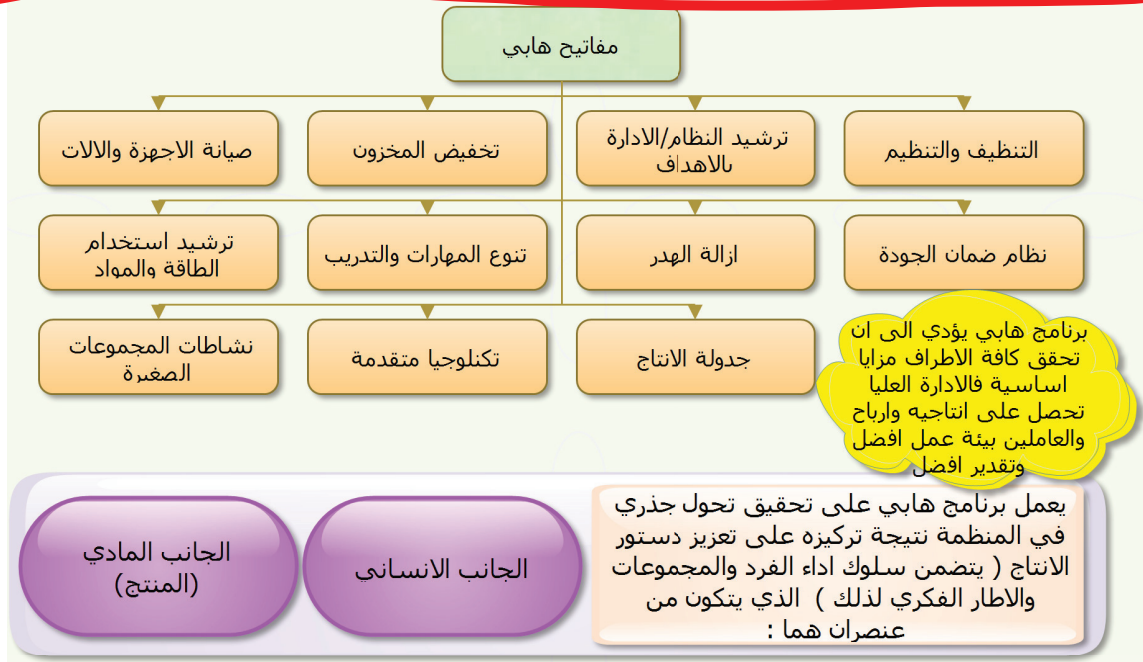
اهم الجوانب الادارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس



مؤشرات الإنتاجية تعتبر مؤشرات مهمة من اجل تقييم معدلات الأداء سواء كان على مستوى المنظمة او دوائرها		
الإنتاجية	الكفاءة	الفعالية
نسبة المخرجات الى المدخلات لها مفهومان رئيسيان فيما يتعلق بمقاييس الانتاجيه هما :	تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لانتاج المخرجات من المنتجات	تتعلق باهداف المنظمة ونتاجها وتركز على جانب المخرجات فقط من العملية وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها وللنتائج المرغوب فيها وهي : نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة المتوقعة
الإنتاجية الكلية : العلاقة بين المخرجات والمدخلات $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$ ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين: $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلا}} = \text{الإنتاجية الفعلية}$ $\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}} = \text{الإنتاجية المتوقعة}$	الكفاءة = $100 \times \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}}$ وتخص كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة فمثلا : كفاءة استخدام المواد الخام = $100 \times \frac{\text{قيمة او كمية المواد الخام المستخدمة فعلا}}{\text{قيمة او كمية المواد الخام المخطط لها}}$	الفعالية = $100 \times \frac{\text{كمية او قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة او كمية المخرجات المتوقعة}}$ ومن اهم النسبة المستخدمة في قياس الفعالية : فعالية المبيعات = $100 \times \frac{\text{كمية او قيمة المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة او كمية المبيعا المتوقعة}}$ فعالية الرقابة على الجودة = $100 \times \frac{\text{قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}}$
وبعد ذلك يمكن مقارنة الإنتاجية المتوقعة مع الإنتاجية الفعلية وحساب الانحراف تمهيدا لمعالجته		

<p>تتعلق بالمخرجات والنتائج وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية والعكس صحيح</p> <p>مستويات الفعالية:</p> <p>١. فعالية إدارية : مدة تحقيق القسم لاهدافه</p> <p>٢. فعالية المجموعة : مدى تقبيل فرق العمل لاهدافها</p> <p>٣. فعالية المنظمة : مدة تحقيق المنظمة لاهدافها</p>	<p>تتعلق بالمدخلات</p>	<p>الإنتاجية الجزئية : العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج</p> <p>المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية :</p> $\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العمال}}$ $\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$
--	------------------------	---

الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية			
يزيد الانتاج	انخفاض تكلفة المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة		
العلاقة بين المخرجات والإنتاجية طردية الإنتاج يزيد	زيادة قيمة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة		
يمكن بلوغ ذلك من خلال إزالة العناصر غير المنتجة التي تسبب هدرا الإنتاج يزيد	انخفاض المدخلات بنسبة اكبر من انخفاض المخرجات	يتبع القانون التالي في جميع الحالات الخمس	الوسائل التقليدية
يعتمد على ارتفاع المدخلات والمخرجات بنفس الوقت الإنتاج يزيد	ارتفاع المدخلات بنسبة اقل من ارتفاع المخرجات	$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$	عبارة عن خمس وسائل تقليدية
من افضل الأساليب التي تزيد الإنتاج وأكثرها اثر بسبب نتائج أفضل وتكلفة اقل وتصل اليها المنظمات عند تطبيق أ.ج.ش. الإنتاج زاد بنسبة كبيرة	ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات		
يقوم على العنصر البشري ، ويعتمد على مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة ، وتتمثل بتقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاط لكل منها مفتاح بالشكل الذي يمكن كل الموظفين من فهم استراتيجية المنظمة وأهدافها وبالتالي العمل على الوصول الى تلك الأهداف			برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)



دستور الانتاج
تكون من العناصر التالية

الالتزام

المسئولية

عمل الفريق

الوضوح

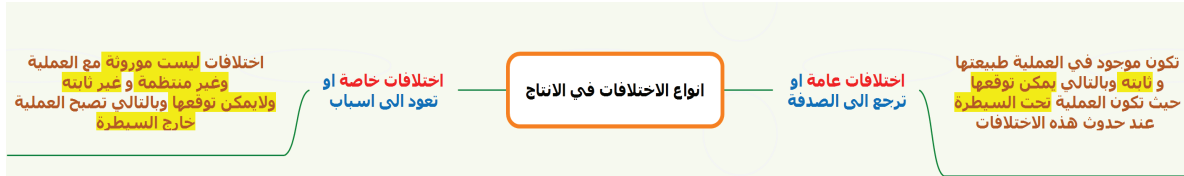
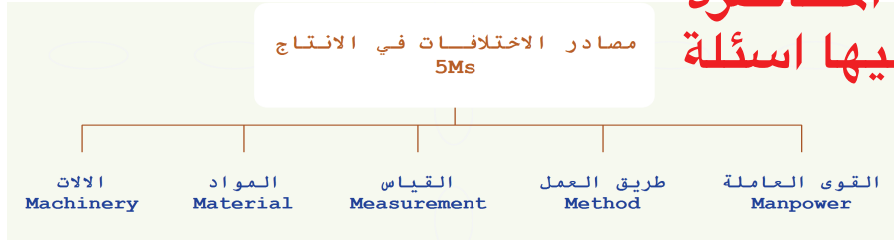
الاعتراف بالانجاز

الاداء العالي

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

• حدائة موضوع أ.ج.ش	• عدم توفر الكفاءات البشرية	• تخصيص مبالغ غير كافية	• الاعتقاد الخاطى لدى العاملين وخاصة القدامى بعدم حاجتهم للتدريب
• الأسلوب الديكتاتوري او الاوتوقراطي	• مقاومة التغيير لدى العاملين	• عدم الالما بالاساليب الإحصائية لضبط الجودة	• توقع النتائج السريعة للفوائد
• عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية الراجعة	• عدم وجود انسجام بين أعضاء الفريق او الفرق	• التأخر فى إيصال المعلومات عن الانجازات	

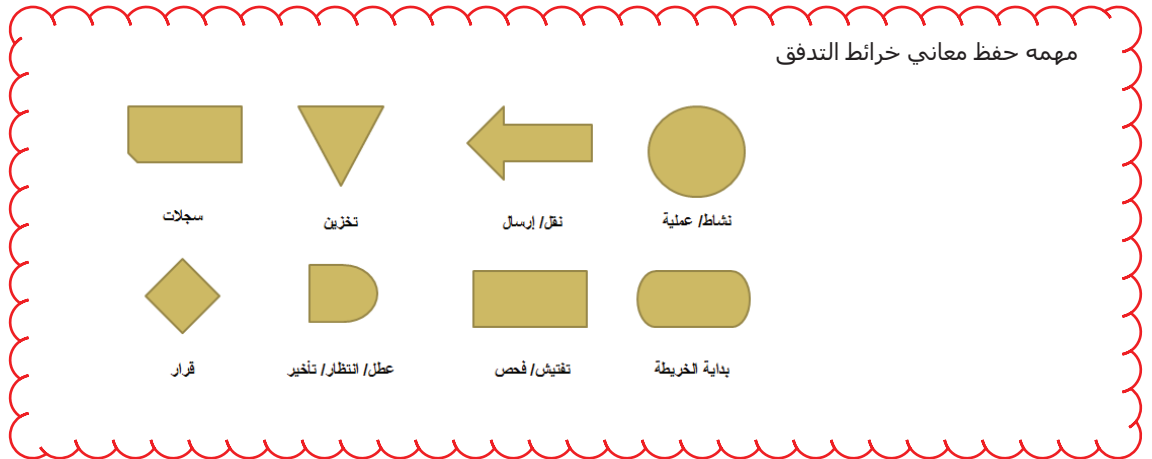
جميع المحاضرة ورد عليها اسئلة



ينبغي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات	
الانحرافات	الاختلافات الحاصية
الفروقات بين المواصفات الفعليه وحدود المواصفات الفنية الموضوعه (الادق لنا في الجودة هي الانحرافات)	تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها والتي لايفترض تقليلها وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة ولكن جميع الوحدات بها عيوب واخطاء)

أدوات الضبط الاحصائي	
وصفه	اسم التحليل
يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، حيث يساعد على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية اكبر وتحليلها ، ويقوم على قاعدة مفادها ان ٨٠% من المشكلات ترجع الى ٢٠% من الأسباب ، وبالتالي فان ٢٠% من المشكلات ترجع الى ٨٠% من الأسباب وهمة تحليل باريتو هو اظهار الأسباب الأكثر تكرار لاجل لفت نظر الإدارة اليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرار	تحليل باريتو Pareto Analysis
اهم أنواع قوائم المراجعة : ✓ قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع : بهد معرفة كيفية توزيع التكرارات على امتغير معين ✓ قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل : التركيز على الأخطاء او المشاكل حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء الموقع اذي تكثر فيه الأخطاء ✓ قوائم المراجعة المتعلقة بالاسباب : متابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى	فائمة المراجعة Check Sheet
يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهم ، بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة. يمثل خط الملائمة الأفضل (خط الانحدار)	شكل الانتشار Scatter Plot
اهم أهدافها : ✓ توضيح الصورة اما العاملين الجدد والقدامى ✓ توحيد طرق العمل ✓ المساعدة في تحديد الإمكان التي يمكن ان تستغين من التحسين المستمر ✓ توثيق العمليات في نظام إدارة الجودة	خريطة تدفق العمليات Process Flow chart
تسمى خريطة ايشكاوا و حبكة السمكه ، وتمثل الخريطة أسباب المشكلة وعلاقة هذا السبب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر او المشكلة أولا والتي تصبح كأنها رأس السمكه و خطوط رئيسية للأسباب الرئيسية ومنها تفرعات الأسباب الفرعية	خريطة السبب والأثر Cause and Effect
تستخدم عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة بحيث يستطيع مسؤول الجودة عبرها التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة او مشكلة معينة والتعرف الى تذبذب واختلاف هذه القراءات ، تفيد في التنبؤ بالظاهرة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة او معرفة اتجاه القيم	خريطة المتابعة Run Chart
تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وكمية ، وتستخدم لمراقبة أداء العمليات وترسم بنفس طريقة خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط افقية : ١. الأول يمثل خط الوسط او الوسط الحسابي للظاهرة ٢. الثاني يمثل الحد الأعلى للرقابة USL : يستخرج عن طريق إضافة ٣ انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع ٣. الثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة LCL : يستخرج عن طريق طرح ٣ انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع	خرائط الرقابة Control Charts

خرائط الرقابة الأكثر شيوعا		
الخطوات	وصفها	اسم الخريطة
<p>يتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي :</p> <p>١- خط الوسط : هو الوسط الحسابي يحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها</p> <p>٢- الحد الأعلى للرقابة (UCL) : الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة</p> $UCL_X = \bar{X} + A_2 \bar{R}$ <p>٣- الحد الأدنى للرقابة (LCL) : هو الحد الأدنى المسموح به للانحرافات</p> $LCL_X = \bar{X} - A_2 \bar{R}$ <p>\bar{X} = الوسط الحسابي لمتوسطات العينات A_2 = قيمة ثابتة \bar{R} = الوسط الحسابي للمدى</p>	<p>تستخدم لاحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاص للدراسة من خلال التأكد من ان متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها.</p> <p>ولا بد من إيجاد الوسط الحسابي والمدي والحدود الأعلى والأدنى</p>	<p>خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{R} Chart</p>
<p>يتم التوصل الى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة باستخدام متوسط مدبات العينة والقيم الثابتة الموجود في جدول العوامل الثابت لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات حسب المعادلات التالية</p> $UCL_R = D_4 \bar{R}$ $LCL_R = D_3 \bar{R}$	<p>تهدف الى ضبط قيم المتغيرات اعتمادا على المدى ، وكثيرا من المنظمات تستخدم الخريبتين معا (الوسط الحسابي والمدي) فالتماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلاف بينهم</p>	<p>خريطة الرقابة على المدى \bar{R} Chart</p>
<p>٤- استخراج الخط الوسط او الوسط الحسابي للوحدات التالفة \bar{p}</p> <p>الخط الوسط = $\frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصة}}$</p> <p>٥- استخراج الحد الأعلى</p> $UCL_p = \bar{p} + 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$ <p>٦- استخراج الحد الأدنى</p> $LCL_p = \bar{p} - 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$	<p>تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها (جيدة -سيئة - مقبولة- مرفوضة)</p> <p>وباعتبار ان P تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع فإن ذلك يعني ان نسبة الوحدات التالفة تساوي (1-p)س</p>	<p>خريطة نسبة الوحدات التالفة \bar{p} Chart</p>



المحاضرة الرابعة عشر

