

برنامج إدارة الجودة الشاملة

د. طلال خالد عبد الباسط الفضل

دليل البرنامج التدريبي

الهدف العام

إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية

الأهداف التفصيلية

- من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على أن:
 - يتعرف على مفاهيم وعناصر إدارة الجودة الشاملة بيسر وسهولة.
 - يتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدوات تطبيقها بدقة وإتقان.
 - يحدد مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدقة وإتقان.
 - يتعرف على المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة بيسر وسهولة.

مدة البرنامج:

٣ أيام تدريبية

عدد ساعات البرنامج:

١٢ ساعة تدريبية

الفئة المستهدفة:

- العاملون في القطاع غير الربحي

الموضوعات:

- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدوات تطبيقها.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المعايير الدولية لإدارة الجودة

الأنشطة التدريبية:

الحالات الدراسية

01

02

التمارين



الأفلام التدريبية

04

03

الألعاب التدريبية

اليوم التدريبي الأول

الموضوع الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

الموضوع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدوات تطبيقها

الموضوع الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

العنصر الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

العنصر الثاني: أبعاد وأوجه الجودة

العنصر الثالث: فوائد الجودة

العنصر الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعريف المشاركين

1

ما هي وظيفتك ؟

2

ماذا تعني لك
الإدارة بالجودة
الشاملة؟

3

هل لديك
معلومات أو خبرة
سابقة في تطبيق
أدوات الجودة؟

4

ما الذي تأمل أن
تتعلمه من هذا
البرنامج التدريبي؟

5

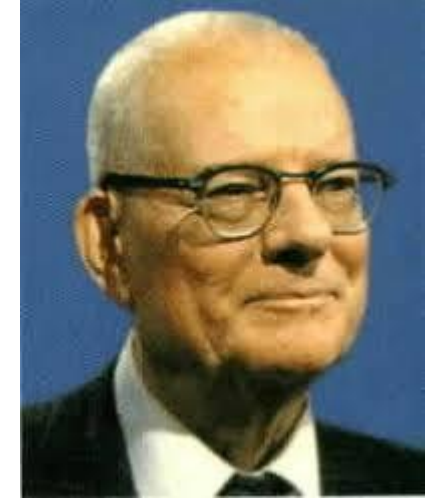
كيف تفكر في
الاستفادة من هذا
البرنامج التدريبي؟

العنصر الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

جوزيف جوران عرفها بأنها: " الملائمة للاستخدام "

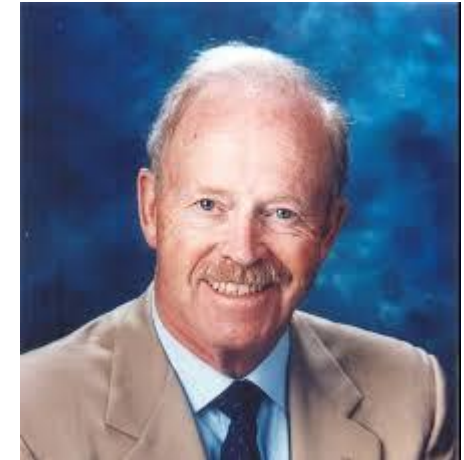


ويليام إدوارد ديمينغ عرفها بأنها: " تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً "



• وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع العاملين، واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية "

فيليب كروسبي عرفها بأنها: "الالتزام بالمتطلبات و"انعدام العيوب، و أن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى"





٢٠ دقيقة

تمرين (١)

- الهدف من التمرين:** تمكين المتدرب من التمييز بين المفاهيم المختلفة للجودة وتطبيقها على خدمات المؤسسة.
- نص الحالة:** تعمل مؤسسة ما على مشروع "كسوة العيد" للأسر المستفيدة. قُدمت أربعة آراء حول جودة هذا المشروع:
- الرأي الأول: "الجودة هي تقديم الكسوة بحيث تخلو تماماً من العيوب التصنيعية (الخيطة، الأزرار)".
- الرأي الثاني: "الجودة هي أن تكون الكسوة مطابقة تماماً للمواصفات التي وضعتها إدارة المستودعات في المؤسسة".
- الرأي الثالث: "الجودة هي مدى ملاءمة الكسوة لاستخدام الطفل وشعوره بالراحة والرضا عند ارتدائها".
- الرأي الرابع: "الجودة هي التميز والارتقاء بالخدمة لتكون الأفضل بين المؤسسات الخيرية الأخرى".
- المطلوب من المتدرب:**

اربط كل رأي من الآراء السابقة بالتعريف العلمي المناسب له (التعريف بالمطابقة، التعريف بخلوها من العيوب، التعريف بملاءمة الاستخدام، التعريف بالتميز).

في رأيك، أي من هذه التعريفات هو الأكثر "أهمية" لمستفيد هذه مؤسسة؟ ولماذا؟

حل تمرين "زوايا الرؤية" (تعريفات الجودة الأربعة)

الموقف (١): الخلو من العيوب التصنيعية التعريف المقابل: الجودة هي خلو المنتج أو الخدمة من العيوب.

الإجابة النموذجية: التركيز هنا على "الدقة التقنية" لضمان عدم وجود أخطاء في المخرج النهائي.

الموقف (٢): المطابقة للمواصفات الموضوعية: التعريف المقابل: الجودة هي المطابقة للمتطلبات.

الإجابة النموذجية: يعكس هذا الالتزام بالمعايير واللوائح الداخلية التي وضعتها المؤسسة.

الموقف (٣): ملاءمة الكسوة لاستخدام الطفل ورضاه. التعريف المقابل: الجودة هي ملاءمة الاستخدام.

الإجابة النموذجية: هذا هو التعريف الأهم في العمل الخيري؛ لأنه يربط الجودة بمدى نفع الخدمة للمستفيد الحقيقي.

الموقف (٤): الارتقاء بالخدمة لتكون الأفضل. التعريف المقابل: الجودة هي التميز.

الإجابة النموذجية: يعكس هذا التعريف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لتكون رائدة في القطاع الثالث.

عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الشاملة



البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ، تبدأ بالمستفيد واحتياجاته وتنتهي بتقييم رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

الجودة



الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها

الإدارة



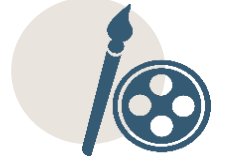
قدرة المنظمة من عوامل تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة والتي تمكنها من بلوغ الأهداف المرغوبة و المطلوبة لتحقيق الجودة بشكل مستمر



١٥ دقيقة

تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمرين (٢)



الهدف: أن يدرك المتدرب أن الجودة تبدأ بقرار ودعم من "الإدارة" العليا

الهدف: ربط "الجودة" بمفهوم "تلبية التوقعات"

الهدف: ترسيخ فكرة أن الجودة مسؤولية الجميع (الشاملة) وليست مسؤولية قسم الجودة فقط

عزيزي المتدرب، من خلال دراستك لعناصر مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" في الحقيقية، طبق هذا المفهوم على (برنامج التدريب المنتهي بالتوظيف) عبر الإجابة على الأسئلة التالية:

عنصر "الإدارة" (Management) يركز على التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة.

السؤال الأول: كيف تساهم إدارة مؤسسة العنود في تهيئة البيئة التنظيمية (توفير ميزانيات، عقود مع شركات، أنظمة تقنية) لضمان انطلاق برنامج التدريب دون عوائق؟

عنصر "الجودة" (Quality) يركز على الوفاء بمتطلبات المستفيد وتحقيق الرضا.

السؤال الثاني: من هو "العميل" في برنامج التوظيف؟ وكيف نحدد معايير الجودة التي تجعل المتدرب (المخرج) مرضياً تماماً لجهات التوظيف الخارجية؟

عنصر "الشاملة" (Total) يركز على شمولية الأقسام، شمولية الأفراد، وشمولية الوقت (ديمومة).

السؤال الثالث: وضع كيف تتكامل أدوار (قسم المالية، قسم الإعلام، قسم التطوع، وقسم التدريب) داخل مؤسسة العنود لضمان نجاح هذا البرنامج كمنظومة واحدة لا تتجزأ؟

السؤال: "ماذا لو كانت الجودة عالية والإدارة ممتازة، ولكن غاب عنصر الشاملة (أي أن قسم واحد فقط هو من يعمل)؟"

إجابات تمرين (٢): تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

١. **عنصر "الإدارة"** : السؤال كيف تساهم إدارة المؤسسة في تهيئة البيئة التنظيمية لضمان انطلاق برنامج التدريب دون عوائق؟
الإجابة : تساهم الإدارة من خلال التخطيط الاستراتيجي للبرنامج، وتوفير الميزانيات اللازمة، وتوقيع اتفاقيات الشراكة مع جهات التوظيف. كما تعمل على تخصيص الأنظمة التقنية والموارد البشرية الكفؤة لضمان التنفيذ الفعال والرقابة المستمرة على جودة الأداء.

٢. **عنصر "الجودة"** السؤال: من هو "العميل" في برنامج التوظيف؟ وكيف نحدد معايير الجودة التي تجعل المتدرب (المخرج) مرضياً تماماً لجهات التوظيف؟

الإجابة: "العميل" هنا مزدوج؛ العميل الداخلي هو المتدرب، والعميل الخارجي هو جهة التوظيف (الشركة أو المؤسسة). تُحدد المعايير من خلال دراسة احتياجات سوق العمل، والتأكد من أن مهارات المتدرب الفنية والسلوكية تحقق "الملاءمة للاستخدام" وتلبي "توقعات المستفيدين حالياً ومستقبلاً"

٣. **عنصر "الشاملة"** ((Total السؤال: وضع كيف تتكامل أدوار الأقسام داخل المؤسسة لضمان نجاح هذا البرنامج كمنظومة واحدة لا تتجزأ؟
الإجابة : النجاح يتطلب مشاركة جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم. على سبيل المثال:

قسم المالية: يضمن صرف الميزانيات في وقتها.

قسم التطوع: يوفر الكوادر المساندة.

قسم الإعلام: يسوق للبرنامج لجذب أفضل المتقدمين وجهات التوظيف.

تقنية المعلومات: توفر منصة تسجيل وتدريب سلسلة.

العنصر الثاني: أوجه وأبعاد الجودة

أوجه الجودة؛ للجودة ثلاثة أوجه هي:

جودة الأداء



تشير إلى حسن أداء المنتج في السوق، وهي تعبر عن درجة رضا العميل عن المنتج عند استعماله. وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم والمطابقة، فان توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاثة أمراً ضرورياً

جودة المطابقة:



تشير جودة المطابقة إلى مدى مطابقة المنتج الفعلي لمتطلبات وخصائص التصميم

جودة التصميم



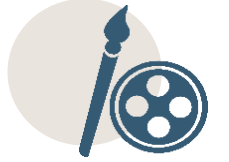
وهي تشير للخصائص والمواصفات المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة، وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، والمواصفات هي أهم جانب في التصميم وهي على نوعين وظيفية وصناعية



١٠ دقيقة

تمرين "لعبة البطاقات" (تمرين تشيطي)

تمرين (٣)



الهدف: سرعة الاستجابة والربط المنطقي بين العناصر والتعريفات.

الأداة: (بطاقات ملونة توزع على المتدربين).

• **بطاقة (أ):** مكتوب عليها "مطابقة المواصفات".

• **بطاقة (ب):** مكتوب عليها "العمليات".

• **بطاقة (ج):** مكتوب عليها "رضا المستفيد".

المطلوب: سأطرح عليك موقفاً من داخل المؤسسة العنود، وعليك رفع البطاقة التي تمثل (التعريف أو العنصر) المناسب

- المطلوب:** ارفع البطاقة المناسبة (أ، ب، ج) فور سماع الموقف التالي:
١. **الموقف (١):** "نجاح مركز العنود للعمل التطوعي في تصميم مسار إلكتروني يسهل تسجيل المتطوعين وإصدار شهاداتهم آلياً دون تأخير". **الإجابة: بطاقة (ب).**
 ٢. **الموقف (٢):** "استلام الأسرة المنتجة لفرن غاز مطابق تماماً للمعايير التقنية والأمنية التي حددتها المؤسسة في كراسة الشروط". **الإجابة: بطاقة (أ) -**
 ٣. **الموقف (٣):** "إعراب المستفيدين من دورات 'مركز العنود لتنمية الشباب (وارف)' عن سعادتهم بتلقي مهارات لامست احتياجاتهم الفعلية في سوق العمل". **الإجابة النموذجية: بطاقة (ج)**
 ٤. **الموقف (٤):** "قيام قسم إدارة الأوقاف بصيانة دورية للعقارات في مواعيدها المجدولة لضمان عدم تعطل المصاعد أو تدمير المستأجرين". **الإجابة بطاقة (ب)**
 ٥. **الموقف (٥):** "تقديم وجبات إفطار صائم تحتوي على السعرات الحرارية والبروتينات المحددة في الدليل الصحي المعتمد للمشروع". **الإجابة بطاقة (أ).**
 ٦. **الموقف (٦):** "توفير المؤسسة لقنوات اتصال متعددة (واتساب، هاتف، زيارة) لسماع صوت المستفيدين والرد على استفساراتهم بمرونة عالية". **الإجابة: بطاقة (ج)**
 ٧. **الموقف (٧):** "قامت المؤسسة بتقليص زمن انتظار المستفيد في الصالة من ٤٠ دقيقة إلى ١٠ دقائق". **الإجابة (ب)**.
 ٨. **الموقف (٨):** "تم توزيع السلال الغذائية بحيث تحتوي بالضبط على الأصناف المذكورة في قائمة الاستحقاق". **الإجابة (ج)**

أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد الجودة بمجموعة عوامل تحدد قدرة المنظمة في إنتاج منتج متميز عن المنافسين، التي تمكن الزبون من شرائه للمنتج أو طلب الخدمة بأسعار أكثر تحت شرط جودة أعلى. وتعرف بأنها مجالات القرارات الخاصة بأنشطة السيطرة على الجودة وضمان الجودة وإحدى الوسائل المهمة لهندسة الجودة. وتنقسم أبعاد الجودة إلى نوعين هما

ثانياً؛
جودة الخدمة

أولاً؛
جودة المنتج

جودة الخدمة

- ✱ الكفاءة
- ✱ القدرة على الاستجابة
- ✱ اللباقة والكياسة
- ✱ سهولة الوصول
- ✱ الاعتمادية
- ✱ الاتصال
- ✱ الأخلاقية
- ✱ الأمان
- ✱ معرفة وفهم الزبون
- ✱ الملموسية

جودة المنتج:

- ✱ المصدقية
- ✱ الميزات
- ✱ التوافق
- ✱ الخدمة
- ✱ الديمومة
- ✱ المظهر الجمالي
- ✱ السعر
- ✱ الجودة المتصورة

٢٠ دقيقة



حالة دراسية: مشروع "كسوة العيد" (تمكين الأسر)

تمرين (٤)



نص الحالة: قررت مؤسسة خيرية إطلاق مشروع "كسوة العيد" لهذا العام، بحيث يتم تسليم حقيبة تحتوي على ملابس (منتج ملموس) للأطفال، وتتم عملية التسليم عبر موعد محدد في مقر المؤسسة مع تقديم ضيافة مبسطة (خدمة).
المطلوب: بناءً على شريحة "أبعاد الجودة"، قم بتحليل المشروع من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. بُعد "جودة المنتج" (Product Quality)

• ما هي المواصفات الفنية (مثل نوع القماش، دقة المقاسات، جودة التغليف) التي تجعل "حقيبة الكسوة" منتجاً متميزاً يتفوق على ما يقدمه المنافسون؟

• كيف تساهم أنشطة السيطرة على الجودة في التأكد من خلو الملابس من أي عيوب تصنيعية قبل تسليمها للمستفيد؟

٢. بُعد "جودة الخدمة" (Service Quality)

• الجودة هنا تتمثل في تجربة المستفيد. كيف يمكن للموظف اتخاذ قرارات إدارية تضمن أن تكون "عملية التسليم" سريعة ومريحة (مثل نظام المواعيد، لباقة التعامل)؟

• إذا اضطر المستفيد لبذل "جهد" للوصول إلى مقر المؤسسة، فما هي عوامل جودة الخدمة التي تجعله يشعر بالرضا التام رغم هذا الجهد؟

٣. التميز الاستراتيجي (الربط بين البعدين)

• تذكر الشريحة أن أبعاد الجودة تحدد قدرة المنظمة على إنتاج منتج متميز. إذا كانت الملابس ممتازة (جودة منتج) ولكن التعامل كان سيئاً والانتظار طويلاً (ضعف جودة الخدمة)، كيف سيؤثر ذلك على الصورة الذهنية للمؤسسة؟

البعد التطبيقي	الإجابة المتوقعة
جودة المنتج	اختيار أقمشة قطنية ١٠٠٪، توفير مقاسات متنوعة بدقة، وتغليف الحقيبة بشكل جذاب يحفظ كرامة المستفيد.
جودة الخدمة	توفير نظام إلكتروني للحجز، استقبال المستفيدين بابتسامة، وتقليص زمن الانتظار لأقل من ١٠ دقائق.
القرار الإداري	جودة المنتج تجذب المستفيد، ولكن جودة الخدمة هي التي تبني الولاء والسمعة الطيبة للمؤسسة.



• السؤال المطلوب من النشاط

- ١- ما هي معايير الجودة التي يبحث عنها المستفيد من خدماتكم؟
- ٢- ما هي معايير الجودة التي لم يتم تطبيقها في خدماتكم المقدمة وتسعى لتجويدها؟

العنصر الثالث : فوائد الجودة

أولاً: الفوائد التي تعود على العملاء:

١. إلتزام المنظمة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
٢. استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.
٣. توفير الوقت والجهد لاتتفاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن منظمات أخرى توفر ميزات أفضل.
٤. قدرة المنظمة على توفير المنتجات بالجودة المطلوبة للعملاء.

ثانياً: الفوائد التي تعود على المنظمات:

١. تقوية الوضع التنافسي للمنظمة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
٢. قدرة المنظمة في التعامل مع المتغيرات من حلوها.
٣. تحقيق إنتاجية عالية، والتخلص من الهدر من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات.
٤. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.

ثالثاً: الفوائد التي تعود على العاملين:

١. توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
٢. تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
٣. توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
٤. فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المنظمة وهذا يرفع الروح المعنوية لديهم مما يكسب ولائهم الشديد للمنظمة.



أسئلة للنقاش عن فوائد الجودة

تمرين (٦)



١. فوائد المستفيدين (العملاء):

- كيف يساهم الالتزام بالشروط والمواصفات المتفق عليها في توفير وقت وجهد المستفيد وتعزيز ثقته بالمؤسسة؟
- اذكر مثلاً لخدمة في المؤسسة يضمن تطبيق الجودة فيها حصول المستفيد على "ميزات أفضل" مقارنة بالمنظمات الأخرى؟

٢. فوائد المنظمة:

- وضع دور الانتظام في تحسين الجودة في تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الخيري؟

• كيف يساعد تحسين نظام الإنتاج والعمليات الإدارية في تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الهدر المالي والزماني؟

٣. فوائد العاملين (الموظفين):

- ما هو أثر وجود "أدوات تقويم عادلة وموضوعية" على توفير الأمن الوظيفي وتقديم الحوافز والمكافآت للمجدين والتميزين؟
- كيف يؤدي فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين الأداء إلى رفع روحهم المعنوية وإكسابهم ولاءً شديداً للمؤسسة؟

الموضوع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدوات تطبيقها.

العنصر الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم التوصل إلى (٨) مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في: إلتزام الإدارة العليا، تخطيط الجودة، التركيز على العملاء والسوق، التركيز على العاملين، إدارة المعلومات، التحكم في العمليات، إدارة الموردين، والتحسن المستمر.



أن تكون الجودة جانبا من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها. وتعبّر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة المنظمة، ونمط الإدارة والقيادة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها.



يعرف التخطيط بأنه: "عملية وضع تصور مسبق لها يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة".

تضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبى حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع لعمليات التخطيط التي تسيّر بها صوب الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد مسارات العمل، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المنظمة في أعمالها.



تخطيط الجودة:

و يرى "مانتزرغ" بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي، أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين، ومن أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية فإن التخطيط لجودة المخرجات ينقسم إلى ثلاثة أقسام، هي:

- أولاً-التخطيط الإستراتيجي للجودة
- ثانياً-تخطيط جودة المنتجات و الخدمات
- ثالثاً-تخطيط جودة العمليات



التركيز على العملاء والسوق؛

تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين هما:

١- **العملاء الحاليين:** هم الذين لديهم ولاء للمنظمة أو هم نصيب المنظمة من الحصة التسويقية ويقومون بشراء المنتج أو خدمات المنظمة.

٢- **العملاء المحتملين:** هم عملاء تسعى المنظمة إلى جذبهم لشراء خدماتها او منتجاتها لزيادة حصتها التسويقية.



التركيز على العاملين؛

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة وهي:

- وضع نظام للحوافز و المكافآت الفردية و الجماعية والمادية منها و المعنوية.
- تدريب و تأهيل العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة.
- نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء و الهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه.
- توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات و المخاطر.





إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، بل يبنها على أساس الحقائق والواقعية والمعطيات الميدانية حول نشاط المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات، وهذا لضمان استقامة العمل وتحقيق الرشادة والبعد عن العشوائية.

التحكم في العمليات:

ويقصد بالتحكم في العمليات تقليل التلف والضياع، وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المحددة، لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة. والجدير بالذكر أن هذه العملية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

-المدخلات: هي التي تكون أساسا لمجموعة الإجراءات والخطوات، مثل: المهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة لأداء العملية.

-العمليات والأنشطة: أساليب العمل التي يقوم بها العاملون من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام المواد والآلات والأفراد.

-المخرجات: المواصفات التي يطلبها المستفيدون الداخليون والخارجيون في العملية الإنتاجية أو المنتج أو الخدمة.





ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريكا في العملية الإنتاجية والخدمية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها.

التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير. كما أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة.

. ويشتمل التحسين المستمر عموماً على العمليات التالية:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام عجلة "ديمنغ" (PDCA): خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين.
- توثيق إجراءات التحسين.



١٠ دقيقة



ربط المبادئ الجودة الشاملة الثمانية بأنشطة مؤسستك

تمرين (٧)



السؤال: أربط المبادئ الثمانية ب صورة عملية تطبيقية بمؤسستك

المبدأ	الربط التطبيقي بالمؤسسة
التزام الإدارة العليا	يتمثل في تبني مجلس إدارة المؤسسة لمعايير التميز المؤسسي وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الرؤية.
تخطيط الجودة	وضع خطط تشغيلية للمشاريع (مثل تمكين الشباب) تضمن مطابقة المخرجات للأهداف الاستراتيجية المرسومة.
التركيز على العملاء والسوق	فهم احتياجات المستفيدين (أيتام، أسر منتجة) وتوقعات الداعمين لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة.
التركيز على العاملين	تمكين موظفي المؤسسة وتدريبهم المستمر لضمان تقديم الخدمة بروح "الإتقان" والاحترافية.
إدارة المعلومات	استخدام قواعد البيانات الدقيقة لتحليل أثر المشاريع الاجتماعية واتخاذ قرارات مبنية على الأرقام.
التحكم في العمليات	ضبط خطوات صرف المساعدات أو تنفيذ البرامج لتقليل الهدر الزمني والمالي وضمان العدالة.
إدارة الموردين	اختيار شركاء التنفيذ والموردين بعناية لضمان جودة المواد العينية والخدمات المساندة المقدمة للمستفيد.
التحسين المستمر	التقييم الدوري للمبادرات وتطويرها بناءً على التغذية الراجعة لضمان استدامة الأثر الاجتماعي.

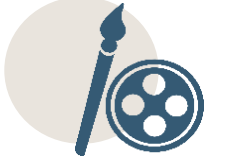


١٠ دقيقة



حالة دراسية للنقاش

تمرين (٨)



عنوان الحالة: معضلة "الكم مقابل الكيف" (مبدأ التركيز على المستفيد والتحكم في العمليات)

• **الموقف:** ترغب المؤسسة في إطلاق مبادرة لترميم منازل الأسر المحتاجة. الإدارة العليا تضغط لزيادة عدد المنازل المرمة بنسبة ٥٠٪ لرفع تقرير الأثر السنوي، بينما تقارير الجودة تشير إلى أن تسريع العمليات سيؤدي إلى ضعف في جودة التشطيبات الفنية للمنازل.

• **للتناقش:** كيف يمكن الموازنة بين "تخطيط الجودة" لتحقيق المستهدفات الكمية وبين "التحكم في العمليات" لضمان جودة المخرج النهائي؟ وأي المبدئين يجب أن يتنازل للآخر في سياق العمل الخيري؟



الإجابة للحالة الدراسية: معضلة "الكم مقابل الكيف"

• التحليل: تشير المبادئ إلى ضرورة "تخطيط الجودة" و"التحكم في العمليات".

التوسع الكمي السريع دون ضبط العمليات يؤدي إلى هدر الموارد وفشل في

"الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب".

• الحل المقترح: يجب ألا يتنازل أي مبدأ للآخر، بل يتم تطبيق "هندسة الجودة". يتم

ذلك عبر إعادة تصميم العمليات (Process Redesign) لتقليل زمن التنفيذ دون

المساس بالمواصفات الفنية، أو الاستعانة بـ"إدارة الموردين" الخارجيين المؤهلين

لرفع الطاقة الاستيعابية مع ضمان الرقابة الصارمة.

تمرين (٩)



أسئلة للنقاش (تحليلية تطبيقية)

٢٠ دقيقة



١. إذا كان "التزام الإدارة العليا" هو الوقود المحرك، فكيف يمكن تحويل الجودة من "رغبة قيادية" إلى "ثقافة موظف" في أقسام المؤسسة التي لا تتعامل مباشرة مع الجمهور؟

٢. في مشروع مشترك بين مؤسستك ومورد خارجي (شركة تدريب)، إذا فشل المورد في تحقيق معايير الجودة، هل تقع المسؤولية على "إدارة الموردين" أم على "التحكم في العمليات" داخل المؤسسة؟ وكيف نحمي سمعة المؤسسة قانونياً وقيماً؟

٣. "التركيز على العملاء" في القطاع الخيري قد يكون مضللاً لأن المستفيد غالباً لا ينتقد الخدمة المجانية؛ ما هي الأدوات "الذكية" التي يمكن للمؤسسة ابتكارها لقياس الرضا الحقيقي بعيداً عن الاستبيانات التقليدية؟

٤. كيف يمكن لمبدأ "التحسين المستمر" أن يحمي المؤسسة من فخ "النجاح التاريخي"، بحيث لا تصبح إنجازات الماضي عائقاً أمام الابتكار في المستقبل؟

أجوبة أسئلة النقاش (تحليلية تطبيقية)

١. كيف تتحول الجودة من "رغبة قيادية" إلى "ثقافة موظف"؟

الإجابة: عبر تفعيل مبدأ "فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين الأداء". عندما يرى الموظف أن مقترحاته تُنفذ وأن هناك "أدوات تقويم عادلة وموضوعية" تكافئ المتميز، ستتحوّل الجودة من أمر إداري إلى سلوك يومي لتحقيق "الضمان الوظيفي والرضا المعنوي".

٢. مسؤولية فشل المورد الخارجي في معايير الجودة؟

الإجابة: تقع المسؤولية المشتركة على "إدارة الموردين" (في مرحلة الاختيار والتأهيل) وعلى "التحكم في العمليات" (في مرحلة المراقبة أثناء التنفيذ). لحماية المؤسسة، يجب تحويل "الالتزام بالمتطلبات" إلى بنود قانونية صارمة في العقود، مع وجود نقاط تفتيش دورية لضمان "العمل بشكل صحيح من المرة الأولى".

٣. ابتكار أدوات ذكية لقياس الرضا الحقيقي للمستفيد؟

الإجابة: بدلاً من الاستبيانات التقليدية، يتم تطبيق "التركيز على العملاء والسوق" عبر:

- المتسوق الخفي (Secret Shopper): متطوعون يمثلون دور مستفيدين لتقييم جودة الخدمة واقعياً.
- تحليل الشكاوى: اعتبار كل شكوى فرصة لـ "التحسين المستمر".
- دراسة الأثر الطولي: قياس مدى تغير حياة المستفيد بعد فترة من الخدمة (تحقيق التوقعات مستقبلاً).

٤. كيف يحمي "التحسين المستمر" المؤسسة من فخ "النجاح التاريخي"؟

الإجابة: من خلال مبدأ "الانتظام في تحسين المنتجات والخدمات". الجودة تعني أن "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد" هي عملية ديناميكية وليست ثابتة. التحسين المستمر يفرض على مؤسسة العنود إعادة تدوير "دورة الجودة" دورياً لاكتشاف فجوات جديدة وتطوير حلول ابتكارية تسبق تطلعات السوق

تمرين (١٠)



حالة دراسية: تحسين دورة حياة "المنح التتموية"

٢٠ دقيقة



الموقف: تواجه المؤسسة تحدياً في طول الفترة الزمنية بين تقديم طلب المنحة واعتمادها النهائي، مما يؤثر على سرعة إطلاق المشاريع التتموية للمستفيدين.

تطبيق مراحل التحسين المستمر دورة (PDCA):

١. خطط (Plan):

١. تحديد المشكلة: تحليل أسباب التأخير في مراجعة الطلبات (مثل: نقص البيانات من المتقدمين أو تكرار الإجراءات الإدارية).
٢. وضع الأهداف: تقليص فترة اعتماد المنحة بنسبة ٣٠٪ خلال الربع القادم.
٣. استخدام طرق التحليل: استخدام أدوات حل المشكلات لتحديد الثغرات في المسار الحالي للمنحة.

٢. طبق (DO):

١. ترميط وتوثيق الإجراءات: وضع معايير واضحة (نموذج موحد) لا يمكن للمستفيد تجاوزها إلا باكمال البيانات لمنع الارتداد الورقي.
٢. تعيين فرق تحسين: تكوين فريق عمل مشترك بين القسم القانوني والمالي والبرامج لتسريع عملية التدقيق.

٣. افحص (CHECK):

١. مراقبة أداء المسار الجديد لمدة شهر ومقارنة سرعة الإنجاز بالأهداف المخطط لها.
٢. جمع ملاحظات المتقدمين (العملاء) للتأكد من أن السرعة لم تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

٤. نفذ التحسين (Act):

١. توثيق الإجراءات الناجحة: في حال أثبت النظام الجديد كفاءته، يتم اعتماده كإجراء رسمي ثابت في المؤسسة.
٢. الاستمرار في التطوير: البحث عن فرص جديدة للأتمتة الكاملة للخدمة لضمان الإتقان الكامل للأعمال.



٢٠ دقيقة

حالة دراسية نجاح شركة جنرال الكتريك

تمرين (١١)



كيف استطاع جاك ويلش Jack welch ان يضاعف شركة جنرال الكتريك خلال ٢٠ عاما الى ٤٠٠٠٪ ضعف من قيمتها حين تولى ادارتها كيف تم ذلك؟

منذ ان عمل بالشركة على الرغم من النجاح الذي حققته، كان يرى انها تستطيع أن تحقق أفضل من ذلك بكثير، وكانت الشركة لديها مشكلات تؤثر على انتاجها بشكل كبير. وقد كان لديه تحدي على أن يرفع من قيمتها الإنتاجية التي كانت عليها لأضعاف مضاعفة، كانت الشركة تعمل في ٣٠٠ مجال مما جعل إدارتها ضعيفة ولا تلبى طلبات السوق فقام بالآتي:

- قرر أن يختار من ال ٣٠٠ مجال مجالين الذين تحتل الشركة فيها المرتبة الاولى واحتفظ بها وتفكيك خطوط باقي المجالات أو بيع شركاتهم.
- قرر تقليل عدد الاجتماعات التي تشغل الكثير من الوقت.
- أعطى المديرين ذوي المستويات الأقل صلاحيات أكثر مما زاد من سرعة الاستجابة للمشكلات او الظروف الطارئة.
- متابعة مستوى موظفي الشركة والعمال بشكل خاص وتمت مكافأة ال ٢٠٪ الأفضل من موظفي الشركة، اما ال ١٠٪ الأسواء تم استبدالهم بموظفين آخرين.

وقد كانت هذه السياسة قاسية من وجهه نظر البعض، ولكنها كان لها أثر كبير في زيادة مبيعات الشركة. وقد رأى السلاح الأهم هو العلاقات الإيجابية التي كونها مع الموظفين، وهو يرى ان المدير كلما عرف موظفيه جيداً استطاع أن يزيد من فاعليتهم وتحفيزهم، وهذه العلاقات كانت تجعلهم جاهزين لاستقبال إي ملاحظة بصدور رحب، وجعلهم يشعرون بأن الشركة تقدرهم وتفخر بهم وبمجهوداتهم وكان يُرسل خطابات للموظفين الذين يشعر بأنهم يحتاجون أن يتواصل معهم بشكل شخصي سواء كان لتحفيزهم أو تعديل مسار عملهم هذا كله مكنه للوصول للنجاح الباهر للشركة.

اسئلة للنقاش

١. كان ويلش يحرص على التواصل المباشر وفتح أبوابه لاستقبال ملاحظات الموظفين بصدق ورحب وتفتخر بهم الشركة علناً. استنتج المبدأ الذي يجعل "القناعة الشخصية للمدير" أهم من "اللوائح الجامدة" في بناء ثقافة الإتقان؟
٢. قرر المدير التخلص من قطاعات رابحة لمجرد أنها لا تتبوأ المركز الأول أو الثاني في مجالها. ما هو المبدأ الذي يفسر تقديم "سمعة الصدارة" على "مجرد الربح المادي" لضمان إرضاء المستفيدين؟
٣. طبقت الشركة سياسة حازمة بمكافأة الـ ٢٠٪ المتميزين واستبدال الـ ١٠٪ الأقل أداءً. برأيك، أي مبدأ يحول نظام التقييم من "إجراء ورقي" إلى "محرك استراتيجي" لضمان كفاءة المخرجات؟
٤. قام ويلش بتقليل الاجتماعات ومنح صلاحيات أوسع للمستويات الإدارية الأدنى لزيادة السرعة. استنتج المبدأ الذي يهدف إلى القضاء على "البيروقراطية" باعتبارها نوعاً من أنواع الهدر في العمل؟
٥. استطاعت الشركة مضاعفة قيمتها ٤٠٠٪ عبر مراقبة دقيقة ومستمرة لمستويات الأداء والإنتاج. ما هو المبدأ الذي يمنع المؤسسة من اتخاذ قراراتها بناءً على "الحدس أو العاطفة" ويجبرها على الاحتكام للنتائج المحققة؟
٦. رغم تحقيق نجاح باهر، رفض ويلش القنوع بالوضع الراهن ووضع تحديات لرفع الإنتاجية لأضعاف مضاعفة. أي مرحلة من مراحل "عجلة PDCA" يمثلها هذا السلوك لضمان استمرار المنظمة في القمة

حل الأسئلة

١. المبدأ: التزام الإدارة العليا.
٢. المبدأ: التركيز على العملاء والسوق.
٣. المبدأ: التركيز على العاملين.
٤. المبدأ: التحكم في العمليات.
٥. المبدأ: إدارة المعلومات.
٦. المرحلة: نفذ التحسين (Act) التحسين المستمر

اليوم التدريبي الثاني

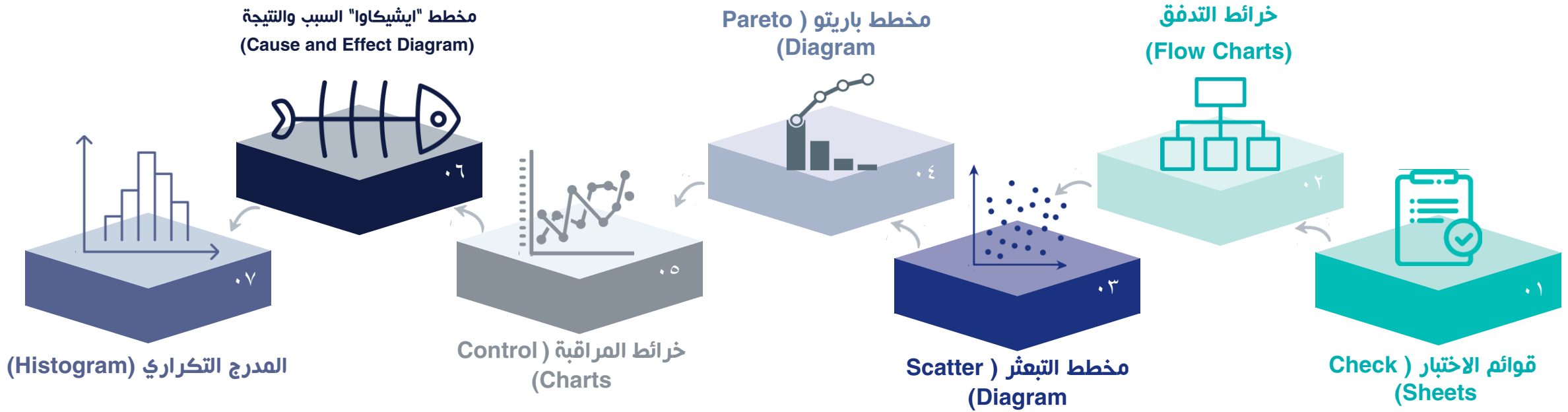
الموضوع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدوات تطبيقها

العنصر الثاني: أدوات الجودة السبع الأساسية

إن تجسيد المنظمة للقيم والمبادئ التي تحملها إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق جودة المنتجات والخدمات، والعمل على التحسين المستمر لهذه الجودة يستوجب ضرورة العمل على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهو ما يشكل أحد الاهتمامات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود وسائل تمكن المنظمة من الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، بشأن عمليات التحسين المستمر، مع التركيز هنا على عملية القياس والتكميم والمعايرة التي تعتبر من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، إذ لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه، ومن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم التفكير في التحسين، وهنا يأتي دور أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة وتظهر بالتالي أهميتها.

وتعرف أدوات الجودة بأنها: "تلك الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء، وتصنيف المعطيات، وتحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وإدخال التحسينات ووضع المؤشرات لقياس الإنتاج، وغيره من تلك الإجراءات التي تساعد فرق العمل، ومجلس الجودة، وكل الأطراف المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة على التطبيق الصحيح لهذا المسعى".

وفي هذا الصدد، فقد طور علماء الجودة مجموعة من الأدوات التي تتطلبها عملية التحسين المستمر مثل: الأدوات السبع الأساسية للجودة التي طورها "إيشيكاوا" في (The Seven Basic Quality Tools) بداية سبعينيات القرن الماضي في اليابان، والتي نصح بضرورة استعمالها باعتبار أن 95 ٪ من مشاكل جودة المنتجات والخدمات يمكن حلها عن طريق الاستعمال الممنهج لهذه الأدوات، وهذا ما أكده ويؤكد الواقع الميداني والتجارب العالمية. و هذه الأدوات هي كما يلي:



أولاً: قوائم الاختبار (Check Sheets)

وتسمى كذلك بقوائم الفحص أو المراجعة أو استمارة التدقيق، وتتمثل هذه الأداة في جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة في صورة أرقام أو صفات، وبصورة محددة وثابتة، ويتم تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة.

خطوات استعمال قوائم الاختبار



مثال تطبيقي:

اليوم						سبب الإتصال
الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	المجموع	
///	//	/	///	/// //	20	اتصال خاطئ
//	//	//	//	//	10	طلب معلومات
///	//	/// //	/	///	20	التحدث إلى المسئول
12	6	10	8	14	50	المجموع

بفرض تحسين الخدمات المقدمة للعملاء قام موظف بإحدى الشركات باستعمال قائمة اختبار لتعرف على طبيعة المكالمات الواردة إلى الشركة، حيث تم تصنيف المكالمات إلى ثلاث فئات: اتصال خاطئ، طلب معلومات، وطلب التحدث إلى المسئول، وسجلت هذه الأسباب من يوم الأحد وحتى يوم الخميس. وقد توصلت الموظف إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

ثانياً: مخطط التبعثر (Scatter Diagram)

يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين.

أهم استعمالات هذه التقنية في مجال الجودة:

◆ البحوث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين.

◆ توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

لذا فإن خرائط التبعثر تستخدم في تحسين جودة العملية الإنتاجية بدراسة العلاقة الممكنة بين متغير ومتغير آخر من متغيرات العمليات الإنتاجية، وتوضح ماذا يحدث لأحد المتغيرات عندما يتغير الآخر. وتساعد خرائط التبعثر في التحقق من أسباب حدوث المشكلة للعملية الإنتاجية، كما تستخدم هذه الخرائط في تقييم فعالية حل المشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية.

ثانياً: مخطط التبعثر (Scatter Diagram)

الخطوة الأولى

اجمع أزواج من البيانات للمتغيرات التي يشتهب وجود علاقة بينهما.

الخطوة الثانية

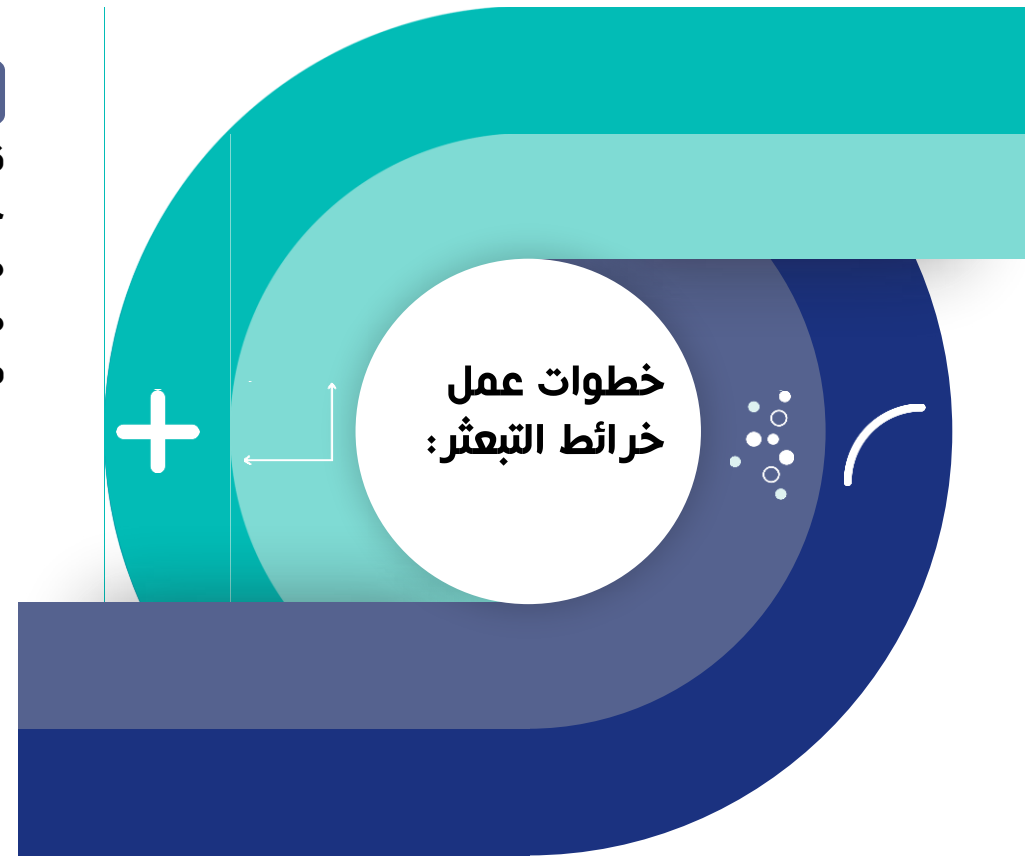
قم بتخطيط رسم بياني يكون المتغير المستقل على المحور الأفقي والمتغير التابع على المحور الرأسي. لكل زوج من البيانات، وقم بتقسيم المحور الأفقي بحيث تكون أكبر قيمة فيه هو أعلى قيمة للمتغير المستقل، ونفس الشيء للمحور الرأسي.

الخطوة الثالثة

قم بوضع القيم على المخطط بوضع نقطة أو رمزا حيث قيمة محور س (الأفقي) يتقاطع محور القيمة ص (الرأسي). في حال سقوط اثنين من النقاط معا، ضعها جنباً إلى جنب، متلامستين، بحيث يمكنك مشاهدة كلاهما.

الخطوة الرابعة

لق نظرة على نمط النقاط لمعرفة ما إذا كان على علاقة غير واضحة. إذا كانت البيانات تشكل بوضوح شكل خط أو منحنى، يمكنك التوقف لأن المتغيرات مرتبطة نوعاً ما. وقد ترغب في تحليل الارتباط الآن. خلاف ذلك، قم باستكمال الخطوات.



ثانياً: مخطط التبعثر (Scatter Diagram)

العلاقة الخطية: هل البيانات تشكل صفاً؟

للعلاقة الخطية أربع علامات:

١. الارتباط: قم بتحديد ما إذا كانت النقاط على التخطيط تشكل خطاً مستقيماً نوعاً ما. كلما زادت عدد البيانات التي تشكل خطاً مستقيماً، كلما ارتفع الارتباط بين المتغيرين.
٢. الميلان: يقيس شدة الانحدار في البيانات. كلما زاد ميلان البيانات، على افتراض أن العلاقة موجبة، كلما زادت أهمية العلاقة. إن التغيير في المتغير "X" لديها أكبر تأثير على المتغير "Y".
٣. الاتجاه: يمكن أن يكون للمتغير "X" تأثير إيجابي أو تأثير سلبي على المتغير "Y". في وجود علاقة إيجابية، فإن كلا من العوامل تتحرك في نفس الاتجاه (من أسفل اليسار، نحو اليمين تصاعدياً). والعكس بالنسبة للعلاقة السلبية.
٤. الاعتراض مع المحور الرأسي: حيث يقطع خط مرسوم من خلال بيانات المحور الرأسي "Y". عند وجود علاقة إيجابية، فهي تمثل الحد الأدنى لقيمة "Y"؛ عن وجود علاقة سلبية فإنه يعني القيمة القصوى لـ "Y".

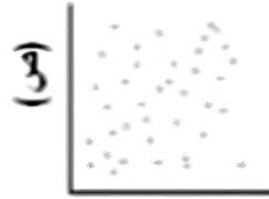
ثانياً: مخطط التبعثر (Scatter Diagram)



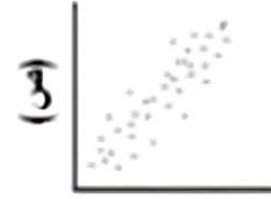
(س)
ارتباط
سالب
قوي



(س)
ارتباط
سالب
ضعيف



(س)
لا يوجد
ارتباط



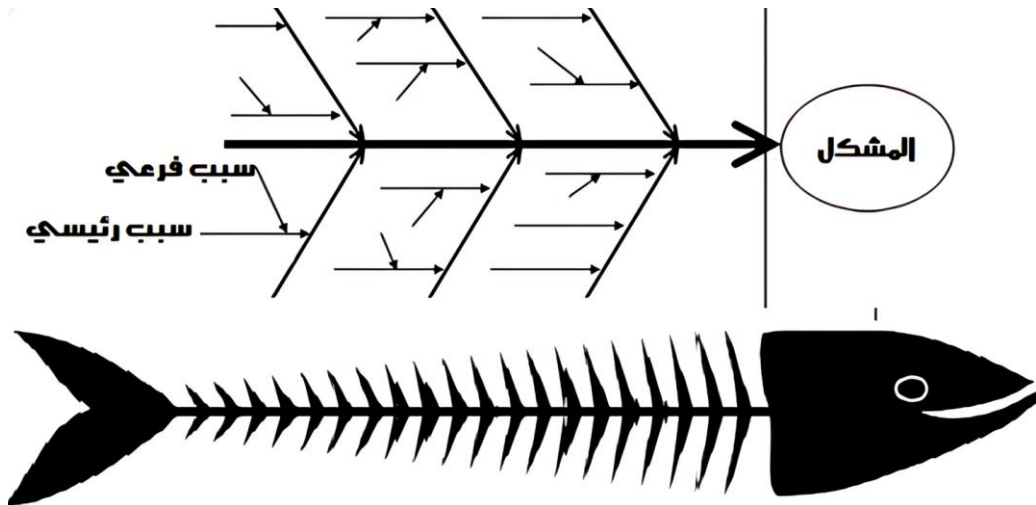
(س)
ارتباط
موجب
ضعيف



(س)
ارتباط
موجب
قوي

ثالثاً: مخطط "إيشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram)

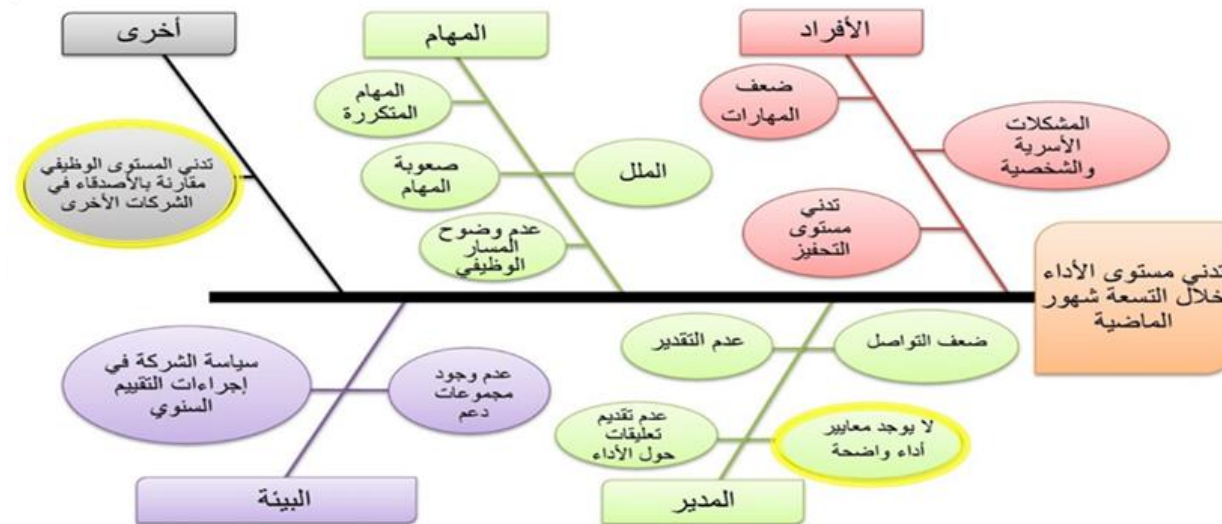
يشار إلى هذا المخطط بعدة أسماء إيشيكاوا ، أو تحليل السبب والأثر أو السبب والنتيجة ، أو مخطط أو استراتيجية عظم السمكة وتحليل السبب الأساس. قام العالم الياباني " كارو إيشيكاوا " بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن، وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه إيشيكاوا أو اسم عظمة السمكة. وقد سمي بهذا الاسم الأخير بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة.



ثالثاً: مخطط "ايشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram)

مزايا تطبيق أسلوب عظمة السمكة:

يساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه، على سبيل المثال تدني مستوى الأداء خلال التسعة شهور الماضية، وتتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة، ونلاحظ أن النتيجة أو المشكلة على الجانب الأيمن من الرسم وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيسر، كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة كمتغير تابع سلباً أو إيجاباً.



ثالثاً: مخطط "ايشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram)

الخطوة الثالثة :

على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، وتتمثل الأسباب الرئيسية لأي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام نحو الموارد البشرية Manpower، المكينات والآلات Machines، والطرق والنظام Methods، المواد Materials والتي تعرف برمز (Ms 4)، وعلينا ألا ننسى، أن هذه الفئات والتصنيفات ما هي إلا مقترحات، فبإمكانك أن تستخدم أية فئة رئيسية أخرى قد تراها مناسبة لأغراضك وتسهم في تحفيز التفكير الإبداعي.

الخطوة الرابعة:

تصنيف الأفكار التي تولدت وفق تصنيفات الأسباب الرئيسية والتوقف عند كل سبب والتساؤل، ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم تسجيل الإجابة كتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية وتسمى الأسباب الفرعية.



الخطوة الأولى :

تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح، وأن يكون هناك اتفاقاً بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام العصف الذهني.

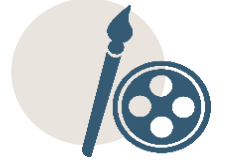
الخطوة الثانية:

على فريق العمل أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيمن يدون بداخله المشكلة الأساسية (Effect) وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيسر تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة. كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.

٢٠ دقيقة



تمرين (١٢)



مشكلة : "تأخر اعتماد صرف المنح التنموية للمستفيدين"

تعتبر هذه المشكلة "متغيرة تابعة" تتأثر بمجموعة من الأسباب الفرعية

المطلوب استخدام مخطط عظمة السمكة لمعرفة الأسباب الرئيسية والفرعية لحل المشكلة

مقترح الحل

١. الأفراد (العنصر البشري):

١. نقص التدريب على معايير القبول الجديدة.
٢. ضعف المهارات في استخدام الأنظمة التقنية الخاصة بالمؤسسة.
٣. تذبذب مستوى الأداء الوظيفي خلال فترات ضغط العمل.

٢. الإجراءات والمهام (العمليات):

١. تعقيد خطوات المراجعة الورقية وتكرارها بين الأقسام.
٢. عدم وضوح "تنميط وتوثيق الإجراءات" المذكور في شريحة التحسين المستمر.
٣. صعوبة المهام المطلوبة من المستفيد لاستكمال ملف المنحة.

٣. البيئة والمدير (الإدارة):

١. مركزية القرار وعدم تفعيل "تفويض الصلاحيات" للمستويات الأقل (كما فعل جاك ويلش).
٢. ضعف التواصل والتنسيق بين القسم المالي والقسم الميداني.
٣. عدم وجود معايير أداء واضحة ومحددة زمنياً لكل مرحلة.

٤. المعلومات والتقنية:

١. عدم توفر "إدارة معلومات" رقمية تُظهر تتيهات فورية عند تأخر أي ملف.
٢. نقص البيانات الدقيقة عن المستفيدين مما يؤدي لإعادة الطلب عدة مرات

رابعاً: خرائط التدفق (Flow Charts)

هي تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة. تعتبر خرائط التدفق Flow Chart من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير خطوات العمل من البداية إلى النهاية، وتساعد كذلك في تحديد الطريق الفعلي للعملية، وتحديد العمليات المتكررة ومراحل التفيتش من أجل رفع درجة كفاءة العمليات.

كما تهدف خرائط التدفق (Flow Charts) الى وصف العمليات والإجراءات ومراحل التفيتش في المشروع، وتحديد العمليات المتكررة بهدف التحسين المستمر، وتستخدم خرائط التدفق رموزاً بيانية الغرض منها تحديد العمليات المختلفة في المشروع ومدى ترابطها واعتمادها على بعضها البعض، ونوع المدخلات والمخرجات.

وتستخدم خريطة التدفق في تحديد المشاكل ومناطق الضعف ليتمكن الفريق من التعرف عليها وتحديد أسبابها الرئيسية ومن ثم إيجاد الحلول المثلى، كذلك تساعد في تصميم عمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات، وعند الرغبة في ذلك يجب أن ترسم خريطة التدفق الحالية وتحدد جميع الخطوات الفعلية ومن ثم ترسم خريطة التدفق المثالية التي يجب على إدارة المشروع إتباعها وبهذا يمكن لأعضاء الفريق أن يستنبطوا مواقع الاختلاف وكيفية إزالتها.

رابعاً: خرائط التدفق (Flow Charts)

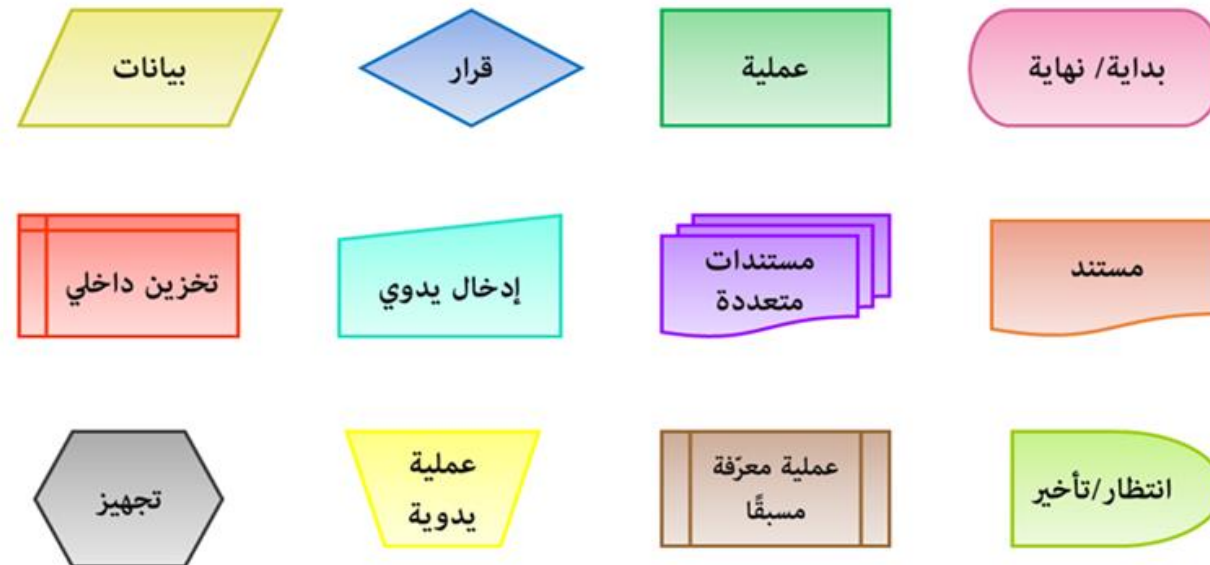
خطوات تصميم خريطة التدفق:

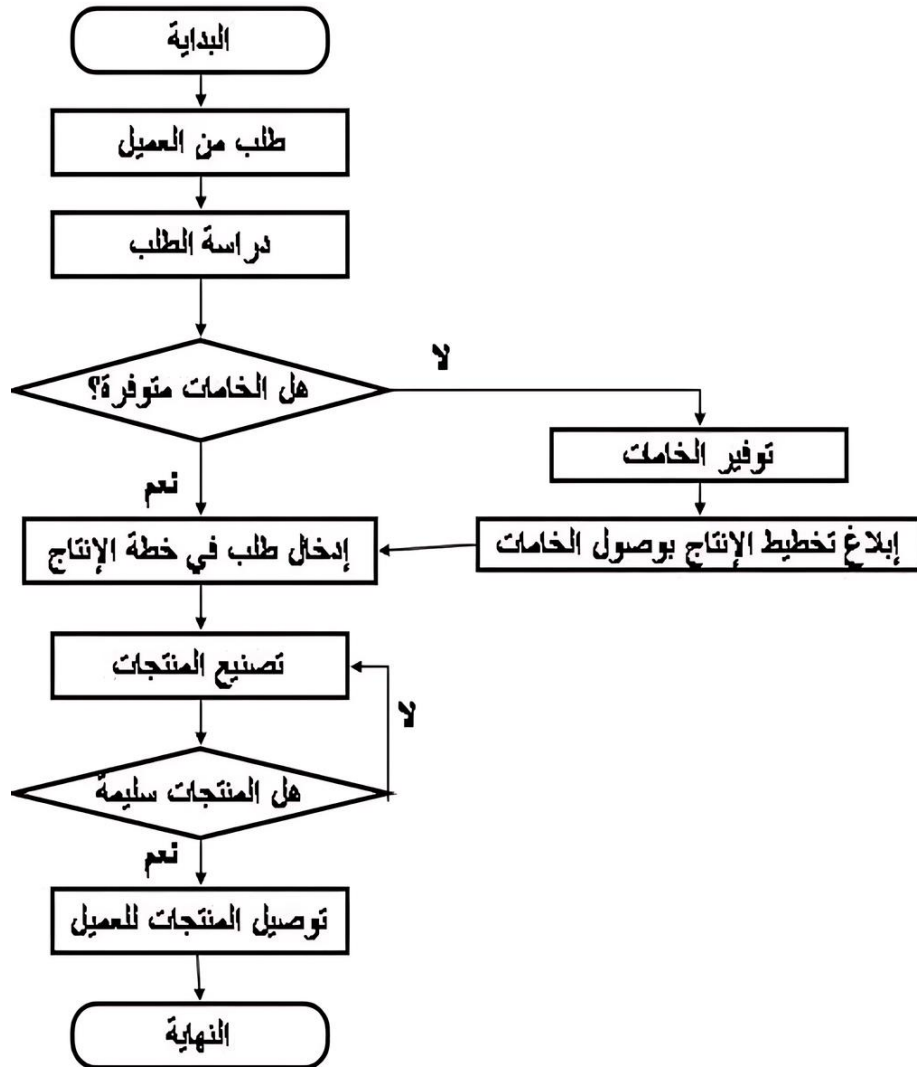
لكي نحصل على خريطة التدفق يمكن إتباع الخطوات التالية:



يتم بعد ذلك تصميم خريطة التدفق، بحيث نضع كل نشاط في صندوق مربع أو مستطيل الشكل كما يتم وضع كل قرار في صندوق يأخذ شكل الألماس علماً بأن البداية والنهاية تأخذان شكل دائري أو بيضاوي، كما تستخدم الأسهم للتوصيل بين النقاط لتوضح تدفق سير العملية واتجاهها.

الصورة أدناه توضح دلالات الأشكال الأكثر استخداماً في رسم خرائط التدفق:





مثال مبسط على كيفية عمل خرائط التدفق:

هذا المثال يوضح عملية استلام طلب شراء منا لعميل والقيام بتخطيط الإنتاج وتصنيع المنتج وتسليمه للعميل. يتم استلام الطلب ثم يتم دراسته لمعرفة متطلبات الإنتاج. ثم يتم التأكد من توفر الخامات وفي حالة عدم توفر الخامات فإنه يمكن توفيرها قبل وضع الطلب في خطة الإنتاج. بعد ذلك يتم تصنيع المنتجات ثم فحصها وإعادة تصنيع التالف منها. ثم يتم توصيل المنتج للعميل.

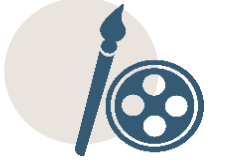
يعتبر برنامج (Visio) من أهم البرامج المستخدمة في رسم خرائط تدفق العمليات.



٢٠ دقيقة

تحليل مسار "مبادرة تمكين"

تمرين (١٣)



الموقف (المشكلة): لاحظت إدارة البرامج في المؤسسة أن مبادرات الشباب التطوعية تستغرق وقتاً طويلاً جداً من لحظة تقديم الفكرة حتى اعتمادها النهائي. هذا التأخير أدى إلى انسحاب بعض الفرق التطوعية المتميزة.

المطلوب من المتدربين: باستخدام رموز خرائط التدفق، قم بتحليل هذه العملية من خلال معالجة النقاط التالية:

١. رسم المسار الحالي: ابدأ من (تقديم الفكرة) وصولاً إلى (الاعتماد النهائي)، مروراً بكافة لجان المراجعة والتدقيق.

٢. تحديد "مراحل التفتيش": حدد الخطوات التي يتم فيها تكرار المراجعة أو التي تتوقف عندها المعاملة لفترة طويلة

دون مبرر.

٣. هندسة الحل (المسار المثالي):

١. أين يمكن اختصار الإجراءات؟

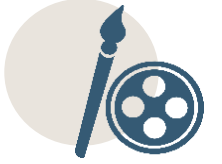
٢. أين يمكن تطبيق "تفويض الصلاحيات" (كما في حالة جاك ويلش) لتسريع القرار؟

٣. كيف يمكن دمج "تتميط وتوثيق الإجراءات" لضمان عدم ارتداد المعاملة؟

٢٠ دقيقة



تمرين (١٤)



اختيار مهمة عمل أساسية

يُطلب من المتدربين اختيار مهمة عمل أساسية في الإدارة التي يعملون بها، ومن ثم عمل مخطط إنهاء إجراء مهمة العمل تلك، مع توضيح أبرز نقاط القوة و الضعف في العملية.

خامساً: مخطط باريتو (Pareto Diagram)

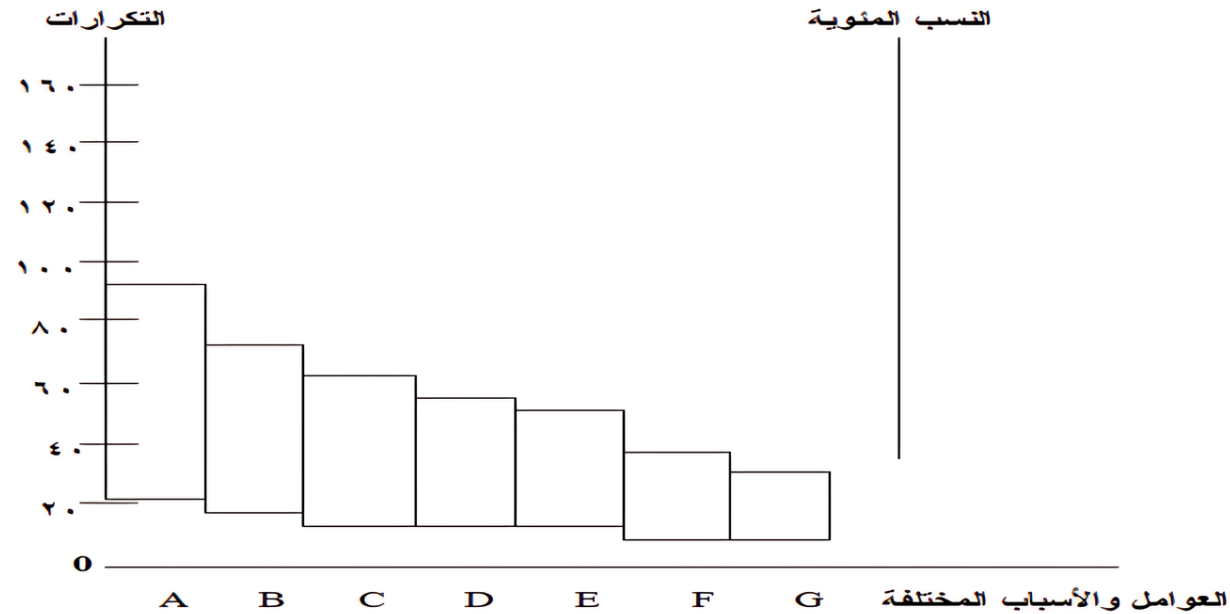
يعتبر مخطط باريتو (Pareto) من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة مشكلات الجودة، ويتم التركيز من خلال هذا المخطط على أن 80٪ من مشكلات الجودة تعود إلى حوالي 20٪ من العوامل أو الأسباب.

لذلك يتعين إعطاء الأهمية للعوامل المؤثرة التي تمثل نسبة 20٪ من العدد الكلي للعوامل والأسباب. ويقوم مخطط "باريتو" على تجميع البيانات الإحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة على كل منها، ويتم رسم المخطط من خلال تصنيف البيانات على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين، تبعا لأهمية وحجم المشكلة، وتحدد العوامل بترتيب تنازلي للتكرار على طول المحور الأفقي على اليسار، أما المحور على اليمين فإنه يوضح النسب المئوية المتراكمة لتكرار كل عامل أو سبب، وبهذا يعبر منحى التكرار المتراكم عن العوامل الأكثر حيوية والقليلة العدد التي تستدعي الاهتمام الفوري من قبل (المنظمة، أي تحديد المشكلات التي ينبغي معالجتها أولا.

خامساً: مخطط باريتو (Pareto Diagram)

ويمثل الشكل التالي أدناه الرسم البياني لـ "مخطط باريتو" على النحو التالي:

الشكل رقم (١٤): مخطط باريتو (Pareto Diagram)



المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص. ٣٥٦. (بتصرف)

خامساً: مخطط باريتو (Pareto Diagram)

بدأت القصة عندما توصل الاقتصادي الإيطالي باريتو في العام 1906 إلى أن 20% من الأفراد يستحوذون على 80% من الثروات في بلاده ثم جاء جوران الباحث في مجال إدارة الجودة في العقدين الثالث والرابع من القرن الماضي ليؤكد على مبدأ كون القليل هو الأهم والأغلب قليل الأهمية وأخذ هذا المبدأ عند جوران مجالاً أوسع فلم يشمل الاقتصاد فقط بل شمل الكثير من النواحي الإنتاجية والخدمي.

خامساً: مخطط باريتو (Pareto Diagram)

خطوات تطبيق مبدأ باريتو:

يتطلب تطبيق هذا المخطط ثلاث خطوات أساسية وهي:



خامساً: مخطط باريتو (Pareto Diagram)

الخطوة الأولى: جمع المعلومات اللازمة عن أسباب المشكلة

التكرار	الأسباب
2	1 عدم التكيف في جو السكن .
60	2 الانسحاب من الجامعة .
30	3 عدم التوافق مع الزميل في الغرفة.
3	4 قدم المباني وتصدعها وعدم نظافتها.
5	5 أسلوب الإدارة في التعامل مع الطلاب.
20	6 عدم ملاءمة الأكل في المطعم.
85	7 عدم توفر خدمات مكتبية (تصوير، نسخ،...إلخ).
10	8 عدم وجود نشاطات ترفيهية داخل السكن.

مثال:

انسحاب 50% من الطلاب المسجلين في سكن إحدى الجامعات في الفصل الدراسي الثاني عام 1432هـ وبافتراض أن المسؤولين في السكن قاموا بأجراء مقابلات واستبانات للطلاب المنسحبين لمعرفة أسباب الانسحاب من السكن وتبين أن هناك (8) أسباب مهمة من وجهة نظر الطلاب؛ لذا المطلوب استخدام أداة باريتو لمعرفة الـ 20% من الأسباب المهمة التي أدت إلى 80% من مشكلة الانسحاب .

التكرار	التكرار	التكرار	الأسباب
39%	85	85	1 عدم توفر خدمات مكتبية.
67%	145	60	2 الانسحاب من الجامعة .
81%	175	30	3 عدم التوافق مع الزميل في الغرفة.
91%	195	20	4 عدم ملائمة الأكل في المطعم.
95%	205	10	5 قلة النشاطات الترفيهية داخل السكن.
98%	210	5	6 أسلوب الإدارة في التعامل مع الطلاب.
99%	213	3	7 قدم المباني وتصنعها وعدم نظافتها.
100%	215	2	8 عدم التكييف في جو السكن.

الخطوة الثانية:

تبويب المعلومات وترتيبها في فئات من الأكبر إلى الأصغر: وحساب التكرار التراكمي والنسبة المئوية التراكمية:

الخطوة الثالثة: التنفيذ بيانياً

بالتنفيذ البياني للبيانات يتبين أن الأسباب الثلاثة الأولى مسؤولة عن 80% من المشكلة والجدير بالذكر أن هناك مواقع متخصصة تساعد في الرسم البياني لهذا الأسلوب مثل:

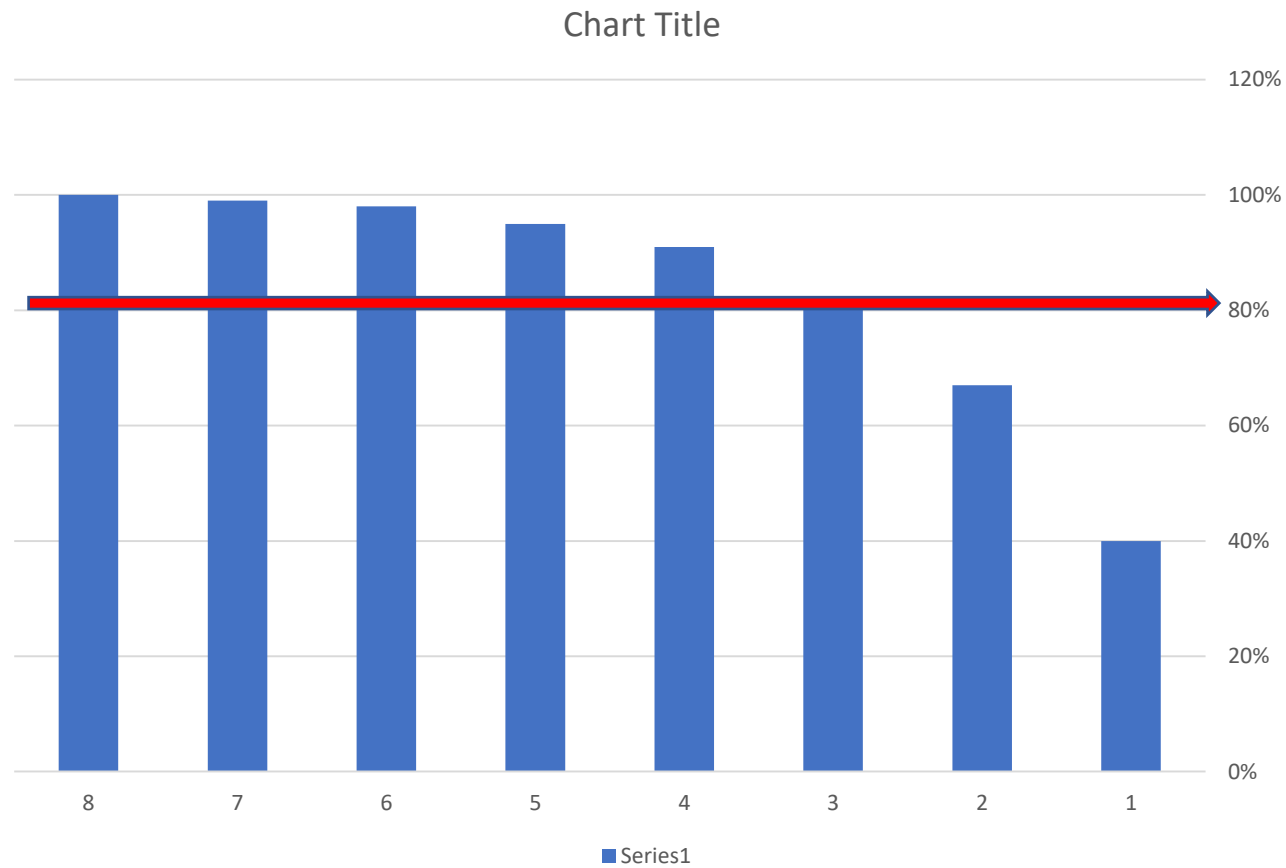


أو برنامج (SPSS).



<http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/pareto-chart.html>





الخطوة الثالثة: التنفيذ بيانياً

حالة دراسية: تحليل شكاوى المستفيدين في مؤسسة غير ربحية

الموقف: في إطار سعى المؤسسة لتحقيق "الإتقان الكامل للأعمال"، قامت إدارة الجودة بتحليل (١٠٠٠) ملاحظة وشكوى وردت من المستفيدين والشركاء خلال العام الماضي. والهدف هو تحديد "الأسباب الحيوية" التي تعيق جودة الخدمة للتركيز عليها وحلها



تمرين (١٥)



حالة دراسية: تحليل شكاوى المستفيدين في مؤسسة غير ربحية

م	الشكوى	التكرارات
1	تأخر الرد على استفسارات المنصة الإلكترونية	450
2	نقص في الوثائق المطلوبة عند التقديم (عدم وضوح التعليمات)	250
3	صعوبة الوصول لمقار التوزيع في المناطق النائية	120
4	تعامل الموظفين الميدانيين مع المستفيدين	80
5	عدم اكتمال البيانات في نظام "إدارة المعلومات"	50
6	تأخر صرف المبالغ المالية للمستحقين	30
7	ملاحظات متنوعة أخرى	20
	المجموع الكلي	1000

في إطار سعي المؤسسة لتحقيق "الإتقان الكامل للأعمال"، قامت إدارة الجودة بتحليل (١٠٠٠) ملاحظة وشكوى وردت من المستفيدين والشركاء خلال العام الماضي. والهدف هو تحديد "الأسباب الحيوية" التي تعيق جودة الخدمة للتركيز عليها وحلها

الأسئلة المطلوب من النشاط

- ✿ طبق خطوات أداة باريتو.
- ✿ مثل هذه الأرقام بيانياً وفقاً لتحليل باريتو.
- ✿ حدد النتائج التي يشير إليها الرسم.
- ✿ حدد القرارات التي ستخذها بناء على هذه النتائج.

سادساً: المدرج التكراري (Histogram)

المدرج التكراري أو التوزيع التكراري هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها واكتشاف عيوبها والوصول إلى قرارات إدارية مهمة.

يتكون المدرج التكراري من عدة أعمدة (مستطيلات) حيث تمثل قواعدها أطوال الفئات لأحد متغيرات العملية الإنتاجية، وتمثل ارتفاعاتها التكرارات المناظرة لهذه الفئات. ويوضح المدرج التكراري طبيعة التغيرات لهذه البيانات مشتملة على مداها وموقعها (متوسطها) وشكلها، لذلك فإن المدرج التكراري يستخدم في تعريف طبيعة ومجال المشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية، وتحري أسبابها وتقييم فعالية حلها، أي مقارنة العملية الإنتاجية قبل وبعد تنفيذ الحل بناءً على مدى وموقع (متوسط) شكل هذه البيانات قبل وبعد التحسين.

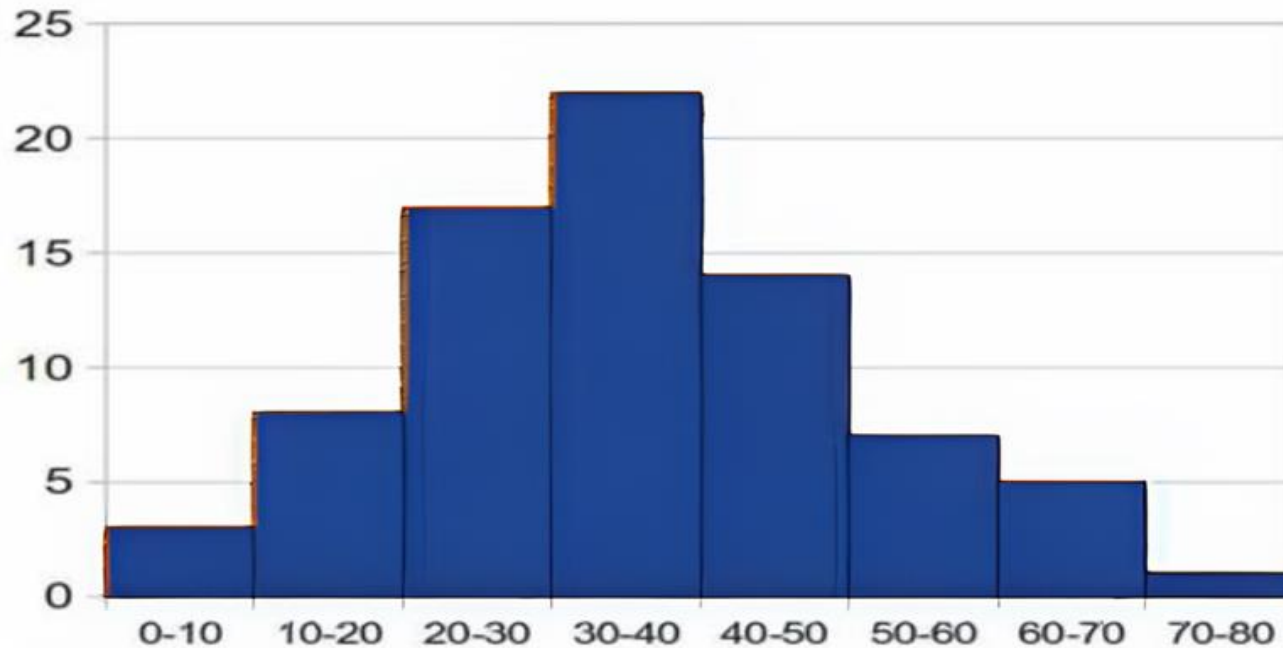
سادساً: المدرج التكراري (Histogram)

العمر	عدد الأشخاص
0 - 10	3
10 - 20	8
20 - 30	17
30 - 40	22
40 - 50	14
50 - 60	7
60 - 70	5
70 - 80	1

افتراض أننا سجلنا أعمار مجموعة من الناس خرجوا في رحلة جماعية وكان عددهم 77 شخصاً. وبعد جمع البيانات أحببنا أن نعرف عدد الناس الذين أعمارهم أقل من 10 سنوات وهؤلاء الذين سنهم بين 10 و20 عاماً ثم بين 20 و30 وهكذا. نقوم بوضع البيانات في جدول حيث يمثل العمود الأيمن عدد الناس في كل شريحة والعمود الأيسر الشريحة العمرية.

سادساً: المدرج التكراري (Histogram)

وبعد ذلك يمكننا رسم هذا الجدول في رسم هو ما يسمى بالمدرج التكراري. كل عمود من هذه الأعمدة يبين عدد الناس الذين يقعون في هذه الشريحة العمرية. بنظرة سريعة يمكنك أن تدرك أن معظم هذه المجموعة من الفئة العمرية المتوسطة أي بين العشرين والخمسين. ومن الملاحظ أن هناك قلة متساوية تقريبا من الفئات العمرية الصغيرة والكبيرة. ومن الواضح أن أكبر فئة عمرية هي بين الثلاثين والأربعين. ولا شك أن هذه معلومات مهمة نحصل عليها من الشكل بسرعة وسهولة.



خطوات انشاء مدرج تكراري:

- 1 حدد المدى أي الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة. فمثلا أقل درجة وأعلى درجة أو الفرق بين أقصر شخص في المجموعة وأطول شخص وهكذا حسب نوع البيانات التي نقيسها.
- 2 قسّم هذا المدى إلى عدة أقسام. في المثال الأول قسمنا المدى إلى عدة أقسام تمثل كل منها شريحة قدرها عشر سنوات. عملية التقسيم تتطلب توازنا بحيث لا نقسم لأقسام صغيرة جدا فيصبح المدرج التكراري غير واضح خاصة في حالة صفر عدد الملاحظات أو صفر العينة، وألا نجعلها كثيرة جدا بحيث يكون المدرج التكراري غير واضح. فلو قسمنا الأعمار في المثال الأول إلى أقسام بحيث يمثل كل قسم عامين فقط فإننا سنجد أن هناك فراغات في المدرج التكراري نتيجة لأنه ليس هناك أحد في هذه المجموعة يقع سنه في هذه الشريحة. ولو قسمنا المدى إلى ثلاثة أقسام مثلا فسننتهي بثلاثة أعمدة لا تساعدنا حقيقة على فهم البيانات. وأتصور أن عدد الأعمدة يفضل أن يكون بين خمسة وعشرة للبيانات القليلة مثل درجات نجاح 50 طالبا، وربما يزيد إن كان لدينا بيانات كثيرة مثل درجات نجاح ألف طالب.
- 3 قم بحصر عدد القراءات التي تقع في كل شريحة. فمثلاً قم بحصر عدد الأفراد أقل من 10 سنين ثم عدد الأفراد بين 10 و20 سنة وهكذا.
- 4 ضع نتيجة الحصر في جدول.
- 5 ارسم رسم بياني يعبر عن هذا الجدول. يمكن رسم الجدول يدويا أو باستخدام الحاسوب.

٢٠ دقيقة



تمرين (١٦)



البيانات التالية تمثل مرتبات موظفي الدائرة المالية بأحد الشركات الصناعية:

670 ، 625 ، 410 ، 440 ، 430 ، 455 ، 450

430 ، 400 ، 430 ، 415 ، 500 ، 590 ، 585

210 ، 210 ، 230 ، 250 ، 355 ، 365 ، 375

300 ، 330 ، 345 ، 201 ، 360 ، 412 ، 555

605 ، 211 ، 317 ، 440 ، 318 ، 445 ، 460

511 ، 586 ، 671 ، 410 ، 543

الأسئلة المطلوب من النشاط

عمل الجدول التكراري المناسب لتمثيل هذه البيانات.

سابعاً: خرائط المراقبة (Control Charts)

كما تسمى أيضاً بخرائط السيطرة، كان أول تطبيق لهذه الأداة على يد العالم الإحصائي الأمريكي "شوارت" الذي نشر كتابه بعنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" سنة 1931، والذي يعد من أهم مؤسسي ومطوري نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة على مستوى معامل شركة "بيل". تستخدم خرائط المراقبة للمراقبة الإحصائية للعمليات بحيث يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية.



سابعاً: خرائط المراقبة (Control Charts)

ما هي خرائط المراقبة Control Charts ؟

أداة إحصائية لمعرفة ما إذا كانت العملية التصنيعية ضمن حدود السيطرة أم لا.

عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة. وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم، وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم انها خارج نطاق هذه السيطرة، وتحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات.

تحدث دائما انحرافات في قيم الخصائص التي تستخدم للحكم على جودة المنتجات المنتجة خلال العملية الإنتاجية، أو على جودة العمل. هناك أسباب عديدة لهذه الانحرافات التي تؤثر على جودة المنتجات، أو جودة العمل.

سابعاً: خرائط المراقبة (Control Charts)

تتكون خرائط السيطرة من ثلاثة خطوط أفقية هي:

خط مركزي Center Line ، وخط أفقي فوق خط المركز ومواز له يسمى الحد الأعلى للسيطرة Upper Control Limit – UCL ، وخط أفقي آخر تحت الخط المركزي ومواز له، يسمى الحد الأدنى للسيطرة Lower Control Liunit LCL ، وخط أفقي آخر تحت الخط المركزي ومواز له، يسمى الحد الأدنى للسيطرة . Lower Control Liunit LCL

① خط الوسط Center Line ويمثل المتوسط الحسابي لبيانات العملية Process average، والذي عنده تتحقق الجودة المطلوبة للعملية أو المنتج.

خط المركز في خرائط السيطرة هو تقدير متوسط الأداء العملية التصنيعية، أو خصائصها (مثل عدد العيوب) المحددة المنقطة Plotted على خريطة السيطرة. Control Chart

خط المركز لخريطة السيطرة (وهو الخط الوسط الذي يقع بين حد السيطرة العلوي، وحد السيطرة السفلي) يتم تقديره واحتسابه من بيانات سير العملية الإنتاجية، عندما تكون العملية الإنتاجية ثابتة ومستقرة Stable.

② خط علوي أفقي مواز لخط المركز، ويسمى الحد الأعلى للسيطرة Upper Control Limit.

③ خط سفلي أفقي تحت خط المركز، ومواز له يسمى الحد الأدنى.

سابعاً: خرائط المراقبة (Control Charts)

أسباب استخدام خرائط السيطرة:



01 تحسين الإنتاجية.

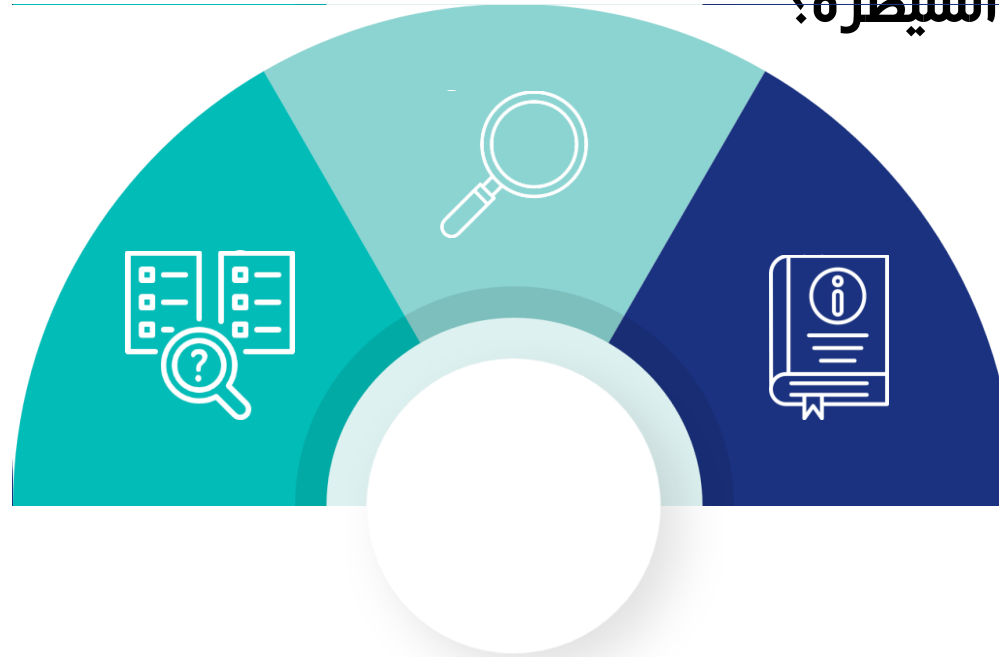
02 تجعل العيوب مرئية.

03 تحدد نوع التعديل المطلوب على العملية التصنيعية

04 تحدد ما إذا كانت العملية التصنيعية ضمن السيطرة أم لا.

سابعاً: خرائط المراقبة (Control Charts)

ماذا نستفيد من خرائط السيطرة؟



03

تميز الأسباب الخاصة للانحراف عن الأسباب العامة، كمرشد لإجراء اللازم.

02

تستخدم كمرشد أو دليل لحالة السيطرة تركز الاهتمام على اكتشاف الانحرافات في سير العملية، والسيطرة عليها.

01

تستخدم كمرشد أو دليل لحالة السيطرة تركز الاهتمام على سير العملية

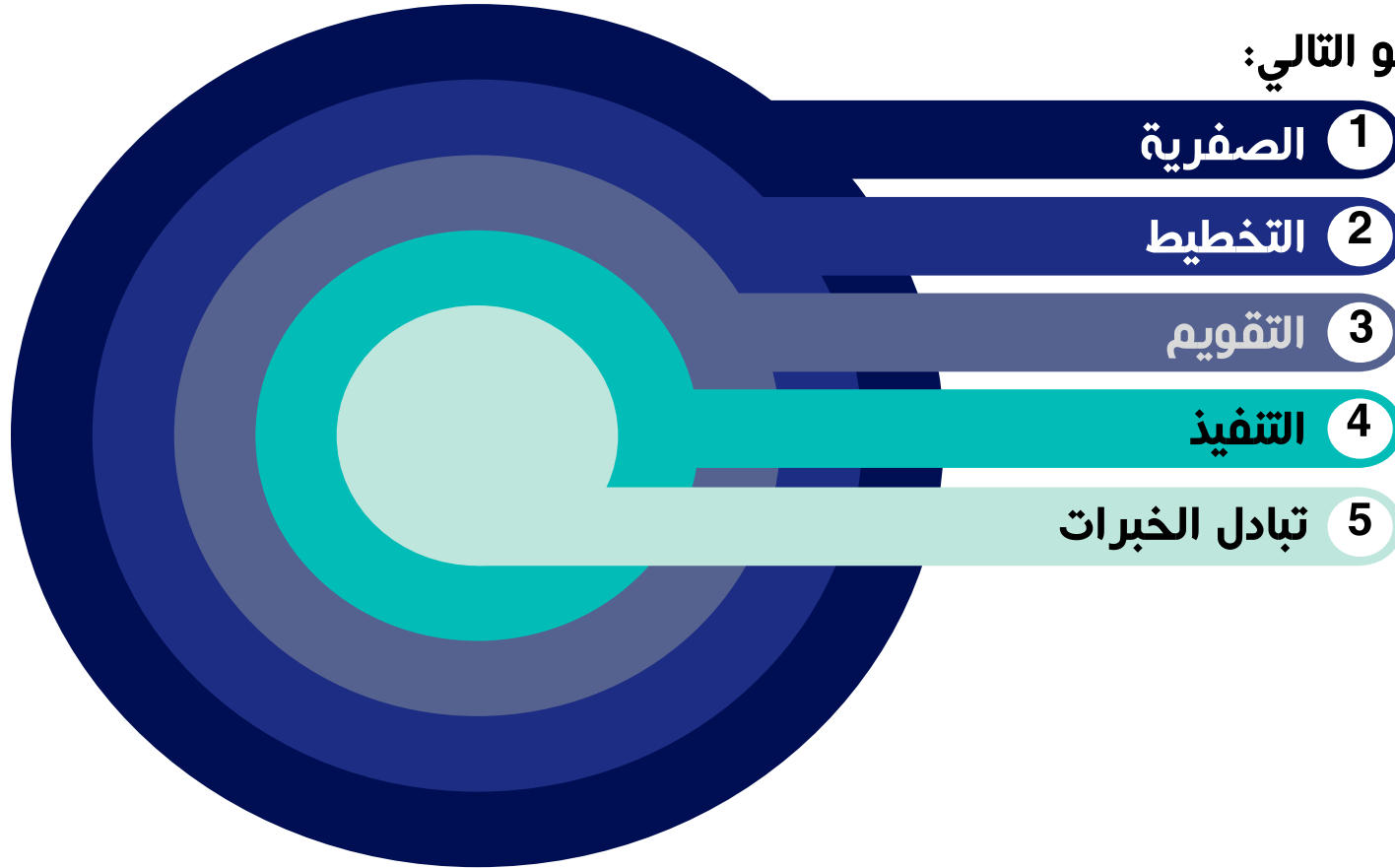
اليوم التدريبي الثالث

الموضوع الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الموضوع الرابع المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة

الموضوع الثالث مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد "جابلونسكي" خمس (5) مراحل يتوجب أن يمر بها التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الخدمية أو الصناعية، وهي على النحو التالي:



المرحلة الأولى: المرحلة الصفيرية – الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسميت هذه المرحلة بالصفيرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، أي أنها مرحلة الإعداد والتحضير، وهي تعني المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة وبمساعدة المدرب المحترف، حيث يقوم كبار الموظفين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

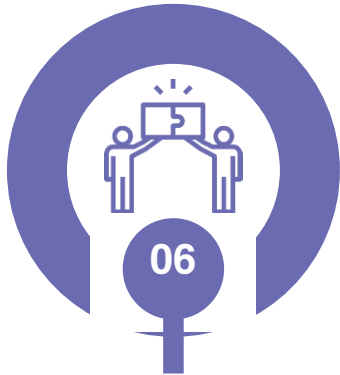
وضع أسس قياس
الرضا الوظيفي
ورضا العملاء
وإجراء القياسات
الأولية في هذا
المجال.



إيجاد ثقافة تؤيد
التغيير وتعزز
مفهوم الجودة.



بناء فرق العمل من أقسام
ودوائر مختلفة للعمل على
تحقيق أهدافاً مشتركة مع
إعطاء الفرق الصلاحيات
اللازمة لأداء أعمالها
بكفاءة.



تدريب مجلس
الجودة والمدراء
الرئيسيين على
أسلوب إدارة الجودة
الشاملة.



تشكيل مجلس الجودة
والذي ينبغي أن يضم
في عضويته أعضاء
من الإدارة العليا بغية
زيادة فاعلية قراراته.



التزام الإدارة العليا
بالجودة الشاملة
وبإجراء التحسينات
المستمرة.



اتخاذ قرار تطبيق
منهجية إدارة
الجودة الشاملة من
قبل الإدارة العليا.



المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق (المسهل) الذي يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري تتم الموافقة على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع ويختار المجلس الاستشاري استراتيجية التنفيذ، ويحدد المشكلات التي قد تتعرض لها فرق العمل، التي يتكون كل منها من (4) إلى (8) أفراد تكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية، والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

خطوات التخطيط للجودة :

يلخص "جوران" خطوات التخطيط للجودة في السلع والخدمات بما يلي :-



المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

يتضمن التخطيط للجودة الشاملة إلى التخطيط لثلاثة مكونات أساسية هي :

تحديد الأهداف الرئيسية والخطوات والمقاييس والمعايير المناسبة
لقياس مستوى الأداء لإدارة الجودة.

تحديد العميل المستهدف لهذا المنتج ثم تحديد مستوى الجودة المطلوب
وبالتالي تحديد معايير ومواصفات المنتج ثم مرحلة تحديد العمليات.

تحديد الأساليب التي يتم الوصول بها الى المواصفات والخصائص التي يرغبها
العميل بالمنتج أو الخدمة.



المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم

تبدأ عادة عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المرحلتين السابقتين الإعداد والتخطيط وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة لمباشرة مرحلة التطبيق والتنفيذ فيما بعد، وذلك اعتمادا على عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها. وتجرى في هذه المرحلة العمليات التالية:

التقييم الذاتي

والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



تقييم آراء العملاء

والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة حاليا ومستقبليا.



تقييم تكاليف الجودة

ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي، والفشل الخارجي.



المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تواجه المنظمة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وهنا يتم اللجوء إلى مختلف الأدوات المساعدة في حل المشاكل. وإضافة إلى فرق الجودة يتعين على قيادة المنظمة إنشاء العديد من الهياكل التي تستلزمها ضرورات التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي تتمثل فيما يلي:

اللجنة الموجهة للجودة:

وهي اللجنة المديرة، والتي تتكون من رئيس المنظمة، وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في المنظمة.

الفريق المنسق للجودة:

تعين الإدارة العليا منسقا للجودة، يشرف على فريق صغير، ومن مهامه، ترقية وتنشيط الجودة، والتأكد من تطبيق الجودة، والقيام بعمليات المتابعة.

فريق المسهلين لعملية الجودة:

ويتمثل دوره في دعم نشاط فرق التحسين، والتطوير، وذلك بضمان التدريب اللازم، والإرشاد لاختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين.

المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء ما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج المحققة خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة، كما يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف الاستفادة منها من خلال دعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.

المنظمة في هذه المرحلة تسعى لنشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها فالمنظمة بهذا تسعى لأن تكون مثالا يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما تسعى من خلال ذلك إلى كسب ثقة وولاء عملائها ومورديها للحصول على تأييدهم ومشاركتهم في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.



٢٠ دقيقة



تمرين (١٦)



حالة للمناقشة: "مشروع إعادة هندسة التميز في المؤسسة"

في إطار سعي المؤسسة للتحويل نحو "الإتقان الكامل للأعمال"، قامت إدارة الجودة بحصر المعوقات التي تواجه "البرامج الرعوية" من خلال تحليل (٩٠٠) ملاحظة ميدانية، وخلصت النتائج إلى الجدول التالي:

م	الملاحظة	تكرار الملاحظة
١	طول فترة الانتظار لاعتماد طلبات الدعم	229
٢	أخطاء في تعبئة نماذج الاستحقاق الميدانية	172
٣	ضعف الاستجابة للطلبات الخاصة أو الطارئة	126
٤	عدم كفاية المعلومات المقدمة للمستفيد عند التقديم	107
٥	نقص تدريب الكوادر الميدانية على مهارات التواصل	103
٦	صعوبة الوصول للمناطق النائية جغرافياً	71
٧	ملاحظات متنوعة أخرى	92
٨	المجموع الكلي	



المطلوب تقسيم المتدربين للمجموعات للإجابة على التساؤلات

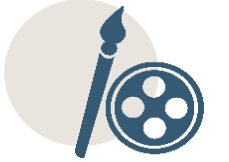
على كل مجموعة تقديم " خارطة طريق " مختصرة تدمج بين الأرقام (إدارة المعلومات) والعمليات (خرائط التدفق)

١. تحليل "القلة الحيوية" (أداة باريتو):
 من خلال بيانات الجدول، حدد أهم مشكلتين (تمثلان النسبة الأكبر من التكرارات). كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق قفزة في الجودة بنسبة ٨٠٪ من خلال حل ٢٠٪ فقط من هذه العوائق؟
٢. المسار الإجرائي (خرائط التدفق):
 المشكلة رقم (١) تتعلق بـ "طول فترة الانتظار". لو قمنا برسم خريطة تدفق (Flow Chart) لهذا الإجراء، أين نتوقع وجود "مراحل التفتيش" المكررة التي يجب إلغاؤها لرفع كفاءة العمليات؟
٣. استراتيجية التغيير (مراحل جابلونسكي):
 إذا أرادت المؤسسة البدء في حل هذه المشكلات، فكيف نطبق المرحلة "الصفيرية" والمرحلة "الأولى (التخطيط)" من نموذج جابلونسكي لضمان تهيئة البيئة قبل التنفيذ؟
٤. التحسين المستمر عجلة: (PDCA)
 اقترح خطة عمل مختصرة لعلاج "أخطاء تعبئة النماذج" باستخدام دورة (خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين) لضمان توثيق الإجراءات الجديدة ومنع تكرار الخطأ



٢٠ دقيقة

تمرين (١٧)



تطوير مراكز التمكين المجتمعي بمؤسسة غير ربحية بالرياض ولها فروع منتشرة

تفتخر المؤسسة بمراكزها المنتشرة، ولكن لوحظ مؤخراً وجود تباين في "جودة الخدمة" بين فرع وآخر؛ حيث يشتكي المتطوعون من تعقيد الإجراءات في بعض الفروع، بينما يشتكي المستفيدون في فروع أخرى من تأخر الاعتماد. الهدف هو توحيد معايير الإتقان باستخدام مراحل الجودة الشاملة.

المطلوب

تقسيم المتدربين إلى مجموعات.

تقوم كل مجموعة بمناقشة الأسئلة وعرضها في اوراق

التطبيق الإجرائي لمراحل الجودة (نموذج جابلونسكي):

١. المرحلة "الصفريّة" (التهيئة الذهنية):

• التطبيق: يرى بعض مديري المراكز أن الجودة "تعقيد ورقي" سيعطل عملهم الميداني السريع.

• التحدي: كيف يمكن للقائد إقناع هؤلاء المديرين بأن الجودة هي "وسيلة لتسهيل مهامهم" وليست عبئاً إضافياً، لضمان

قبولهم بالتغيير قبل البدء؟

٢. مرحلة "التخطيط" (رسم المسار الموحد):

• التطبيق: وضع خطة لـ "تنميط وتوثيق الإجراءات" في جميع المراكز.

• الأداة: استخدام خرائط التدفق (Flow Charts) لرسم "المسار المثالي" لطلب الخدمة، بحيث يكون موحداً من الرياض إلى

أقصى نقطة ميدانية، مما يضمن رفع كفاءة العمليات.

٣. مرحلة "التقويم" (اكتشاف الفجوات):

- التطبيق: بعد التنفيذ الأولي، وُجد أن بعض المراكز لا تزال متأخرة.
- الأداة: استخدام مخطط إيشيكاوا (عظمة السمكة) لتحليل الأسباب:
- الأفراد: نقص مهارات الموظفين في استخدام النظام الموحد.
- المهام: وجود خطوات إدارية مكررة (مراحل تفتيش زائدة).
- المدير: ضعف في "تفويض الصلاحيات" للمشرفين الميدانيين.

٤. مرحلة "التنفيذ" عجلة: (PDCA)

- التطبيق: بناءً على نتائج التقويم، يتم إطلاق "مشروع تحسين مصفر" في مركز واحد متعثر.
- الدورة: * خطط: تبسيط النماذج الورقية.
- طبق: البدء بالنماذج الجديدة.
- افحص: قياس رضا المتطوعين بعد التبسيط.
- نفذ التحسين: اعتماد النماذج المبسطة كمعيار نهائي.

٥. مرحلة "تبادل الخبرات" (توطين المعرفة):

- التطبيق: عقد ملتقى سنوي لمديري المراكز لعرض قصة نجاح المركز الذي طبق الجودة.
- الهدف: توطين المعرفة ونقل "أفضل الممارسات" بين الفروع لضمان الإلتقان الكامل للأعمال في كل مكان.

الموضوع الرابع المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة

المنظمة الدولية للمواصفات

إن مصطلح (ISO) يمثل اختصاراً لإسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي " International Organization of Standardization" ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا، حيث أنها تضم أكثر من (مئة دولة) في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث ان المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى مجالات الصناعة والتجارة والخدمات.

ما هي الآيزو (ISO 9000):



بدايةً ، الآيزو 9000 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة يمكن أن تستخدم على نطاق واسع. وفي الواقع فإن الآيزو 9000 يجمع المواصفات وينسقها في نظام واحد يتضمن المبادئ العامة الرئيسية لأشكال إدارة الجودة وضمان الجودة المتعددة والمتنوعة، والتي تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات و أصبحت تعرف بإسم مواصفات الآيزو 9000.

لماذا الأيزو 9000؟

من المعروف أن لكل دولة مواصفاتها الخاصة بها، ولكن لكي تكون منافسة على المستوى العالمي لا بد أن تكون مواصفات منتجاتها (سلعها وخدماتها) ملائمة للدول الأخرى، ففي ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتحرير تجارة السلع والخدمات أصبحت الحاجة ملحة لوجود مواصفات ومقاييس موحدة تأخذ بالاعتبار المواصفات والمقاييس للدول المختلفة. وبطبيعة الحال كانت من أكثر المحاولات نجاحاً في هذا المجال هي محاولة المنظمة الدولية للمواصفات، التي طورت ما يعرف الآن بـ " الأيزو 9000 "

ولكن ماذا الاهتمام بالحصول على شهادة الأيزو؟

السّر يكمن في كلمة واحدة هي "المنافسة"، فازدياد حدة المنافسة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتحرير تجارة السلع والخدمات، إضافةً إلى اهتمام الدول المختلفة بضمان حصول مواطنيها على أجود السلع والخدمات، جعل كثير من المؤسسات تهتم بالحصول على هذه الشهادة التي تمنحها ميزة نسبية تجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء بل وتجاوز توقعاتهم.



تنقسم سلسلة المواصفات القياسية الدولية – الأيزو (ISO) بشكل عام إلى خمسة مواصفات رئيسية:

تختص بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على التصنيع والخدمات.

مواصفات الأيزو 9000

تتناول ما يجب أن تكون عليه نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتتضمن البنود الرئيسية والفرعية جميعاً.

مواصفات الأيزو 9001

وتتناول ما يجب أن تكون عليه نظم إدارة الجودة في المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية، دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع. وتتضمن جميع البنود باستثناء ما يتعلق منها بـ " التصميم وخدمة ما بعد البيع " .

مواصفات الأيزو 9002

وتتناول ما يجب أن تكون عليه نظم إدارة الجودة في مراحل التفتيش والاختبارات النهائية، لذلك تهتم بها المؤسسات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بإنتاج أو تقديم السلع والخدمات

مواصفات الأيزو 9003

(وهي إرشادية فقط)، حيث تحدد عناصر ومكونات نظم إدارة الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة هذه العناصر والمكونات.

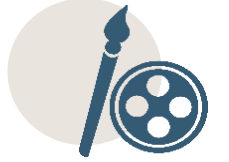
مواصفات الأيزو 9004

٢٠ دقيقة



أسئلة ونقاش (2)

تمرين (١٨)



ناقش مع أعضاء مجموعتك الأسئلة التالية:

السؤال الثاني:

ما هي أهمية تطبيق ISO في المنظمات؟



السؤال الأول:

ما المقصود بـ ISO؟

مواصفات الأيزو ومجال تطبيقها:

يتضمن الجدول التالي أدناه تلخيصاً لطبيعة مواصفات الأيزو ISO 9000:

مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الأيزو 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرامجيات الجاهزة
الأيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصراً	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
الأيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصراً	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الأيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصراً	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي
الأيزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات



٢٠ دقيقة



عصف ذهني (١)



تمرين (١٩)



السؤال المطلوب من النشاط:

ماذا تعرف من المنظمات المحلية (عامة أو خاصة) التي تلتزم في تقديم خدماتها ومنتجاتها بمواصفات عائلة الأيزو 9000؟



العلاقة بين أنظمة ومواصفات الآيزو (ISO 9000) و إدارة الجودة الشاملة (TQM)

هناك علاقة وثيقة بين أنظمة ومواصفات الآيزو (ISO 9000) و إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فليس صحيحاً أن المنظمة القادرة على الحصول على مطابقة لمواصفة الآيزو تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه من الجدير بالذكر أن المنظمة التي تسعى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي منظمة قادرة على التطابق مع مواصفات الآيزو، فضلاً عن أن المطابقة مع المواصفة تعتبر مؤشراً لاستعداد المنظمة لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.



تعد إدارة الجودة الشاملة TQM أكثر شمولاً من مواصفات ونظم الآيزو 9000، وأن هذه الأخيرة تعد إحدى المدخلات، وفي الوقت نفسه إحدى عوائد، تحقيق إدارة الجودة الشاملة TQM وأن البيئة التنظيمية التي تفرزها إدارة الجودة الشاملة تعد مناخاً مناسباً جداً للحصول على مختلف شهادات المطابقة مع المواصفات.

يعرف ISO إدارة الجودة بأنها:

جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتها وكيفية تطبيقاتها؛ من خلال تخطيط وضبط وضمان وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.

مواصفات الأيزو ومجال تطبيقها:

يتضمن الجدول التالي أدناه تلخيصاً لطبيعة مواصفات الأيزو ISO 9000:

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفة «ISO 9000»

العناصر	ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة «TOM»
التركيز على العميل	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. - معالجة شكاوي العملاء. - متابعة إدراك العميل لمستوى تلبية متطلباته. - توفير وثائق توضح ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. - تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار. - دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل. - قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار. - مشاركة العميل كمستول متضامن مع المنظمة.
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - وضع سياسة وأهداف الجودة. - توفير الموارد الضرورية. - الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع رؤية للمنظمة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المنظمة. - توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين. - دعم الإدارة لمنظومة الجودة.
مشاركة الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب وعمل ومهمة. - تدريب وتأهيل العنصر البشري. - التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. - التأكد والحرص من أن كل فرد في المنظمة يعرف أهدافها. - المشاركة الكاملة للأفراد.
العمليات.	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في مواصفات المنتج أثناء العمليات ووفق ما هو موثق له في النظام. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات لتحقيق أهداف التحسين المستمر. - التطوير والتحسين المستمر في منظومة الإنتاج. - رفع مستوي مواصفات المنتج أولاً بأول.

مواصفات الأيزو ومجال تطبيقها:

يتضمن الجدول التالي أدناه تلخيصاً لطبيعة مواصفات الأيزو ISO 9000:

المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفة «ISO 9000»

العناصر	ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة «TOM»
التحسين المستمر	- تحسين مستوى جودة المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق، والمراجعات.	- القيام بقياس الأداء باستمرار، ووضع أهدافاً لها لتقييم التحسينات. - إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد. - المقارنة المرجعية مع المنظمات المتفوقة بغرض تحديد الفروق وتصحيحها. - إجراء تقييم ذاتي مستمر ودوري.
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات غير المطابقة وتقييم العمليات.	- اتخاذ القرارات استناداً إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.
الإدارة بمدخل النظم	- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق. - إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.	- اعتبار أي منظمة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وعوائده التي يجب أن تتميز بالجودة وفقاً لمعايير محددة. - إدارة المنظمة كنظام متكامل ومتربط. - جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتفعيل النظام ككل. - دراسة الارتباطات بين مختلف العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.
العلاقات مع الموردين	- تحديد وتوثيق المتطلبات والمعايير المطبقة على الموردين. - تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المنظمة.	- إقامة علاقات استراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات. - مشاركة الموردين في الخطط المستقبلية. - اعتبار الموردين شركاء حقيقيين ومتضامنين في تحسين الجودة.

أنواع شهادات المطابقة

هناك ثلاث أنواع لشهادات المطابقة:



مطابقة السلع والخدمات

وتهدف إلى إثبات أن السلعة أو الخدمة مطابقة لمواصفات أو مقاييس محددة سلفاً وخاضعة لمراقبة صارمة مستمرة بشكل دوري.



مطابقة المنظمات

وتهدف إلى إثبات أن المنظمات تطبق نظام جودة مطابقاً لمواصفات مرجعية أيزو 9000.



مطابقة الأفراد

وتهدف إلى الاعتراف بالكفاءة المهنية لفرد ما في أدائه لعمله وفقاً لمعايير محددة سلفاً.

مزايا تطبيق مواصفات الآيزو 9000 في المنظمات

تقوم المنظمات بتبني مواصفات إيزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية، محلياً ودولياً؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم ربحها. ويمكننا تصنيف فوائد ومميزات تطبيق الآيزو 9000 إلى ثلاث فئات؛ هي كما يلي:

أولاً: العاملون في المنظمة

فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000 بالنسبة للعاملين في المنظمة:

1 إمداد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى

2 يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام وتحديدتها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة

3 يوفر مادة أرشيفية وثائقية لخبرة المنظمة ويؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف وتحسين أداء العاملين

4 تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في العمليات التنفيذية

5 المحافظة على استمرار جودة السلع والخدمات

مزايا تطبيق مواصفات الآيزو 9000 في المنظمات

ثانياً: العملاء

- 1 حصول العملاء على مستوى الجودة المتوقع بشكل مستمر
- 2 زيادة ثقة العملاء في سلع وخدمات المنظمة
- 3 المقارنة بين المنظمات عند دراسة العروض واتخاذ قرارات الشراء
- 4 تحديد قدرة نظام الجودة في المنظمة على إنتاج منتج يحقق بالمتطلبات

مزايا تطبيق مواصفات الآيزو 9000 في المنظمات

ثالثاً : المنظمات:

يترتب على تطبيق مواصفات آيزو 9000 من قبل المنظمات الفوائد الآتية:

- 1 تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع والخدمات المطروحة من قبل المنظمة
- 2 اكتساب ميزة تنافسية تتميز بها على المنظمات الأخرى
- 3 تحصل المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير أو تسويق منتجاتها من خارج البلد
- 4 تقليل نسبة الفاقد والتالف والمرتجعات ورفع مستوى الأداء للعاملين من خلال التدريب المستمر

المراجع

١. التميمي، فواز، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠١، عالم الكتاب الحديث عمان، ط أولي.
٢. الجبوري، ميسر، (٢٠١٠)، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٣. الحبيب، بليلة، (٢٠١٩)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات شروط التطبيق، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
٤. الطائي، رعد عبد الله وآخرون، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٥. حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة عمان، ط أولي.
٦. حمود، خضير، والشيخ، روان، (٢٠١٠)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٧. راضي، بهجت، والعربي هشام، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
٨. رضوان، محمود عبد الفتاح، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط. أولي.
٩. عيشاوي، احمد، (٢٠١٣)، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر ط أولي، عمان.

شكراً لكم

رقم الجوال ٠٥٥٩٩٩٠٥٢١
البريد الإلكتروني: abdelbasitt@ipa.edu.sa