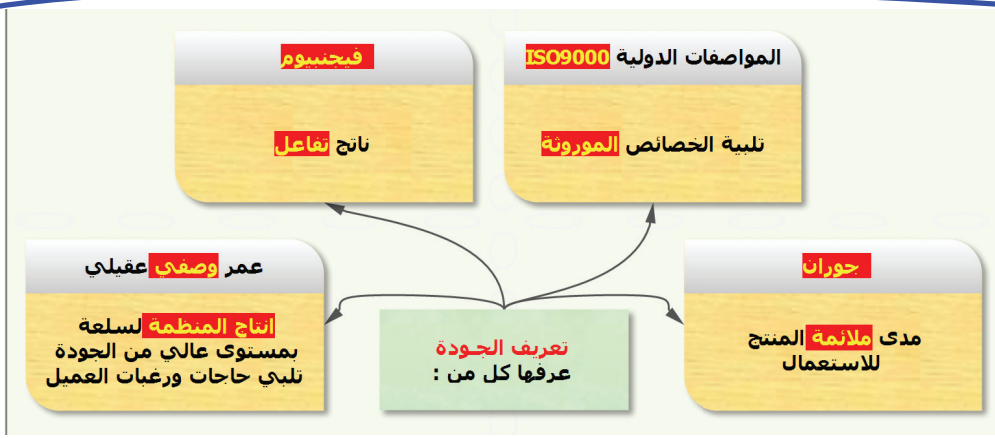
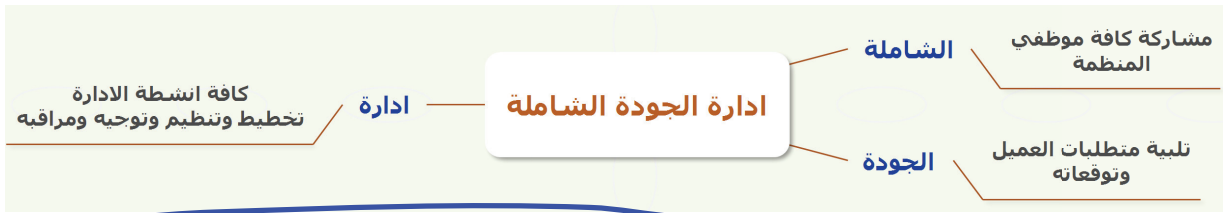


المحاضرة الأولى - ورد منها (9) أسئلة



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



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 الموردين كمستغلين	مشاركة الموردين
العمل الخارجي	العمل الداخلي والخارجي
الخبرة ضيقة وتعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

## ابرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة

كاورو ايشيكاوا

يعتبر الاب الروحي **لحلقات الجودة**

نادى **بإشراك العاملين** في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة واهمية التدريب

**حلقات الجودة** هي مجموعة صغيرة من العاملين في عمل مماثل يجتمعون لحل مشاكل الجودة والافتراحت

فيليب كروسبي

اول من نادى بفكرة **العيوب الصغيرة**

ربط بين مستوى الجودة وبين التكاليف و الارباح المتحققة

أكد على **اهمية الادارة العليا**

قسم التكاليف الى فئتين هما :

**تكاليف مقبولة** : تساهم في تحسين الجودة

**تكاليف غير مقبولة** : تتفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب

جوزيف جوران

اسهم في **ثورة الجودة** في اليابان

التأكيد على ضرورة حل المشكلات **بالاسلوب العلمي**

**ركز على دور الادارة الوسطى** لقيادة الجودة وفي نفس الوقت لم يهمل الادارة العليا او الدنيا

اشار الى ضرورة توفير مناخ **للإبداع** وتغيير ثقافة المنظمة

ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الادارة من خلال **ثلاثية جوران** : التخطيط الجيد - الرقابة الفعالة - التحسين المستمر

ادوارد ديمينج

مستشار امريكي

يلقب بابي **ثورة الجودة الشاملة**

له **اسهامات** مميزة في مجال **الضبط الاحصائي** للعمليات

بناء **فلسفته** على **14 مبدأ** لتلتزم به المنظمة

اشار الى **7 عوامل** لها تأثير **سلبى** على مستقبل المنظمة

عدم الاستمرار في وضع الاهداف نحو التحسين وعموض تلك الاهداف

التركيز على الارباح في الاجل القسير فقط

عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لاداء الافراد وتخوف العاملين من التأثير على مستقبلهم الوظيفي

التغيرات الكثيرة في الادارة

الادارة على اساس الكم

عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من اول خطوة

**التكاليف المبالغ فيها** وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والامور القانونية

الامراض السبعة الفاتنة للمنظمات

1. حجم المنظمة
2. نظرة الإدارة العليا
3. توفر الإمكانيات المالية
4. توفر الإمكانيات البشرية
5. سعة الانتشار الجغرافي

اهم العوامل المؤثرة في اختيار **الاسكل السطمي لادارة الجودة**

اشكال **موقع جهاز ادارة الجودة الشاملة** على **الهيكل السطمي**

1. دائرة الجودة
2. قسم الجودة
3. عدم وجود وحدة إدارية للجودة : في المنظمات الصغيرة حيث تسعين بمستشار جودة خارجي ومن **مزايا هذه الطريقة** :
  - ♦ الموضوعية
  - ♦ الخبرة الجيدة
  - ♦ تجدد الآراء والمقترحات **وعيوبها** :
    - عدم راحة الموظفين - التكلفة - صعوبة الحصول على المعلومات - عدم الولاء - لاتنفع للبرامج طويلة الامد

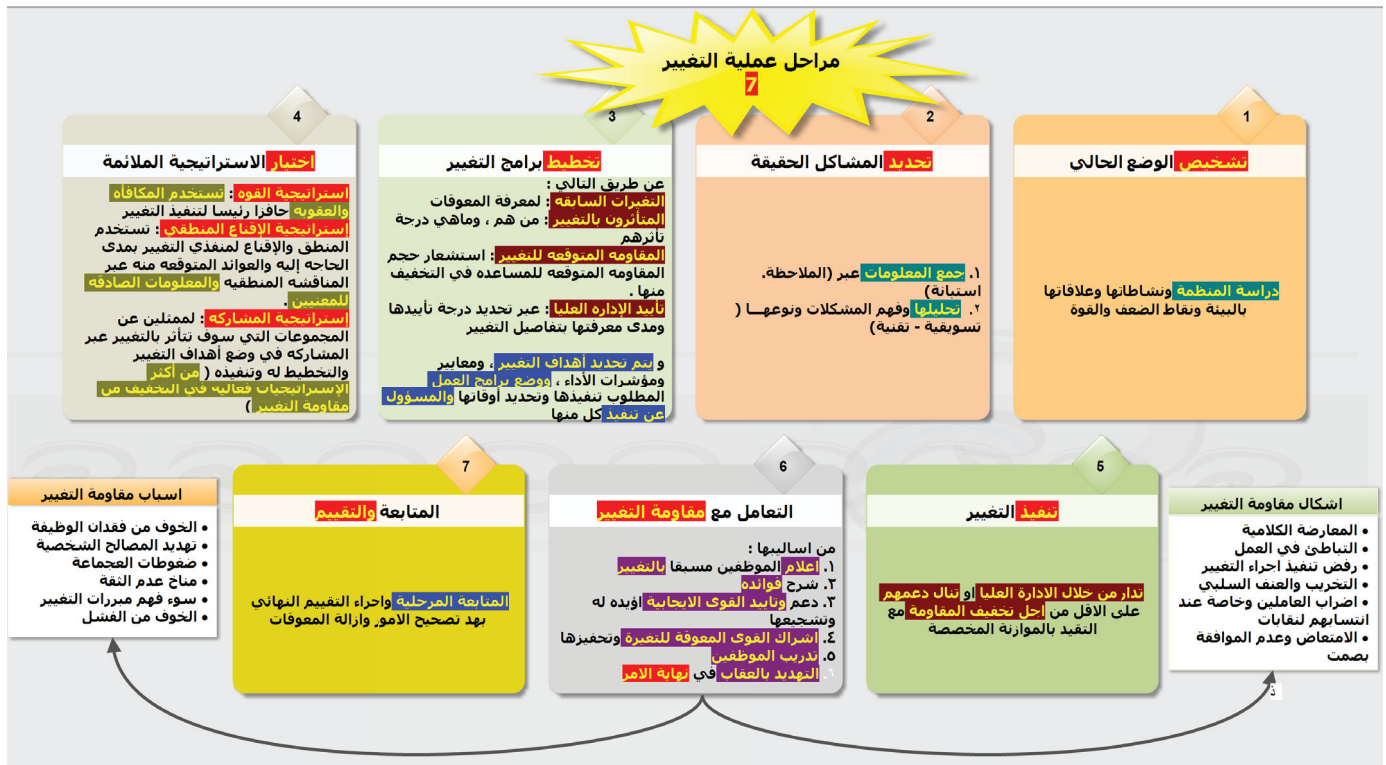
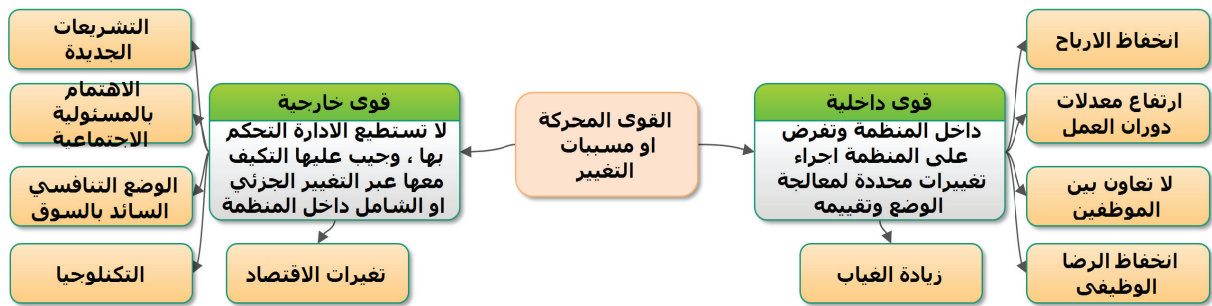
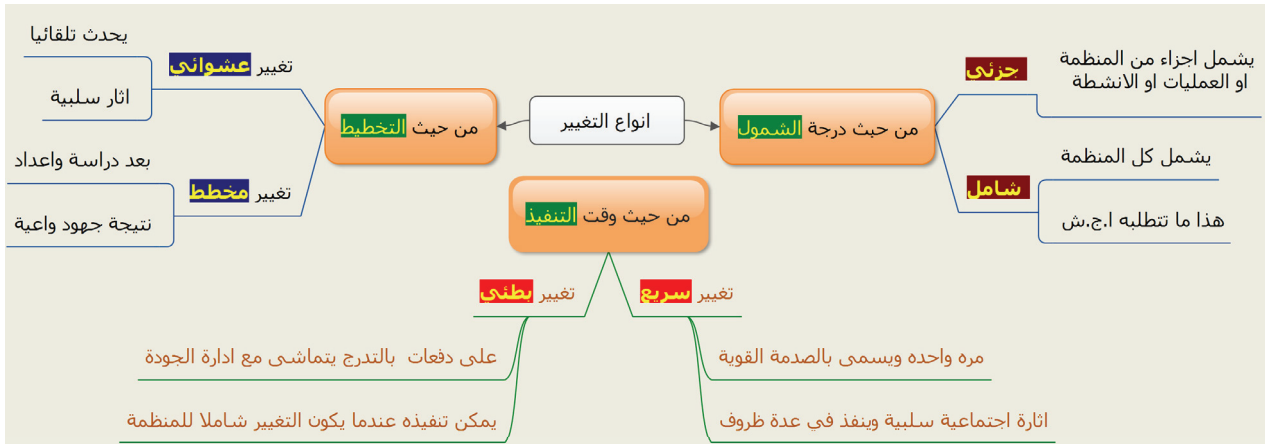
يتكون من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها كما هو مخطط ومهما المجلس :

- ♦ 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 والجوائز

مجلس الجودة



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



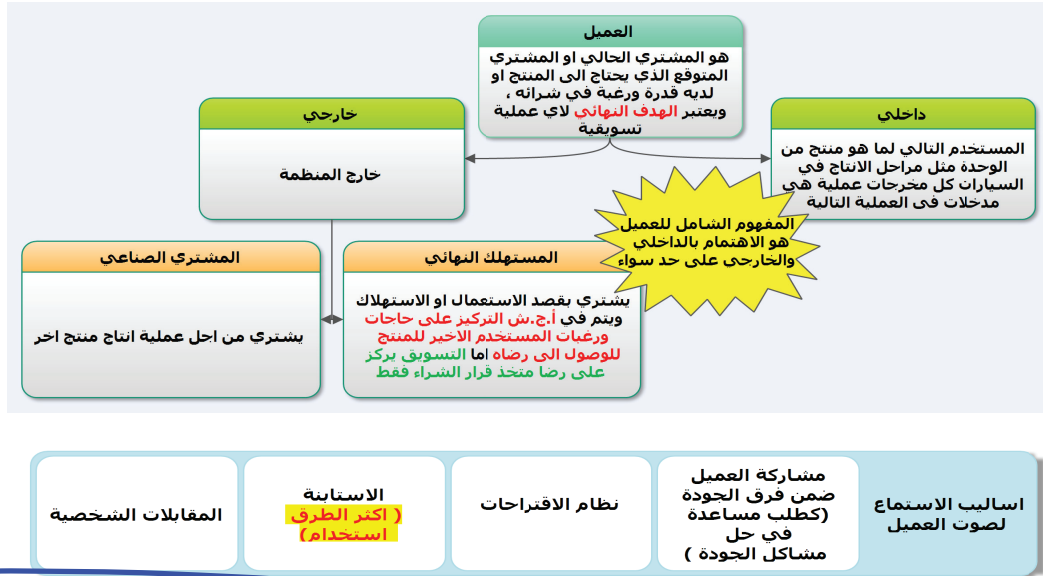
تذكر ان لمقاومة التغيير فوائد منها :

- ✓ المساعدة على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير
- ✓ الكشف عن مشاكل التنفيذ في عملة التغيير



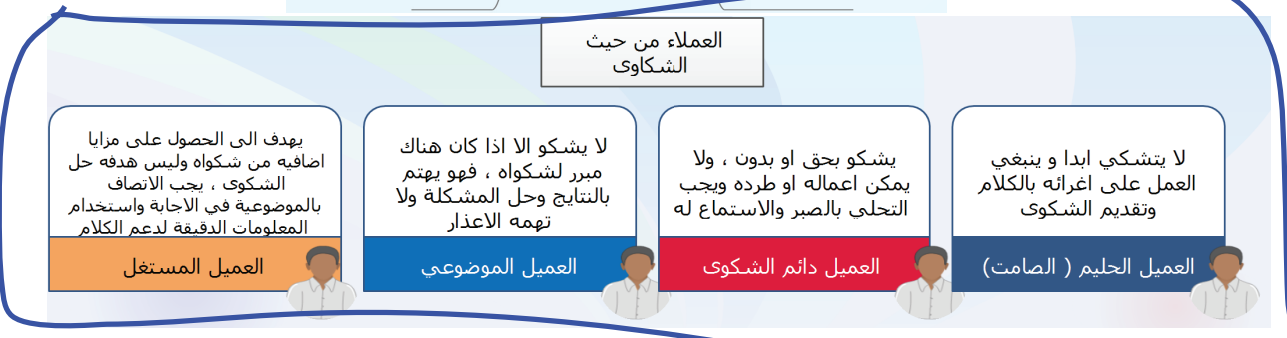
<p>يتوقف نجاح تطبيق مفهوم ا.ج.ش على ثقافتها ويتسبب تطبيق مبادئ ا.ج.ش تغير جذري في الثقافة ولهذا يجب بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محولها ومن الضروري ان يكون العاملين ملمين بهذا المفهوم</p> <p><b>ويعد التركيز على ثقافة خدمة العميل من الامور الهامة في ثقافة الجودة</b></p>	<p><b>ثقافة المنظمة</b></p>	<p>اهم مجالات التغيير في ظل ا.ج.ش</p> <p>(٤)</p>										
<p>ينتج عن الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة <b>باربعة ابعاد</b> :</p> <table border="1" data-bbox="156 309 1061 376"> <tr> <td>• تقسيم العمل</td> <td>• اساس تكوين الوحدات لادارية</td> </tr> <tr> <td>• تفويض الصلاحيات</td> <td>• نطاق الاشراف</td> </tr> </table> <p>الهيكل متعدد المستويات الطويل لا يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش بسبب :</p> <table border="1" data-bbox="156 427 1061 517"> <tr> <td>• ضعف الترابط بين الوحدات</td> <td>• بعد الهرم عن القاعدة</td> <td>• ضعف التنسيق</td> </tr> <tr> <td>• حواجز بين الوحدات</td> <td>• التركيز على التخصص الدقيق</td> <td>• المركزية وبطئ اتخاذ القرارات</td> </tr> </table> <p><b>الهيكل المسطح او المفرطح يتناسب مع الجودة الشاملة ويوفر لفرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية اعلى</b></p>	• تقسيم العمل		• اساس تكوين الوحدات لادارية	• تفويض الصلاحيات	• نطاق الاشراف	• ضعف الترابط بين الوحدات	• بعد الهرم عن القاعدة	• ضعف التنسيق	• حواجز بين الوحدات	• التركيز على التخصص الدقيق	• المركزية وبطئ اتخاذ القرارات	<p><b>الهيكل التنظيمي</b></p>
• تقسيم العمل	• اساس تكوين الوحدات لادارية											
• تفويض الصلاحيات	• نطاق الاشراف											
• ضعف الترابط بين الوحدات	• بعد الهرم عن القاعدة		• ضعف التنسيق									
• حواجز بين الوحدات	• التركيز على التخصص الدقيق	• المركزية وبطئ اتخاذ القرارات										
<p>" مجموعة من الانشطة المترابطة والمتفاعليه مع بعضها والتي تقوم بتحويل لمدخلات الى مخرجات" لا بد من اعادة هندسة العمليات كليا او جزئ عن طريق تعديلات جذرية وتحسينات جوهرية سريعة على <b>معايير الاداء الاساسية ( التكلفة - الخدمة - السرعة )</b> وكذلك اعادة هندسة العنصر البشري</p> <p><b>التركيز على اعادة الهندسة على العمليات وليس الدوائر والاقسام</b></p>	<p><b>العمليات</b></p>											
<p>اتباع اسلوب اداري يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش مرن والمشاركة في وضع الاهداف وان يكون ديمقراطي يعتمد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويبرز العمل الجماعي فرق العمل ويعطي الاستقلالية والتشجيع</p>	<p><b>اسلوب الادارة</b></p>											

المحاضرة ٣ - ورد منها (٨) اسئلة



- **معالجة الشكوى :** الترحيب بالشكوى ودراستها واتخاذ القرار وهي فرصة لكشف نقاط الضعف وتحويل العميل الى شخص ذو ولاء للمنظمة.
- عدم وجود شكاوى لا يعني وجود مستوى عالي من رضا العملاء فيمكن الاتصالات تعبانته وهناك عملاء صامتون.
- المنظمة التي ترى مهمة التسويق تنتهي بايصال المنتج تخسر عملائها بسهولة وتفقد حصتها السوقية بانتظام بسبب المنافسة.

- يجب التركيز على رضا العميل في المدى البعيد .
- قد يربط العميل مستوى الجودة بالسعر ولكن ذلك غير صحيح في كثير من الأحيان .
- التوجه بالعمل قائم على التنبؤ والاهتمام بحاجات العميل الجديد والقديم والاحتفاظ بالعميل الحالي اصعب من الحصول على الجديد.



## اجراءات معالجة الشكاوى (5)

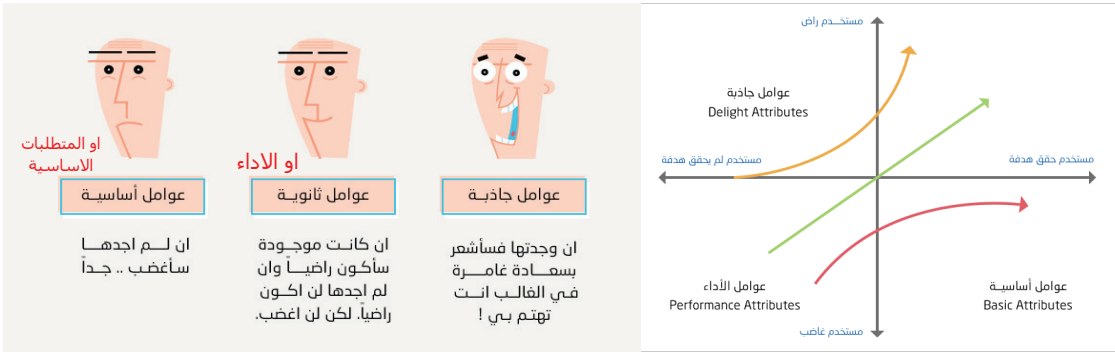


### نموذج كانو

- **المتطلبات الأساسية** : يتوقع العميل وجودها وان لم تجد لن يكون راضي
- **متطلبات الاداء** : 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** صراحه 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 بتطوير المنتج

### مقياس 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 )



هيكيل مصفوفة (QFD) بيت الجودة					
( نظام يتعلق <b>تحويل متطلبات العميل</b> الحالية والمتوقعه <b>الى مواصفات تلائم</b> المنظمة في كل مراحل الانتاج ويشمل ذلك تصميم المنتج والتطوير والانتاج ويمتد ليشمل توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل ) ( 1 اسفل المصفوفة وستة اعلاها )					
(6) <b>تحديد المبادلات</b> فيما يتعلق ب <b>متطلبات التصنيع</b> ( ماهو افضل شي يمكن ان تقدمه )	(5) <b>ترتيب قائمة</b> متطلبات التصنيع حسب <b>الاولوية</b> ( تلبية متطلبات العميل الاكثر اهمية )	(4) <b>تحويل متطلبات العميل الى تعبيرات</b> ( ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة الى المصنع )	(3) <b>نستخدم مصفوفة التخطيط</b> ( وفقا لمتطلبات العميل )	(2) <b>متطلبات التصنيع الحالية</b> ( يطلب من المورد التقيد بالمواصفات )	(1) <b>مطلبات العميل</b> ( اولويات )

يمكن استخدام انتشار QFD كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر للشركات المتبعه لمنهج أ.ج.ش



فوائد انتشار  
وظيفة الجودة  
QFD

المحاضرة الرابعة - ورد منها (V) اسئلة

مصادر قوة القائد

- \* السلطة الرسمية
- \* قوة الثواب والعقاب
- \* قوة الخبرة الشخصية
- \* قوة الاقناع
- \* 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 للتأثير في مروسية لتأدية الاعمال باقتناع ، المدير يستخدم سلطته الرسمية

تطور نظريات القيادة

النظرية الحديثة فى القيادة

نظرية القيادة الموقفية

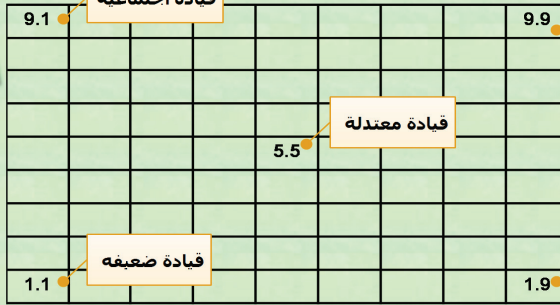
نظرية الشبكة الادارية

اساسها هنري سمرز

- اعتقدت بعدم وجود اسلوب قيادي واحد يتم تباعه فى جميع الاحوال
- اهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر " نمط القيادة الاكثر انتاجية يعتمد على مدى الموائمة بين خصائص القائد وصيغرات الموقف الثلاثة )
- طبيعة علاقة القائد والعامل - درجة السلطة الرسمية للقائد - درجة وضوح واجبات العامل

- اكثر النظريات انتشارا تعود الى الباحثين بليك وموتون
- تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد وهما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل
- القيادة المتناحية : هي النمط القيادي الذي يجب اتباعه فى ادارة الجودة الشاملة

الاهتمام بالعامل 1-----9 كلما زادت اهتمامت الادارة بالعامل



- قيادة متناحية (قيادة الفريق) هي النمط القيادي الذي يجب اتباعه فى ادارة الجودة الشاملة

الاهتمام بالعمل 1-----9

لكما زادت اهتمامت الادارة بالعمل

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

القيادة الفعالة

تبدأ القيادة الفعالة بتحديد أهداف للسوق وللفرص الموجودة ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية

تأسيس مجلس الجودة فى الادارة العليا وفرق العمل فى الادار الاشرافية

اختيار المورد على اساس الجودة لا السعر

اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس شعار

محاولة تفعيل الاتصالات

النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم

الاعتقاد باهمية تدريب المرؤوسين

تشجيع التعاون بدلا من التنافس

التأكيد على الوفاية بدلا من العلاج

التأكيد على التطوير بدلا من الصيانة فقط

تمكين المرؤوسين

اعطاء الاولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي

اهم الخصائص التي ينبغي ان تتوفر فى القيادة الناجحة

محددات او الصعوبات اما فعالية القيادة فى التحول لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (6)

اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين	عدم وضوح مهام العمل وواجباته من الضروري عمل وصف وظيفى للوظائف	عدم التزام الادارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها	اتجاهات المرؤوسين وميولهم مثل الاختلافات فى تحمل المسئولية 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 واقتناعها بضرورة تطبيق هذه المنهجية ويبدأ الالتزام من الإدارة العليا ويستمر نزولا الى الدنيا

### مهارات يجب ان تتوفر في

القائد حتى ينجح (٣)

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

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



### مركزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة ملتزمة تجاه الجودة





\* **الإدارة الاستراتيجية** : الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الذي **يعنى بوضع الاهداف الاستراتيجية للجودة** ووسائل تحقيقه والتخطيط الطويل لها ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة ، **ولوغ اهدافها المتمثلة** في : **زيادة الازياج** ، **رضا العملاء** ، **زيادة الحصه السوقية**

عمليات الإدارة الاستراتيجية (7 عمليات)		
1	<b>الرؤية القيادية</b>	تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل وترى أ.ج.ش ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح في وضع الرؤيا القيادية ، ويتمحور الرؤيا القيادية حول العمل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها وعلى ضوءها يتم اجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة
2	<b>رسالة المنظمة</b>	نوضح العرض الأساسي الذي وحدث من اجله المنظمة ، وتحتج على <b>سؤالين هامين</b> : من نحن ؟ ولماذا نحن موجودين وبشارك في وضع الرسالة كافة الأطراف في المنظمة لكل منظمة رسالة خاصة بها وقد لا تستمر على وضعها ودرجة اتساع الرسالة تعتمد على تقدير الإدارة العليا ولا ينبغي ان تكون الرسالة ضيقة او واسعة للعليه
3	<b>تحليل السنة</b>	1) تحليل البيئة الخارجية : يساعد على توقع الفرص والتحديات والاعداد لهما - <b>الفرص</b> : كزيادة الطلب على منتج وفتح مجال التصدير؟ - <b>التحديات</b> : دخول منافس قوي للسوق ، تغير متطلبات العملاء . 2) تحليل البيئة الداخلية : يساعد لعي تعزيز نقاط القوة وتحسين أماكن الضعف - <b>نقاط القوة</b> : جودة التصنيع ، توفر مصادر التمويل - <b>تحديات التحسين</b> : ضعف الوضع التنافسي، عدم كفاءة التدريب
4	<b>تحديد الاهداف الرئيسية</b>	<b>الهدف</b> : وضع مستقبلي نريد تحقيقه في فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد ، يتم تحديد الاهداف بناء على الرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومنه يبنى الاهداف الفرعية ومشاركة كافة الأطراف في وضعها وتحديداه ، يجب ان تكون الاهداف ( محددة - قابلة للقياس - واقعية قابلة للتحقيق - متعلق بنفس الموضوع - اطار زمني ) SMART <b>توضع الاهداف في ضوء</b> : كمية ونوع الموارد المتاحة - علاقة السلطة - اسلوب اتخاذ القرارات اتجاها تدفق القرار - تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة - علاقات التأثير بين البيئة الداخلية والخارجية
5	<b>تحديد الاستراتيجيات المناسبة</b>	<b>أنواع الاستراتيجيات</b> : (3) <b>الهجومية</b> : تهتم بالطرف الخارجية كفتح فروع حيدة ، منتجات جديدة ، ابتكار <b>الدفاعية</b> : تهتم بالطرف الداخلية للمنظمة كالتدريب وإعادة الهيكلة . <b>الاستقرار</b> : في حالة <b>القناعة</b> بالمركز التنافسي في السوق <b>مستويات الاستراتيجيات</b> : (3) 1- <b>استراتيجية المنظمة</b> : طويلة المدى وعمومية <b>الصناعة</b> وتشمل جميع الاستراتيجيات الأخرى وهناك ثلاثة استراتيجيات على مستوى المنظمة : - <b>استراتيجية قيادة التكلفة</b> : التفوق على المنافسين بمنتجات قليلة التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وبالتالي <b>فرض سعر منافس</b> - <b>استراتيجية التميز</b> : التفرد بخصائص معينة بالمنتج ذات قيمة عالية للعميل - طرق جديدة للإنتاج - الاهتمام بالعمل ، وهذا تقدم المنظمة منتجاتها بأسعار قريبة من السوق او اعلى . - <b>استراتيجية التركيز</b> : الاهتمام بفترة محددة من <b>العملاء</b> ، تتضمن استراتيجية التركيز تطبيق أسلوب قيادة التكلفة او التميز او كلاهما على <b>الفئة المستهدفة</b> 2- <b>استراتيجية وحدة الاعمال</b> : تتعلق بصناعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتقلة بكل وحدة <b>من وحدات الاعمال</b> ( شركات ذات أكثر من منتج ووحدات أعمال ) 3- <b>استراتيجية الوطيفة</b> : تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق حيث يكون هناك استراتيجية لكل وظيفة وتصف بكونها أكثر تفصيلا مقارنة مع الاستراتيجيات السابقة وفترةها <b>سنة او اقل</b> ، في العادة
6	<b>تنفيذ الاستراتيجيات</b>	بمعنى على ارض الواقع فبينم للإدارة مدى ملائمتها وماهي العقبات والمشاكل ، وينبغي على الإدارة اعداد خطة عمل تتوافق مع الاستراتيجية و من ثم ترجمة هذه الخطط الى موارزات تقديرية
7	<b>الرقابة والتقييم</b>	الرقابة على التنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المطبقة ومستوى الإنجاز وخطط العمل من خلال التقدية العكسية

اهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة (5)			
<b>الضبط الاحصائي للجودة</b>	<b>التركيز على العملاء</b>	<b>تحسين الجودة</b>	<b>تدريب الجودة المكثف</b>
هناك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال : 1) شكل الانتشا 2) تحليل باريتو 3) خريطة السبب والاثار 4) خريطة تدفق العمليات 5) قائمة المراجعة 6) خريطة المتابعة 7) خريطة الرقابة حيث تساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات وتحليل المشكلات واوليات الحل والعملا ، على حلها	دراسة 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	برامج تطور العمليات داخل المنظمة وينبغي ان تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصة المخفية منها ، وتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها و ضرورة اجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الاخرى المناسبة	شمل كافة العاملين في كافة المستويات الادارية في المنظمة مما يؤدي الى فهم انشطة الجودة . قد تقوم المنظمة بتخفيض افراد العينة الواحدة وتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية اذا كانت فرص اكتشاف الازخطاء او العيوب عالية والعكس صحيح
<b>تولي الإدارة العليا ضبط الجودة</b> رئيس مجلس الإدارة او مديرها العام هو المسئول عن ادارة انشطة الجودة ويجب وجود : 1. سياسات مكتوبة للجودة 2. وضع اهداف لجميع الوظائف في كل المستويات 3. توزيع المسؤوليات حول انشطة الجودة 4. تمكين العاملين من تأدية اعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها			

### الرقابة أربعة أنواع :

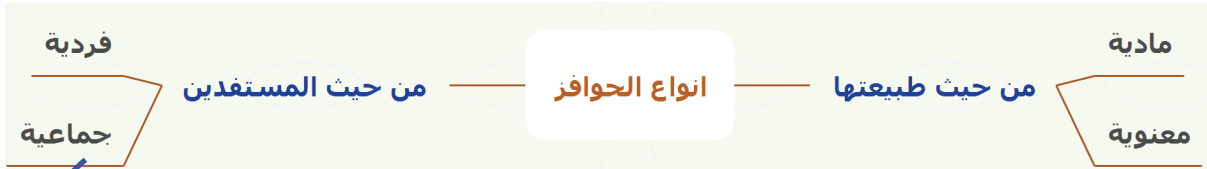
- رقابة على المدخلات
- رقابة على الإنتاج اثناء عملية الإنتاج الفعلي
- رقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتج للعملاء
- الرقابة على جودة المنتج اثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك
- مع التأكيد على ضرورة التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة .

- 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 .

تذكر انه من المهم ان

استراتيجية الجودة جزء مهم من استراتيجية المنظمة

## المحاضرة السادسة - ورد منها (8) أسئلة



**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 الادارة العليا وتعمها بالفكرة الاساسية لها هو ان ينجز عمله بغض النظر عن الصلاحيات التي اقل مستوى اداري في المنظمة بحيث ينع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات

### الاتصالات بين العاملين

- الاتصال : عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو جهة إلى أخرى
- أ.ج.ش تقوم على أساس الاتصالات الفعالة والتغذية الراجعة
- يعد نظام الاقتراحات من أساليب الاتصالات

### مستويات الاتصالات (٤)

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

### المهارات الاتصالات (٥)

- 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 (يسعى لها تدريب الجودة للموظف)

تغيير اتجاهات الموظف  
كي تصبح أكثر ايجابية  
ازاء جودة العمل

تحسين مهارات الموظف  
في مجالات الجودة حتى  
يصبح أكثر فعالية

زيادة معلومات الموظف  
بمواضيع ب.أ.ج.ش

### مراحل عملية التدريب في الجودة (6)

تقسيم البرنامج  
التدريبي

تنفيذ البرنامج  
التدريبي

التحضير للمادة  
التدريبية

تأسيس المنظمة  
التدريبية

تصميم البرنامج  
التدريبي

تحديد الاحتياجات  
التدريبية

يهدف التأكيد من سير الأمور كما هو مخطط ،  
تقييم للمدرّب  
وللموضوعات والنوقيت  
ومكان وأسلوب التدريب  
، التقييم يعيد في الحكم  
على فعالية البرنامج  
وكشف نقاط الضعف

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

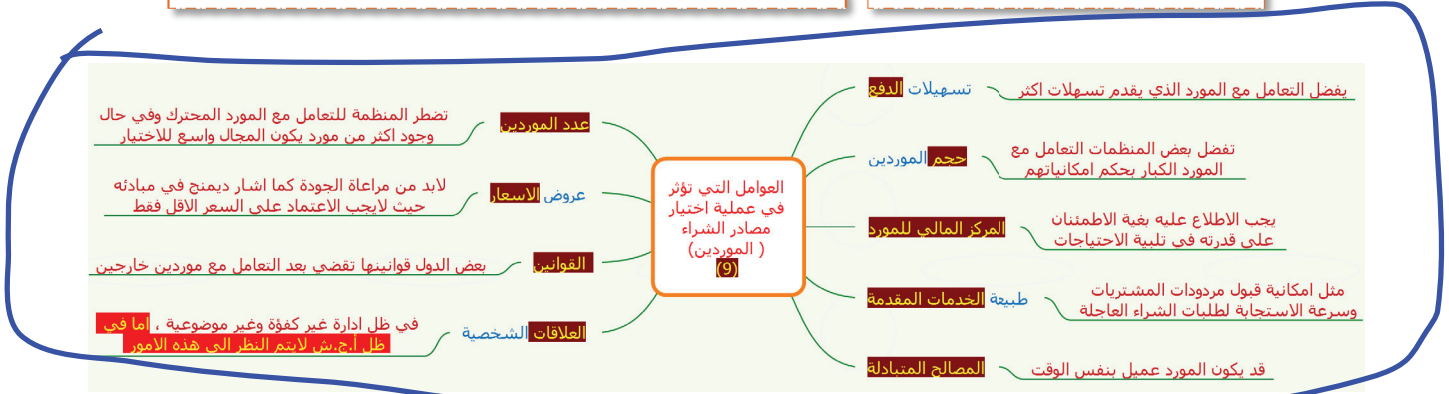
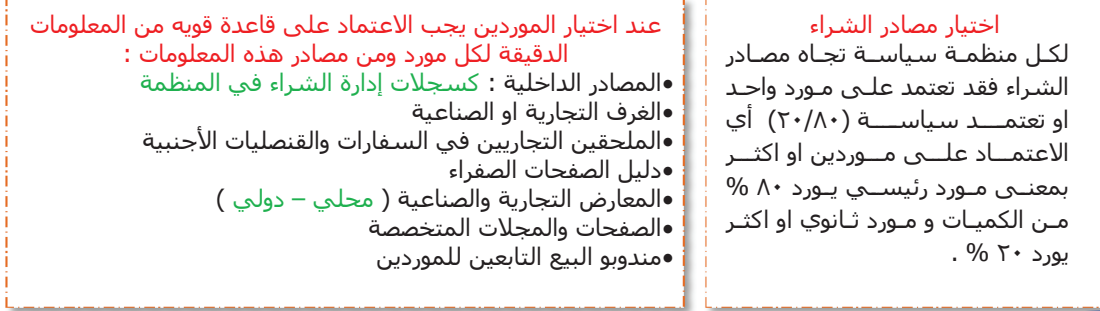
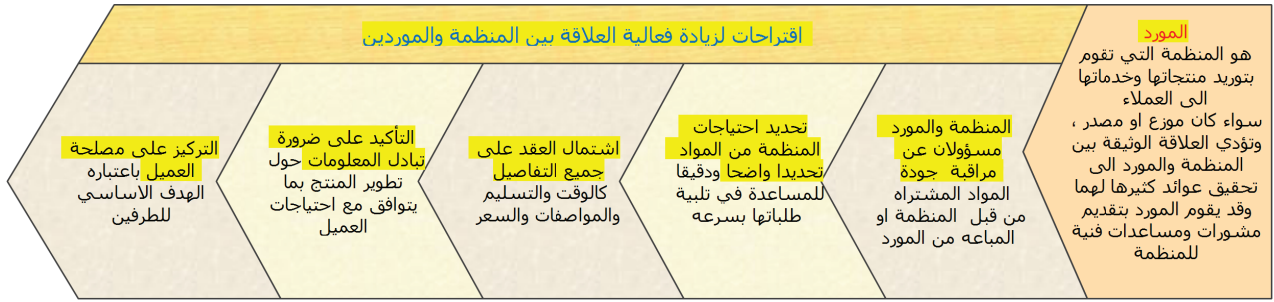
لا بد من مشاركة دائرة  
الجودة في وضع المادة  
التدريبية واختيار اساليب  
التدريب المناسبة

كثير من المنظمات تقع  
مسئولية الاشراف على  
التدريب على مدير او  
اكثر من مديري المنظمة  
، لذا ينبغي التأكيد من ان  
المندربين مؤهلين ومن  
الضروري استخدام  
المدربين المنحصرين  
من داخل او خارج  
المنظمة

تحديد اهداف البرنامج  
التدريبي وموضوعاته  
وتوفير مستلزماته

تحديد عدد وطبيعة عمل  
العاملين الذين  
سيشملهم التدريب على  
الجودة باساليب  
موضوعية وعلميه

## المحاضرة السابعة - ورد منها (V) أسئلة





### الشراء في الوقت المطلوب JIT

استلام المواد من المورد بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الانتاجية ، ولتصف النظام بالفعالية يجب ان تتوفر فيه التالي :

**الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد**  
**شروط اساسي لنجاح النظام**

**التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد**  
يجب ان يتأكد المورد من الآته وأجهزته تعمل بشكل جيد

**التأكيد على جودة المواد المسلمه الى المنتظمة**  
باجراء الفحوصات

**قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد**  
كلما بعدت المسافة كلما اصبح تطبيق هذه الفلسفة صعب

لا تتحمل المنتظمة تكاليف التخزين اذ انها لا يوجد لديها مخازن

لا يوجد انتظار لان المورد حريص على تسليم المواد في الوقت المحدد

**تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنتظمة**

اهم فوائد نظام JIT

في نظام JIT المنتظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدد شحنات اكبر ويكون موقع المورد قريب وبالتالي خفض تكاليف النقل

**تقليل تكلفة النقل**

بالرغم من الجدل حول هذا النظام الا انه يمكن تطبيق ابعاد كثيره منه وتخفيض تكلفة المنتج

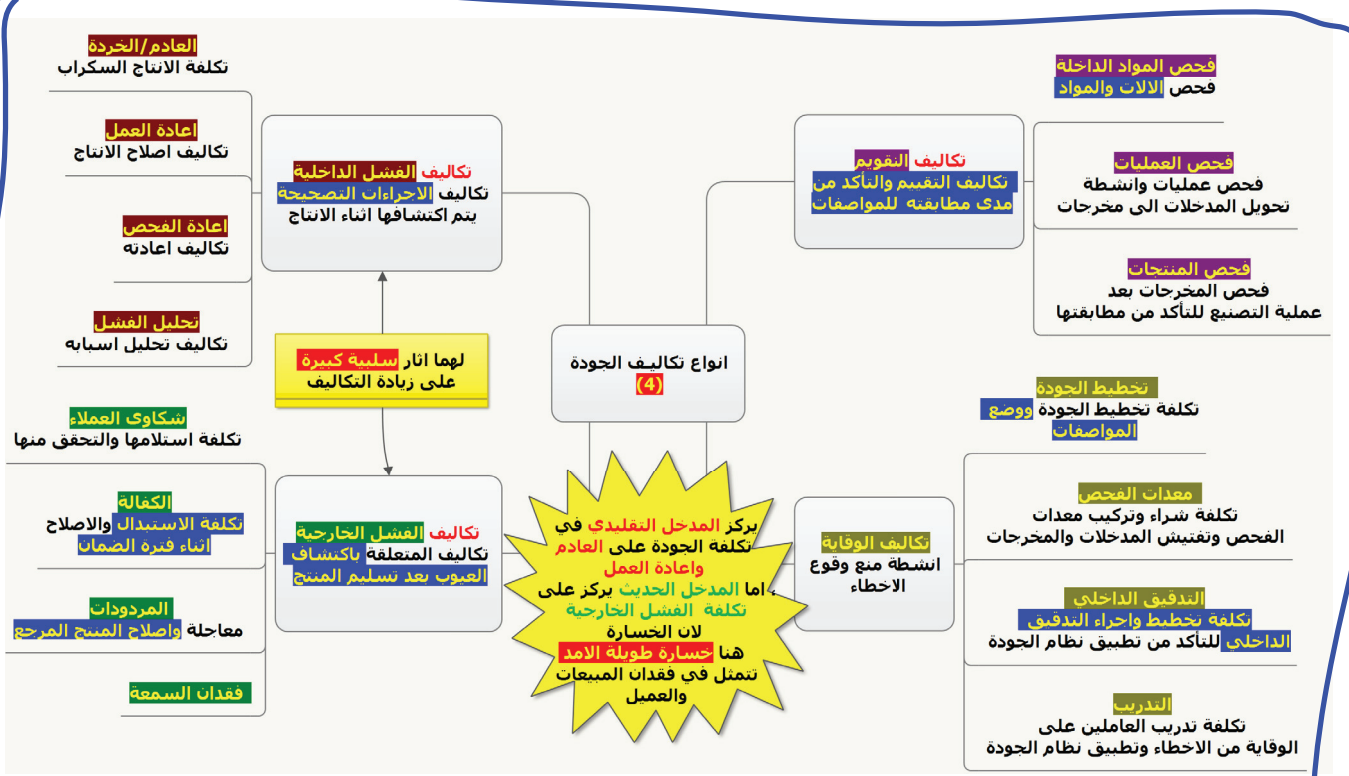
**تقليل المساحة المخصصة للانتاج والعمليات**

عدم وجود مخازن كبيره وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي الى تقليل المساحة المخصصة للانتاج ويؤثر ايجابا على الانتاجية

من اهم الفوائد حيث لا يوجد مخازن



تكاليف الجودة : هي التكاليف المتعلقة **بمنع إنتاج 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 اكثر  
فليب كروسبي أكد ان الجودة الاعلى تؤدي الى تخفيض التكلفة  
من مبادي الأساسية في أ.ج.ش أداء العمل الصحيح من المرونة الأولى Zero Defects ، ويمكن ذلك عن طريق ( ضبط التفكير - ثقافة الوقاية - التصميم الجيد للمنتج - والتخطيط - التدريب )  
مصطلح الجيود السداسي Six Sigma : مصطلح احصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى ، والذي يعني ان هناك ٤.٢ عيبا في كل مليون وحدة، ولهذا يعتبر اذاه هامه في تطبيق منهجية أ.ج.ش وتقليل التكلفة ( موتورلا اول من طبقه بسبب خسائرها ومن ثم TI وجنرال إلكتريك )

تكاليف الجودة المستترة ( المخفية ) : تكلفة غير ظاهرة تعود الى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعه مما يؤدي الى عدم وصول الإدارة الى الاستخدام الأمثل للموارد. كطاقة الالات 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

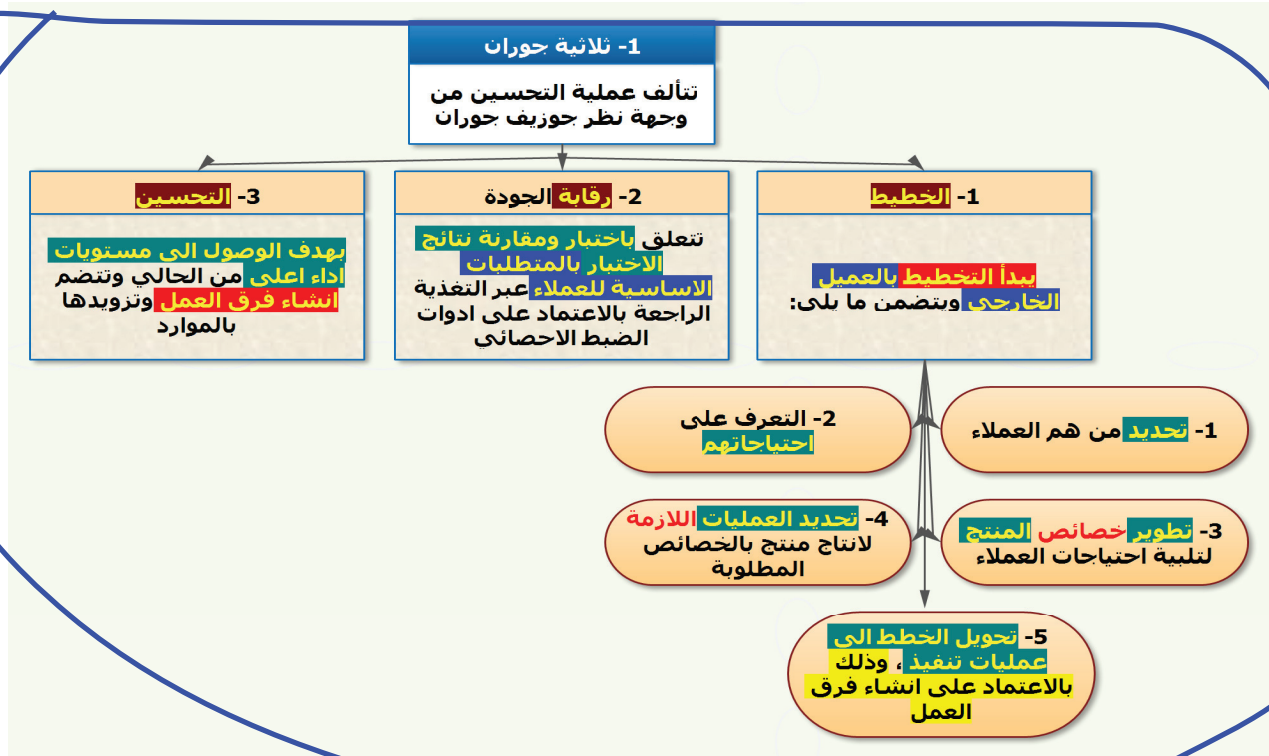
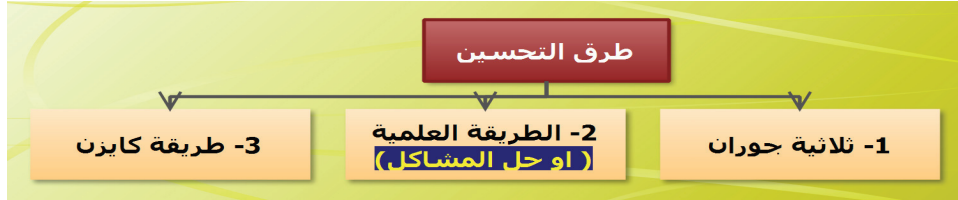


**دالة خسارة الجودة ( المجتمع - دالة خسارة تاجوتشي):**

- ✓ ركز جينيتيش تاجوتشي على التصميم الجيد للمنتج و تصميم العمليات بشكل جيد يحصنها من أي انحرافات
- ✓ تركز الدالة على ان يكون الانتاج مطابقا للوزن المثالي
- ✓ تشير الدالة لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج بعد عن الوزن المثالي
- ✓ اهتم بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء
- ✓ تشير الدالة لكون الجودة تؤثر على المجتمع اما بشكل عوائد او خسائر يعاني منها المجتمع
- ✓ تشير الدالة الى ان انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي الى تحسين الجودة

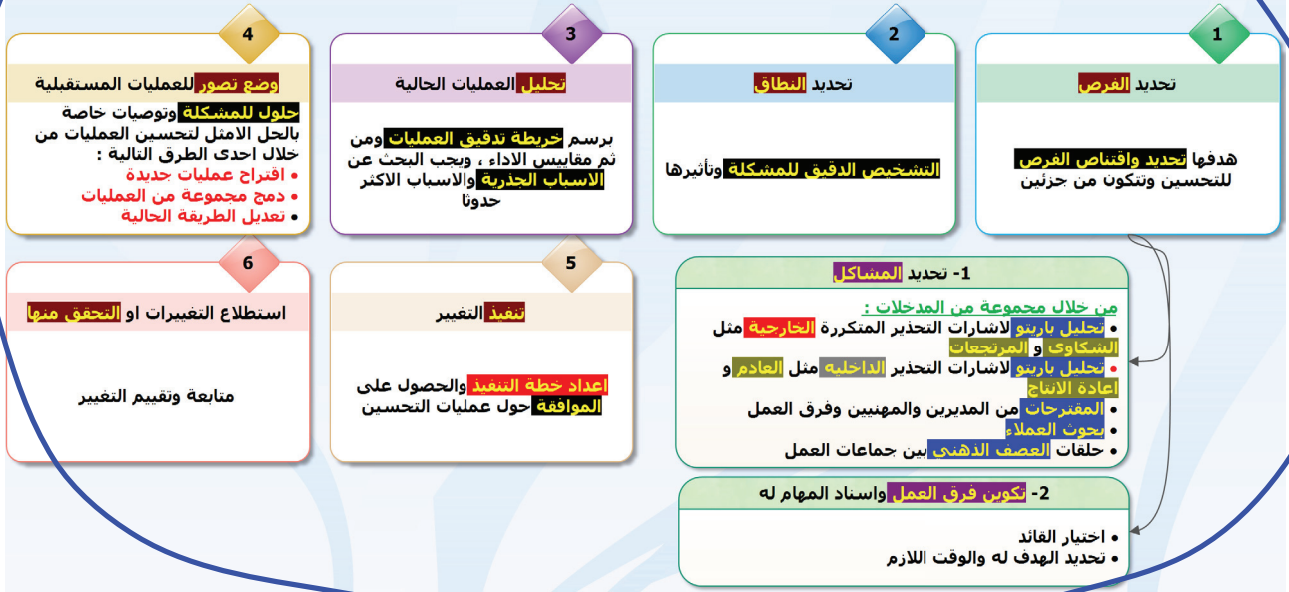
التحسين المستمر : فلسفة إدارة تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالالات والمواد والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر  
التحسين المستمر عملية شاملة لكافة أنشطة المنظمة سواء مدخلات او عمليات او مخرجات  
أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة وتحتاج لدعم الإدارة العليا

مدخل PDCA  
من أهم مداخل التحسين المستمر تم تطويره من قبل Deming and Shewhart ليصبح اطار عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر



## 2- الطريقة العلمية (6)

تسمى بطريقة **حل المشاكل** وتحقق نتائج باهرة



## 3- طريقة كايزن

تعتمد على التحسين **المتزايد** ويشمل هذا التغيير او التحسين **عمليات** المنظمة **وافرادها** وتتلخص التحسينات في **كل المجالات وفي جميع الاوقات** ومن العناصر التي يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة **( 5 عناصر )** : ( كثيرا ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة لمساعدتهم في **تحديد مواطن التحسين** )

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



الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر (٤)

توفير مناخ الابداع :	تدريب وتحفيز العاملين:	نظام معلومات العملاء:	المقارنة السنية أو المرجعية benchmarking
<p>من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر</p> <p><b>إبرز مقومات الابداع :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ دعم الإدارة لانشطة الابداع</li> <li>◆ توفر نشاطات البحث والتجربة</li> <li>◆ تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية</li> <li>◆ توفر أنظمة موضوعية لتقييم الأداء</li> <li>◆ تحفيز الجهود المدع والأفكار</li> <li>◆ توجه الإدارة نحو تفويض الصلاحيات</li> <li>◆ تشجيع الاستقلالية</li> </ul> <p>أساليب تنمية الفكر الإبداعي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العصف الذهني أحد أساليب تنمية الفكر الإبداعي وأهمها</li> <li>• اتباع منهجية علمية في التفكير</li> <li>• زيادة ثقة الافراد بأنفسهم</li> </ul> <p>يجب على الإدارة القضاء على معوقات الابداع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ كالنمط الديكتاتوري</li> <li>❖ عدم وجود موضوعية التقييم</li> <li>❖ وعدم وجود الثقة</li> </ul>	<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><b>أهمية وفوائد التدريب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ارتفاع إنتاجية الموظف</li> <li>◆ تخفيض معدلات الخطاء</li> <li>◆ رفع الروح المعنوية</li> <li>◆ زيادة قدرة المتدرب على تبادل المعلومات</li> <li>◆ اشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي</li> <li>◆ تحسين علاقات العمل</li> </ul> <p><b>يجب ان يراعى عن التخطيط للبرنامج التدريبي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود الدافع لدى المتدرب</li> <li>✓ تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل اثناء الدورة</li> <li>✓ ضرورة مراعات الفروق الفردية</li> <li>✓ استخدام المساعدات السمعية والبصرية</li> <li>✓ قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة للتدريب واعلام المتدرب بذلك</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتبر التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية من أهم أنشطة العمل التدريبي.</li> <li>• لا بد من توفير اليه محدودة لتحفيز العاملين</li> </ul>	<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><b>مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة : ( ٣ )</b></p> <p>١- قاعدة البيانات : قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات</p> <p>٢- المدخلات : المعلومات التي تأتي من مصادر داخلية أو خارجية ويحدد النظام الجيد نظام التغذية العكسية عن اتجاهات العملاء</p> <p>٣- المخرجات : تقارير او جداول او اشكال توضيحية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تساهم التغذية العكسية في معرفة نتائج عمليات التحسين المستمرة .</li> <li>• ثقة العميل بالمنظمة لها اثر اكبر على نجاح المنظمة</li> <li>• ويجب على المنظمة مشاركة العملاء في شتى مناسباتهم عن طريق الاحتفاظ بمعلومات حديثة عن كل عميل</li> </ul>	<p>عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمات أخرى ذات مستوى أداء اعلى في نفس الصناعة او خارجها .</p> <p><b>خطوات اجراء المقارنة المرجعية :</b> ( فهمه ) (٧)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١- اختيار موضوع المقارنة</li> <li>٢- إقرار نطاق المقارنة</li> <li>٣- تكوين فريق عمل</li> <li>٤- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها</li> <li>٥- إقرار نقاط الضعف والقوى لدى المنظمات الأخرى</li> <li>٦- وضع خطة عمل لاجراء التحسينات الضرورية لتحسين الأداء</li> <li>٧- تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ</li> </ol> <p><b>متسويات المقارنة : (٣)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١ - المقارنة المرجعية الداخلية : بين اقسام المنظمة وفروعها تاريخيا</li> <li>٢- المقارنة المرجعية الخارجية : بين المنظمات الأخرى في نفس الصناعة</li> <li>٣ - المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن كونها في نفس الصناعة او لا</li> </ol>



## جميع المحاضرة ورد عليها اسئلة

مطلوبات يجب توفرها عند البدء بالتطبيق أ.ج.ش. (6)	دعم الادارة العليا	التركيز على العمل	التعاون وروح الفريق	ممارسة النمط القيادي المناسب	وجود نظام للقياس	فعالية نظام الاتصالات
---	--------------------	-------------------	---------------------	------------------------------	------------------	-----------------------

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة (٦)		
مستوى	وصفه	خصائصه
غير الملتمزون	يشمل كافة المنظمات الحاصلة 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"> <li>✓ التركيز على معدل العائد وعلى الأصول والمبيعات</li> <li>✓ عدم الاهتمام للتدريب</li> <li>✓ غالبية العاملين لأهيمون بالجودة</li> <li>✓ دفع الأجر على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة مطابقتها للمعايير</li> <li>✓ عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين</li> <li>✓ اثاره دافعية العمال بالتهديد</li> <li>✓ اتباع أسلوب المفحص الشامل للمواد والمنتجات</li> </ul>
المترددون	المنظمات حديثة العهد بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل) وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة الى برنامج اخر	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ لا خطط النشر وتعميم فلسفة أ.ج.ش على كل العمال</li> <li>✓ عجز عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 و أ.ج.ش.</li> <li>✓ اعتبار أنشطة التحسين تجميلية</li> <li>✓ دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور</li> <li>✓ فرق العمل صورية و ثقافة اليوم منتشرة</li> <li>✓ عدم قبول مفهوم أ.ج.ش من قبل المديرين</li> </ul>
مستخدموا الأدوات	خبره لدى المنظمة في تحسين الجودة (٣-٥) سنه حيث تجرب المنظمة هنا استخدام أداة أو طريقة جديدة والأساليب الإحصائية لضبط العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون ب أ.ج.ش.</li> <li>✓ تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط</li> <li>✓ أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري</li> <li>✓ تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية اكثر من المستقبلية</li> <li>✓ المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات لتحسين العمليات</li> </ul>
منفذوا التحسينات	تصل اليه المنظمات بعد (٥-٨) سنوات من ممارسة تحسين الجودة ، وتهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل ، وتدرك أهمية التحسين المستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة</li> <li>✓ وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد لكافة مستويات الإدارة</li> <li>✓ ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة اعمال المنظمة</li> <li>✓ أهمية اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل ووجود ثقة متبادلة بينهم</li> <li>✓ اجراء المقارنات المرجعية لانشطة التحسين (بعض المنظمات لانزال تعتمد على افراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين وهذا عيب لو تركوا تورطت المنظمة )</li> </ul>
رابحوا 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"> <li>✓ اهتمام لدى كل العاملين بتحسين الجودة</li> <li>✓ احداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة</li> <li>✓ اجراء المقارنات المرجعية للاستراتيجيات من قبل كافة المستويات</li> <li>✓ اعقاد كافة العاملين بان أ.ج.ش هي أسلوب لإدارة الاعمال بهدف اشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين واسعادهم</li> </ul>
العالمي	ينصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من اجل ارضا العميل واسعادة ( اكثر من ١٠ سنوات) من التطبيق وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الاعمال في كافة المنظمات التي وصلت الى هذا المستوى	



مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (5) مراحل		
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"> <li>✓ اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من الإدارة العليا</li> <li>✓ التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسينات المستمرة</li> <li>✓ اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي</li> <li>✓ تشكيل مجلس جودة</li> <li>✓ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة</li> <li>✓ بناء فرق العمل</li> <li>✓ اعداد وتنفيذ برامج التدريب عن الجودة</li> <li>✓ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي والعملاء</li> </ul>
التخطيط	تعتمد على معلومات مرحلة الاعداد حيث نستخدم دائرة ديمنج PDCA وهذه المرحلة حجر الأساس لعملية التغيير واهم نشاطاتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحليل البيئة الداخلية ( القوة والضعف) ، تحليل البيئة الخارجية(الفرص والتحديات)</li> <li>✓ صياغة الرؤية القيادية</li> <li>✓ وضع الرسالة</li> <li>✓ وضع الأهداف والاستراتيجية واستراتيجيات الوصول</li> <li>✓ اختيار مدير الجودة</li> <li>✓ تنفيذ برامج التدريب في المجال</li> <li>✓ دراسة توقعات العملاء</li> <li>✓ تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة</li> </ul>
التنفيذ	يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة اليهم فتبدأ اعمال 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 البعديه ، 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 وتتبادل خبراتها - وتخبر المديرين والعملاء والموردين عن نتائج التغييرات الإيجابية بسبب النظام	

- يمكن تقسيم مرحلة التخطيط الى ثلاثة مستويات :

- تخطيط استراتيجي
- تخطيط جودة المنتج
- تخطيط جودة العمليات

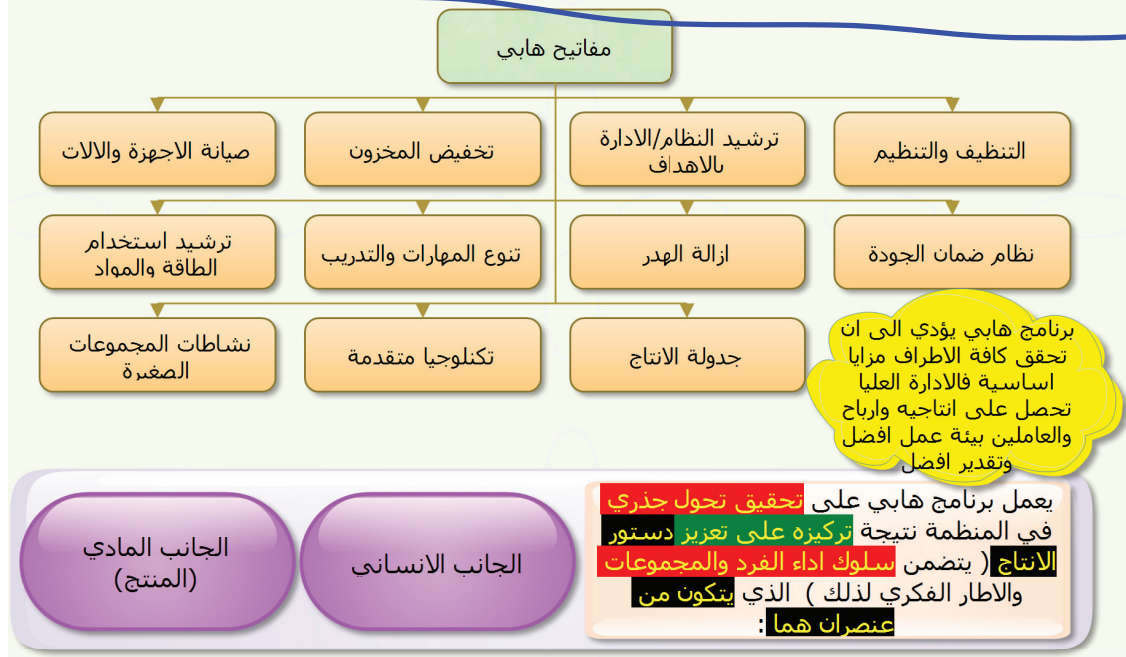
اهم الجوانب الادارية والفنية التى يعطيها نظام **المواصفات والمقاييس (4)**



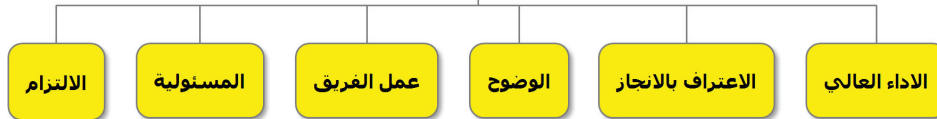
مؤشرات الإنتاجية تعتبر مؤشرات مهمة من أجل تقييم معدلات الأداء سواء كان على مستوى المنظمة او دوائرها (٣)		
الإنتاجية	الكفاءة	الفعالية
نسبة المخرجات الى المدخلات لها مفهومان رئيسيان فيما يتعلق بمقاييس الانتاجيه هما :	تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لانتاج المخرجات من المنتجات	تتعلق باهداف المنظمة ونتاجها وتركز على جانب المخرجات فقط من العملية وبالتالي فهي تقبس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها وللنتائج المرغوب فيها وهي : نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة المتوقعة
الإنتاجية الكلية : العلاقة بين المخرجات والمدخلات ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين: الإنتاجية الفعلية = $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$ الإنتاجية المتوقعة = $\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المستخدمة فعلا}}$	الكفاءة = $100 \times \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}}$ وتتضمن 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 : ومن اهم النسبة المستخدمة في قياس الفعالية : فعالية المبيعات = $100 \times \frac{\text{كمية او قيمة المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة او كمية المبيعات المتوقعة}}$ فعالية الرقبة 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 الإنتاجية الجزئية : العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية : إنتاجية العامل = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العمال}}$ انتاجية ساعة العمل = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$	تتعلق بالمدخلات	تتعلق بالمخرجات والنتائج وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية والعكس صحيح مستويات الفعالية: ١. فعالية ادارية : مدى تحقيق الاهداف ٢. فعالية المجموعة : مدى تحقيق فرد العمل لأهدافها ٣. فعالية المنظمة : مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

### الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية (٣)

يزيد الانتاج	انخفاض تكلفة المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة	يتبع القانون التالي في جميع الحالات الخمس $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات}}$	الوسائل التقليدية عبارة عن خمس وسائل تقليدية
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		
يعتمد على ارتفاع المدخلات والمخرجات بنفس الوقت الإنتاج يزيد	ارتفاع المدخلات بنسبة اقل من ارتفاع المخرجات		
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 المستنقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة ، وتمثل بتقسيم أنشطة المنظمة الى 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 )



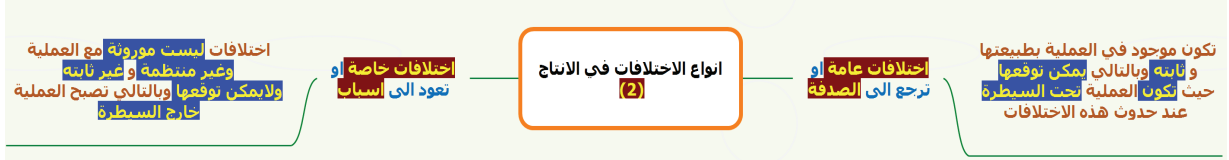
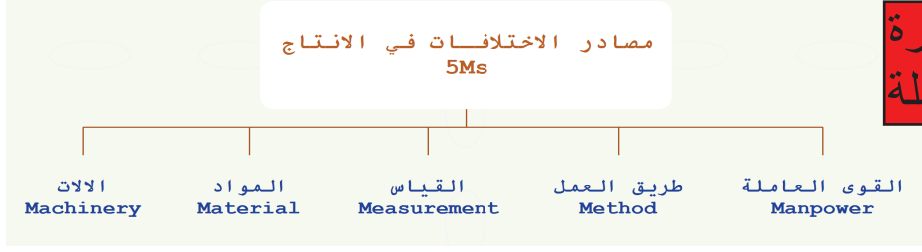
### دستور الانتاج يتكون من العناصر التالية (6)



### 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 الأوتوقراطي	• مقاومة التغيير لدى العاملين	• عدم الاما بالاساليب الإحصائية لضبط الجودة	• توقع النتائج السريعة للفوائد
• عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية الراجعة	• عدم وجود انسجام بين أعضاء الفريق او الفرق	• التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات	

جميع المحاضرة  
ورد عليها اسئلة



ينبغي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات	
الانحرافات	الاختلافات الاحصائية
الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه (الأدق 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 (٧)	
وصفه	اسم التحليل
يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، حيث يساعد على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وتحليلها ، ويقوم على قاعدة مفادها ان ٨٠% من المشكلات ترجع الى ٢٠% من الأسباب ، وبالتالي فان ٢٠% من المشكلات ترجع الى ٨٠% من الأسباب ومهمة تحليل باريتو هو اظهار الاسباب الأكثر تكرار لاجل لفت نظر الإدارة اليها ثم الأسباب الأقل فالاقل تكرار	تحليل باريتو Pareto Analysis (تظهر الأسباب الأكثر تكرار)
يمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب او الأخطاء الموجودة في المنتج او في العمليات والأسباب المؤدية الى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها فنبين القائمة أيام واولقات حدوث الخطاء مما يساعد الإدارة على الربط بين نوع الخطاء المرتكب وتكرار حدوثه ، وتساهم بشكل كبير في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر	قائمة المراجعة Check Sheet (تعتمد على تكرار الخطاء)
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
تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها . مع التأكيد يجب على اشراك العاملين المعنيين بها و معرفة الرموز	خريطة تدفق العمليات Process Flow chart (أداء العمليات وتحليلها)
تسمى خريطة ايشكاوا و جسكة 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 والاثر 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 معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع ٣. الثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة LCL : يستخرج عن طريق طرح ٣ انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع إذا وقع المدى او الوسط خارج هذه الحدود فيعني ان العملية	خرائط الرقابة Control Charts مراقبة أداء العمليات والتعبير عن الاختلافات في الانتاج

خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً (٣)		
الخطوات	وصفها	اسم الخريطة
<p>يتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي :</p> <p>١- <b>خط الوسط</b> : هو الوسط الحسابي يحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها</p> <p>٢- <b>الحد الأعلى للرقابة (UCL)</b> : الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة</p> $UCL_X = \bar{X} + A_2 \bar{R}$ <p>٣- <b>الحد الأدنى للرقابة (LCL)</b> : هو الحد الأدنى المسموح به للانحرافات</p> $LCL_X = \bar{X} - A_2 \bar{R}$ <p><math>\bar{X}</math> = الوسط الحسابي لمتوسطات العينات  <math>A_2</math> = قيمة ثابتة  <math>\bar{R}</math> = الوسط الحسابي للمدى</p>	<p>تستخدم <b>الأحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير</b> الخاضع للدراسة من خلال التأكد من ان متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها. <b>ولا بد من إيجاد الوسط الحسابي والمدى والحدود الأعلى والأدنى</b></p>	<p>خريطة الرقابة على <b>المتوسطات</b>  <math>\bar{R}</math> Chart</p>
<p>يتم التوصل الى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة باستخدام متوسط مديات 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 <b>ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على المديات</b> ، وكثيراً من <b>المنظمات تستخدم الخريبتين معاً (الوسط الحسابي والمدى)</b> فالتماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلاف بينهم</p>	<p>خريطة الرقابة على <b>المدى</b>  <math>\bar{R}</math> Chart</p>
<p>لبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فالتاقة نقوم بما يلي:</p> <p>٤- <b>استخراج الخط الوسط</b> او <b>الوسط الحسابي للوحدات التالفة</b> <math>\bar{p}</math></p> $\text{الخط الوسط} = \frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصة}}$ <p>٥- استخراج <b>الحد الأعلى</b></p> $UCL_p = \bar{p} + 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$ <p>٦- استخراج <b>الحد الأدنى</b></p> $LCL_p = \bar{p} - 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$ <p><math>\bar{p}</math> - الوسط الحسابي للوحدات التالفة</p>	<p>تستخدم لقياس <b>جودة المنتجات على أساس كونها ( جيدة - سيئة - مقبولة - مرفوضة)</b> وباعتبار ان <b>P تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع</b> فإن ذلك يعني ان <b>نسبة الوحدات التالفة تساوي (1-P)</b></p>	<p>خريطة <b>نسبة الوحدات التالفة</b>  <math>\bar{p}</math> Chart</p>

مهمه حفظ معاني خرائط التدفق



سجلات



تخزين



نقل / إرسال



نشاط / عملية



قرار



عطل / انتظار / تأخير



تفتيش / فحص



بداية الخريطة



## المحاضرة الرابعة عشر - ورد منها (6) أسئلة

