

الوحدة الاولى – الدرس الأول (مفهوم الجودة)

أولاً:-

* الجودة في الإسلام : الإتقان في العمل سبيل إلى كسب رضا الله ومحبهه .

ثانياً :-

- مفهوم الجودة في علم الجودة :-
 - ١- القدرة على أرىء حاجات المستهلك .
 - ٢- مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات .
 - ٣- ذلك الذي يحقق رضا الزبون الكامل .

الوحدة الاولى – الدرس الثاني (مراحل تطور الجودة)

ثالثاً:- مراحل تطور الجودة.

مرحلة الفحص .

أ- الجودة خلال القرون الوسطى :- في هذه الفترة من نهايه القرن ١٣ حتى القرن ١٩ كان الاهتمام فيها بالحرفيين وفي اوربا تم انشاء نقابات لتنظيم العملية التصنيعية وتحسينها من خلال مجموعه من الاجراءات هي :

- إصدار قواعد صارمة للتصنيع .
- وضع إشارات خاصة بالحرفي على المنتج .
- إنشاء لجان تفتيش .
- تحديد المنتجات المعيبة .

ب- الجودة خلال الثورة الصناعية : بدأت في بريطانيا في أواخر القرن ١٨ ، و انتشرت في أوروبا و خارجها في القرن ١٩ و خلالها تطورت الممارسات الانتاجية التي تهدف الى تحسين جودة الانتاج و خصوصاً في أمريكا . تم في هذه الفترة بدل من الاعتماد على الحرفيين في التصنيع تم الاعتماد على المصانع وتم الاهتمام في هذه الفترة على ثلاثة عوامل لتحقيق الجودة هي :-

* مهارة العامل * التدقيق * الفحص .

❖ مرتكزات النظرية الإدارية العلمية (لفريدك تايلور) القرن التاسع عشر :-

- ١- التخصص في العمليات الإدارية وتحديد المسؤولية .
 - ٢- الأشراف الدقيق وتحديد المهام .
 - ٣- الضبط المركزي الدقيق .
 - ٤- التدريب والحوافز المادية.
- وفي هذه الفترة للتغلب على مشكلة المنتجات المعيبة تم اتخاذ الإجراءات التالية :-
- إنشاء قسم خاص لفحص المنتجات.
 - إجراء الفحص لكل منتج قبل خروجه من المصنع .
 - محاسبة القائمين على التفتيش عند خروج منتج معيب .

❖ التعريفات :

- ١- الحرفي : شخص ماهر يعتمد على خبرته المهنية و جهده الشخصي في تصنيع المنتجات .
- ٢- الفحص : عملية مراقبة لمنتج أو خدمة أو عملية التأكد من مدى مطابقة المنتج للمعايير المحدده .
- ٣- التدقيق : تقييم منظم ومستقل لتحديد مدى مطابقه النشاطات والعمليات والسجلات المتعلقة بالجودة بمعايير معينة.

➤ مرحلة ضبط الجودة (التحكم) .

- ١- **الجودة خلال القرن العشرين :** تم ادخال جوده العمليات في ممارسات ضبط الجودة بدلا من التركيز على جودة المنتج النهائي . وتنبه (ولتر شوارت) الى ان العمليات التصنيعية تنتج معلومات يمكن تحليلها إحصائيا لمعرفة هل العمليات التصنيعية مستقره ام لا وسميت هذه الخطوة **بخرائط التحكم** . و هي تشكل اهم تقنيات الضبط الاحصائي المستعملة في مراقبة جودة المنتجات خلال عمليات التصنيع ، تهتم بجودة عمليات التصنيع بدلاً من الاهتمام بجودة المنتج النهائي ، و بذلك تم تقليل نسبة المنتجات ذات العيوب بشكل كبير .
- ب- **الجودة خلال الحرب العالمية الثانية (من ١٩٣٩م الى ١٩٤٥م) :** في هذه الفترة تحولت معظم الصناعات المدنية الى صناعات عسكرية وأصبح عامل الأمن والسلامة مهم للغاية لجودة المنتج و تم اتباع أسلوب الفحص بالعينة بدلا من فحص جميع المنتجات.
- ت- **أهمية الجودة :** وبعد انتهاء الحرب استمرت اليابان في استخدام الضبط الاحصائي وبذلك تقدمت في إنتاجها عن دول العالم ومن أهم علماء الجودة الذين ساهموا في تشكيل اقتصاد اليابان الاتي :

* إدوارد ديمينج * جوزيف جوران * كورا إشيكاوا .

a. **إدوارد ديمينج** : قام بتدريب المئات من المهندسين اليابانيين على مفاهيم الجودة و اهمية تحسين الانتاج و مزاياه الآتية :

✓ تقليل النفقات

✓ رفع الانتاجية

✓ زيادة حصة السوق

● مبادئ ديمينج لتحقيق الجودة :

✓ التركيز في النفقات الكلية .

✓ التركيز في الادارة .

✓ دعم أعتزاز العاملين بعملهم .

✓ التخلص من المخاوف .

✓ التركيز في الجودة وعدم الاعتماد على الفحص الشامل .

b. **العالم جوران** : أهم افكاره لتحقيق الجودة :

١. التخطيط للجودة

- تحديد العملاء و احتياجاتهم .

- ترجمة احتياجات العملاء .

- تطوير المنتج الذي يشبع احتياجاتهم .

٢. مراقبة الجودة

- إثبات قدرة العمليات على تحقيق المنتج باستعمال الاساليب الرقابية الاحصائية

- تفعيل العمليات و البدء في الانتاج .

٣. التحسين المستمر للجودة

- تطوير العمليات القادرة على تحقيق المنتج .

- تحسين العمليات .

c. **العالم إيشيكاوا** : كان يرى (إن الجودة يمكن ان تؤخذ خطوة الى الامام ، لتشمل جميع

العمليات الادارية ، ويحصل الزبون على الخدمات بشكل مستمر ، حتى بعد تسلمه المنتج)

أبرز الانجازات التي أشتهر بها في مجال الجودة :-

١- **خريطة السبب والنتيجة** . وتسمى أيضا (مخطط أشيكاوا أو خرائط السمكة) وتستعمل لتحليل

مشكلات العمليات .

٢- **حلقات الجودة** : وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين من الوحدة الإنتاجية تجتمع بشكل دوري

لمناقشة المشكلات الخاصة بعملهم ووضع الحلول لتطوير الأداء .

❖ **التعريفات :**

١- **العينة** : هي مجموعة صغيرة من العناصر يتم اختبارها من مجموعة كبيرة محددة بهدف فحصها ودراستها ومن ثم

إصدار الحكم بقبول المجموعة الكبيرة أو رفضها .

٢- **العمليات** : مجموعة من الأنشطة التي تضيف قيمة للمدخلات لتقديم منتج مفيد للعملاء .

٣- **خرائط التحكم** : أداة تقنية للضبط الأحصائي لجودة العمليات والمنتجات والخدمات .

مرحلة ضمان الجودة .

• الجوانب الاساسية لضمان الجودة :-

- 1- ضبط جودة التصميم .
- 2- ضبط جودة الإنتاج .
- 3- ضبط جودة المنتج أو الخدمة .

+ تعتبر حلقة (ديمنج) اهم الادوات المستخدمة لتحقيق ضمان الجودة وتتألف من اربعة مراحل أساسية هي :-

1- خطط plan

2- أعمل Do

3- أفحص check

4- صحح Act.

(a) عللي : أداة PDCA أسلوب فعال لمراقبة ضمان الجودة ؟

لأنها تحلل الظروف و العمليات المطبقة لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة ، للتأكد من جودة العمل لكل مكون من مكونات هذه العمليات .

إدارة الجودة الشاملة .

أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- 1) التزام الإدارة العليا وتوفير كل مايلزم .
- 2) تدريب وتعليم وتحفيز العاملين والتميز في العمل .
- 3) اتخاذ القرارات المستندة على الحقائق .
- 4) التحسين المستمر للعمليات .
- 5) التركيز في كسب الزبون وتحقيق متطلباته .

❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة : هي نظام إداري متكامل يضمن سير العمليات وفق المخطط الموضوع لتجنب حدوث مشكلات لتحقيق رضا الزبون وإساعده.

نماذج التميز .

هي جائزة (مالكوم بالدرج) الوطنية للجودة : هي جائزة لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة و معايير هذه الجائزة تستعمل من قبل شركات عديدة و مهدت هذه الجائزة لظهور أنظمة جديدة للجودة مثل :
- نظام آيزو 2000 .
- نموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) .

- التميز في العمل

هو عبارة عن نموذج لإدارة الجودة الشاملة بمعايير واضحة و محددة و تمنح جائزة التميز للمنظمة ذات الاداء المتميز ، و من اشهر جوائز التميز في العالم :

١. جائزة ديمنج اليابانية ١٩٥٠ م .
٢. جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية ١٩٨٧ م .
٣. جائزة الجودة الأوروبية ١٩٩٢ م .

- مركز التميز في مملكة البحرين

تم إنشاء مركز التميز في البحرين للارتقاء باعمال المؤسسات الحكومية الى مستويات عالية من الجودة و الابداع و التميز .

❖ **المؤسسة المتميزة** : مؤسسة اكثر قدرة على البداع و التعلم و العمل و التنافس الايجابي و مواكبة التطورات العالمية .

• اهداف مركز البحرين للتميز :

- A. نشر الوعي بالتميز في الأداء .
- B. تطوير هيكل المؤسسات العامة .
- C. التعلم والتطور والتحسين المتواصل .
- D. دعم الاستثمار في العنصر البشري .
- E. - تقويم العمل الحكومي ورفع أنتاجه .

المرحلة	الفترة	الخاصية
الفحص	١٩٠٠ ١٩٣٧	الاهتمام باكتشاف العيوب في المنتجات من دون السعي إلى تداركها .
مراقبة الجودة	١٩٣٧ ١٩٦٠	الاهتمام بتدارك الشعوب و التقليل منها باستعمال الطرائق الإحصائية .
ضمان الجودة	١٩٦٠ ١٩٨٠	الاهتمام بتجنب الأخطاء في أثناء التصنيع .
إدارة الجودة الشاملة	١٩٨٠ إلى الآن	اهتمام جميع العاملين بالتحسن المستمر و المساهمة في إحداثه و تحقيق رضا الزبون .
نماذج التميز	١٩٨٧ إلى الآن	تحديد معايير واضحة و محددة للجودة الشاملة ، و تحقيق التميز في الأداء و الإنتاج .

الوحدة الثانية – الدرس الأول (المواصفات و المقاييس و المعايير)

المواصفات القياسية (يتم اصدارها من جهات معتمدة و متفق عليها عالميا)
المواصفات (خاصة بجهة محددة و يمكن ان تصدر من مؤسسة)

المعايير : أداة للمقارنة المرجعية أو نقاط للفحص للتأكد من مدى تحقيق الاهداف .
جدول الجهات المعتمدة للمقاييس الوطنية و الدولية ؟

الرمز	الجهات المعتمدة للمقاييس الوطنية و الدولية
BSI	المعهد البريطاني للمقاييس
ANSI	المعهد الأمريكي للمقاييس الوطنية
IEEE	معهد المهندسين الكهربائيين و الإلكترونيين
ISO	المنظمة الدولية للمقاييس

المنتج : هو كل ما ينشأ عن جهد بشري أو بواسطة الطبيعة ، مثل (الأثاث و الأكل و الشرب و الالكترونيات)
مواصفات المنتج ، اهم الجوانب التي تراعى في المنتج لضمان جودة المنتج :

1. يلبي رغبة الزبون
2. آمن للاستعمال
3. غير مضر بالبيئة
4. متين و ثابت
5. جميل الشكل
6. توافر خدمة ما بعد البيع

الخدمة : هي عملية تتم من خلال القيام بنشاط معين من قبل موفر الخدمة لإشباع حاجة الزبون
مثل (خدمات المحاسبة و خدمات المحاماة و خدمات التنظيف)
مواصفات الخدمة ، اهم الجوانب التي تراعى في الخدمة :

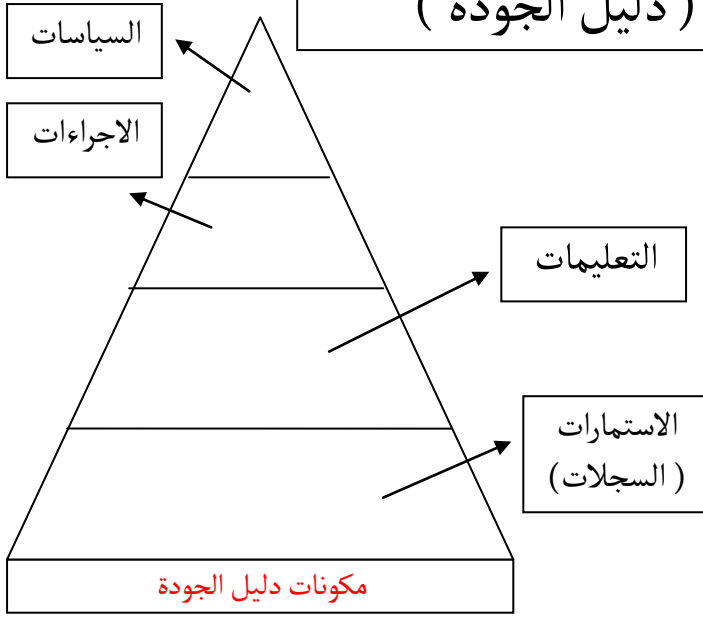
1. إرضاء الزبون
2. الاستجابة السريعة لرغبات الزبون
3. جودة الخدمة و دقتها
4. اللباقة في المعاملة
5. حسن مظهر الموظفين و هيئتهم
6. حسن مظهر المكان و هيئته

العملية : هي عبارة عن مجموعة متتابعة و متسلسلة من الافعال أو التغييرات التي ينتج عنها مادي أو خدمة
بحيث تتم استهلاك الموارد .

مواصفات العمليات ، اهم الجوانب التي تراعى في العمليات :

1. الدقة في القياسات
2. تسلسل العمليات و التوثيق
3. العمل بتوافق تام
4. الدقة في الاجراءات
5. إرضاء الزبون
6. إمكانية الإعادة

الوحدة الثانية – الدرس الثاني (دليل الجودة)



دليل الجودة : الوثيقة الرئيسية للإدارة العليا الخاصة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة .

مميزات دليل الجودة :

1. أداة للاتصال مع المعنيين
2. زيادة الشفافية في المؤسسة
3. تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح
4. تحقيق المحاسبة والمسؤولية
5. الثبات في تكرار الأفضل
6. فهم أكثر للعمليات الأساسية

- **سياسات الجودة** : خطة تعد سلفاً ، تحدد الأطراف العامة للعمل ، و يتم اعتمادها كدليل موجه لتحقيق هدف معين ، و تصف السياسة إجابات الاسئلة :
لماذا نعمل ؟
من يعمله ؟

مميزات السياسات :

- 1- تساعد على توطيد نظام الجودة
- 2- تحديد المسؤوليات
- 3- تساعد على تحقيق العدالة في المؤسسة

- **أجراءات الجودة** : الطريقة او الخطوات التي يتم اتباعها لتحقيق السياسات فهي تحدد الافراد و الزمان و النماذج و العمل المطلوب ، و تصف الاجراءات اجابات الاسئلة :
متى يعمله ؟
كيف يعمله ؟

الاجراءات :

- 1- تكتب بلغة واضحة مختصرة
- 2- تكتب على شكل مخطط انسيابي
- 3- تكتب على شكل صور أو رموز

- **تعليمات الجودة** : الخطوات التي يتم اتباعها لانجاز مهمات محددة من الاجراءات و لا تكتب ضمن خطوات الاجراءات و انما تعزل لوحدها و تكتب منفردة وفق إجراءات خاصة بها .
مثل :

- 1- تعليمات خاصة بموقف السيارات
- 2- تعليمات خاصة بالتدخين
- 3- تعليمات خاصة باستعمال دورات المياه

- **سجلات الجودة** : تتمثل في مجموعة من الوثائق الداعمة لتطبيق الجودة و هي تقدم دليلاً موضوعياً للطريقة التي انجزت بها المهام . مثل (سجل اجتماع / سجل خطة مشروع / سجل تقييم ورشة تدريبية)

الوحدة الثانية – الدرس الثالث (أدوات الجودة)

الخريطة: أداة تستعمل لتنظيم البيانات و وصفها و تلخيصها في صورة رسم بياني (منحني)

المخطط: رسم يوضح كيف تعمل الأشياء

الأسلوب: مجموعة من الخطوات المنظمة أو القواعد المتسلسلة التي ينبغي اتباعها من اجل اجراء عمل ما بصورة محكمة .

• أدوات الجودة: مجموعة من المخططات و الخرائط و الأساليب التي تساعد المؤسسة على تصميم العمليات التي تقوم بتنفيذها و العمل على تطويرها بصورة مستمرة .

اهميتها:

١- يتم الاستعانة بها في تصميم العمليات و تطويرها و إدارة الاجتماعات و جلسات العصف الذهني .

٢- توفر للعاملين أساليب علمية لجمع البيانات و تنظيمها و تحليلها .

أنواعها: قامت جمعية الجودة الامريكية بتصنيف ادوات الجودة الى ٨ فئات و هي :

١- الفئة الأولى ادوات الجودة السبع الأساسية (أدوات الجودة القديمة): و التي ركز في استعمالها العالم (إيشيكاوا) و يرى ان استعمالها يساعد على حل ٩٠ % من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات ، و تشمل الأدوات الآتية :

(مخطط السبب و النتيجة ، قائمة الفحص ، خريطة التحكم ، المخطط التكراري ، خريطة باريتو ، مخطط التشتت ، التصنيف الطبقي)

٢- الفئة الثانية (الادوات السبع الجديدة للإدارة و التخطيط): في عام ١٩٧٦م قام مجموعة من العلماء و المهندسين اليابانيين بإعداد مجموعة من ادوات الجودة اطلق عليها (الادوات السبع الجديدة) لتشجيع الابتكار و التواصل و تخطيط المشاريع الكبيرة و إدارتها .

٣- الفئة الثالثة (ادوات تحليل السبب): تستعمل لتحديد الأسباب التي تؤدي الى حدوث المشكلة .

٤- الفئة الرابعة (أدوات التقييم و اتخاذ القرارات): تستعمل في تحديد القرار المناسب من بين مجموعة من القرارات ، أو عند الرغبة في عمل ما أو نتائج مشروع ما .

٥- الفئة الخامسة (أدوات تحليل العملية): تستعمل لزيادة التعمق في فهم العملية .

٦- الفئة السادسة (أدوات جمع البيانات و تحليلها): تستعمل في جمع البيانات و تحليلها .

٧- الفئة السابعة (أدوات توليد الأفكار): تستعمل في توليد الأفكار و تنظيمها .

٨- الفئة الثامنة (ادوات تخطيط المشاريع و تنفيذها): تستعمل في التخطيط للمشروعات و تطويرها .

المخطط التكراري	خريطة التحكم	قائمة الفحص	مخطط السبب و النتيجة	
<p>- منحني يبين التوزيع التكراري للبيانات . - يستعمل عندما تكون البيانات المتوفرة رقمية . - يعد من اكثر المنحنيات استعمالاً .</p>	<p>طريقة استعمالها و حساب المتوسط الحسابي و تحديد الحد الاعلى و الحد الادنى لضبط عملية ما .</p>	<p>- هي قائمة يتم إعدادها بصورة مسبقة لجمع البيانات و تحليلها . - تستعمل عندما تكون المشكلة قابلة للملاحظة .</p>	<p>- رأس السمكة الذي يمثل المشكلة . - رؤوس عظام السمكة هي الاسباب الرئيسية التي ادت الى حدوث المشكلة . - على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الاسباب الفرعية التي تندرج ضمن السبب الرئيسي .</p>	التفاصيل
<p>١. تحديد العملية المطلوب رسم المنحني التكراري لها . ٢. تحديد الفترة الزمنية المناسبة لجمع البيانات الخاصة بالعملية . ٣. جمع البيانات الخاصة بالعملية . ٤. رسم المنحني التكراري للبيانات .</p>	<p>١. تحديد خارطة التحكم المناسبة للبيانات المطلوبة . ٢. تحديد الفترة الزمنية المناسبة لتسجيل البيانات . ٣. جمع البيانات و رسم خارطة التحكم لها و تحليلها . ٤. تحديد البيانات الواقعة خارج الحدود المقبولة .</p>	<p>١. تحديد المشكلة . ٢. تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات . ٣. تصميم قائمة الفحص و تحديد العناوين المناسبة . ٤. اختبار قائمة الفحص للتأكد من مناسبتها للغرض و سهولة استعمالها . ٥. استعمال قائمة الفحص في ملاحظة المشكلة .</p>	<p>١. تحديد المشكلة بصورة واضحة و دقيقة . ٢. تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت الى حدوث المشكلة وغالبا ما تنحصر الأسباب في الأساليب و المعدات و الافراد و المواد و القياس و البيئة . ٣. تنظيم جلسة عصف ذهني لتحديد الأسباب الفرعية . ٤. الاستمرار في طرح السؤال ٥. عندما يتم ذكر جميع الاسباب و يصبح الفريق غير قادر على توليد أفكار جديدة يكون المخطط قد تم إنجازه .</p>	خطوات الاستعمال

التفاصيل

خطوات الاستعمال و اجراءها

عملية المقارنة المرجعية	العصف الذهني	خارطة التدفق (الانسياب)	خريطة باريتو	
<p>- عقد مقارنة بين مؤسستين أو أكثر حول كيفية إجراء عملية ما لتحديد أوجه التشابه و الاختلاف .</p> <p>- يتيح الفرصة لتحسين العملية المستهدفة.</p>	<p>- طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار في وقت قصير .</p> <p>- تستعمل عندما توجد حاجة ماسة الى مدى واسع من الخيارات و الحلول البديلة .</p> <p>- يشترك مجموعة من الافراد في توليد الأفكار .</p>	<p>- وصف تفصيلي لاجراءات متتالية لاداء عملية ما .</p> <p>- تستعمل في وصف العمليات بمختلف أنواعها مثل (عمليات التصنيع ، عمليات الإدارية ، عمليات الخدمية)</p> <p>- تستعمل في إعداد خطط المشروعات.</p>	<p>- رسم منحني باستعمال الأعمدة .</p> <p>- يُرتب المنحني تنازلياً من العمود الأطول الى العمود الأقصر .</p> <p>- ٨٠% من المشاكل ناتجة عن ٢٠% من الاسباب .</p> <p>- يستعمل لتعرف الاسباب الأكثر تأثيراً في حدوث المشكلة .</p>	
<p>١. <u>مرحلة التخطيط</u> : تحديد العملية المراد معايرتها .</p> <p>٢. <u>مرحلة التحليل</u> : تحديد الفجوة في الاداء بين العمليتين قيد الدراسة و توقع الاداء المطلوب .</p> <p>٣. <u>مرحلة التكامل</u> : تحديد نتائج العملية و القبول بها و تحديد الاهداف المراد تحقيقها .</p> <p>٤. <u>مرحلة التنفيذ</u> : اعداد الخطة لتطوير العملية .</p> <p>٥. <u>مرحلة النضج</u> : تطبيق العملية التي تم اجراء التحسينات عليها .</p>	<p>١. مراجعة قواعد جلسة العصف الذهني مع الفريق .</p> <p>٢. مراجعة أو المشكلة المطلوب مناقشتها .</p> <p>٣. تحديد وقت للتفكير عند بداية الجلسة ثم يتم طرح الافكار و تسجيلها و لا يسمح بمناقشتها او تقييمها .</p> <p>٤. الاستمرار في توليد الافكار حتى يتوقف الجميع عن تقديم اي فكرة جديدة .</p>	<p>١. تعريف العملية المراد وصف خطواتها</p> <p>٢. تحديد موعد بدء العملية و موعد انتهائها .</p> <p>٣. إجراء عصف ذهني لتحديد الخطوات التي ينبغي اتباعها لأداء العملية .</p> <p>٤. ترتيب خطوات إجراء العملية بحسب تسلسلها المنطقي .</p> <p>٥. رسم السهم الذي يبين اتجاه العملية</p> <p>٦. مراجعة خارطة التدفق للتأكد من دقتها و صحتها .</p>	<p>١. تحديد المشكلة بصورة واضحة و دقيقة.</p> <p>٢. تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت الى حدوث المشكلة وغالبا ما تنحصر الأسباب في الأساليب و المعدات و الافراد و المواد و القياس و البيئة .</p> <p>٣. تنظيم جلسة عصف ذهني لتحديد الأسباب الفرعية .</p> <p>٤. الاستمرار في طرح السؤال</p> <p>٥. عندما يتم ذكر جميع الاسباب و يصبح الفريق غير قادر على توليد أفكار جديدة يكون المخطط قد تم إنجازه .</p>	

الوحدة الثانية – الدرس الرابع (التحسين المستمر)

• معنى كلمة كايزن (KAIZEN) ؟

كلمة يابانية تتكون من كلمتين :

١- كاي تعني بالانجليزية التغيير . (Kai)

٢- زن تعني بالانجليزية أحسن . (Zen)

تترجم بالانجليزية (التحسين المستمر)

• منهجية كايزن ؟

تحسين أداء الأفراد و المجتمع و المؤسسات ، تعتمد هذه المنهجية على مشاركة جميع العاملين في تحديد المشاكل و مصادرها ، و اقتراح الحلول المناسبة لها و متابعة تطبيقها .

• التحسين المستمر : عملية ادارية مستمرة تهدف الى تحسين العمليات و الارتقاء بمواصفات الخدمات أو المنتجات الى مستويات عالية تحقق رضا المستفيدين ، و تتطلب استعمال مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و تحليلها و اقتراح الحلول المبتكرة مثل (قائمة الفحص ، عملية العصف الذهني ، دورة ديننج) .

الوحدة الثانية – الدرس الخامس (إرضاء الزبون)

• مبدأ إرضاء الزبون : يؤدي دور أساسي في أنشطة المؤسسات التي تطبق الجودة .

أهمية المبدأ أن متلقي الخدمة عندما يحصل على خدمة ما تحوز رضاه فإنه :

١- سوف يطلب الخدمة مرة أخرى .

٢- سيقوم بإعلام اقاربه حول هذه الخدمة التي تلقاها .

و سيعود ذلك بالنفع و الفائدة على المؤسسة مما يؤدي الى :

١- تحقيق المؤسسة شهرة واسعة و سمعة طيبة .

٢- زيادة على الأرباح .

• العلاقة بين مقدم الخدمة أو المنتج و المستفيد :

مقدم الخدمة المنتج	الزبون (المستفيد)	المنتج / الخدمة
طبيب	ميكانيكي سيارات	تلقي العلاج
ميكانيكي سيارات	طبيب	تصليح سيارة
مصنع السيارات	وكالة بيع السيارات	سيارات
مصرف	صاحب حساب مصرفي	عمليات مصرفية آمنة
مدرسة ثانوية	الطلبة	تعليم
مستشفى	مرضى	رعاية صحية
مستشفى	شركة تأمين	معلومات عن المرضى
شركة تأمين	مستشفى	دفع مبلغ لقاء خدمة صحية
شركة طيران	زبون / مسافر	تذكرة سفر

الوحدة الثانية – الدرس السادس (الثقافة و أثرها في تحقيق الجودة)

- العلاقة بين المقدم الخدمة و المستفيد : تستعمل الثقافة في العديد من الحقول المعرفية مثل : (علم الاجتماع و علم الادارة و مجال التربية و غيرها) .
- الثقافة : هي الحصيلة الاجمالية للمعارف و المعتقدات و القيم و التقاليد و القوانين و الفنون و الأخلاق و العادات التي اكتسبها الانسان من مجتمعه بصفته عضواً فيه .
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة و التغيير : التغيير في المؤسسات يتخذ اشكالاً عديدة منها : (تحسين العمليات / تطوير التقنية / تطبيق ضمان الجودة / تطوير الهيكل التنظيمي / تغيير نظام الحوافز)
- التغيير : عملية ضرورية لاستمرار تطور المؤسسات . مثل توفير المتطلبات المادية و البشرية .
- ثقافة المؤسسة : مجموعة القيم و المعتقدات و الاتجاهات السائدة في المؤسسة التي لها تأثير كبير في سلوك و عمل العاملين . و هي ذات دور مهم في الحفاظ على هويتهم و تماسكهم .
- كيف يمكن بناء ثقافة جودة ايجابية في المؤسسة ؟
 - ١- اشراك الموظفين في تحقيق الجودة و تطويرها .
 - ٢- تقدير الاداء المميز في الجودة و مكافأته .
 - ٣- الالتزام بمبدأ الانتاج من دون عيوب و العمل على تحقيقه .
 - ٤- تطوير أساليب قياس الأداء و فع التقارير للإدارة العليا .
 - ٥- الايمان بالتطوير المستمر لجودة المنتج أو الخدمة .
- ثقافة الجودة : مجموعة القيم و المبادئ ذات الصلة بالجودة .

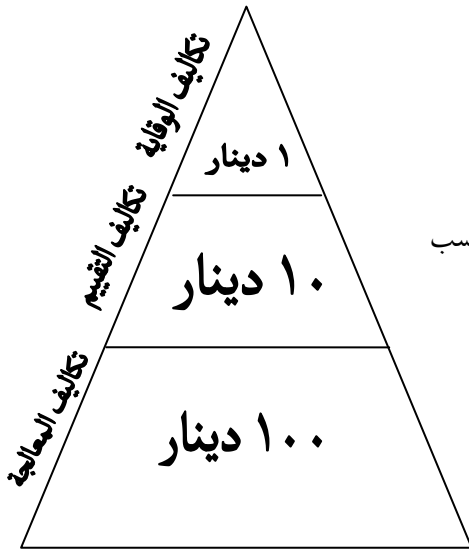
الوحدة الثانية – الدرس السابع (تكاليف الجودة)

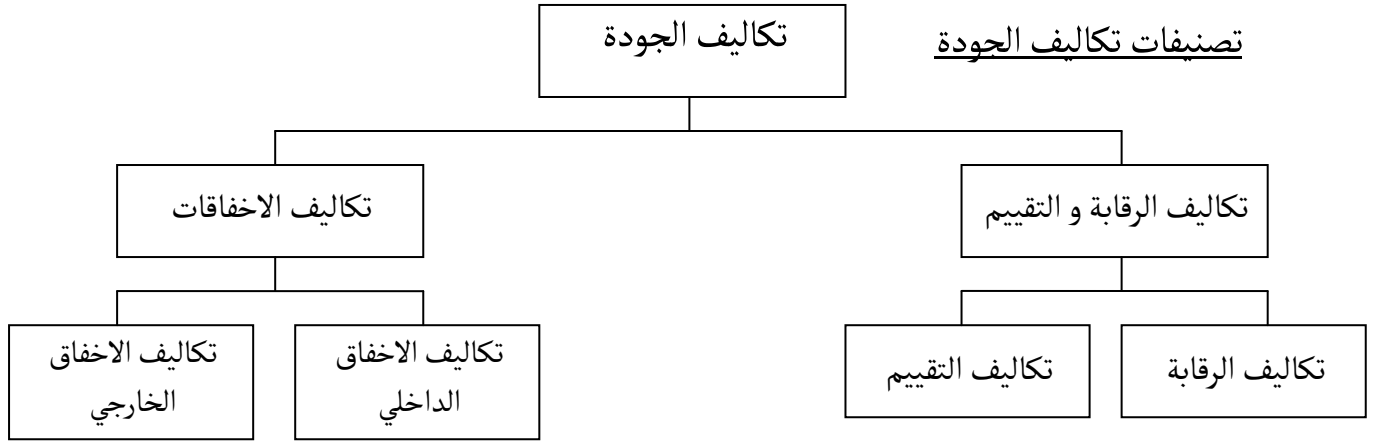
- مفهوم تكاليف الجودة : يعتقد الكثيرون أنها التكاليف المدفوعة لتحقيق الجودة . يعرفها المختصون : بالتكاليف الناتجة عن عدم تحقيق الجودة مثل :
 - جوزيف جوران (تكاليف الجودة الرديئة)
 - فيلب كروسبي (تكاليف عدم المطابقة)

- قاعدة (١ - ١٠ - ١٠٠) لتكاليف الجودة :

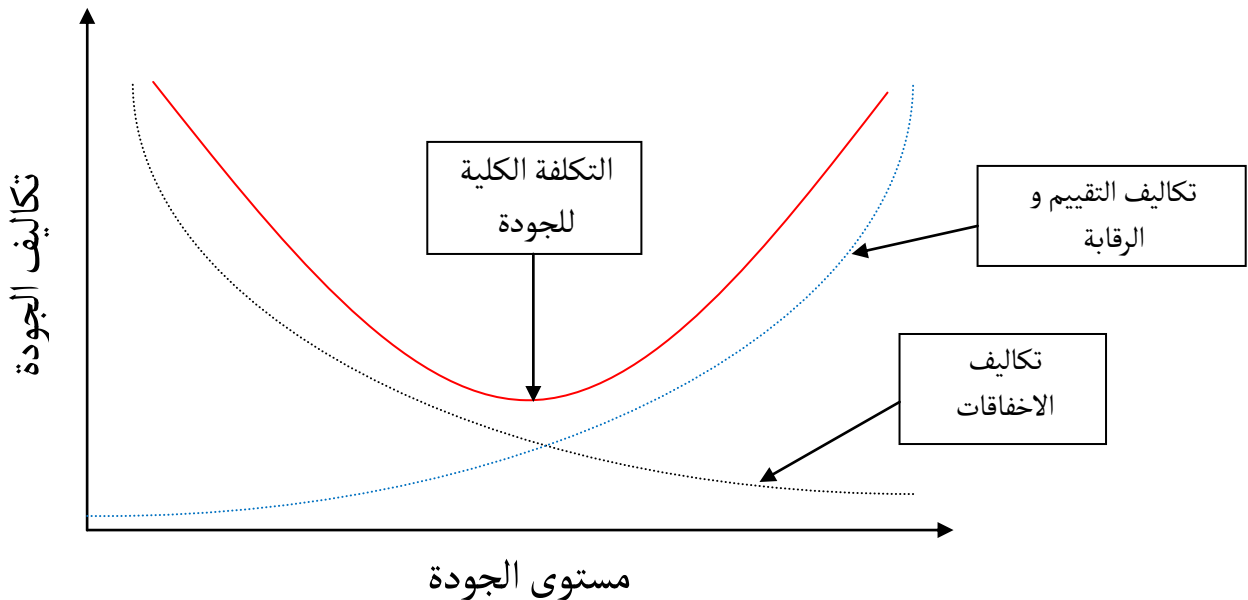
إذا كان توسعة الابواب ستكلف احمد ١٠٠٠ دينار بعد أن سكن المنزل ، احسب تكلفتها لو تمت في مرحلة البناء أو مرحلة التصميم .

المرحلة	القاعدة	التكاليف
بعد ان سكن المنزل	١٠٠	١٠٠٠
خلال البناء	١٠	
خلال التصميم	١	



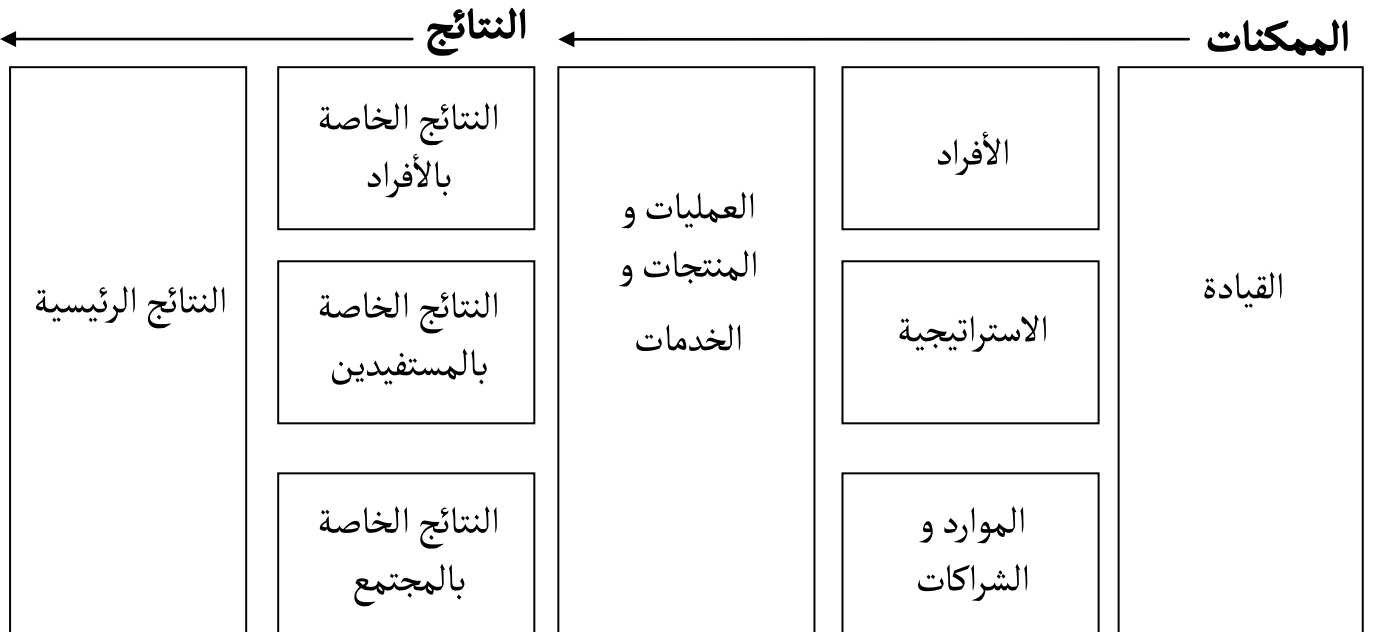


- **تكاليف الرقابة و التقييم** : تكاليف جميع الاجراءات و الانشطة الوقائية التي تضمن مطابقة المنتج او الخدمة او العملية مطابقة لمواصفات الجودة و الخلو من العيوب ، و تشمل على :
 - 1- **تكاليف الرقابة** : تكاليف الأنشطة المخصصة لمنع حدوث العيوب في المنتج او الخدمة او العملية .
 مثل (مشاريع تحسين الجودة / برامج التعليم و التدريب لتحقيق الجودة / التخطيط للجودة)
 - 2- **تكاليف التقييم** : التكاليف المتعلقة بعمليات الاختبار و الفحص و التدقيق للمنتجات او الخدمات او العمليات ، للتأكد من مدى مطابقتها المواصفات و المعايير المطلوبة . مثل
 (معدات الاختبار و التفتيش / اختبار العمليات الانتاجية / المواد المستهلكة في الاختبار و التفتيش)
- **تكاليف الاخفاقات** : التكاليف الناتجة عن العيوب في المنتجات او الخدمات و تشمل على :
 - 1- **تكاليف الاخفاق الداخلي** : تحدث قبل وصول المنتج الى الزبون او تقديم الخدمة له مثل
 (تكاليف المنتجات التالفة / تكاليف اصابة العاملين / تكاليف اعادة الاختبارات)
 - 2- **تكاليف الاخفاق الخارجي** : تحدث بعد خروج المنتج او تقديم الخدمة الى الزبون مثل
 (تكاليف معالجة شكاوي العملاء / تكاليف البضاعة المرحجة / تكاليف الضمانات و التعويضات)
- **منحنى العلاقة بين الجودة و تكاليفها** : منحنى يوضح العلاقة بين مستوى الجودة و تكاليفها .



الوحدة الثالثة – الدرس الأول (النموذج الأوروبي للتميز)

- تأسس النموذج الاوروي للتميز ١٩٩٢ م .
- محالات توظيف النموذج الأوروبي للتميز :
 - ١- اجراء عمليات التقييم الذاتي للمؤسسات
 - ٢- المقارنة بين المؤسسات
 - ٣- بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسات
 - ٤- تحديد الجواب التي تتطلب التطوير في المؤسسات
- التقييم الذاتي : يؤدي دوراً في تطوير أداء المؤسسات ، و يتيح للمؤسسة تعرف نقاط القوة و تحديد العناصر التي تحتاج الى تطوير مما يساعد على تحسين أدائها .
- مكونات النموذج الأوروبي للتميز :
 - ١- المفاهيم الأساسية للتميز
 - ٢- المعايير
 - ٣- أداة منطق رادار
- ١. المفاهيم الأساسية للتميز :
 - a. تحقيق نتائج متوازنة
 - b. تقديم قيمة مضافة للزبائن
 - c. القيادة وفق الرؤية و النزاهة و الإلهام
 - d. الإدارة بالعمليات
 - e. النجاح من خلال الأفراد
 - f. رعاية الابداع و الابتكار
 - g. بناء الشراكات
 - h. تحمل المسؤولية لمستقبل واعد
- ٢. المعايير :



التعلم و الابداع و الابتكار

منطق إداري: يتكون من ٤ عناصر رئيسية تحدد آلية عمل المؤسسة :

a. تحديد النتائج المطلوبة

b. تحديد المنهجية

c. نشر المنهجية

d. القويم و التحسين

• مميزات النموذج الأوروبي للتميز :

- ١- انتشاره الواسع في شتى دول العالم .
- ٢- اعتماده على فلسفة فكرية متقدمة .
- ٣- تركيزه في النتائج التي تحققها المؤسسة .
- ٤- تصميمه كي يلائم مختلف أنواع المؤسسات .
- ٥- تركيزه في النهوض بالمؤسسة و الوصول الى التميز .

الوحدة الثالثة – الدرس الثاني (نموذج مركز البحرين للتميز)

• رؤية مركز البحرين للتميز ؟

دفع مؤسسات القطاع العام و الخاص الى التنافس .

• رسالة مركز البحرين للتميز ؟

إحداث نقلة نوعية في أداء و خدمات القطاع العام و المؤسسات الخاصة لتصل الى مستوى رائد عالمياً .

• أهمية إنشاء مركز البحرين للتميز ؟

- ١- الارتقاء بأداء العمل الحكومي الى اعلى المستويات .
- ٢- استيعاب عمليات التطوير في القطاع العام .
- ٣- احداث نقلة نوعية في أداء وزارات مملكة البحرين و خدماتها .
- ٤- تقديم أفضل الخدمات للمواطنين .
- ٥- تعزيز التنافس الايجابي بين المؤسسات و الهيئات العامة و الخاصة .

• استراتيجية مركز البحرين للتميز :

- ١- رفع تنافسية القطاع العام في ظل الاقتصاد المعرفة .
- ٢- تحقيق نقلة نوعية نحو اقتصاد المعرفة .
- ٣- تعزيز الأداء و التميز في القطاع العام .
- ٤- رفع شفافية الأداء لجميع المعنيين .
- ٥- تطوير جودة الخدمات الحكومية .
- ٦- رفع الكفاءة و تفعيل التعاون .
- ٧- تحقيق التنمية المستدامة .

- يتكون النموذج من ١١ معيار ، وينقسم الى جزئين رئيسيين :

❖ المنهجيات و عناصر التمكين

❖ النتائج و المحصلات

أولاً : المنهجيات و عناصر التمكين :

١- القيادة و الفرق القيادية :

- a. صناعة القدوة نحو التميز .
- b. استحداث منهجيات مستدامة و تطبيقها .
- c. التعامل مع فئات المتعاملين .
- d. مكافأة الجهود الفعالة و تشجيعها .

٢- الاستراتيجية و السياسات :

- a. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
- b. شمولية معلومات التخطيط الاستراتيجي
- c. تطبيق الخطة .
- d. تحسين الخطة .

٣- الشراكة و الموارد :

- a. تحديد متطلبات الشراكة المؤسسية .
- b. المبادرات نحو ادارة الشراكة المؤسسية .
- c. انواع و مبادرات إدارة الشراكة المجتمعية .
- d. كفاءة الإدارة المالية .
- e. إدارة الموارد
- f. ادارة التقنية .
- g. إدارة الموردين لتحقيق المشاريع

٤- إدارة المعرفة :

- a. التخطيط لإطلاق مبادرات الاستراتيجية .
- b. تحديد الاصول المعرفية و إدارتها .
- c. إدارة المعرفة و تبادلها .
- d. إدارتها اليوم و في المستقبل .

٥- الموارد البشرية :

- a. تخطيط الموارد البشرية
- b. تنمية الموارد البشرية
- c. تقييم الموارد البشرية
- d. التواصل بين المؤسسة و الموارد البشرية
- e. رعاية الموارد البشرية
- f. كسب المتميزين و المحافظة عليهم .

٦- إدارة العمليات :

- a. إدارة العمليات الرئيسية .
- b. تطبيق منهجية تحسين العمليات .
- c. تطوير المنتجات
- d. توفير فرص الابداع
- e. الاستفادة من الحكومة الإلكترونية

ثانياً : النتائج و المحصلات :

١- نتائج المتعاملين

- a. توافر مقاييس لقياس تصورات المتعاملين
- b. قياس مؤشرات رضا المتعاملين .

٢- نتائج الموارد البشرية

- a. توافر مقاييس لقياس تصورات الموارد البشرية
- b. قياس مؤشرات رضا الموارد البشرية .

٣- نتائج الشراكة المجتمعية

- a. توافر مقاييس لقياس تصورات الشراكة المجتمعية .
- b. قياس مؤشرات الرضا عن الشراكة المجتمعية .

٤- نتائج تطبيقات إدارة المعرفة

- a. توافر مقاييس لقياس التصورات عن تطبيقات إدارة المعرفة .
- b. قياس مؤشرات الرضا عن تطبيقات إدارة المعرفة .

٥- نتائج الأداء المؤسسي

- a. مدى وجود منهجيات لقياس النتائج الرئيسية للأداء في المؤسسة .
- b. قياس مؤشرات الأداء الرئيسية .

• جوائز مركز البحرين للتميز :

يتم اعطاء الجوائز على حسب فيما يتعلق بـ:

- ١- الارتقاء بالأداء و مستوى الخدمات .
- ٢- العمل بروح الفريق داخل المؤسسة و بينها و بين المؤسسات الأخرى .
- ٣- تشجيع مبادرات التطوير و التميز .
- ٤- تكريم المبدعين و المتميزين و تحفيزهم .

- الفئات المستهدفة :

- ١- فئة المشاريع و البرامج الحكومية
- ٢- فئة المؤسسات
- ٣- فئة الإدارات
- ٤- فئة المشاريع الصغيرة من خلال فرق العمل و الموارد البشرية .

معايير الممكنات

- يرتكز النموذج على اساس ان معايير النتائج تتحقق من خلال تطبيق معايير الممكنات
- اعتماد النموذج على التعلم و الابتكار في سبيل الارتقاء بمعايير الممكنات و الذي يؤدي بدوره الى تطوير معايير النتائج

القيادة

الاعمال الخاصة بالقيادة :

- 1- إعداد رسالة المؤسسة و رؤيتها
- 2- يشترك القائد شخصياً في ادارة أمور المؤسسة .
- 3- إشراك المستفيدين و ممثلي المجتمع و المساهمين في إدارة المؤسسة .
- 4- تحفيز العاملين في المؤسسة و دعمهم و احترامهم

الأفراد

العناصر الخاصة بالأفراد :

- 1- التخطيط لرفع مستوى انتاجية الافراد
- 2- تحديد المعارف و الكفايات التي ينبغي ان يكتسبها الأفراد .
- 3- اشراك الافراد في دورة عمل المؤسسة.
- 4- فتح الحوار بين ادارة المؤسسة و الافراد العاملين بها .
- 5- العمل على احترام الأفراد

الاستراتيجية

الاعمال الادارية للاستراتيجية :

- 1- تبني الاستراتيجية بناء على الاحتياجات
- 2- تحدد الاستراتيجية اعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها من البحوث
- 3- اخضاع الاستراتيجية لعملية المراجعة
- 4- تطوير الاستراتيجية من خلال النظريات العلمية
- 5- نشر الاستراتيجية في المؤسسة .

الموارد و الشراكات

الاعمال الادارية للموارد و الشراكات :

- 1- ادارة الشراكات مع الجهات الخارجية للمؤسسة .
- 2- ادارى موارد المؤسسة المالية
- 3- ادارة مباني المؤسسة و معداتها
- 4- ادارة التقنية الحديثة
- 5- ادارة المعلومات و المعارف

العمليات و المنتجات و الخدمات

الاعمال الادارية :

- 1- تصميم العمليات و ادارتها بطريقة علمية و منظمة
- 2- تطوير العمليات بحسب الحاجة .
- 3- تصميم الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة و تطويرها
- 4- توفير الخدمات اللازمة لها بعد البيع و تقديم الخدمة .
- 5- ادارة العلاقة مع المستفيدين و تعزيزها .

معايير النتائج

- تحتل معايير النتائج اهمية كبيرة في النموذج و خصص لها ٥٠٠ نقطة من اصل ١٠٠٠ نقطة

النتائج الخاصة بالأفراد

بحسب هذا المعيار عن التساؤل :

- ماذا حققت المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بالأفراد العاملين بها ؟ ، و يشمل العناصر :
- قياس النتائج من وجهة نظر العاملين في المؤسسة . ٢٥%
 - قياس النتائج في ضوء مؤشرات أداء الفرد ٧٥%

النتائج الخاصة بالمستفيدين

بحسب هذا المعيار عن التساؤل :

- ماذا حققت المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بالمستفيدين من خدمات المؤسسة و منتجاتها ؟ ، و يشمل العناصر :
- قياس النتائج من وجهة نظر المستفيدين . ٢٥%
 - قياس النتائج في ضوء مؤشرات الأداء للمستفيدين ٧٥%

النتائج الرئيسية

بحسب هذا المعيار عن التساؤل :

- ماذا حققت المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بخطة الاداء ؟ ، و يشمل العناصر :
- قياس النتائج في ضوء نواتج مؤشرات الأداء الرئيسية .
 - قياس النتائج في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية.

النتائج الخاصة بالمجتمع

بحسب هذا المعيار عن التساؤل :

- ماذا حققت المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بالمجتمع المحلي و المجتمع الوطني و العالمي ؟ ، و يشمل العناصر :
- قياس النتائج من وجهة نظر المجتمع . ٢٥%
 - قياس النتائج في ضوء مؤشرات الأداء للمجتمع . ٧٥%

الوحدة الثالثة – الدرس الثالث (نموذج الجودة الأمريكي)

- تم تخصيص جائزة للمؤسسات العاملة في قطاع التعليم و الرعاية الصحية ١٩٩٩ م
- تم تأسيس جائزة (مالكوم بالدريج) ١٩٨٧ م
- من اجل رفع مستوى إدراك المؤسسات للجودة .
- و يقوم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بتقديم هذه الجائزة كل عام للشركات الفائزة ، و تخصص هذه الجائزة لـ ٦ مجالات :

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| ١- التعليم | ٤- التصنيع |
| ٢- الرعاية الصحية | ٥- شركات الخدمات |
| ٣- المؤسسات غير الربحية | ٦- المؤسسات الصغيرة |

• آلية عمل نموذج الجودة الأمريكي :

١. القيادة
٢. التخطيط الاستراتيجي
٣. التركيز في المستفيدين و سوق العمل
٤. القياس و التحليل و ادارة المعرفة : قاعدة النموذج و ينبغي على المؤسسات اعتماد أدوات قياس فاعلة (صادقة و ثابتة) يمكنها اتخاذ القرارات الصحيحة .
٥. التركيز في الموظفين (الموارد البشرية)
٦. إدارة العمليات
٧. النتائج

الوحدة الثالثة – الدرس الرابع (نظام المؤسسة العالمية للمعايير الأيزو)

- الأيزو : كلمة يونانية و تعني بالانجليزية (متساو)
- معايير مؤسسة الأيزو تعمل على مختلف المجالات : الصحة / الصناعة / التدريب / السلامة / البيئة .
- مقرها الرئيسي : في جنيف عاصمة سويسرا
- ١٥٩ دولة من مختلف ارجاء العالم تساهم في مؤسسة الأيزو .
- تعريف المقاييس وفقاً لمؤسسة الأيزو : وثائق تم بناؤها و اعتمادها بالإجماع من قبل جهة معترف بها ، و توفر القواعد و الإرشادات و الخصائص التي ينبغي أن تتحقق في الانشطة الشائعة لتحقيق أقصى درجات النظام في سياق معين . و تستخدم في :
- ١- تحديد مدى مناسبة شيء ما أو عملية ما للغرض المراد تحقيقه
- ٢- توفير الامن و السلامة .
- ٣- حماية البيئة .
- ٤- حماية المنتج من الظروف المناخية غير المناسبة .

• منح الاعتماد :

اعتماد أي مؤسسة لدى مؤسسة الأنزو يعني :

- إصدار شهادة من قبل جهة خارجية مستقلة .
- إدراج المؤسسة في سجل المؤسسات المعتمدة لديها .
- توفر المؤسسة أنظمة تلبى احتياجات مختلف المؤسسات ، و أبرزها :

رمز النظام	مسمى النظام
ISO 9001	نظم إدارة الجودة
OHSAS 18001	نظم إدارة الصحة و السلامة المهنية
ISO 14001	نظم إدارة البيئة
ISO/IEC17001	نظم إدارة حماية المعلومات
ISO22000	نظم إدارة سلامة الاطعمة