



أخصائي الجودة في القطاع غير الربحي

إدارة الجودة الشاملة

مهندس/ محمد سعد البنا

خبير أنظمة الجودة والتميز المؤسسي
كايزن للاستشارات

تعريف بمقدم البرنامج

- 26+ سنة خبرة في مجال هندسة وتطوير العمليات | منها 18 عاما الأخيرة في مجالات أنظمة الجودة والإدارة الاستراتيجية
- خبير أنظمة الجودة والتميز المؤسسي | كايزن للاستشارات
- خبير فني (غير متفرغ) | المركز السعودي للاعتماد (SAAC)
- مستشار سابق لإدارة الاستراتيجية | جامعة الملك خالد (مارس 2017 – سبتمبر 2021)
- ماجستير إدارة الجودة | الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
- ماجستير تصميم وهندسة المنسوجات | جامعة حلوان
- مقيم معتمد | المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)
- كبير مقيمين معتمد لأنظمة تقييم المطابقة ISO/IEC 17021-1 & 17024 | الاعتماد البريطاني (UKAS) & الاعتماد السعودي (SAAC)
- استشاري أنظمة تقييم المطابقة IAF Document & ISO/IEC 17021-1 | مجلس الاعتماد الوطني الأمريكي (ANAB)
- مقيم معتمد لجائزة مصر للتميز الحكومي | المعهد الوطني للحوكمة والتنمية المستدامة (NIGSD)
- كبير مدققين معتمد لأنظمة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية | عضو الهيئة البريطانية لتسجيل المدققين المعتمدين IRCA | CQI
- محترف مؤشرات الأداء الرئيسية & محترف الاستراتيجية وتخطيط الأعمال | معهد مؤشرات الأداء الأسترالي KPI Institute
- محترف إدارة المشاريع PMP | معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI)
- محاضر دبلوم إدارة الجودة الشاملة | جامعة القاهرة (2010-2014)



م. محمد سعد البنا

المحاور الرئيسية



1. المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة.
2. المبادئ الأساسية لإدارة الجودة.
3. رواد علوم الجودة الأوائل
4. أدوات تحسين الجودة في المنظمات.
5. المواصفات القياسية الدولية لأنظمة الجودة
6. متطلبات أنظمة إدارة الجودة
7. خارطة تطبيق أنظمة الجودة بمنظمات القطاع غير الربحي



اليوم التدريبي الأول





01

المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة



تمرين



فكر

ماذا نعني بالجودة؟





مفهوم الجودة

1 مفهوم جوزيف جوران

الملاءمة للاستخدام.

2 مفهوم فيليب كروسبي

الالتزام بالمتطلبات ومنتج بلا عيوب

3 مفهوم إدوارد ديمينج

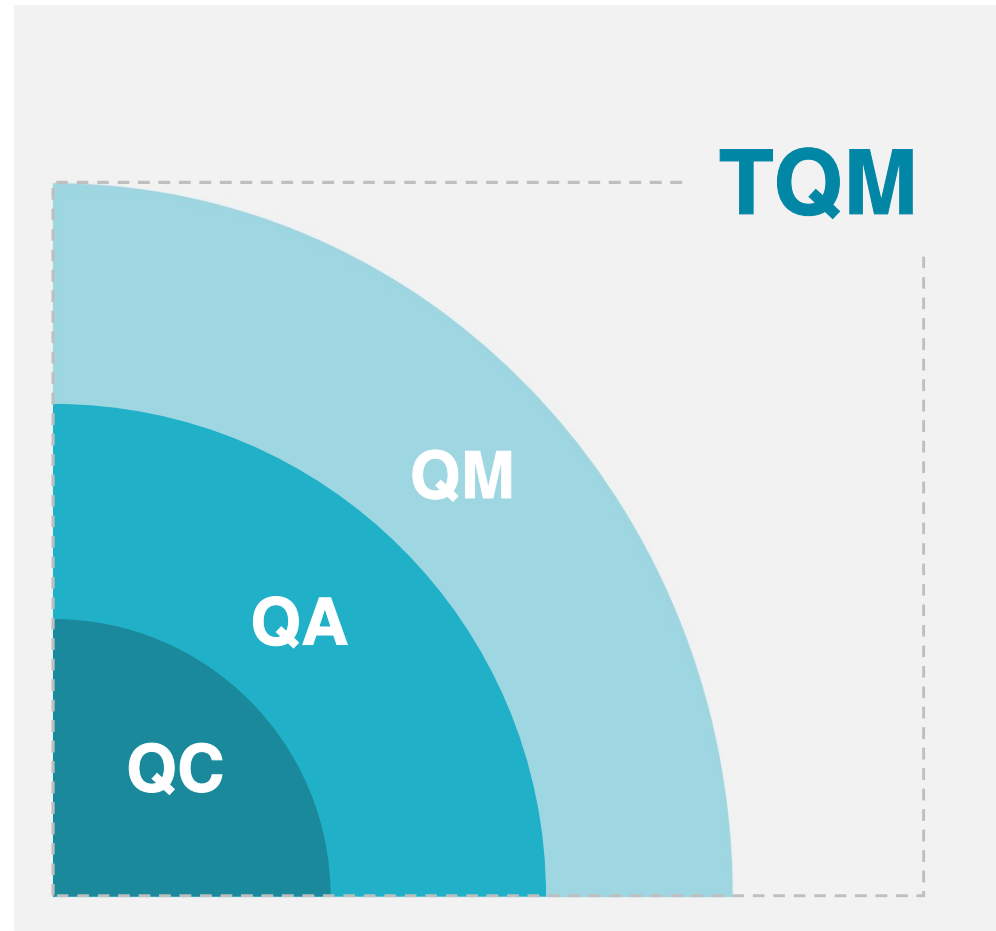
تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد

4 مفهوم منظمة المواصفات الدولية ISO

الإيفاء بالمتطلبات المستهدفة

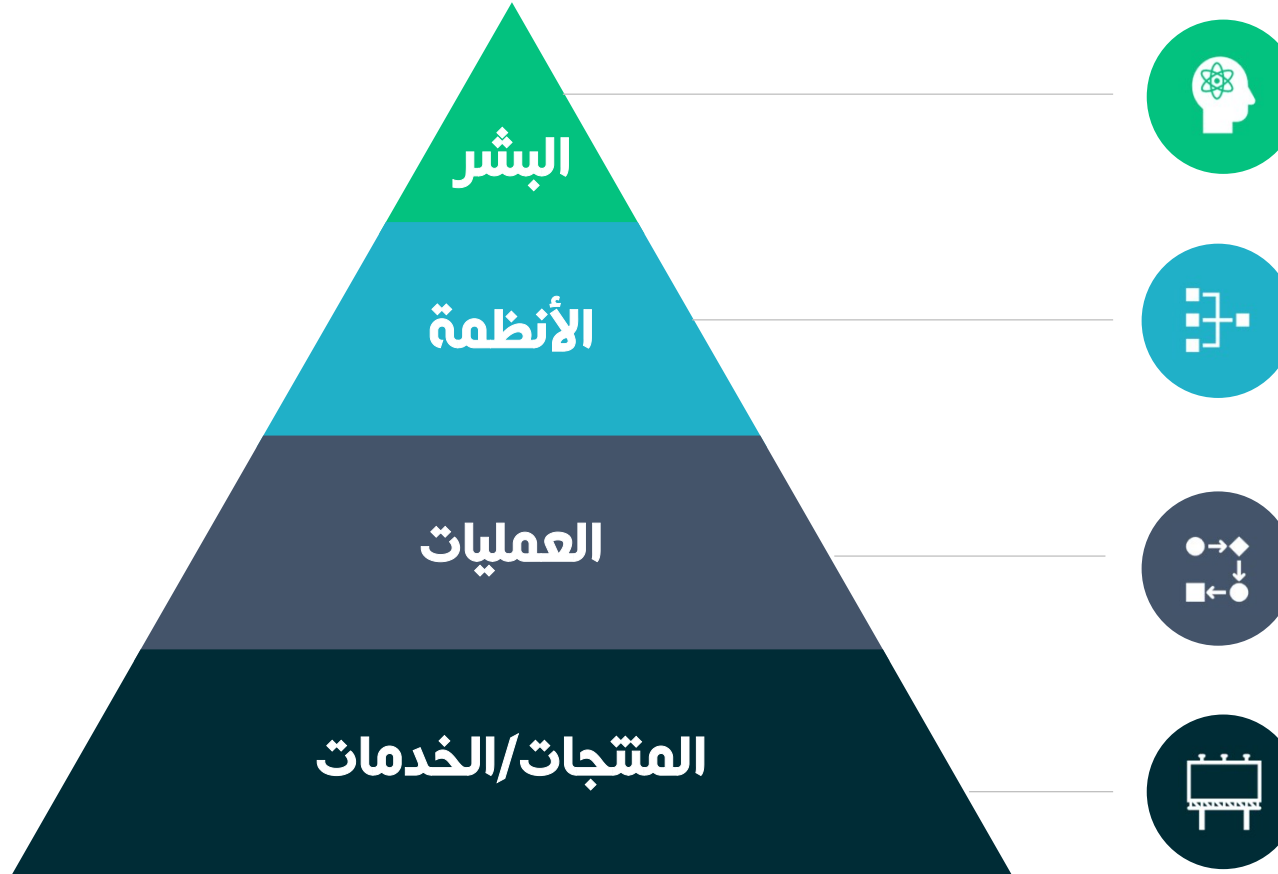


مراحل تطور مفهوم الجودة





النطاقات الأساسية للجودة





مرتكزات الجودة الثلاثة

1 رضا العملاء

2 الثقافة المؤسسية

3 التحسين المستمر



تمرين



- من وجهة نظرك هل هناك ظواهر تدل على غياب الجودة؟
- دون بعض تلك الظواهر التي يمكن أن نلمسها في مؤسسات القطاع غير ربحي



فكر

ما العلاقة بين الجودة والتميز



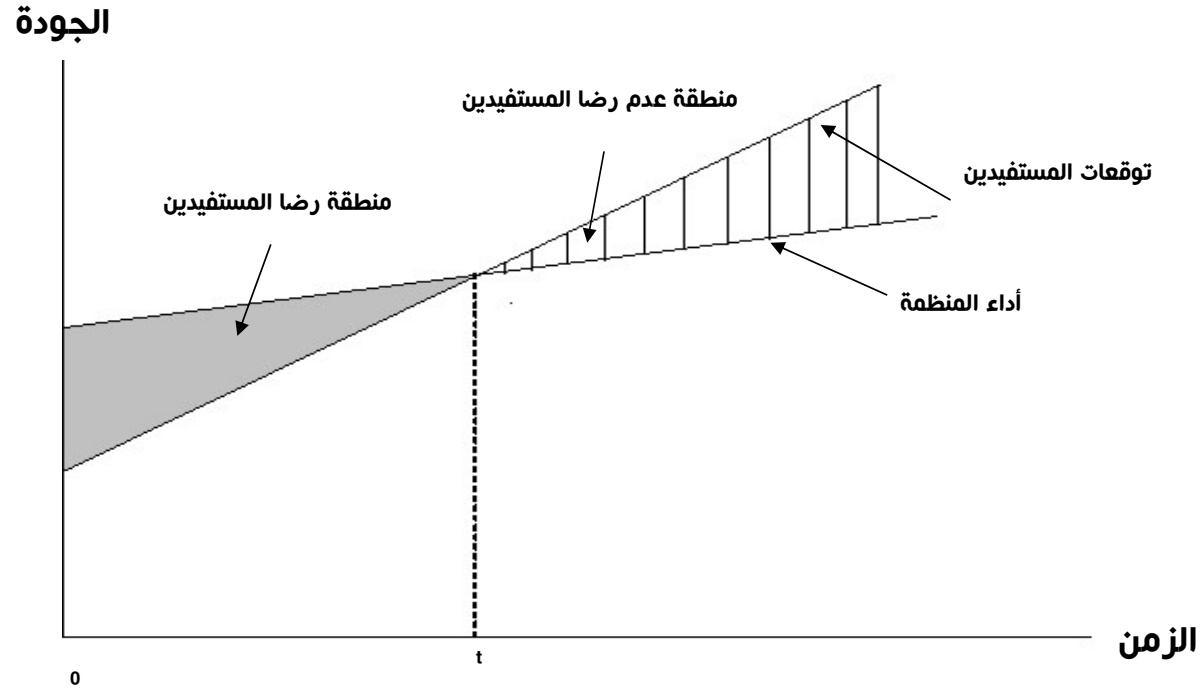


العلاقة بين الجودة والتميز





الوقوع في فخ ما يطلبه المستفيدون!

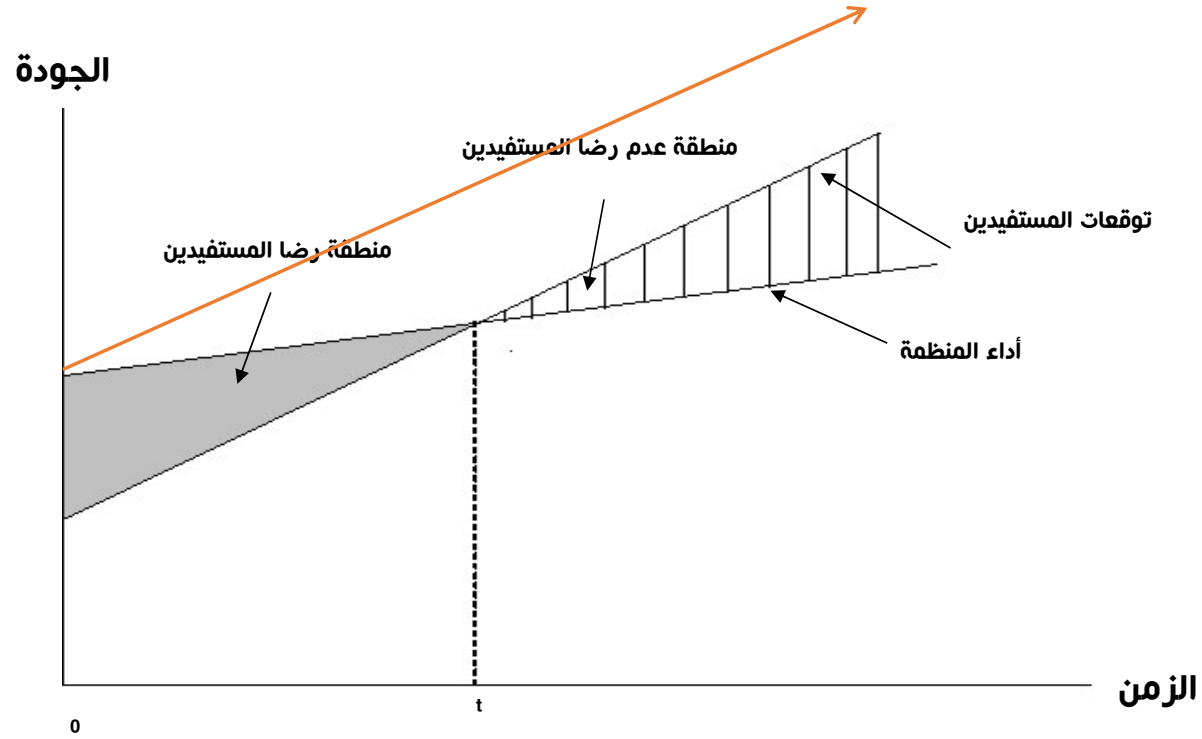


RCDQ Model, Foster





الهروب من الفخ!



RCDQ Model, Foster





من الأداء إلى الريادة





تمرين

- فيما يلي 7 عبارات حول أسس إدارة الجودة الشاملة ومدى الأخذ بها في المؤسسة التي تعمل بها، الرجاء قراءة كل عبارة بتمعن وتحديد درجة موافقتك عليها بوضع دائرة حول الرقم المناسب. ليكون هذا التمرين ذو فائدة، الرجاء الإجابة على جميع الفقرات بموضوعية.

- تفسير الدرجات كالتالي:

- 18 درجة فأقل: المؤسسة لا يوجد لديها ضعف في إدارة الجودة
- 19 – 29 درجة: المؤسسة لديها ممارسات جيدة في إدارة الجودة.
- 30 – 35 درجة: المؤسسة لديها ممارسات متقدمة في مجال إدارة الجودة





تمرين

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يوجد بمؤسستك آلية للتأكد من أن الخدمة التي نقدمها ترضي عملاءها	5	4	3	2	1
2	يوجد بمؤسستك معايير محددة لجودة الخدمات التي نقدمها لعملائنا	5	4	3	2	1
3	يشارك الموظفون بشكل دوري في معالجة المشكلات التي تؤثر على جودة الأداء	5	4	3	2	1
4	يوجد بمؤسستك آلية للحصول على آراء واقتراحات الموظفين بشكل دوري	5	4	3	2	1
5	تركز مؤسستك على فرق العمل لمعالجة المشكلات	5	4	3	2	1
6	يوجد بمؤسستك أكثر من فريق عمل للعمل على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف	5	4	3	2	1
7	يحصل الموظفون في مؤسستك على المعلومات اللازمة للأداء بسهولة	5	4	3	2	1





02

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة



مبادئ إدارة الجودة

- 1 التركيز على العميل
- 2 القيادة
- 3 مشاركة العاملين
- 4 نهج العملية
- 5 التحسين المستمر
- 6 القرار المبني على الأدلة
- 7 إدارة العلاقات



03

رواد علوم الجودة الأوائل

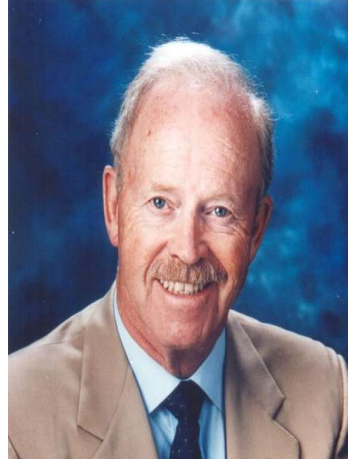


رواد الجودة بالقرن العشرين

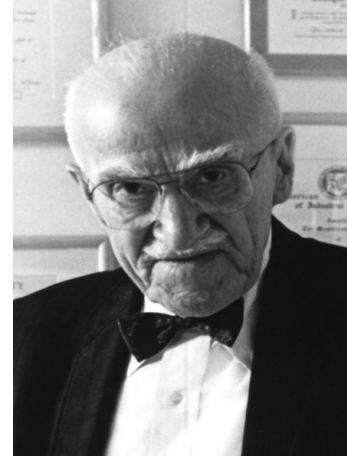
كاروا ايشيكاوا



فليب كروسبي



جوزيف جيوران



إدوارد ديمينج





أولاً: إدارد ديمينج

- يعتبر الرائد الأكثر شهرة في مجال الجودة بالقرن العشرين
- مؤسس المفهوم الحديث للجودة
- يعتبره كثيرون أحد مؤسسي الثورة الصناعية الحديثة في العالم وبخاصة في أمريكا واليابان، وله جهود بارزة،
- أشهر ما قدمه نقاطه الأربع عشرة لمبادئ الإدارة والأمراض السبعة القاتلة للإدارة ومنهجية التحسين المستمر (عجلة ديمينج)
- يرى أن الإدارة مسؤولة عن (94%) من مشكلات الجودة



ثانيًا: جوزيف جيوران

- يعتبر جيوران الروماني الأصل والذي هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912م أحد مهندسي ثورة الجودة في اليابان.
- له إسهامات بارزة في مجال الجودة الشاملة، أهمها: ثلاثية جوران Juran's Trilogy الأمر الذي كان له أكبر الأثر في إنجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة.
- المفاهيم الأساسية للجودة عند جوران:
 - خصائص المنتج يجب أن تلبي احتياجات العميل.
 - خلو المنتج أو الخدمة من العيوب.
 - أن تكون السلعة متاحة ويوفر فيها الأمان في الاستخدام.
- يؤكد جوران على أن أكثر من (85%) من مشكلات الجودة تعود إلى العمليات الإدارية (نظام العمل) وليس إلى



ثالثاً: فليب كروسبي

- أول من أسس كلية للجودة، وركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة، وخفض تكاليفها،
- أول من نادى بفكرة التركيز على عدم وجود المعيب في المنتج
- ارتبط اسمه بفكرة الوصول لمستوى (Zero Defects) والتي نادى بها في عام 1961م.
- من أهم أفكاره:
- الجودة ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات العميل وضرورة تحسينها لهذا الغرض.
- الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء وليس بتقييم الأداء.
- معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب دائماً.
- مقياس الجودة هو محصلة تكلفة المطابقة وتكلفة عدم المطابقة الجودة



رابعًا: ايشيكاوا

- يعد ايشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين الأوائل
- تمتع بشهرة عالمية وإقليمية وهو متخصص في الكيمياء التطبيقية،
- اشتهر بإسهاماته العلمية في تطوير الجودة من خلال الطرق الإحصائية لتطبيقها،
- يعد الأب الروحي لمفهوم حلقات الجودة (quality circles) والتي ابتكرها في عام 1960
- تمحورت أهم أفكاره في الجودة في التحكم الشامل في الجودة على مستوى المنظمة من خلال وضع الجودة في قائمة الأولويات، التركيز على العميل، الاعتماد على البيانات، الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، الاهتمام بالجودة في جميع المستويات.
- حلقات الجودة: هي مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم بين 4 إلى 7 أفراد يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية، بحيث يكون معدل ساعات عقد حلقات الجودة بين ساعتين إلى ثلاث ساعات شهريًا.

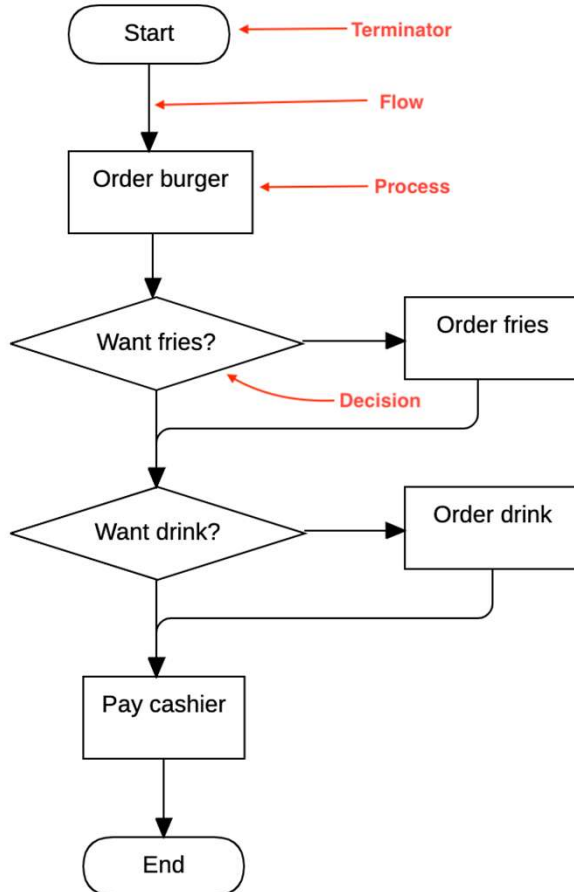


04

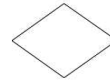
أدوات تحسين الجودة في المنظمات



1. أداة مخطط التدفق



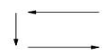
1. The **activity** symbol is a simple rectangle box, which gives a brief description (1-2 words) of an activity in the process.



2. The **decision** symbol is a diamond shaped box used to denote any point in the process where a decision, such as yes/no, up/down or on/off, must be made, leading to different process branches.



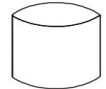
3. The **terminal** symbol is a rather flat rectangle with rounded corners, used to denote the beginning and end of a process or sub-process, often using the words *start*, *begin*, or *end*.



4. **Flow lines** have an arrow at the end, indicating the process flow to the next activity or step. Besides the usual downward flow, flow lines can indicate a process loop (going back to an activity) or a process branch (going to a different set of activities or a sub-process), based on the decision made.



5. The **document** symbol has the shape of a printout or paper and is used when the activity described is a printed form.



6. A **database** symbol is a cylinder and is used when the activity involves access to or retrieval from a database.



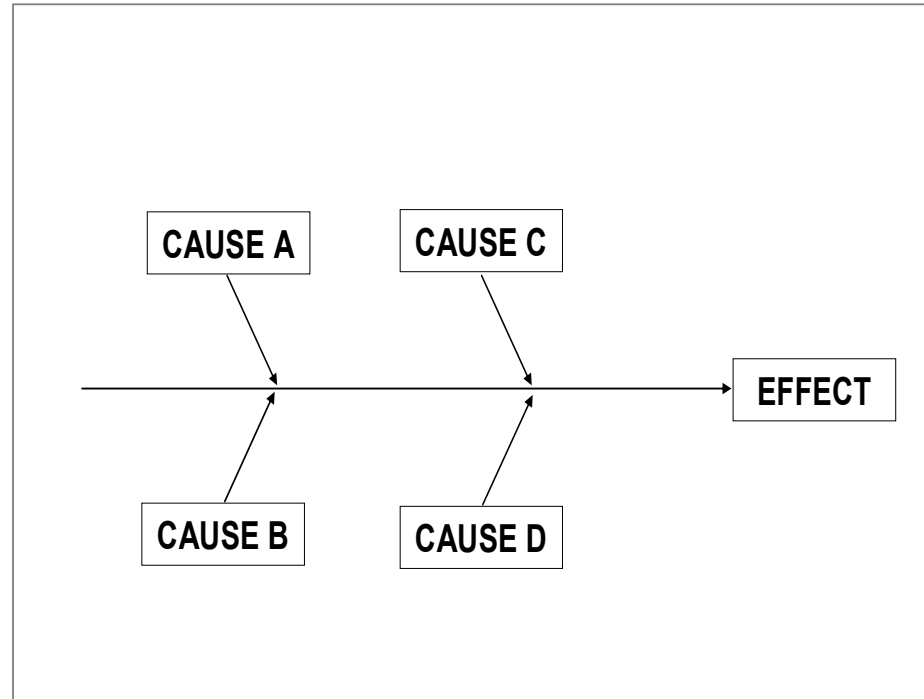
7. The **wait** symbol is a trapezoid, providing a means to show where normal processing is halted or suspended to be continued later on.



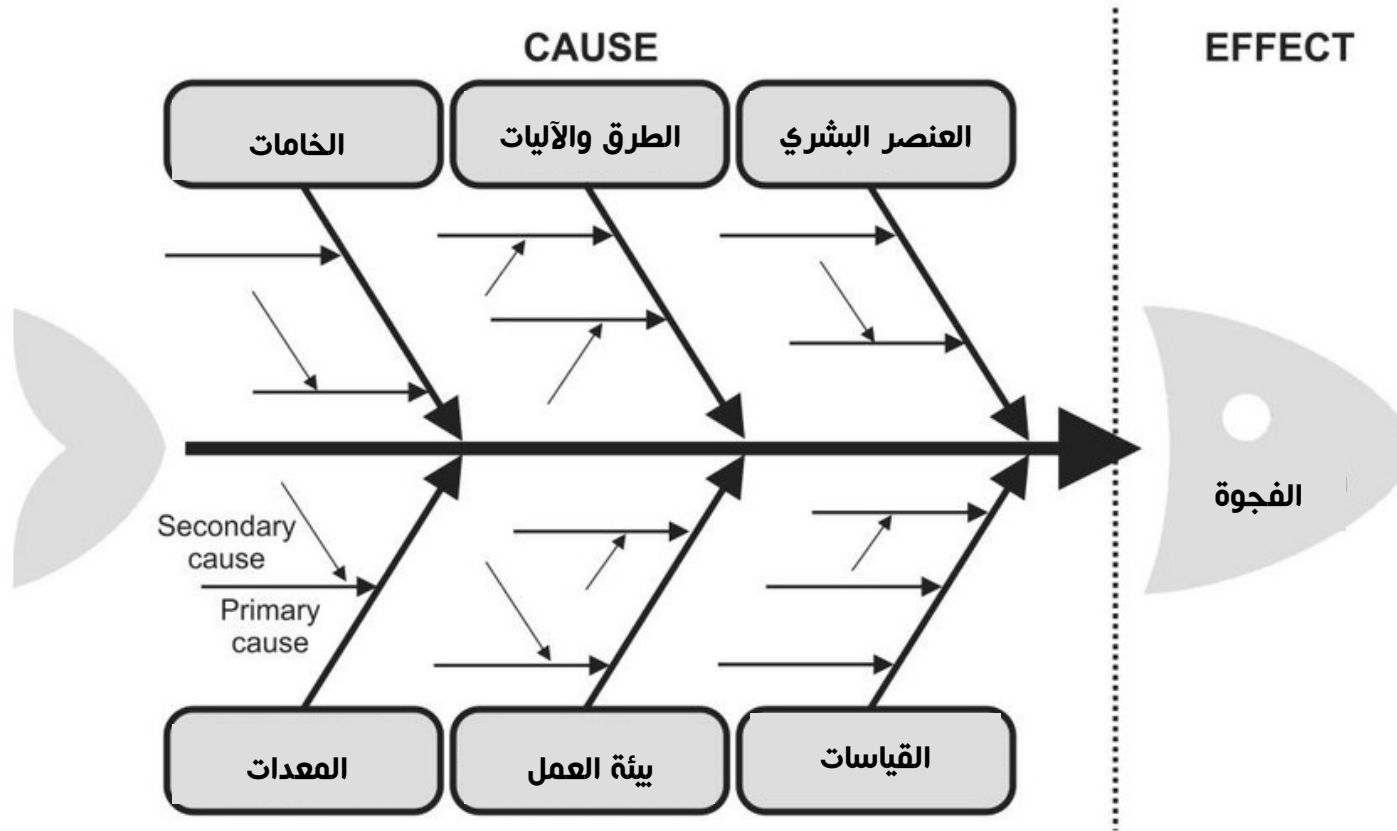
8. The **connector** or continuity symbol is a circle with a letter or number in it, used to denote a break point in the process (most frequently used when the flow diagram reaches the edge of the paper). An identical symbol is then used to show where the diagram continues.



2. أداة مخطط التأثير والأسباب (هيكل السمكة)

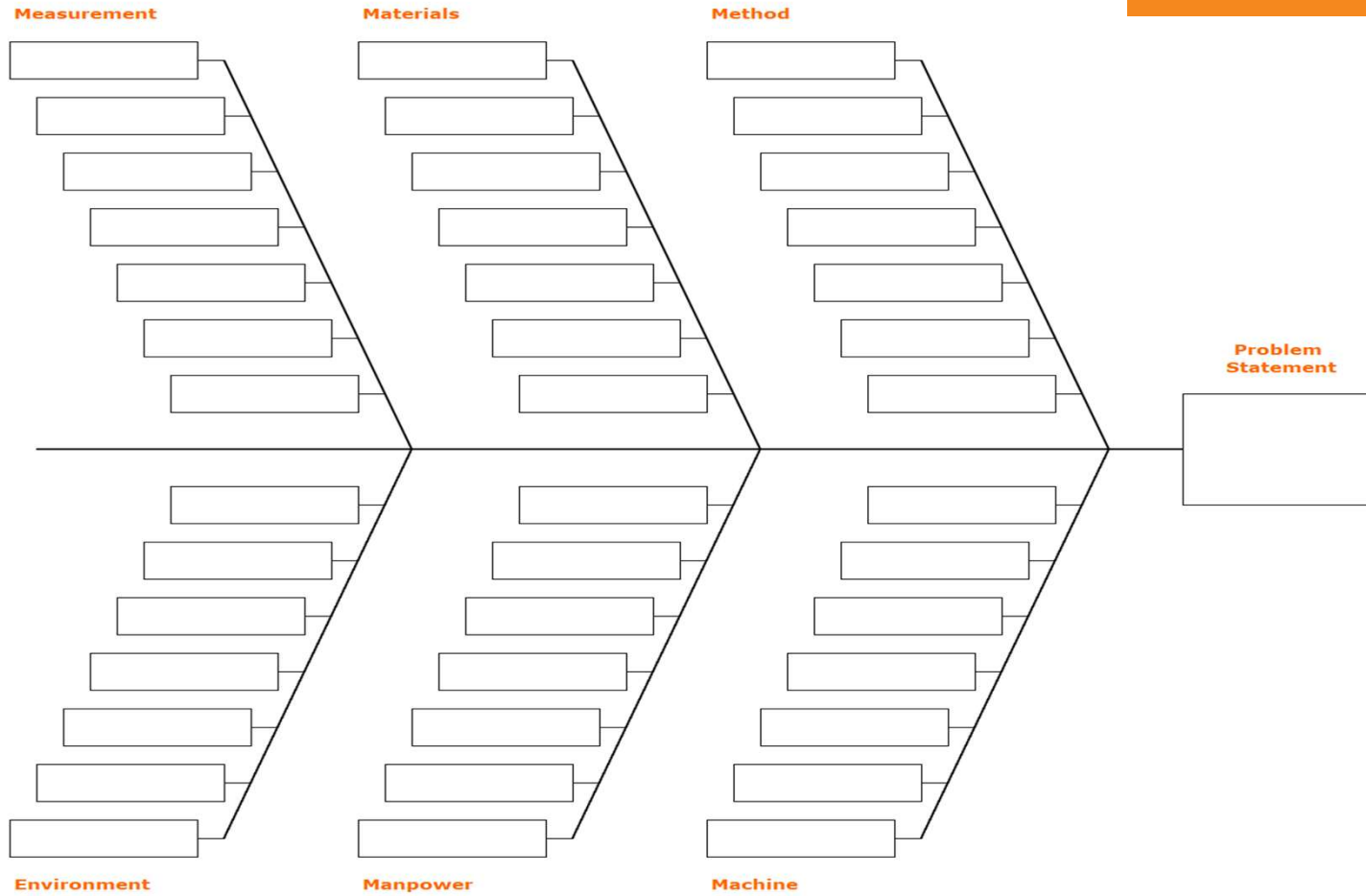


2. أداة مخطط التأثير والأسباب (هيكل السمكة)





تمرين





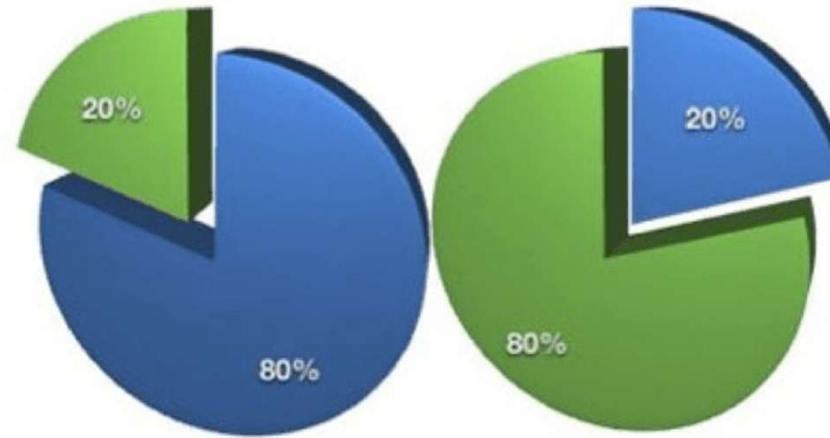
4. أداة مخطط البيانات



5. أداة مخطط باريتو



Pareto Principle

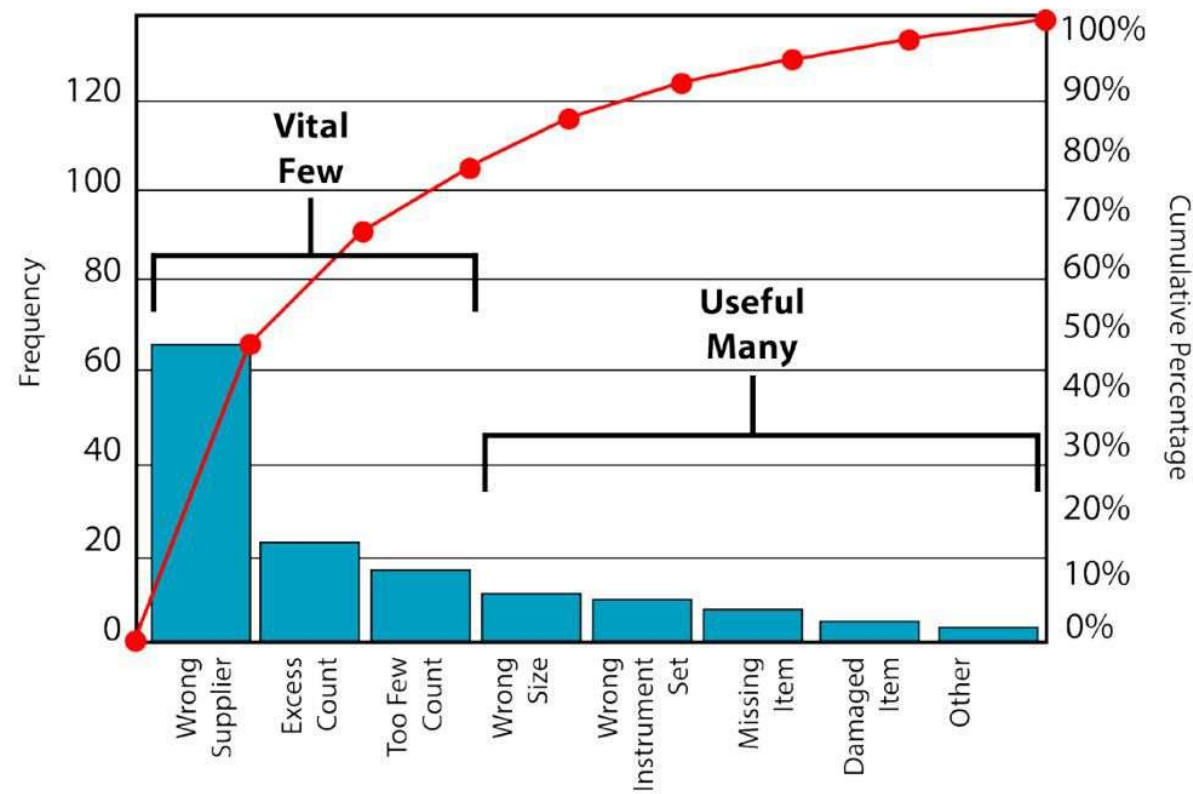


20% of the input (time, resources, effort)
accounts for 80% of the output (results, rewards)



5. أداة مخطط باريتو

Pareto Chart: Types of Errors Discovered During Surgical Set-up





5. أداة مخطط باريتو

First Way



5. أداة مخطط باريتو

Type	Check	Subtotal
Crack		104
Scratch		36
Stain		22
Strain		14
Gap		8
Pinhole		6
Others		10
Total		200



5. أداة مخطط باريتو

Ranking	Defect	Frequency	Total %	Cumulative Total	C%
1	Crack	104	52%	104	52%
2	Scratch	36	18%	140	70%
3	Stain	22	11%	162	81%
4	Strain	14	7%	176	88%
5	Gap	8	4%	184	92%
6	Pinhole	6	3%	190	95%
7	Others	10	5%	200	100%

Total=200



5. أداة مخطط باريتو

Second Way



5. أداة مخطط باريتو

MINITAB - Untitled

File Edit Manip Calc Stat Graph Editor Window Help

Pareto Chart

☐ Chart defects data in:
BY variable in: (optional)

☒ Default (all on one page, same ordering of bars)

☐ One chart per page, same ordering of bars

☐ One chart per page, independent ordering of bars

☒ Chart defects table

Labels in:

Frequencies in:

Combine defects after the first % into one

Title:

Select Help OK Cancel

Session

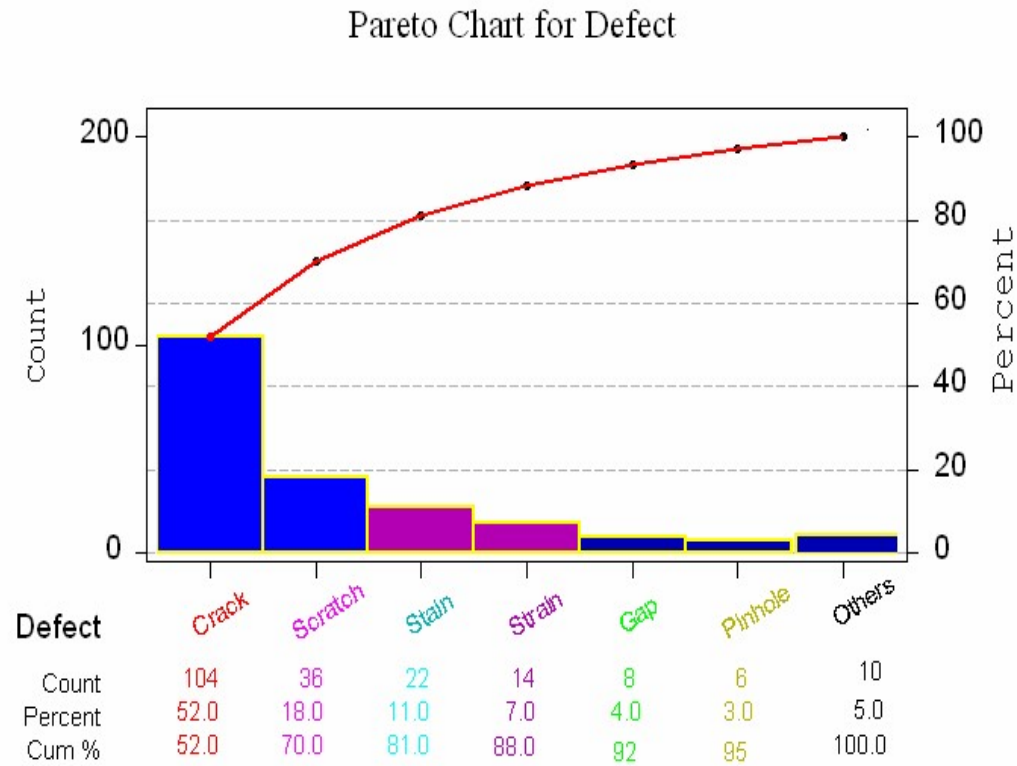
Worksheet

	C1
	Defect
1	Crack
2	Scratch
3	Stain
4	Strain
5	Gap
6	Pinhole
7	Others
8	
9	
10	

Welcome to Minitab, press F1 for help.

10:59 PM

5. أداة مخطط باريتو



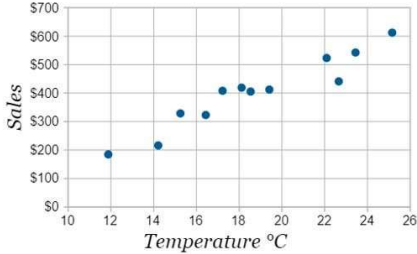


5. أداة مخطط التشتت

The scatter diagram or scatter plot is used to examine the relationships between variables.

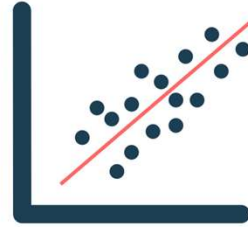
- These relationships are sometimes used to identify indicator variables in organizations.

5. أداة مخطط التشتت

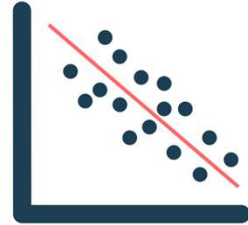
	Scatter Diagram Example																												
Data Set	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Ice Cream Sales vs Temperature</th></tr> <tr> <th>Temperature °C</th><th>Ice Cream Sales</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>14.2°</td><td>\$215</td></tr> <tr><td>16.4°</td><td>\$325</td></tr> <tr><td>11.9°</td><td>\$185</td></tr> <tr><td>15.2°</td><td>\$332</td></tr> <tr><td>18.5°</td><td>\$406</td></tr> <tr><td>22.1°</td><td>\$522</td></tr> <tr><td>19.4°</td><td>\$412</td></tr> <tr><td>25.1°</td><td>\$614</td></tr> <tr><td>23.4°</td><td>\$544</td></tr> <tr><td>18.1°</td><td>\$421</td></tr> <tr><td>22.6°</td><td>\$445</td></tr> <tr><td>17.2°</td><td>\$408</td></tr> </tbody> </table>	Ice Cream Sales vs Temperature		Temperature °C	Ice Cream Sales	14.2°	\$215	16.4°	\$325	11.9°	\$185	15.2°	\$332	18.5°	\$406	22.1°	\$522	19.4°	\$412	25.1°	\$614	23.4°	\$544	18.1°	\$421	22.6°	\$445	17.2°	\$408
Ice Cream Sales vs Temperature																													
Temperature °C	Ice Cream Sales																												
14.2°	\$215																												
16.4°	\$325																												
11.9°	\$185																												
15.2°	\$332																												
18.5°	\$406																												
22.1°	\$522																												
19.4°	\$412																												
25.1°	\$614																												
23.4°	\$544																												
18.1°	\$421																												
22.6°	\$445																												
17.2°	\$408																												
Data as a Scatter Plot																													
What Data Tells Us	<i>warmer weather leads to more sales, but the relationship is not perfect</i>																												



5. أداة مخطط التشتت



Positive correlation
As one variable increases
so does the other variable.



Negative correlation
As one variable increases
the other variable decreases.



No correlation
There is no relationship
between the two variables.



5. أداة مخطط التشتت

Figure 11a. Strong positive correlation

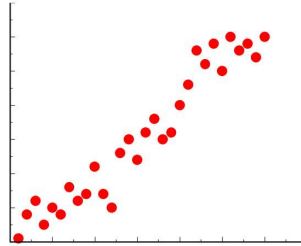


Figure 11b. Strong negative correlation

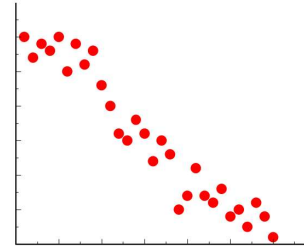


Figure 11c. Complex correlation

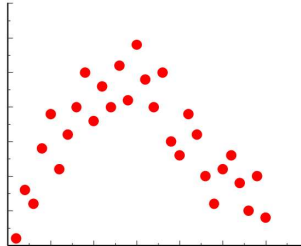


Figure 11d. Weak positive correlation

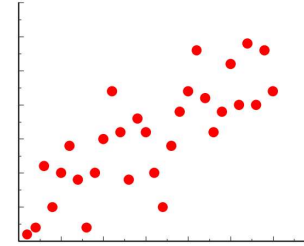


Figure 11e. Weak negative correlation

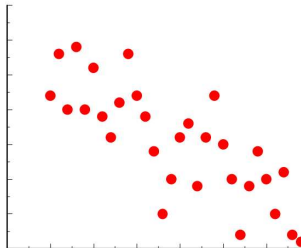
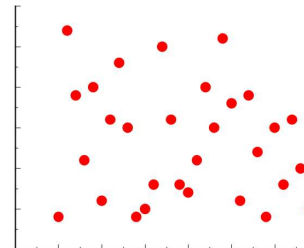


Figure 11f. No correlation





7. أداة مخطط التحكم

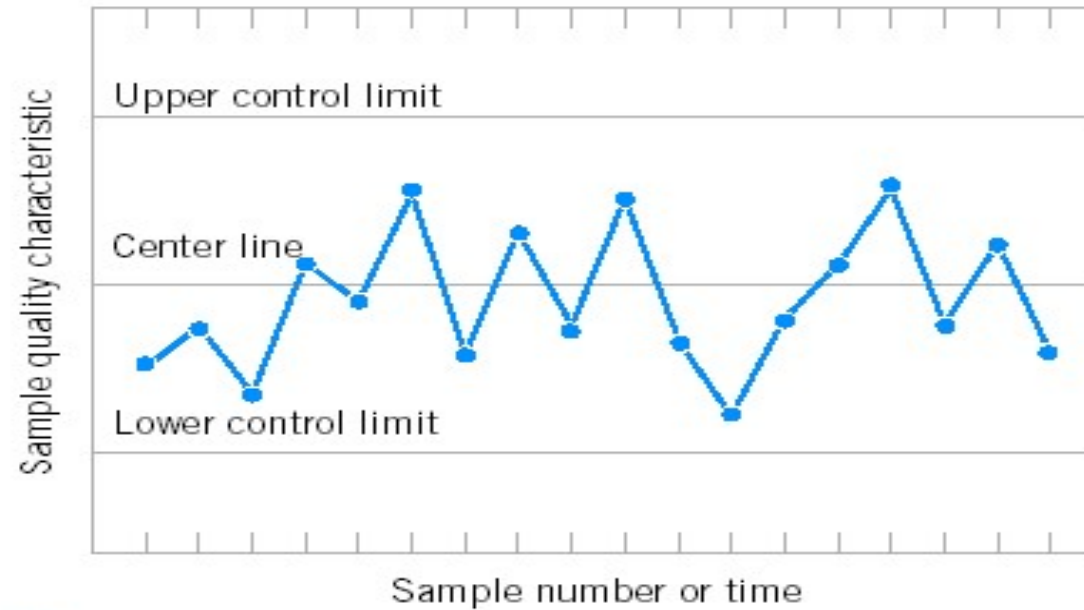
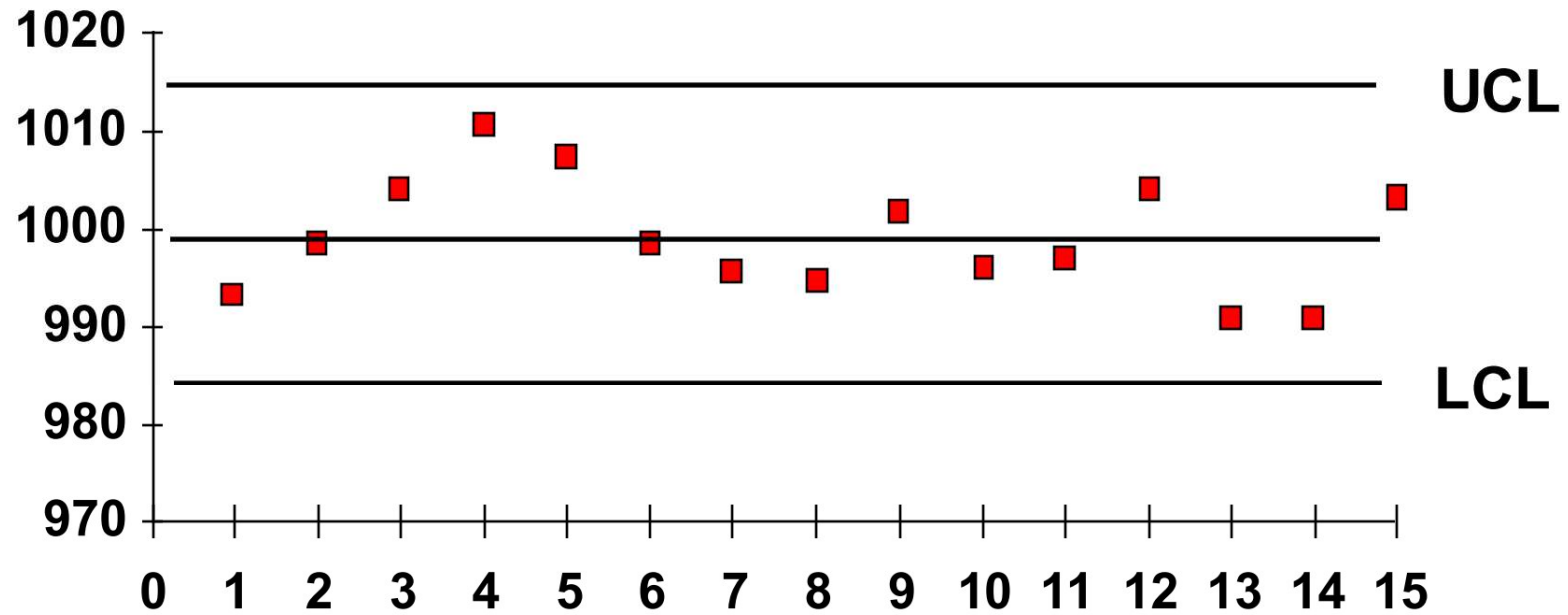


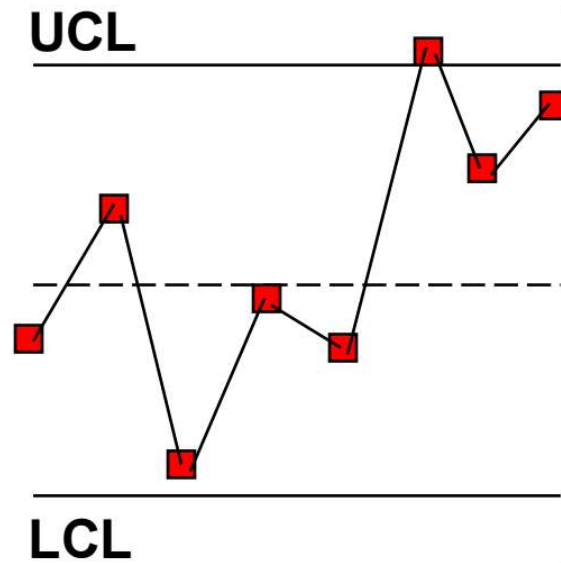
Figure 8-1 A typical control chart.

7. أداة مخطط التحكم

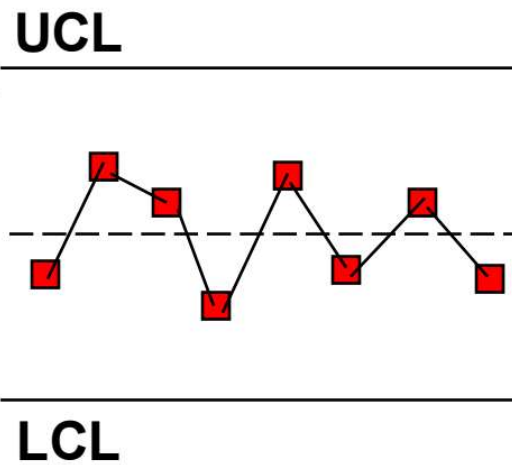


Help detect the correctable causes of variations

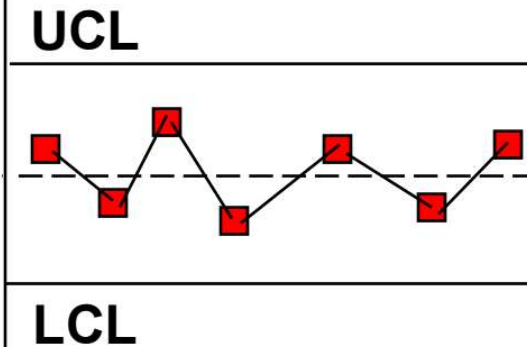
7. أداة مخطط التحكم



Process not centered
and not stable



Process centered
and stable



Additional improvements
made to the process



05

المواصفات القياسية الدولية لأنظمة إدارة الجودة



International Organization for Standardization

الهيئة الدولية للمواصفات

www.iso.org

نشأة الهيئة الدولية للمواصفات



+25000
مواصفة

+800
لجنة فنية

172
دولة

1946
النشأة



سلسلة المواصفات الدولية لأنظمة الجودة

ISO 9001
Requirements
المتطلبات

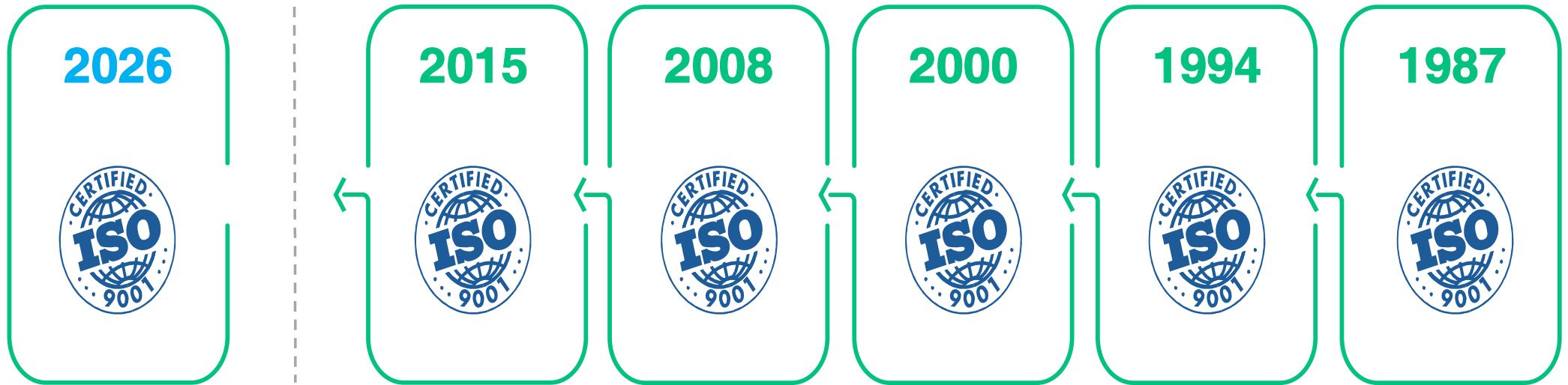
ISO 9000
Terms & Definitions
المصطلحات والتعريفات

ISO 19011
Auditing & Review
Guidelines
إرشادات التدقيق والمراجعة

ISO 9004
Sustainable Success
Guidelines
إرشادات النجاح المستدام



نشأة وتطور المواصفة ISO 9001





هيكله المواصفه القياسيه الدوليه ISO 9001

INTERNATIONAL
STANDARD

ISO
9001

Fifth edition
2015-09-15

Quality management systems —
Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences



Reference number
ISO 9001:2015(E)

© ISO 2015

البند 1 : مجال التطبيق (Scope)

البند 2 : المراجع القياسيه (Normative References)

البند 3 : العبارات والتعريفات (Terms & Definition)

البند 4 : سياق عمل المنظمه (Context of Organization)

البند 5 : القيادة (Leadership)

البند 6 : التخطيط (Planning)

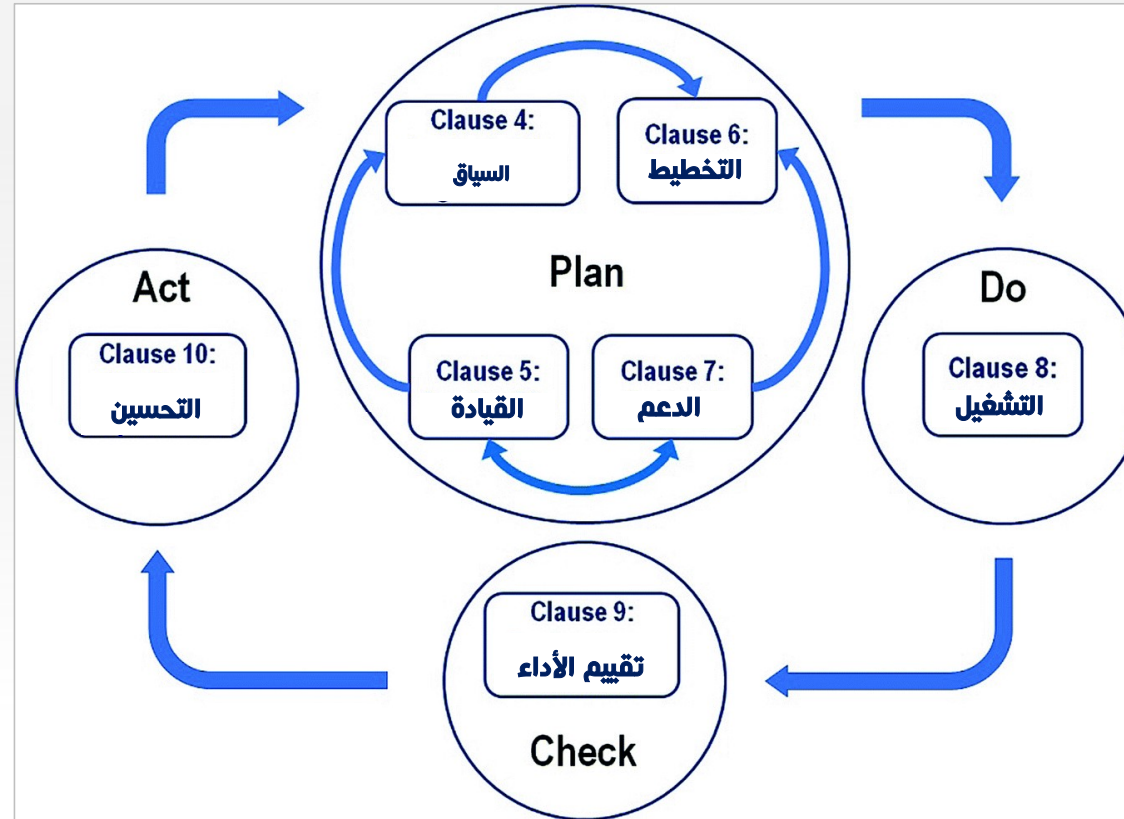
البند 7 : الدعم (Support)

البند 8 : التشغيل (Operation)

البند 9 : تقييم الأداء (Performance Evaluation)

البند 10 : التحسين (Improvement)

العلاقة بين متطلبات المواصفة ونهج التحسين المستمر





06

متطلبات أنظمة إدارة الجودة

متطلبات نظام إدارة الجودة

تصميم النظام

4. سياق عمل المنظمة					5. القيادة			6. التخطيط			7. الدعم				
1.4 فهم المنظمة وسياقها					1.5 القيادة والالتزام			1.6 المخاطر والفرص والتعامل معها			1.7 الموارد				
2.4 فهم احتياجات وتوقعات المعنيين					2.5 السياسة			2.6 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها			2.7 الجدارة				
3.4 تحديد نطاق عمل نظام إدارة الجودة					3.5 الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات			3.6 التخطيط للتغيرات			3.7 التوعية				
4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته					5.7 المعلومات الموثقة			4.7 التواصل			4.7 التواصل				



تمرين

المؤثرات الداخلية والخارجية على أنظمة الجودة في مؤسسات القطاع غير الربحي

م	المؤثرات الداخلية والخارجية	طبيعة التأثير (سلبى/إيجابى)	مدي التأثير (قوي/ متوسط/ ضعيف)
1			
2			
3			
4			
5			
6			



تمرين

المعنيون بأنظمة الجودة في مؤسسات القطاع غير الربحي

رقم	المعنيون	الاحتياجات والتوقعات	المخاطر	الفرص
1	العملاء الخارجيون			
2	العملاء الداخليون			
3	الشركاء والموردون			
4	جهات الإشراف والحوكمة			
5	المجتمع			
6	أخرى (اذكرها)			



ما الفرق بين كل من؟

تمرين





تمرين

استكمل عناصر الوصف الوظيفي الخاص بدورك التنظيمي

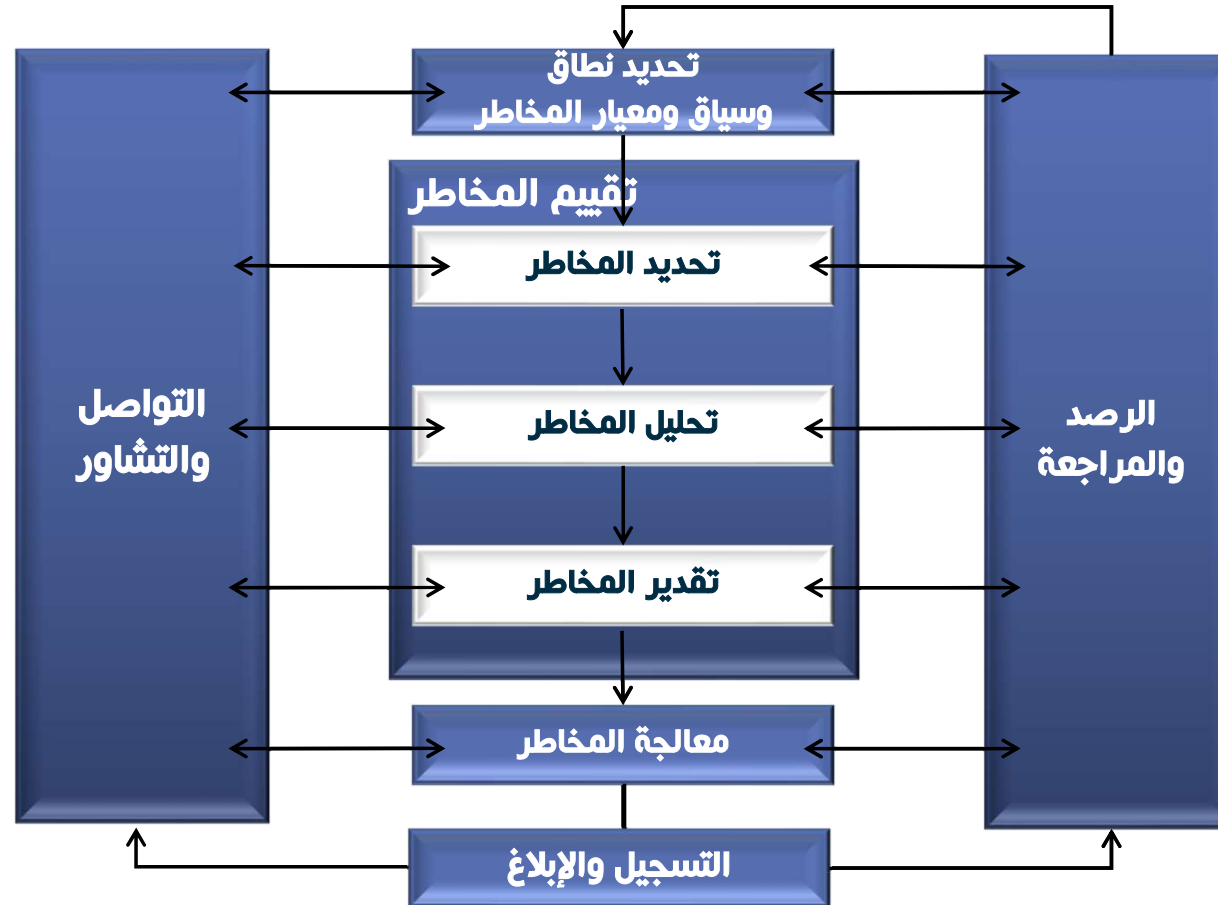
● المهام والمسؤوليات الرئيسية:

- ○
- ○
- ○

● السلطات والصلاحيات:

- ○
- ○
- ○





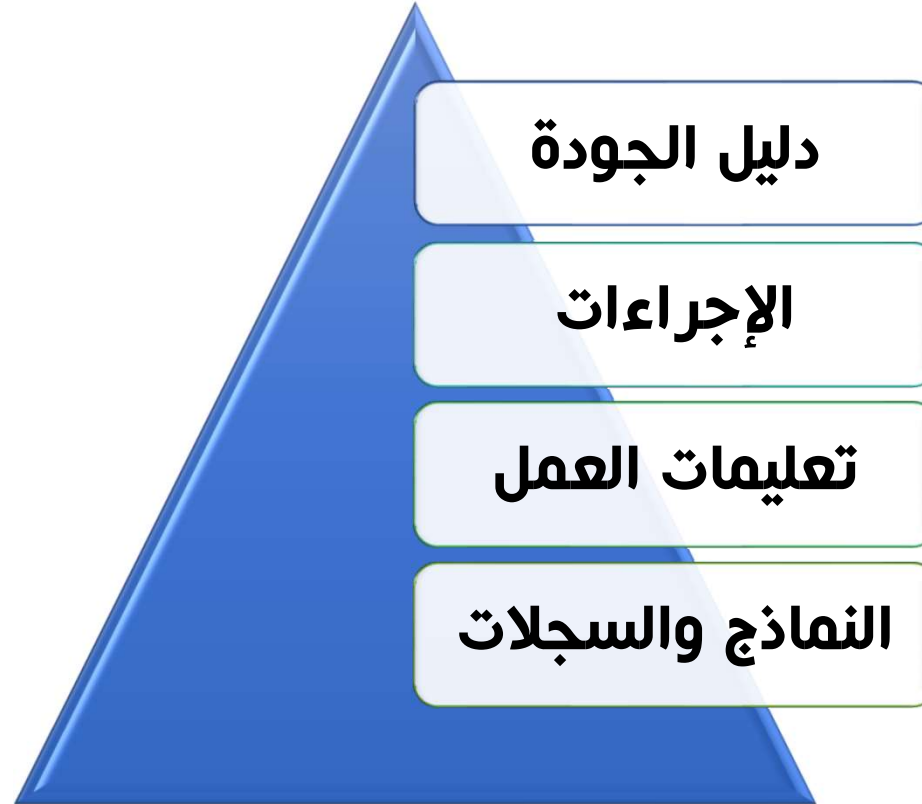


تمرين

المخاطر/الفرص	وصف موجز	احتمالية (L) %	التأثير (S) %	التقدير %	تقييم الاولوية	إجراءات التعامل مع المخاطر	المسؤول	زمن الإغلاق



هرم المعلومات الموثقة



متطلبات أنظمة إدارة الجودة

التطبيق	التقييم	التحسين
8. التشغيل	9. تقييم الأداء	10. التحسين
		10.3. التحسين المستمر
		10.2. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
	8. التشغيل	10.1. عام
		3.9. مراجعات الإدارة
		2.9. التدقيق الداخلي
		1.9. الرصد والقياس والتحليل والتقييم
		7.8. ضبط المخزجات غير المطابقة
8. التشغيل	6.8. إطلاق المنتجات والخدمات	
	5.8. الإنتاج وتقديم الخدمات	
	4.8. المنتجات والعمليات الموردة من الخارج	
	3.8. التصميم والتطوير	
	2.8. متطلبات المنتجات والخدمات	
1.8. تخطيط وضبط التشغيل		



حالة عدم المطابقة (NC)

أين؟

لماذا؟

ماذا؟





تمرين

تقرير حالة عدم المطابقة

رقم الحالة: 456	البند المرجعي من المواصفة
مكان حالة عدم المطابقة	
• وصف حالة عدم المطابقة: • التصحيح المباشر (الإجراء والمسؤول والزمن): • الأسباب الجذرية للحالة:	
الإجراءات التصحيحية للتعامل مع الأسباب الجذرية (الإجراء والمسؤول والزمن)	
Issued by	Accepted by
(Auditor)	(Company representative)





07

خارطة تطبيق أنظمة إدارة الجودة بمنظمات القطاع غير الربحي



خارطة طريق بناء نظام إدارة الجودة بمنظمات القطاع غير الربحي





شكراً لكم ونسعد بتواصلكم

م/ محمد سعد البنا

 @EngMB1974