



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Tanmyah Group

إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

مارس 2017

د. محمد ربيع الشيخ

مستشار التطوير والتميز المؤسسي





المحتويات

- نشأة الجودة والتطور التاريخي لها
- الفرق بين ضبط وتأكيد الجودة
- أهم مبادئ وأساسيات نظم الجودة الشاملة
- مواصفات الايزو 9000 وتطبيقها فى المؤسسات
- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- إنشاء سياسة وأهداف الجودة
- كتابة إجراءات وتعليمات العمل
- تصميم خطط الجودة
- وضع مقاييس ومؤشرات الأداء
- التطوير والتحسين المستمر
- منهج عملي لتطبيق نظم إدارة الجودة
- ادارة الجودة الشاملة وادارة التغيير
- نبذة عن ستة سيجما طريقتها، أدواتها، وتطبيقاتها
- عرض لبعض الجوائز العالمية فى مجال الجودة والتميز

أهداف الجودة الشاملة

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم

• هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

– **خفض التكاليف :** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

– **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل :** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

– **تحقيق الجودة :** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .



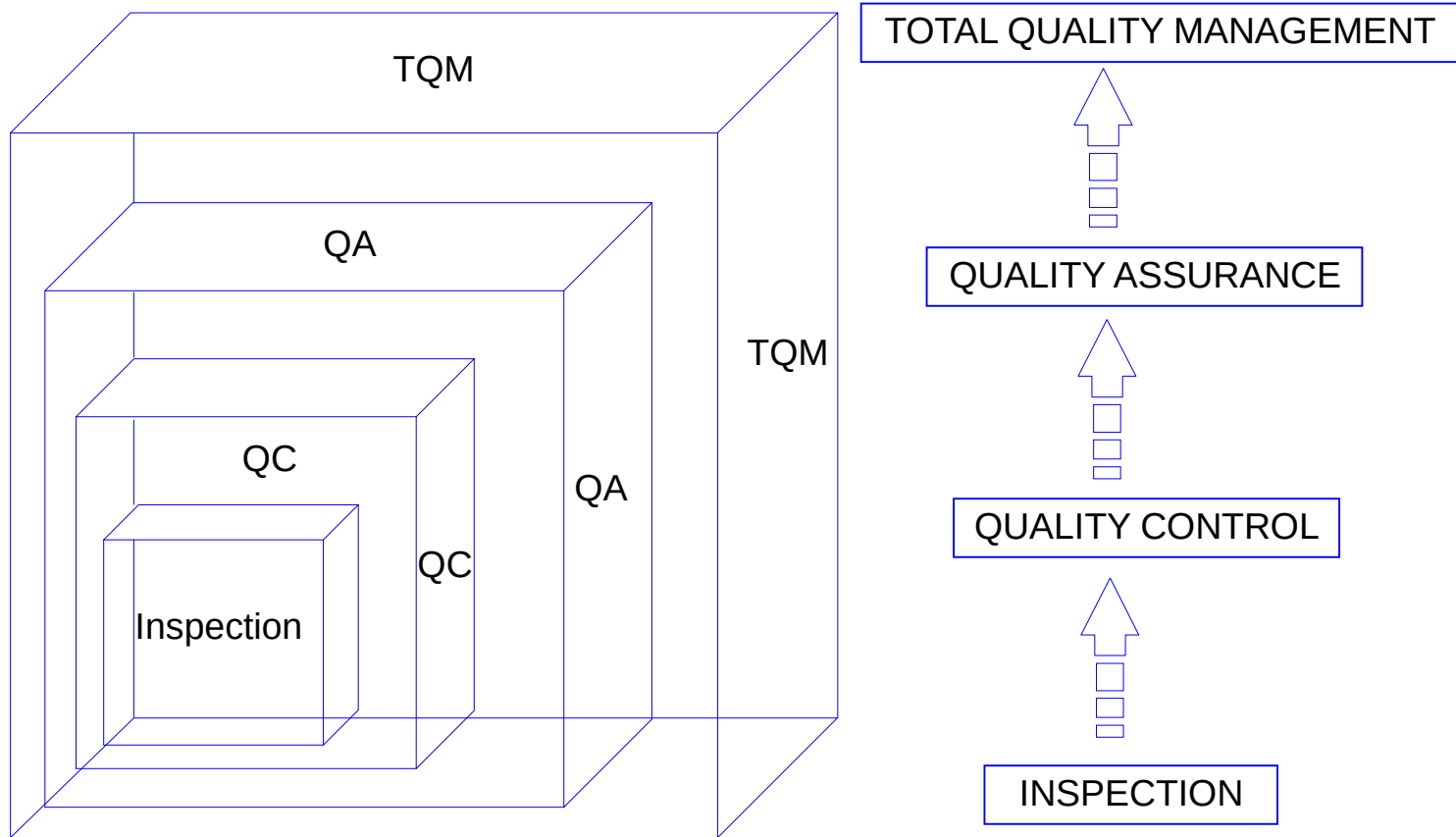
مراحل تطور الجودة

- 1- مرحلة التفتيش والفحص
 - اخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات
- 2- مرحلة مراقبة (ضبط) الجودة
 - فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج وخلال مراحل الانتاج المختلفة حتى الوصول الى المنتج النهائي
 - يعتمد على استخدام اساليب احصائية
- 3- مرحلة توكيد وضمان الجودة
 - وضع مواصفات قياسية مثل نظام الايزو 9000 للتأكد من ان نظام الانتاج قادر على الوفاء الدائم بمتطلبات العميل
- 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة
 - التطوير الدائم والمستمر للمنتجات للتأكد من تحقيق ميزة تنافسية وللوصول الى رضا العملاء.





مراحل تطور الجودة



ضبط ومراقبة الجودة

Quality control

- هي جزء من إدارة الجودة يركز على تحقيق متطلبات الجودة

ISO 9000:2015

ضمان وتوكيد الجودة Quality Assurance (QA)

- هي ذلك الجزء من إدارة الجودة والذي يركز على توفير الثقة في أن متطلبات الجودة سوف يتم إنجازها.

ISO 9000:2015

- هي التخطيط بمنهجية لمنع حدوث عيوب بالمنتج أو حيود عن المواصفات المحددة.
- تهدف إلى تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة



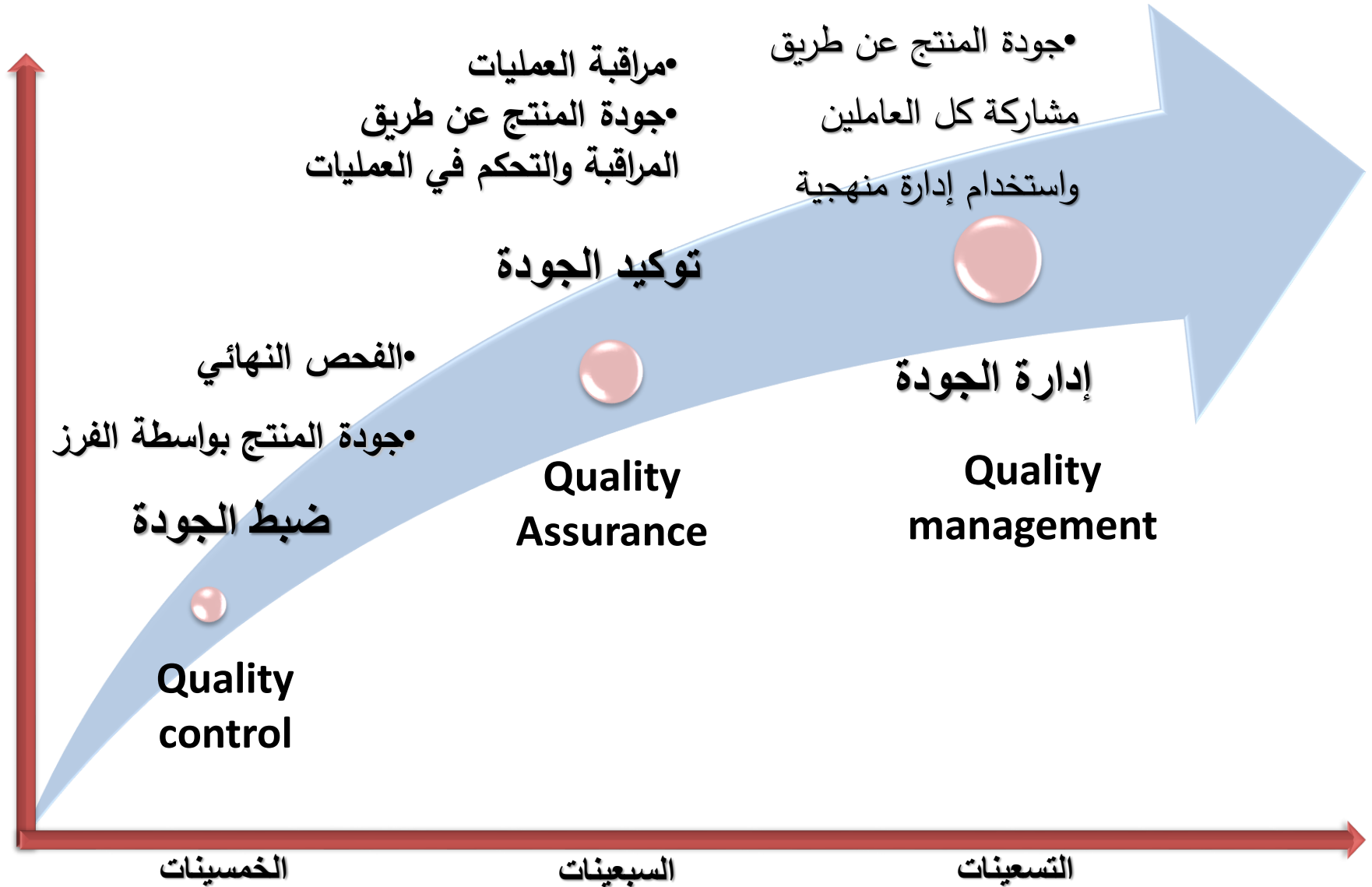
إدارة الجودة Quality Management

• هي كل الأنشطة التي توجه وتقوم بضبط المؤسسة تجاه
تحقيق الجودة

ISO 9000:2015

• تركز على تطبيق مفهوم توكيد الجودة على جميع إدارات
المؤسسة.

مراحل تطور الجودة زمنيا



ما هي الجودة؟؟



تعريف الجودة

- "مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات."
- "ملاءمة المنتج للاستعمال أو الغرض."
- هي تطابق مجموعة من الخصائص المتلازمة مع المتطلبات

ISO 9000:2015

- " قدرة المنتج على إرضاء العملاء."

تعريف الجودة

1

من هو العميل؟
ما هي متطلباته؟
كيف يستخدم منتجنا؟
ما هي توقعاته؟

3

هل يتعادل الاثنان؟

2

ما هو منتجنا؟
ما هي
خصائصه؟



جودة المنتجات وجودة الخدمات: ما الفرق؟

مفهوم الجودة الشاملة

- تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة – وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر.
- "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الاحصائية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".
- "تحقيق رضا الموظفين وأهداف المنشأة، والتطوير المستمر، وتحقيق رضا العميل وتقديم المنتج / الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب".

الخلاصة

"التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للتطوير والتحسين المستمر لنظم العمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل مرة."

(عمل الشيء الصحيح من أول مرة و في كل مرة)

ما هي مظاهر ضعف الأداء (الجودة) في
المؤسسات؟؟

مظاهر ضعف الأداء (الجودة)

- شكاوى العملاء او انصرافهم عن التعامل مع المؤسسة
- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي

مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة

- هناك سبعة مبادئ تم تعريفها كهيكل عام من أجل تحسين الأداء لأي منشأة وكوسيلة لمساعدتها لتحقيق والحفاظ على النجاح وهي كالتالي:-



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العميل

القيادة

اندماج العاملين

مفهوم العمليات

التحسين المستمر

اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق

إدارة العلاقات

حلقة ديمنج (خط - نفذ - راجع - حسن)

1- التركيز على العميل



العملاء Customers

- تعتمد المنشآت على العملاء
لذا يجب فهم احتياجاتهم
الحالية والمستقبلية ويجب
تحقيق متطلباتهم والاجتهاد
في التفوق على توقعاتهم.

العميل Customer

أى شخص أو جهة تتلقى أو تتأثر بالمنتجات أو العمليات التى تؤديها
المنشأة:

- عملاء خارجيين (External Customers)

أي منشأة أو فرد يقوم بعملية الشراء والحصول على المنتج أو الخدمة.

- عملاء داخليين (Internal Customers)

أي فرد أو قسم في المنشأة يعتمد على ناتج فرد أو قسم آخر في نفس
المنشأة.



التركيز على العملاء

- و ليس العملاء هم الزبائن فقط بل علينا معرفة أن العملاء هم كل من نتعامل معهم بما فيهم الأسرة و الأصدقاء و زملاء العمل و المدراء و المروّسين. و نقول ان العملاء لم يأخذوا حقهم الكافي من الاهتمام و علينا أن نفهم التالي:
-
- ما الذي يرضي العميل؟
- ما الذي يغضب العميل؟
- ما هي شكوى العميل؟
- ما الذي يريده العميل؟
- ما الذي يتوقعه العميل من المؤسسة؟
- ما هي أولويات العميل؟



2- القيادة

توحد القيادة أغراض واتجاهات المنشأة ويجب عليها تهيئة
وخلق الجو العام داخل المنشأة الذى يحفز جميع العاملين
 للمشاركة فى تحقيق أهداف المنشأة.

LEADERSHIP القيادة

- COMMITMENT

الإلتزام

- PARTICIPATION

المشاركة

- ROLE MODEL

نموذج يحتذى به وقُدوة

3- اندماج العاملين

العاملين على مختلف المستويات

هم العمود الفقري لأي منشأة

وتداخلهم التام فيها يؤدي إلى

الاستفادة القصوى من قدراتهم.

التعاون مع فرق العمل

- ان أحد أهم الأسباب الرئيسة للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة و كذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر اضافة الى احترام آراء الآخرين و اعطاءهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به.



فريق العمل TEAM WORK

T **O** **G** **E** **T** **H** **E** **R** معا
E **V** **E** **R** **Y** **O** **N** **E** كل واحد
A **C** **H** **I** **E** **V** **E** **S** ينجز
M **O** **R** **E** أكثر



المساهمة في إنجاح النظام

إن كل فرد في المنشأة قادر على
المساعدة ، وتكون المساعدة ضرورية
عند القيام بالتالي:

- فحص عمليات المنشأة
- تصميم نظام الجودة المتبع فيها
- تنفيذ عملية توثيق النظام
- مراجعة النظام ومراقبته.



4- مفهوم العمليات (Process)

يمكن تحقيق النتائج المرجوة بصورة أكثر فاعلية عند إدارة الأنشطة وما يتعلق بها من موارد كعملية.

ان كل اجراء مهما كان بسيطاً يعتبر عملية مهمة و تعتبر هذه العملية محورا أساسيا لأن النتائج المذهلة تأتي من العمليات البسيطة المتقنة.

مفهوم العمليات

Inputs:
Information
Resources

المدخلات:
معلومات
موارد

Activity النشاط

An Action
performed that
adds
Value to the
organization

نشاط يقوم باضافة قيمة
الى المنشأة

Outputs:
Information
Resources

المخرجات:
معلومات
موارد



أنواع العمليات

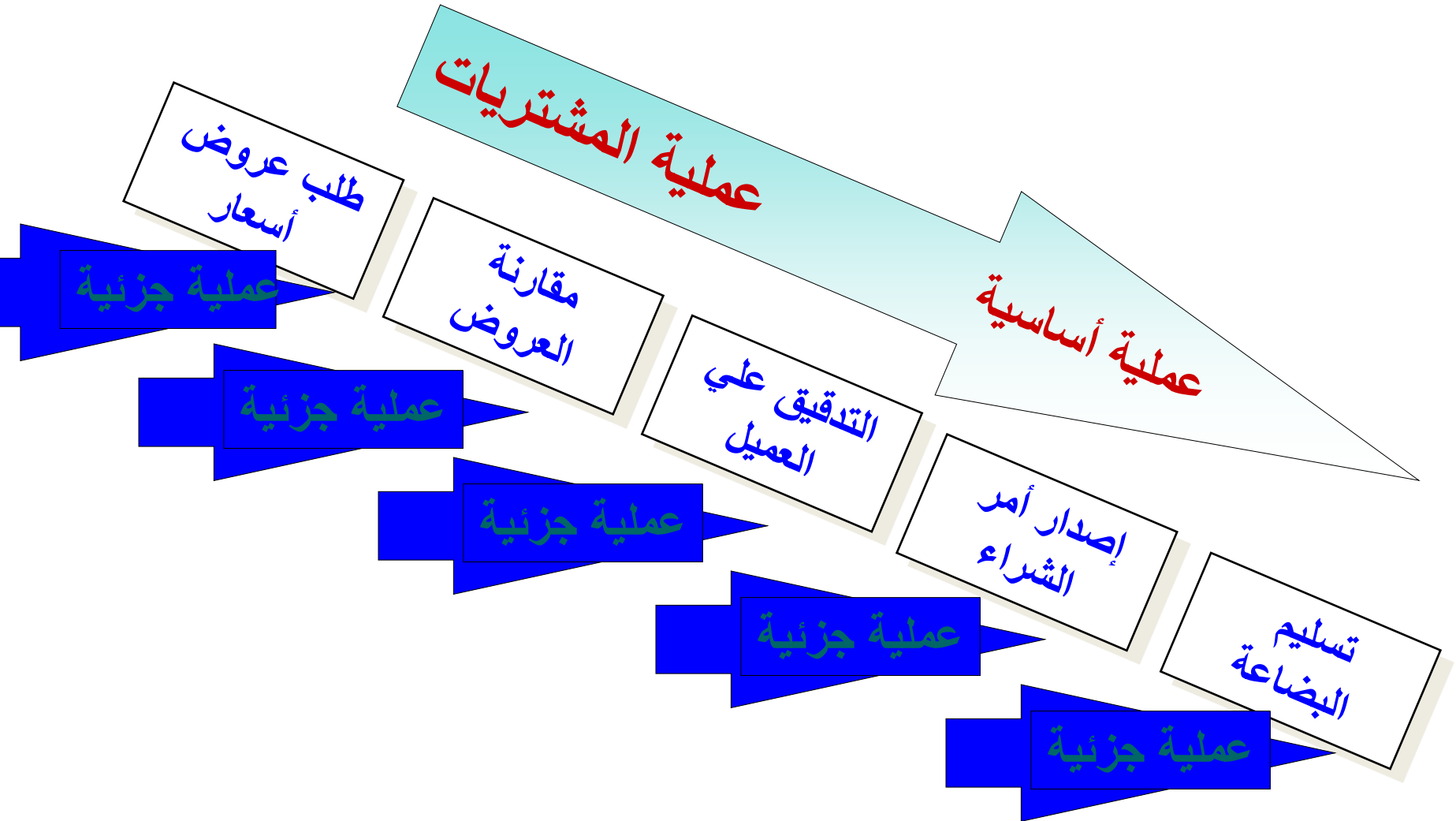
عمليات إدارية

عمليات جوهرية

عمليات مدعّمة (مساعدة)



العلاقة بين العمليات الأساسية والعمليات الجزئية



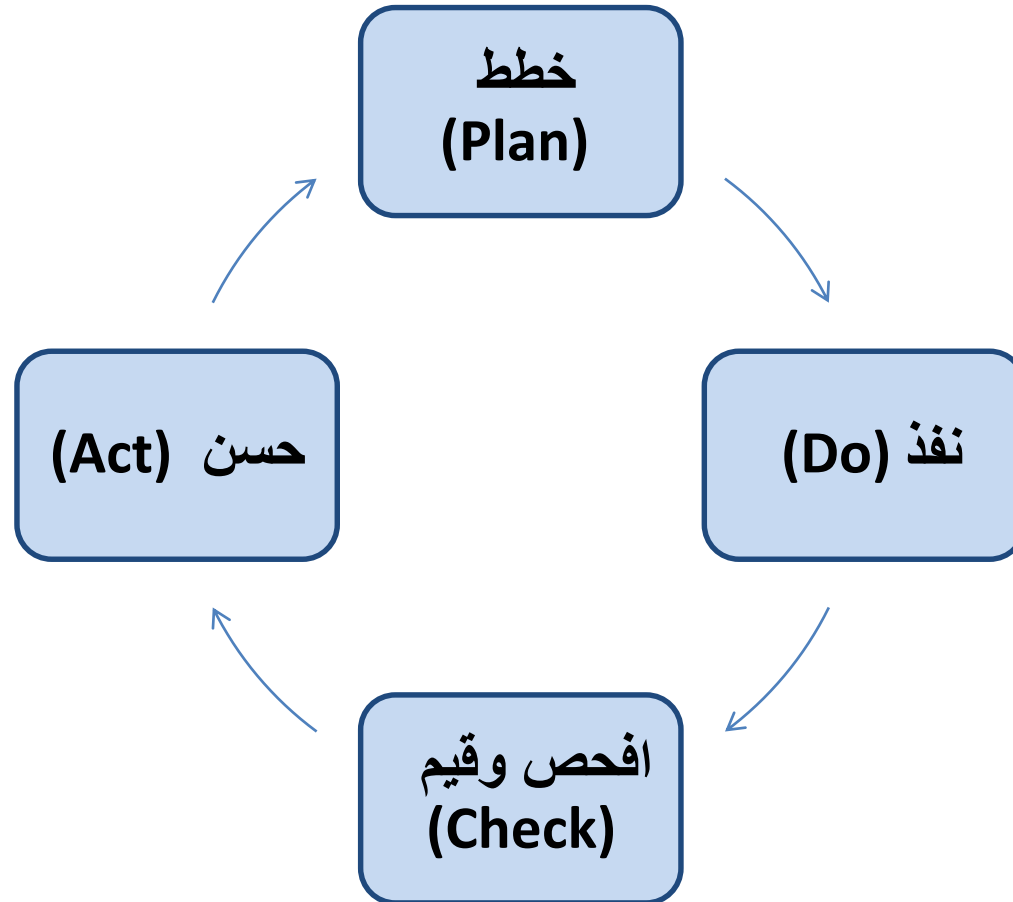
5-التحسين المستمر



يجب أن يكون التحسين
المستمر للأداء العام داخل
المنشأة هدفاً دائماً لها.



دورة التطوير والتحسين المستمر عجلة ديمنج (The PDCA Cycle)





التخطيط المسبق يؤدي الى ادارة فعالة

و هو مبدأ معالجة المشكلة قبل حدوثها و يعني هذا المبدأ:

- - تحديد أهداف طموحة
- - مراجعة هذه الأهداف بصورة مستمرة
- - تحديد أولويات واضحة
- - التركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشاكل بدلاً من أسلوب اطفاء الحرائق بعد حدوثها.
- - التخلص من سياسة رد الفعل الارتجالية

الوقاية خير من العلاج

6- اتخاذ القرار المبني على الحقائق

تنشأ القرارات الفعالة من تحليل
البيانات والمعلومات.



الحقائق و البيانات هي منبع القرارات السليمة

- ان البيانات الدقيقة و الكافية كفيلة بالوصول الى التقييم الفعال و الذي يعطينا النتائج الصحيحة، أما القرارات الارتجالية فهي نتيجة عدم توفر البيانات الكافية.
- ان معرفة درجة الانحراف عن المعايير مرحلة مهمة لتعديل المسار الخاطيء، فالأسلوب العلمي المدروس هو الذي يضمن القرارات السليمة و النتائج المضمونة.
- و هنا سؤالان في غاية البساطة:
- ما المعلومات و البيانات التي تحتاجها الشركة في مسألة ما؟
- كيف تستخدم هذه البيانات للحصول على أقصى الفوائد؟

7- إدارة العلاقات



هى العلاقة بين المؤسسة
والموردين والتي تؤدى إلى زيادة
قدرة كلاً من الطرفين على
الاستفادة من بعضهما.



مبادئ ديمنج الأربعة عشر

- 1- تحديد الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة. ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات
- 2- التكيف مع الفلسفة الجديدة. نحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديد. لم نعد قادرين على الاستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء، أو عيوب في الأداء البشري. ولقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية. ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز
- 3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة. وتستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك. وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفاً ويرفع السعر على المستهلك. ابحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العملية ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين



مبادئ ديمنج الأربعة عشر

- 4- التوقف عن النظر إلى السلعة/الخدمة من خلال السعر. إن السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة. ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسي أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. إن من وظائف الإدارة التعامل مع النظام لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران فقط للمشاكل : العمليات والناس. ويقول ديمنج إن 15% فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات .
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب. يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط. وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات SPC.

مبادئ ديمنج الأربعة عشر

- 7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة. تتسبب مقاومة القائمين بالإشراف – في سبيل تحقيق الجودة – في تأخير العمل بأكثر مما يسببه مقاومة صغار المديرين. ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة، يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات
- 8- إبعاد الخوف. لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب .
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين. كما يجب إتمام التغذية المرتدة من العامل إلى المدير ومن المدير إلى العامل. وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق في كل المستويات
- 10- تقليل الشعارات، وسوف يحدث تحسن في العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن غير طريق الإدارة. ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل .



مبادئ ديمنج الأربعة عشر

- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة .
والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل العمل. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تنتج في النهاية مؤدياً رديئاً للعمل وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء .
- 12- التركيز على حق العامل في أن يفخر بعمله. عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه .ويجب أن تكون الاتصالات على مستوى عالٍ بين فريق العمل والإدارة وأن يرضى العامل عن عمله
- 13- تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب
- 14- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير.
وينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم أنشأوا النظام. وتتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة



ثلاثية الجودة (Quality Trilogy)

- قدم جوران في عام 1986م طريقة شاملة للتفكير في الجودة:
- التخطيط للجودة
- ومراقبة الجودة
- وتحسين الجودة

أ- التخطيط للجودة

- وقام جوران بتقسيمه إلى خطوات أساسية هي:
- 1- تحديد من هم العملاء الداخليين. (Internal Customers)
 - 2- تحديد من هم العملاء الخارجيين. (External Customers)
 - 3- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات العميل.
 - 4- إعداد العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
 - 5- تحويل خطط الإنتاج إلى قوى التشغيل.

ب- مراقبة الجودة

- وقد قام بتقسيمه إلى ثلاث خطوات هي:

1- تقييم الأداء الحالي للتشغيل.

2- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.

3- إتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للاختلافات.



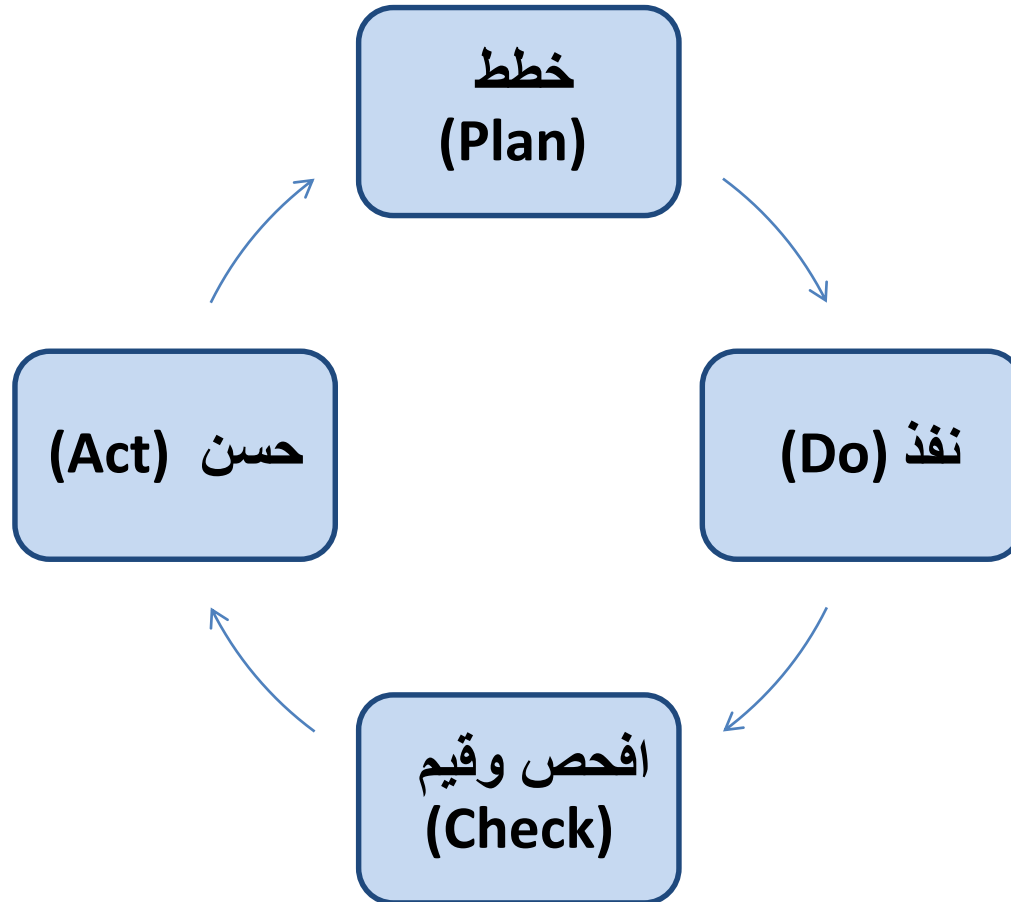
ج- تحسين الجودة

- هي الاجراءات المنتجة لتحقيق تغيير جوهري في مستوى الاداء عن طريق مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها الادارة العليا لتقديم اساليب و نظم ادارية جديدة يكون لها هدف محدد و هو تحسين الجودة

وقد ركز جوران اهتمامه بها لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمرة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة, وهي لا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة, ولكن أيضاً تشمل تحسين العمليات.

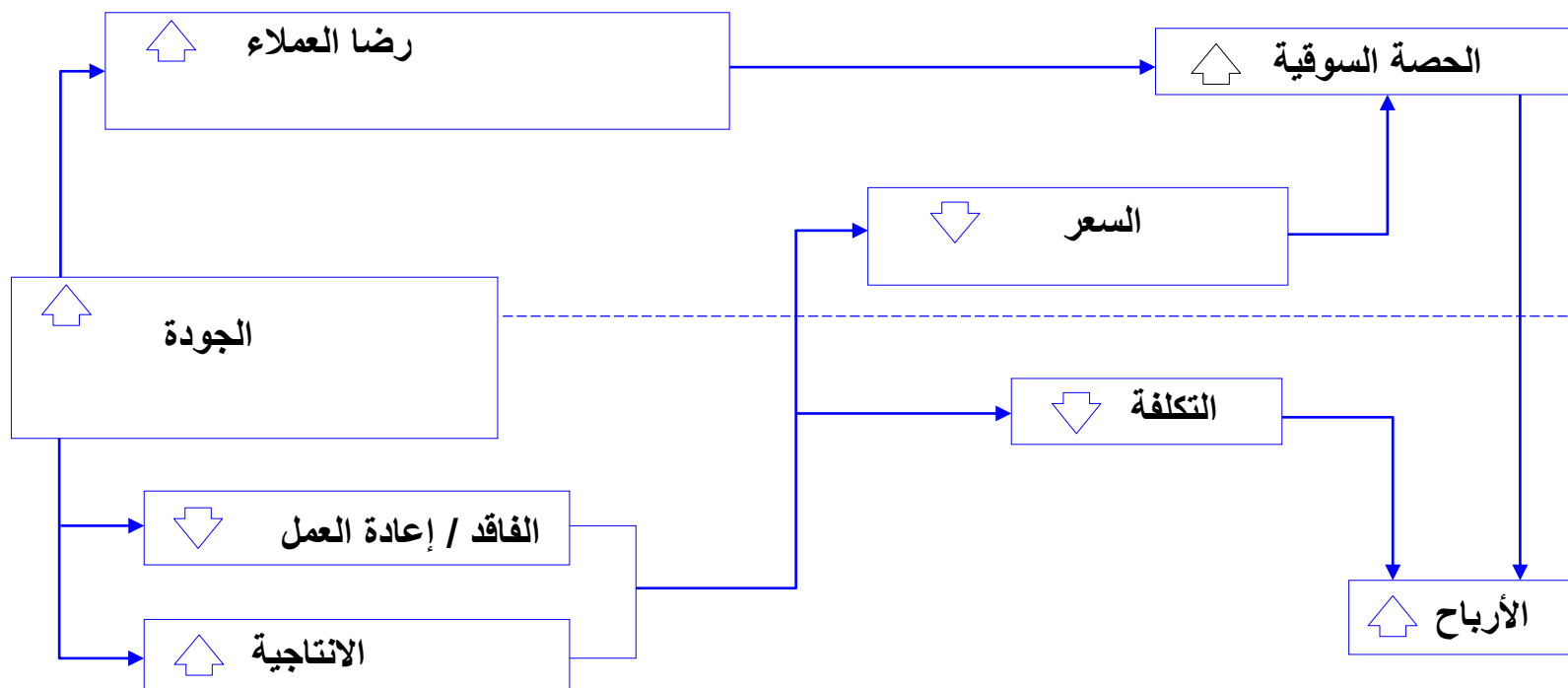


دورة التطوير والتحسين المستمر عجلة ديمنج (The PDCA Cycle)



لماذا نريد تطبيق نظم الجودة؟

لماذا نريد تطبيق نظم الجودة؟



مواصفات الايزو 9000

ما هي منظمة الأيزو ؟



منظمة دولية تأسست في 1948 بهدف وضع مواصفات تسهل من التجارة العالمية.
الأيزو منظمة غير ربحية مكونة من 162 عضو بواقع عضو لكل دولة
مركز السكرتارية الرئيسي في جنيف – سويسرا الذي يقوم بالتنسيق العام.

ماذا تعني كلمة أيزو ؟

أيزو هي الحروف الأولى من كلمة يونانية أيزوز “isos” (بمعنى مساوي أو مطابق) أقرتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية.

ما هي سلسلة الأيزو 9000

هي سلسلة من المواصفات التي تضع أسس
علمية حديثة في شكل متطلبات لإنشاء نظام
إدارة جودة

يمكن لأيا من الجهات الحكومية وغير الحكومية
باختلاف أنشطتها تطبيق المواصفة



Tanmyah Group

سلسلة الأيزو 9000

الايزو 9000

**ISO
9000:2015**
Terms & Definition
تعريفات

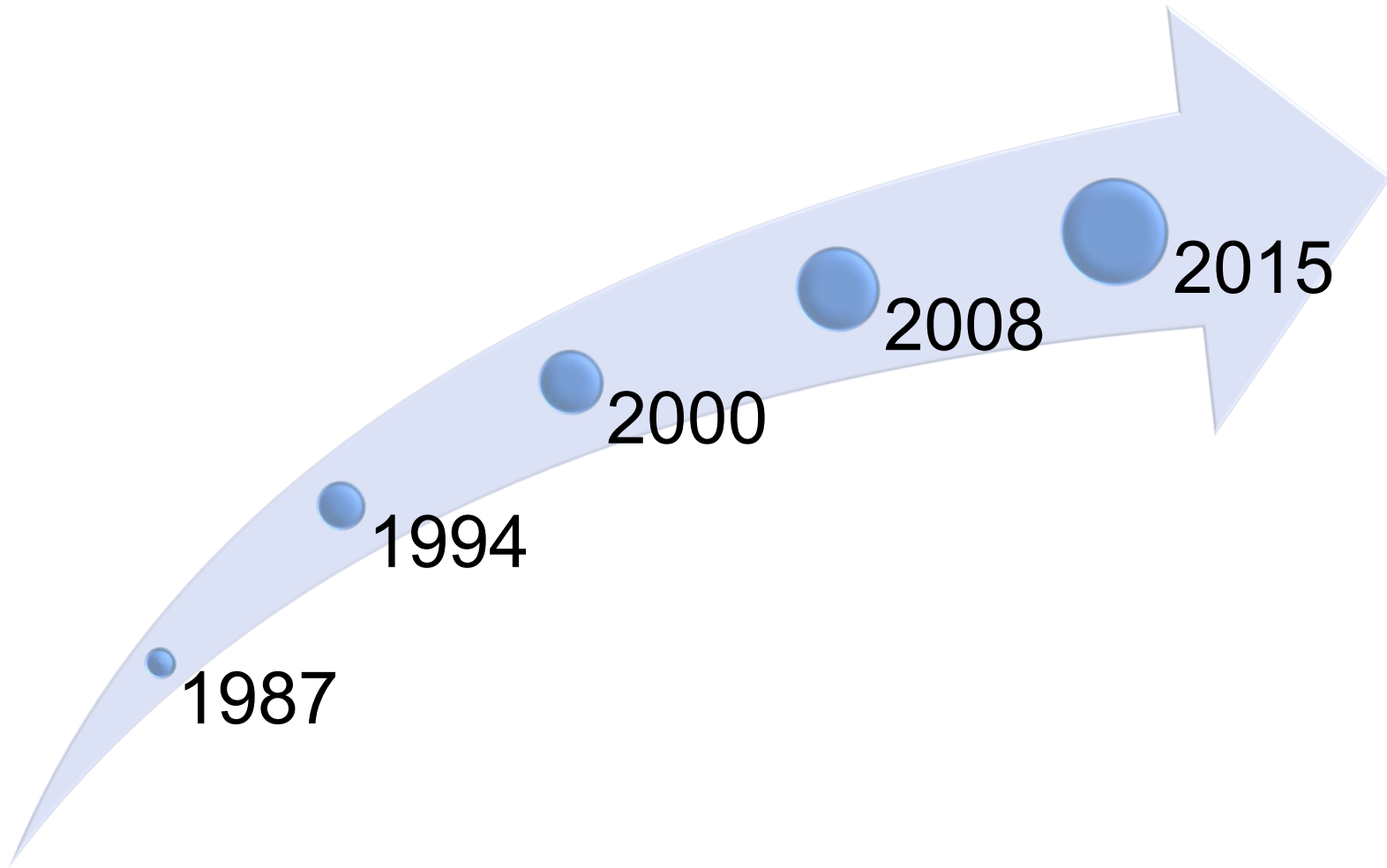
الايزو 9001

ISO 9001:2015
Requirements
متطلبات

الايزو 9004

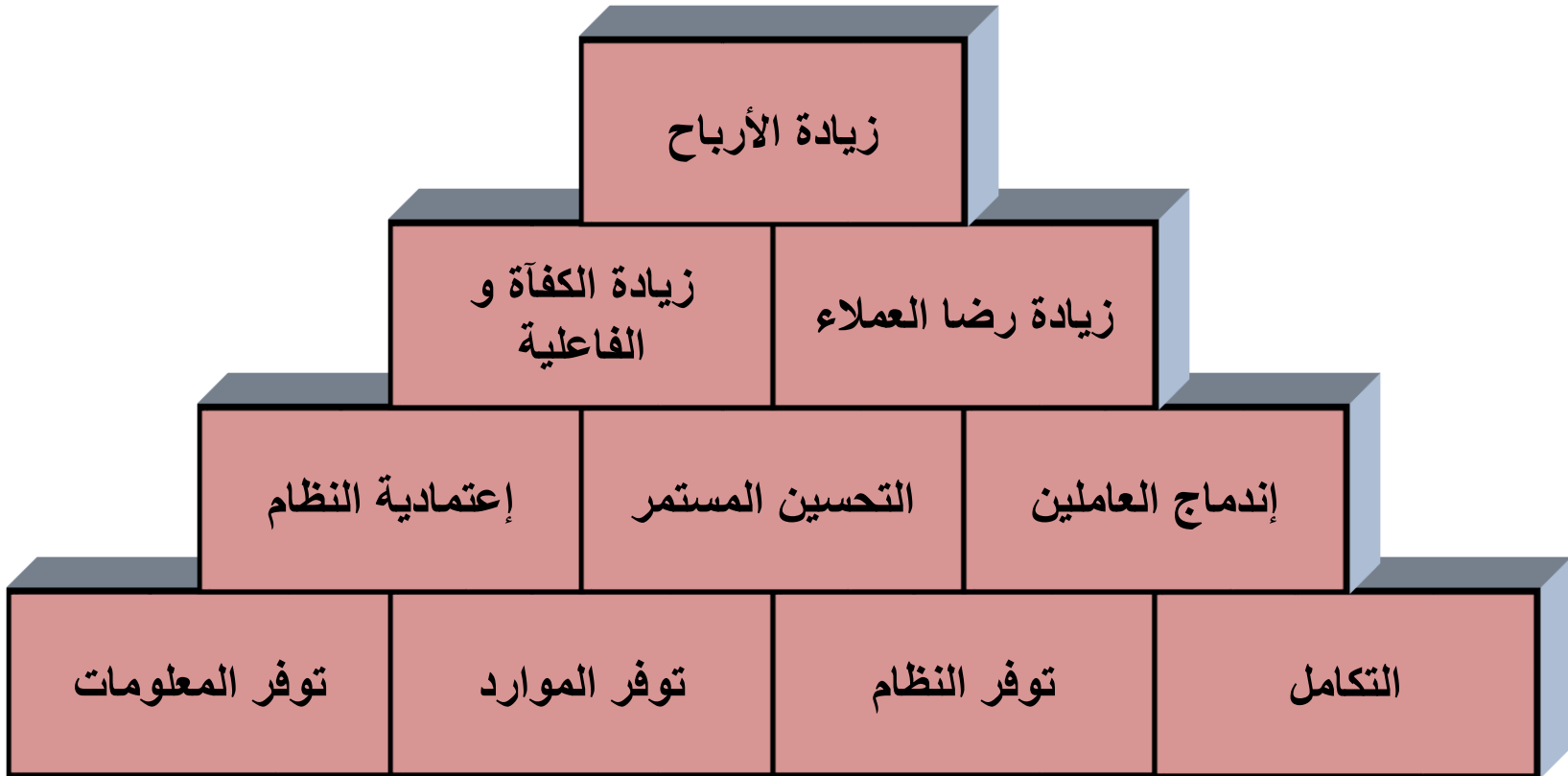
**ISO
9004:2009**
Guidelines
ارشادات

تطور مواصفة الأيزو 9001



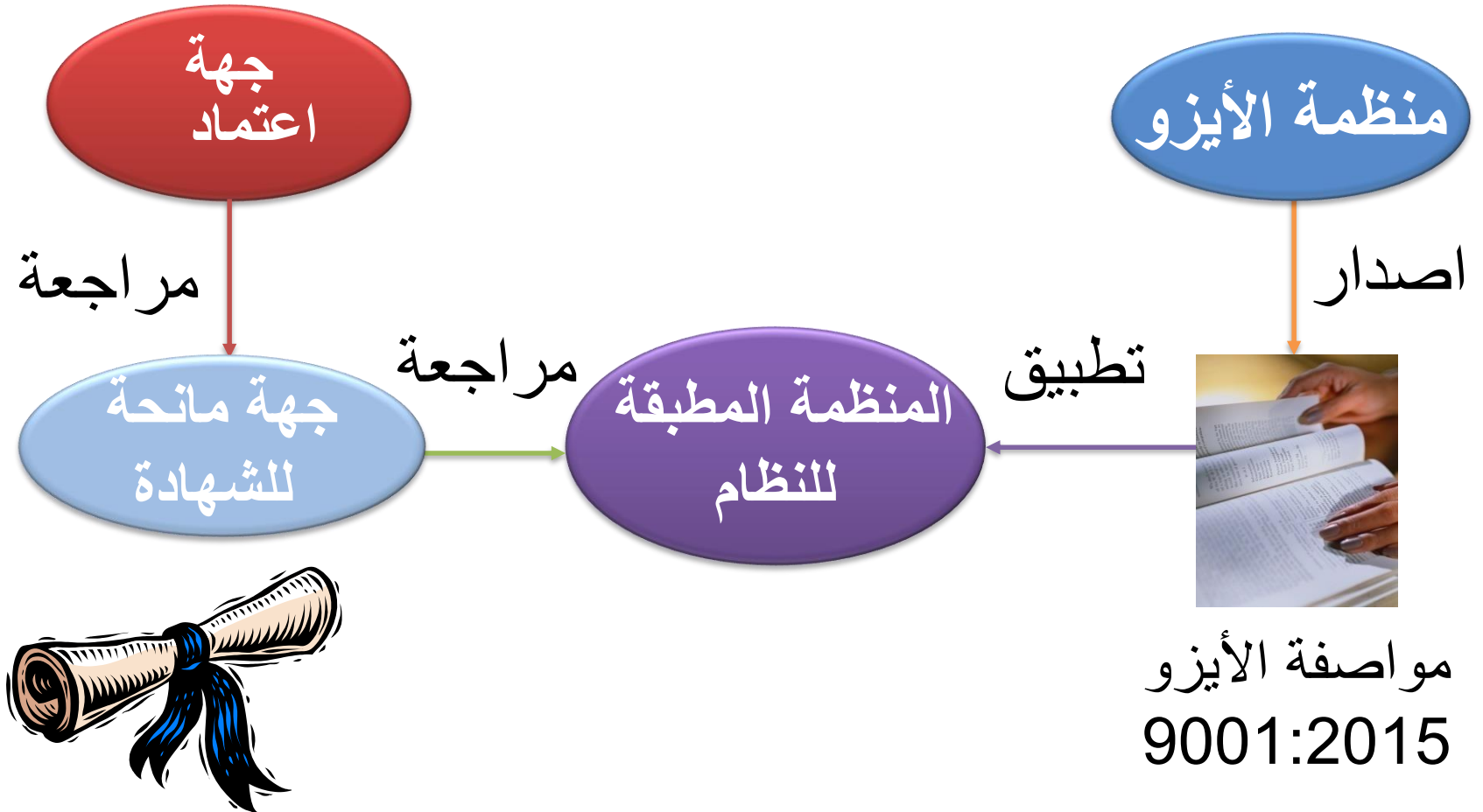


لماذا نحتاج الى مواصفات الايزو 9001؟



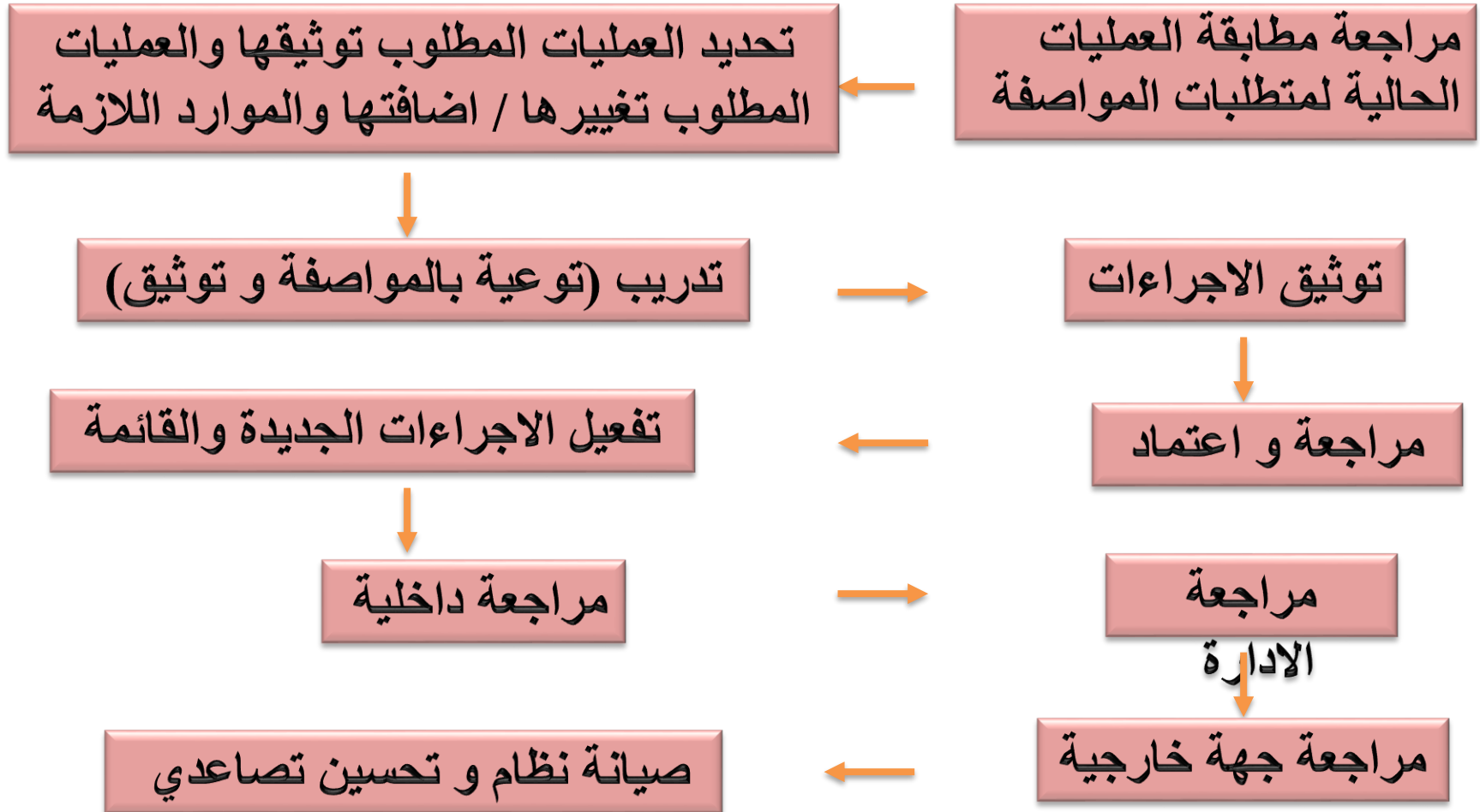
مزايا تطبيق الأيزو 9001

خطوات منح شهادة الأيزو 9001

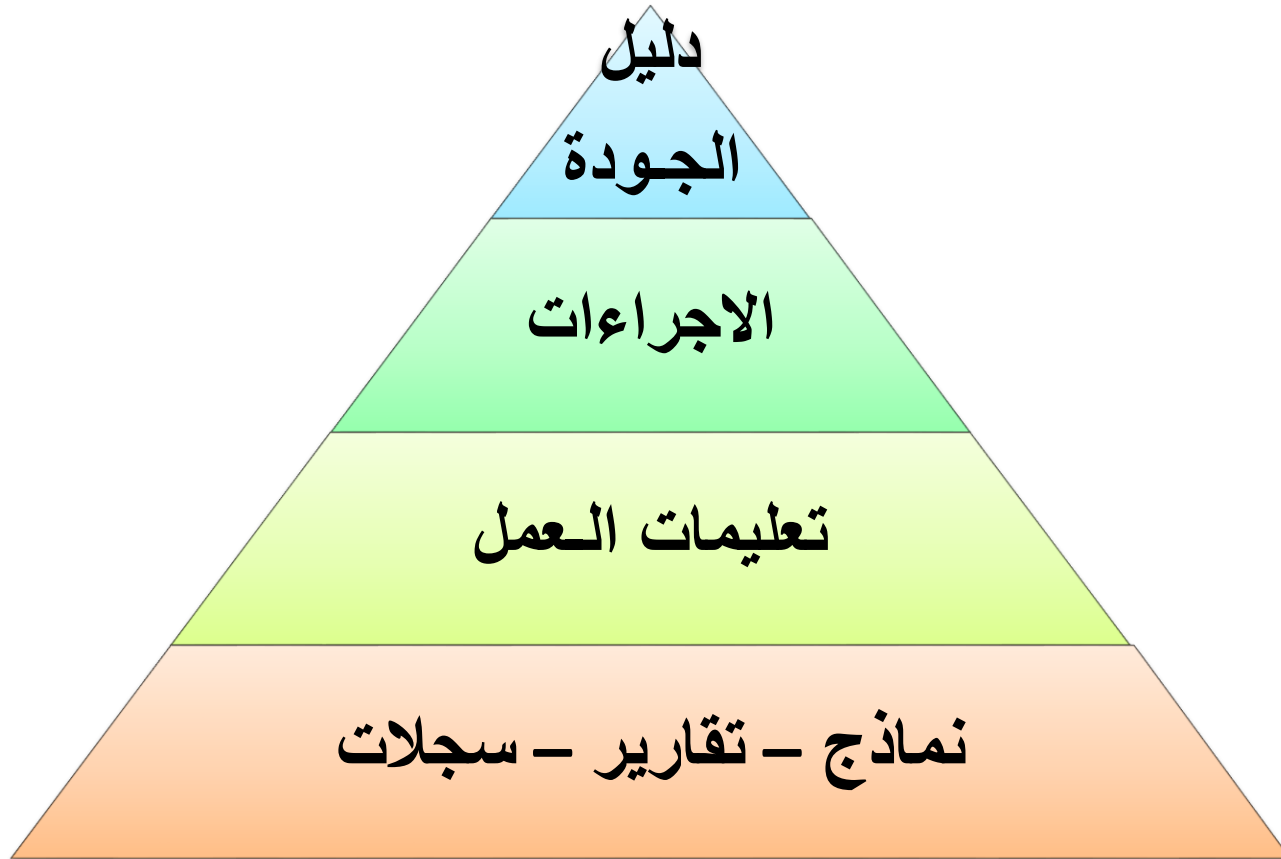




كيفية تطبيق مواصفة الأيزو 9001:2015



وثائق نظام الجودة



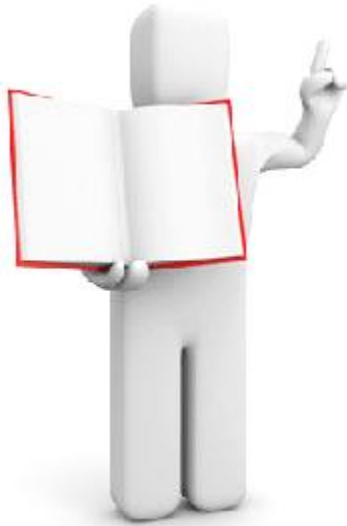
سياسة الجودة

- تعد مطلبا أساسيا من متطلبات الأيزو 9001
- لابد من توصيل سياسة الجودة لجميع العاملين بالمنشأة
- يفضل أن يكون نص السياسة واضحا ومختصرا



Tanmyah Group

إنشاء سياسة الجودة



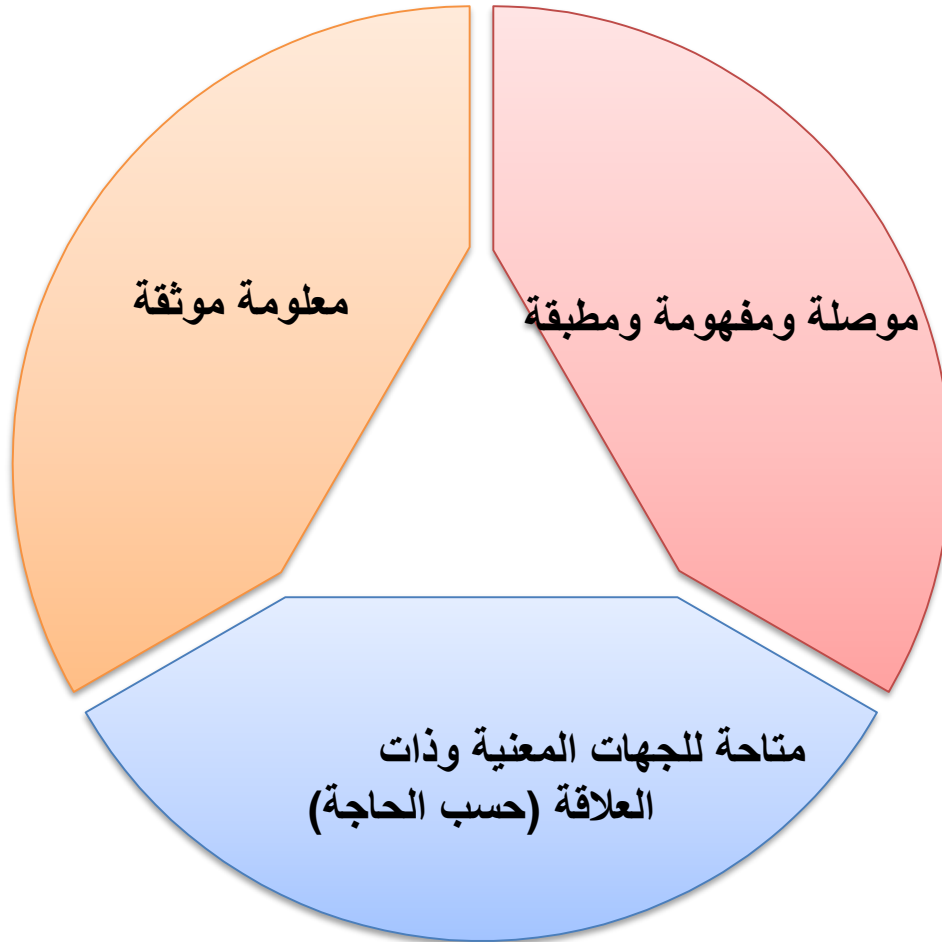
مناسبة لغرض المنظمة
وسياقها

إطار لوضع أهداف الجودة

الإلتزام بالوفاء بالمتطلبات المنطبقة

التحسين المستمر

توصيل سياسة الجودة



التخطيط الاستراتيجي للجودة

أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها:

أهداف الجودة يجب أن يتم إيجادها على الإدارات والمستويات والعمليات ذات العلاقة



● محددة

● قابلة للقياس

● قابلة للتحقيق

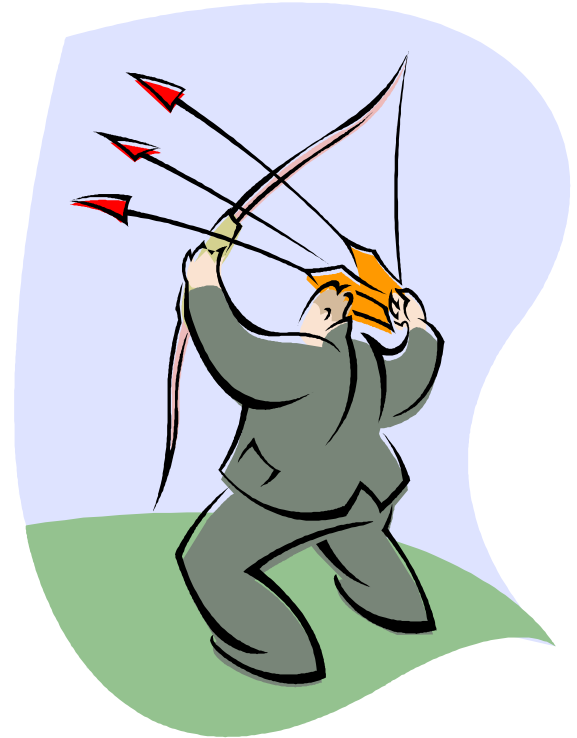
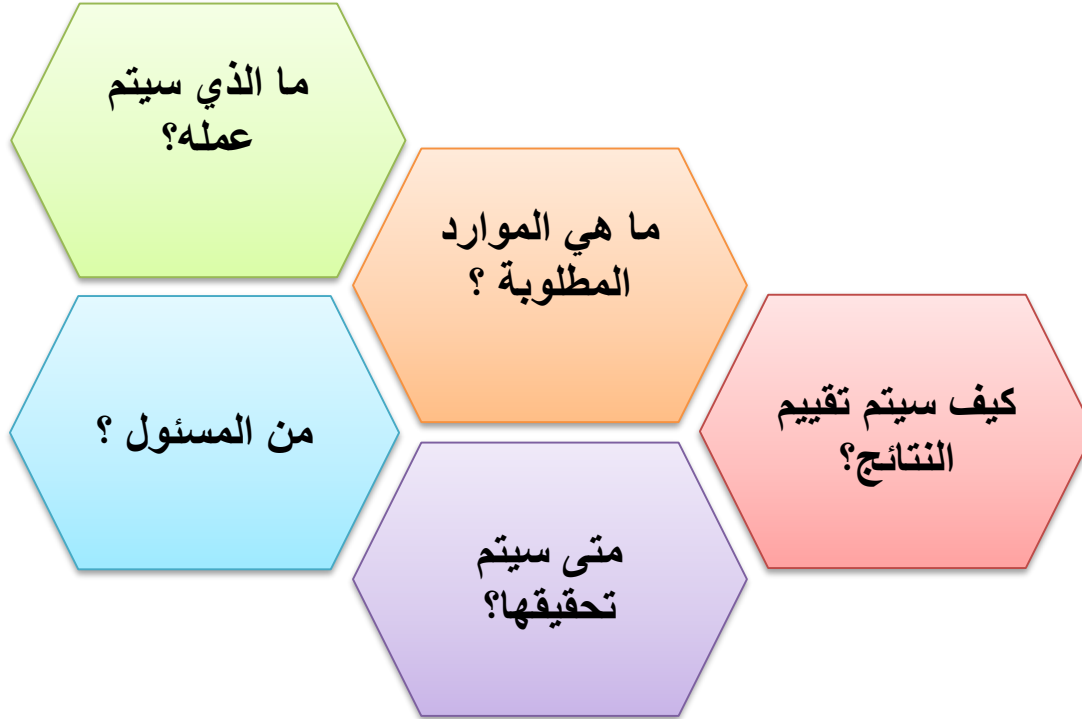
● واقعية (ذات علاقة)

● محددة بوقت

التخطيط لتحقيق الأهداف



Tanmyah Group



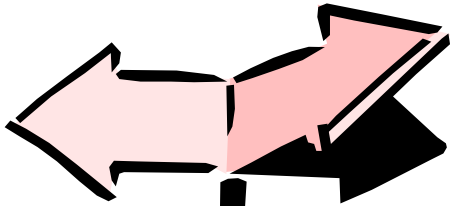


دليل الجودة





الاجراءات



✓ كيف تقوم بالتنفيذ.
✓ المسؤوليات والصلاحيات
✓ يمكن استخدام وثيقة
واحدة لبيان أكثر من
اجراء.
✓ يمكن استخدام أكثر من
وثيقة لبيان اجراء واحد.

تعليمات العمل



نشاط محدد

شخص محدد

منطقة محددة



تبادل المعلومات



الاتصال



تسجيل الأنشطة

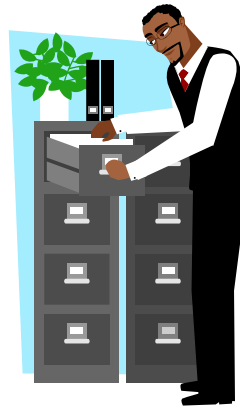
سجلات الجودة

الحفاظ عليها
من التلف

دليل تنفيذ
الأنشطة

مدة
الاحتفاظ

تعريفها





مراجعة الإدارة

مدخلات مراجعة الادارة

نتائج المراجعات الداخلية

ملاحظات العملاء

أداء العمليات ومطابقة
المنتج

حالة الأفعال التصحيحية
والوقائية

نتائج المراجعات السابقة

تغييرات النظام

توصيات التحسين



نتائج المراجعة

توفير الموارد

تحسين
المنتجات

تحسين
فاعلية الأداء

تخطيط تحقيق المنتج



أهداف الجودة
ومتطلبات المنتج

العمليات والوثائق
والموارد

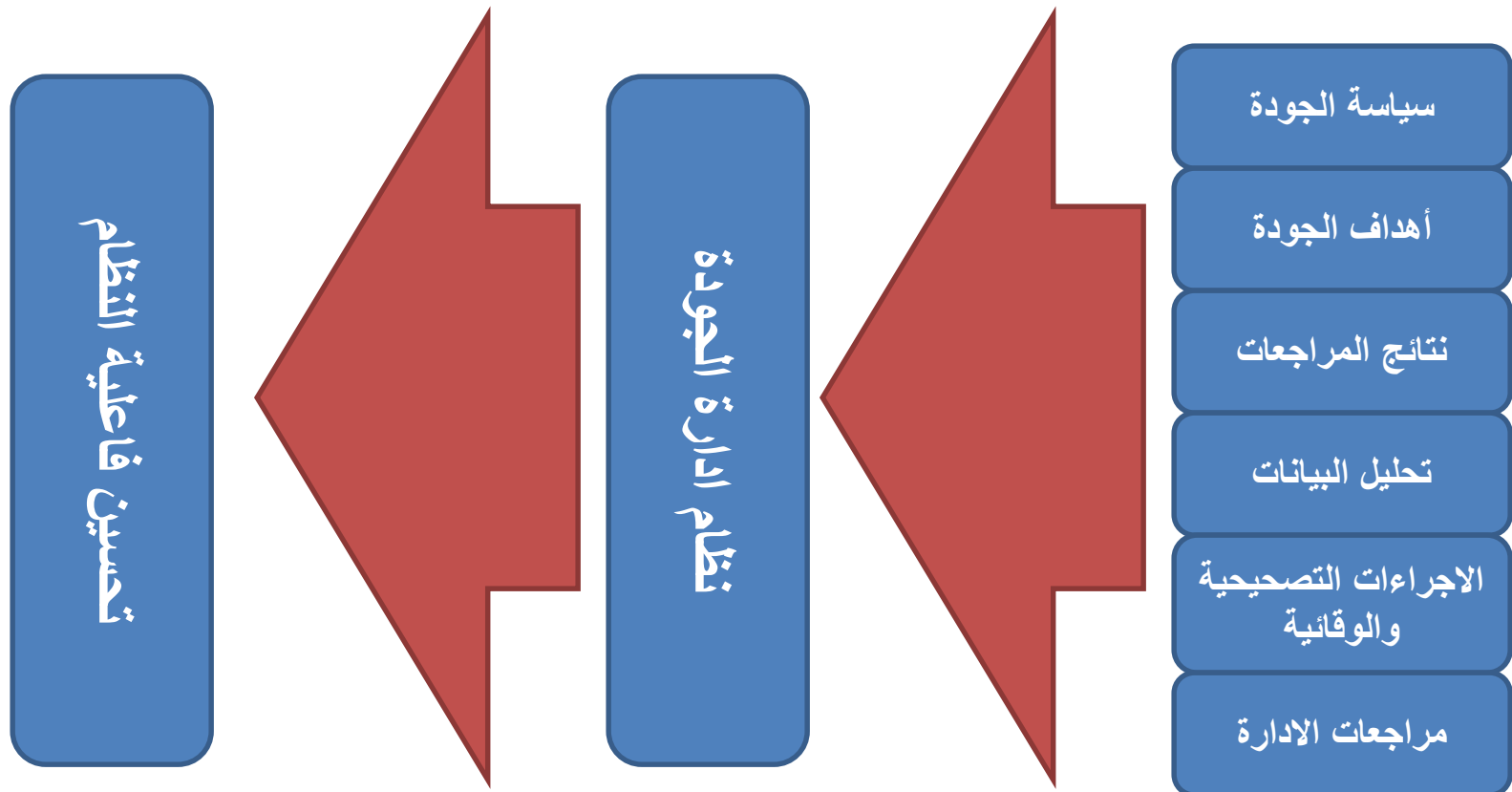
عمليات المراقبة والفحص
والاختبار ومعايير القبول

السجلات التي تبرهن
على تحقيق المنتج
للمتطلبات





التحسين المستمر





الاجراءات التصحيحية



ازالة السبب الجذري لعدم
المطابقة



مراجعة عدم
المطابقة

تحديد الأسباب

تقييم الاجراء
التصحيحي

تطبيق الاجراء
التصحيحي

تسجيل الاجراء
التصحيحي

فاعلية الاجراء
التصحيحي



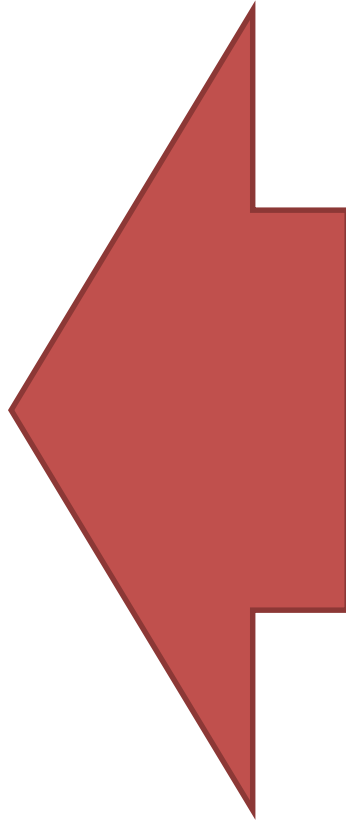
عدم مطابقة



الاجراءات الوقائية



ازالة السبب الجذري لعدم
المطابقة المحتملة



مراجعة عدم
المطابقة المحتملة

تحديد الأسباب
المحتملة

تقييم الاجراء
الوقائي

تطبيق الاجراء
الوقائي

تسجيل الاجراء
الوقائي

فاعلية الاجراء
الوقائي



احتمالية عدم مطابقة

6 سيجا

6 سيجما

- ان 6 سيجما هو أسلوب من أساليب الادارة الحديثة يساعد المؤسسات على الارتقاء بالاداء من حيث الجودة في العمل و اشباع رغبات العملاء و المستهلكين و تقليل الخلل و تخفيض التكاليف.
- و قد تم استخدام هذا الأسلوب الاداري المتطور لدى المؤسسات الخدمية و الصناعية و أثبت جدواه بجدارة و استحقاق.

ما هي 6 سيجما؟

- ان مصطلح سيجما هو تعبير و اصطلاح احصائي يدل على الانحراف الذي يكتنف عمل ما مما يعيق الوصول الى الغاية و الهدف المرجو. و هو يرتكز على مراقبة الخلل و دراسته ثم تحديد كيفية تلافيه (التلافي الكامل للخطأ) اذا أمكن. و لتحقيق جودة 6 سيجما فان الخطأ المسموح به في أي عملية انتاجية أو خدمية يجب ألا تتجاوز نسبته 3.4 في كل مليون فرصة

فرصة وجود عيوب لكل مليون وحدة	معدل السيجمما (قدرة العمليات/الاجراءات)
308,537	2
66,807	3
6,210	4
233	5
3.4	6



ما هي 6 سيجما؟

**Six Sigma =
99,9997%**

لماذا لا يمكن قبول مستوى جودة أقل من ذلك؟؟

6 سيجما

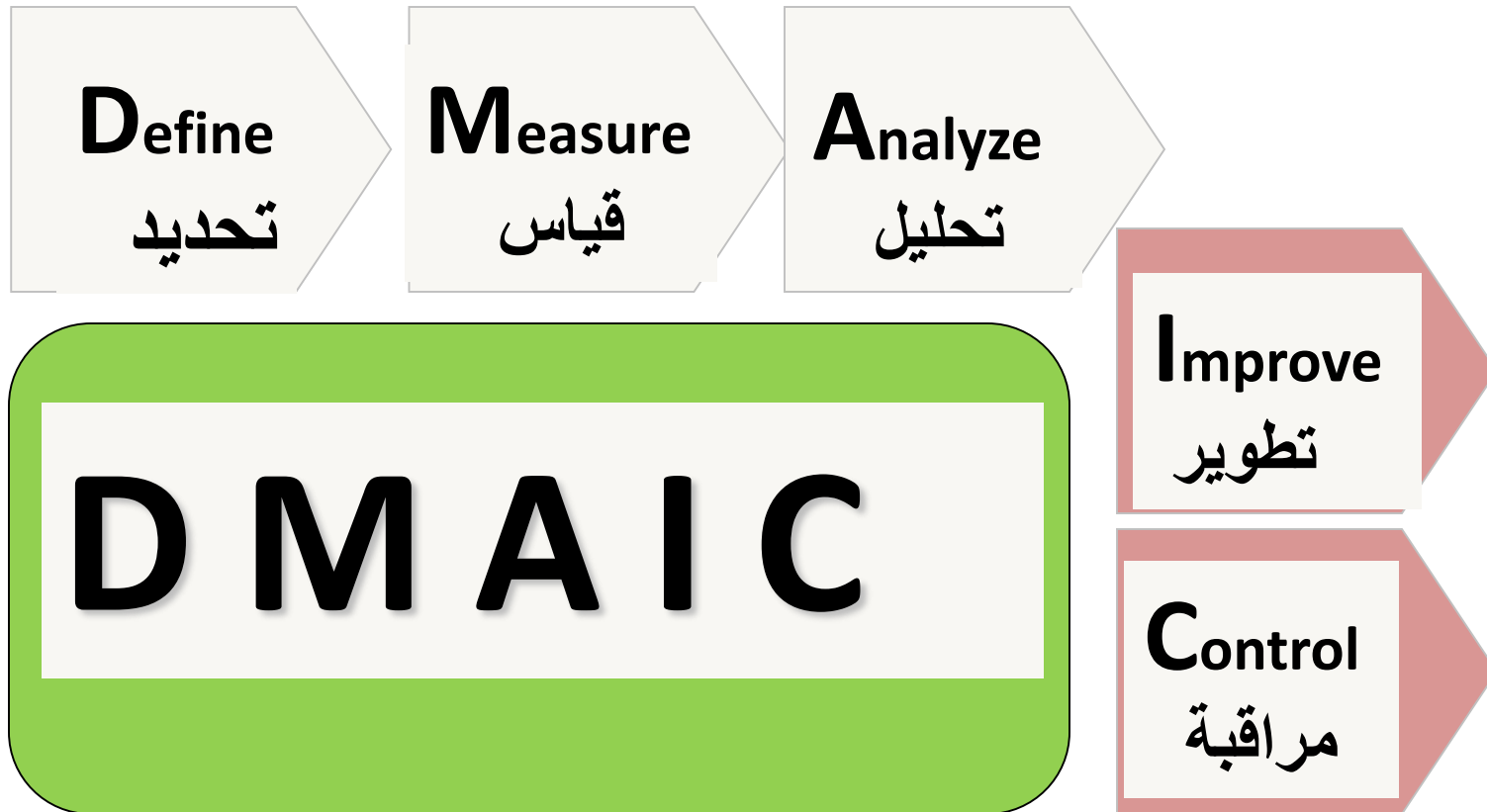
- ان 6 سيجما هي طريقة جديدة في التخطيط و التنفيذ و رفع مستوى الأداء و التفوق على المنافسين و عدم اهدار الوقت و الطاقة الذهنية و تحفيز العاملين و اعطاءهم الصلاحيات المناسبة و اشباع رغبات العميل و التطوير و التحسين المستمرين.
- ان المعنيين في تبني هذه المفهوم لدى المؤسسات هم من في الادارة العليا مع تركيزهم على أن جميع العاملين في كل المستويات مسئولون عن انجاح هذه العملية. و ان من أشهر من تبنوا هذا الأسلوب و نجحوا فيه هم شركات كبرى مثل موتورولا و جنرال الكتريك.
- At GE, Six Sigma added more than \$ 2 billion to the bottom line in 1999 alone
- Motorola saved more than \$ 15 billion in the first 10 years of its Six Sigma effort

6 سيجما

- ان أسلوب 6 سيجما هو الطريق الى التميز في كل شيء و هو معيار و مستوى مستهدف لكل أنشطة الشركة بلا استثناء حتى أن معنى "6 سيجما" تعني أشياء مختلفة و هي الحرف الثامن عشر في الأبجدية الاغريقية و هي الرمز الاحصائي للانحراف المعياري و تعمل 6 سيجما الى استخدام البيانات للكشف عن العيوب من خلال الاجراءات و العمل داخل 6 انحرافات معيارية للأداء المتوسط بصورة مطلقة.



مراحل 6 سيجما



مراحل 6 سيجما

Define

تحديد أهداف مشروع التحسين أو المشكلة المراد حلها

Measure

قياس مؤشرات أداء العمليات لتحديد معدلات الأداء الحالية

Analyze

التحليل للوصول الى الأسباب الجذرية لحل المشكلة

مراحل 6 سيجما

Improve

تحسين العمليات بالتخلص من العيوب والمشكلات

Control

التحكم والمراقبة في مستوى الأداء

التطوير المستمر والتميز المؤسسي



هل نحتاج للتميز؟؟

• أن تكون الأول دائما



مستوى أدائك أفضل من المنافسين

- فى شخصك

- فى أسرتك

- فى عملك

دوافع التغيير

- الزمن يتغير: الخبرة والتعلم المستمر
- الجودة ليست كافية: منافسة محلية وعالمية
- حرب الكفاءات: المؤسسة = العاملين
- تكنولوجيا المعلومات: قوانين جديدة للأداء

التحسين والتطوير المستمر للأداء



المقارنة المرجعية Benchmarking

- يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء التحسين والتطوير.
- وهي عبارة عن مقارنة تجريها المؤسسة مع مؤسسات أخرى مشابهة لتقييم ذاتها.

المقارنة المرجعية Benchmarking

ولتحديد مقياس للمقارنة المرجعية لا بد من الإجابة عن التساؤلات التالية:

- - أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- - ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟
- - ما هي أفضل المؤسسات المشابهة التي يمكن المقارنة مع أنشطتها؟
- - كيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات لدينا؟
- - كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات؟

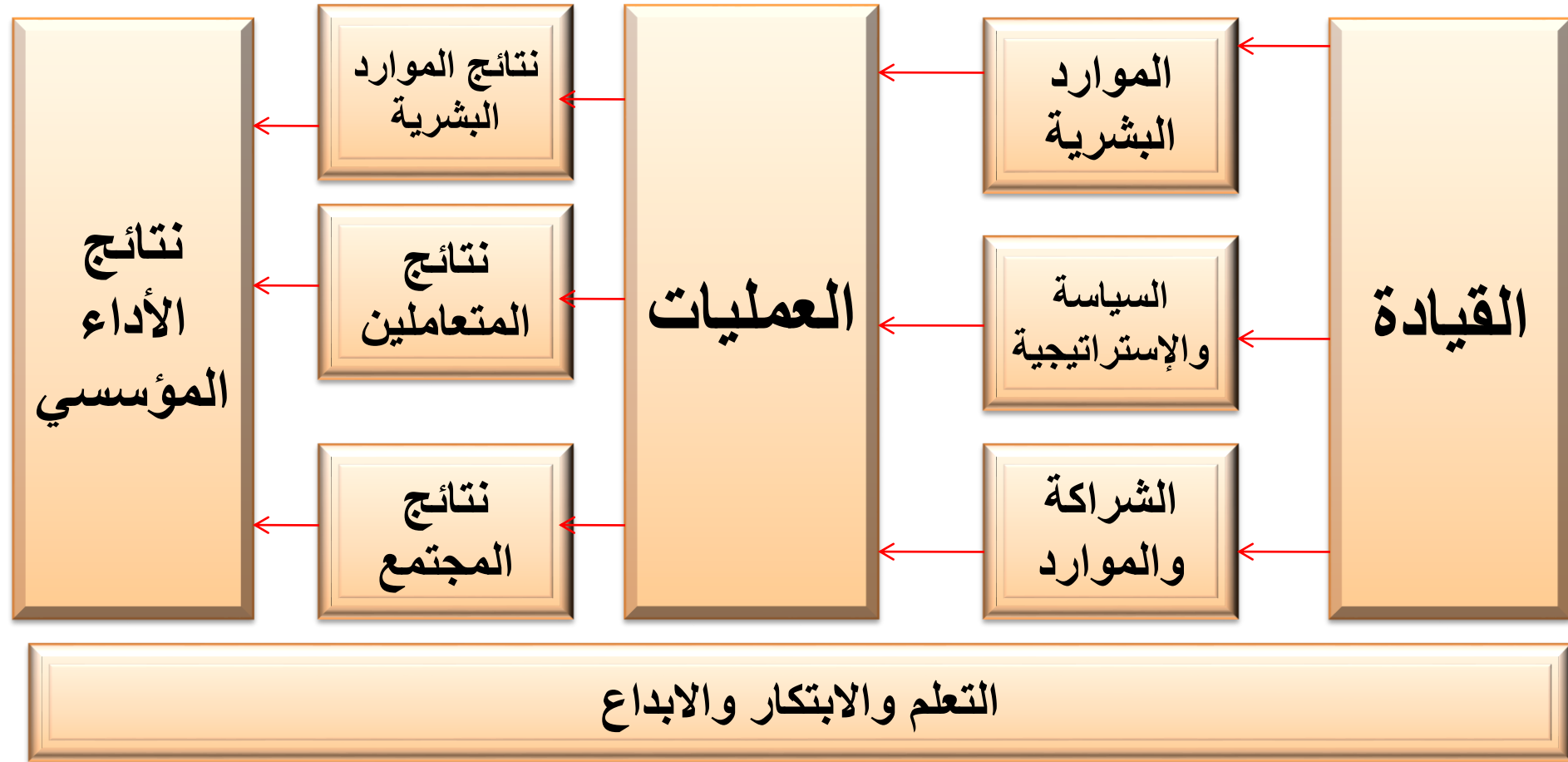
نموذج التميز الاوروبي



الدراسات تشير الى ان 93% من المؤسسات في القطاع الحكومي و الخاص في المملكة المتحدة تشهد تطور و تقدم في مستويات الاداء **بسبب** استخدامها نموذج التميز الاوروبي

Excellence Network, EFQM, 2000

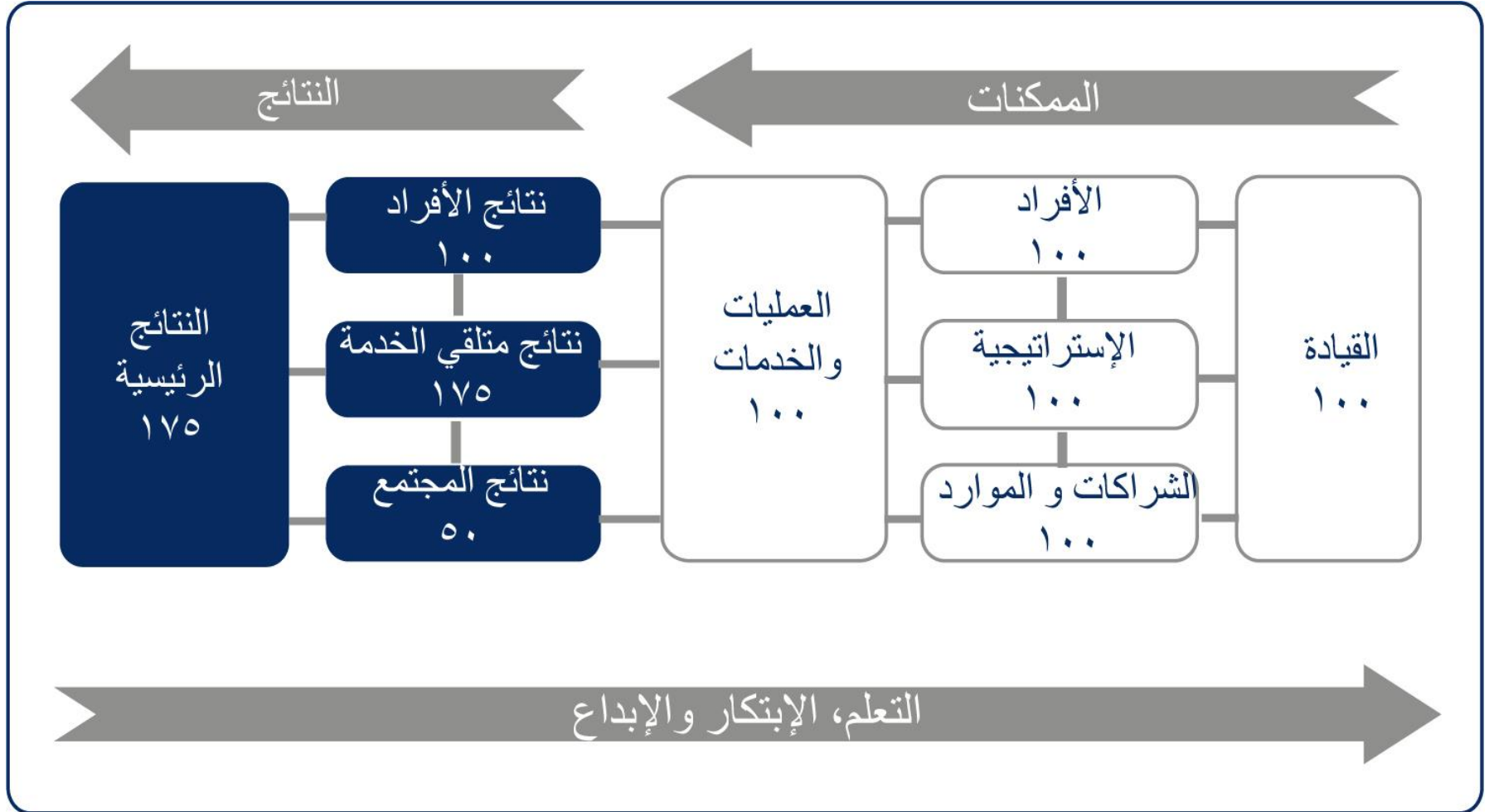
نموذج التميز الأوروبي EFQM

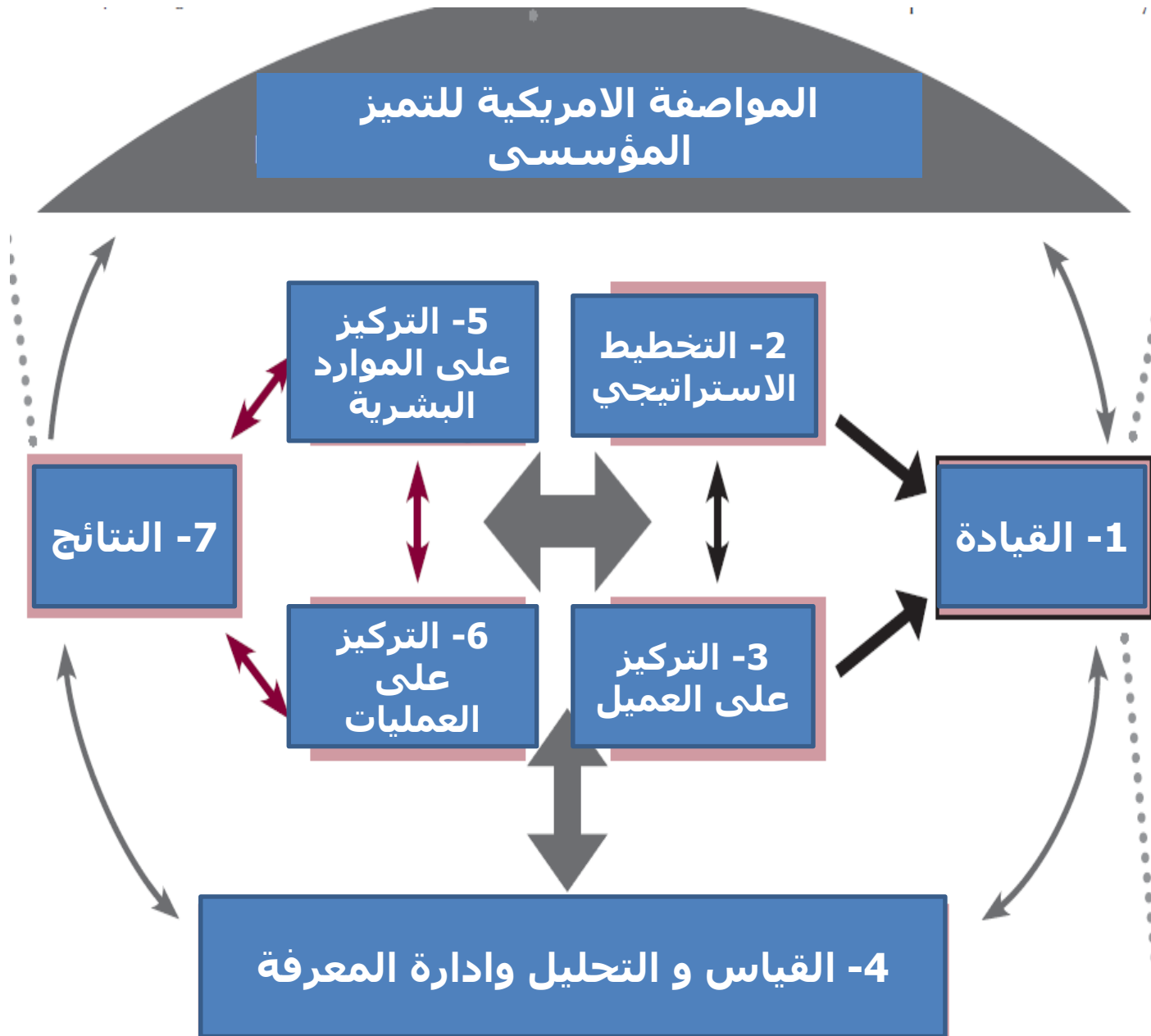




Tanmyah Group

معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM





أهم أهداف برامج التميز (جائزة الإمارات)

- ❖ تطوير القطاع الحكومي و الخاص والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع روح المنافسة الإيجابية والتعاون البناء في القطاع الحكومي و الخاص.
- ❖ نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي و الخاص.
- ❖ توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء ونتائج الدوائر والجهات الحكومية و الخاصة.
- ❖ ضمان قيام القطاع الحكومي و الخاص بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.
- ❖ التعبير عن شكر وتقدير الدولة للدوائر الحكومية المتميزة في أدائها ونتائج أعمالها وخدماتها ومشروعاتها وبرامجها وخططها وأساليب عملها.

نموذج التميز

معايير جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز



تحسين الجودة

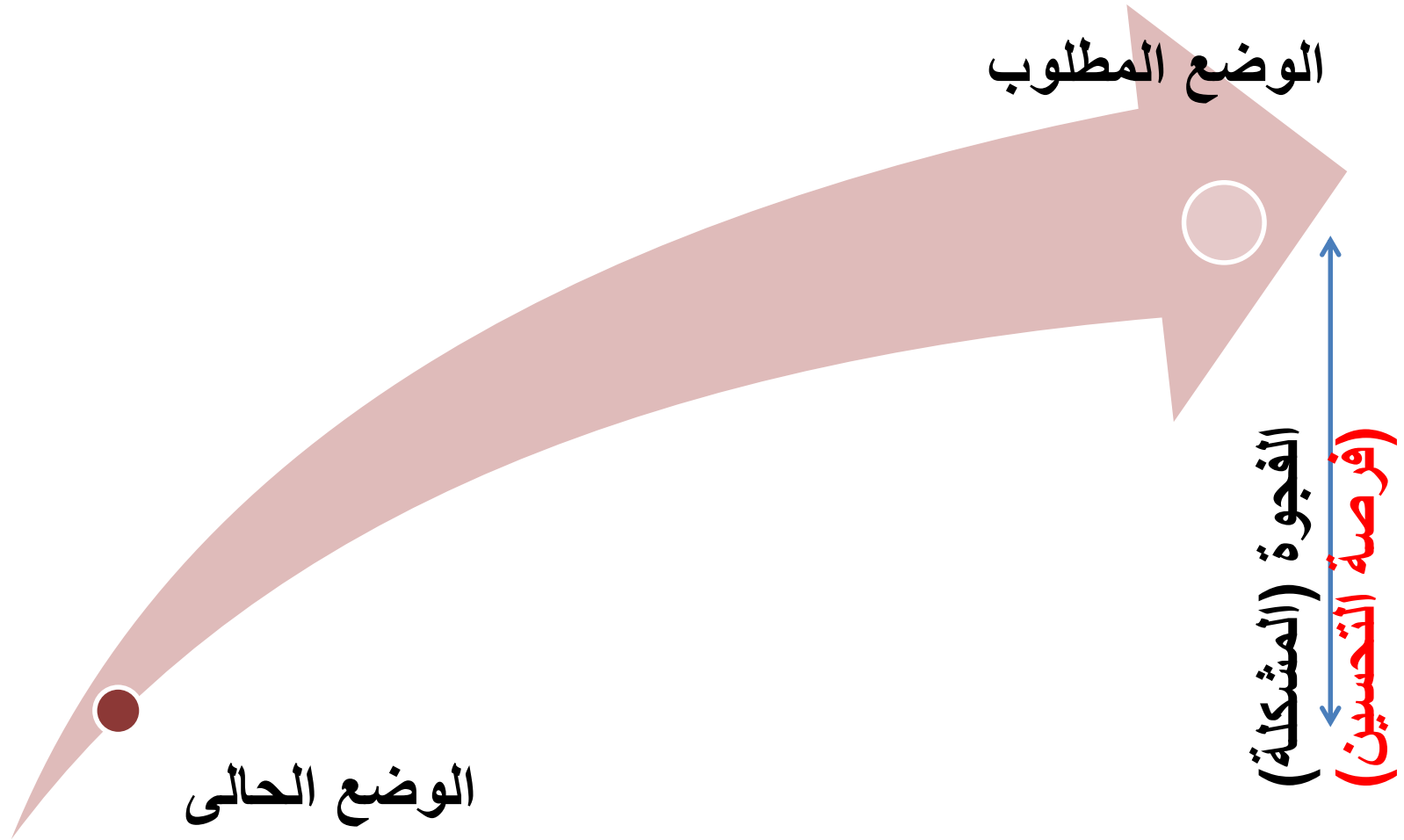
Quality Improvement (QI)

- هي ذلك الجزء من إدارة الجودة والذي يركز على زيادة قدرة المنشأة على تحقيق متطلبات الجودة

ISO 9000:2015



تطوير وتحسين الأداء



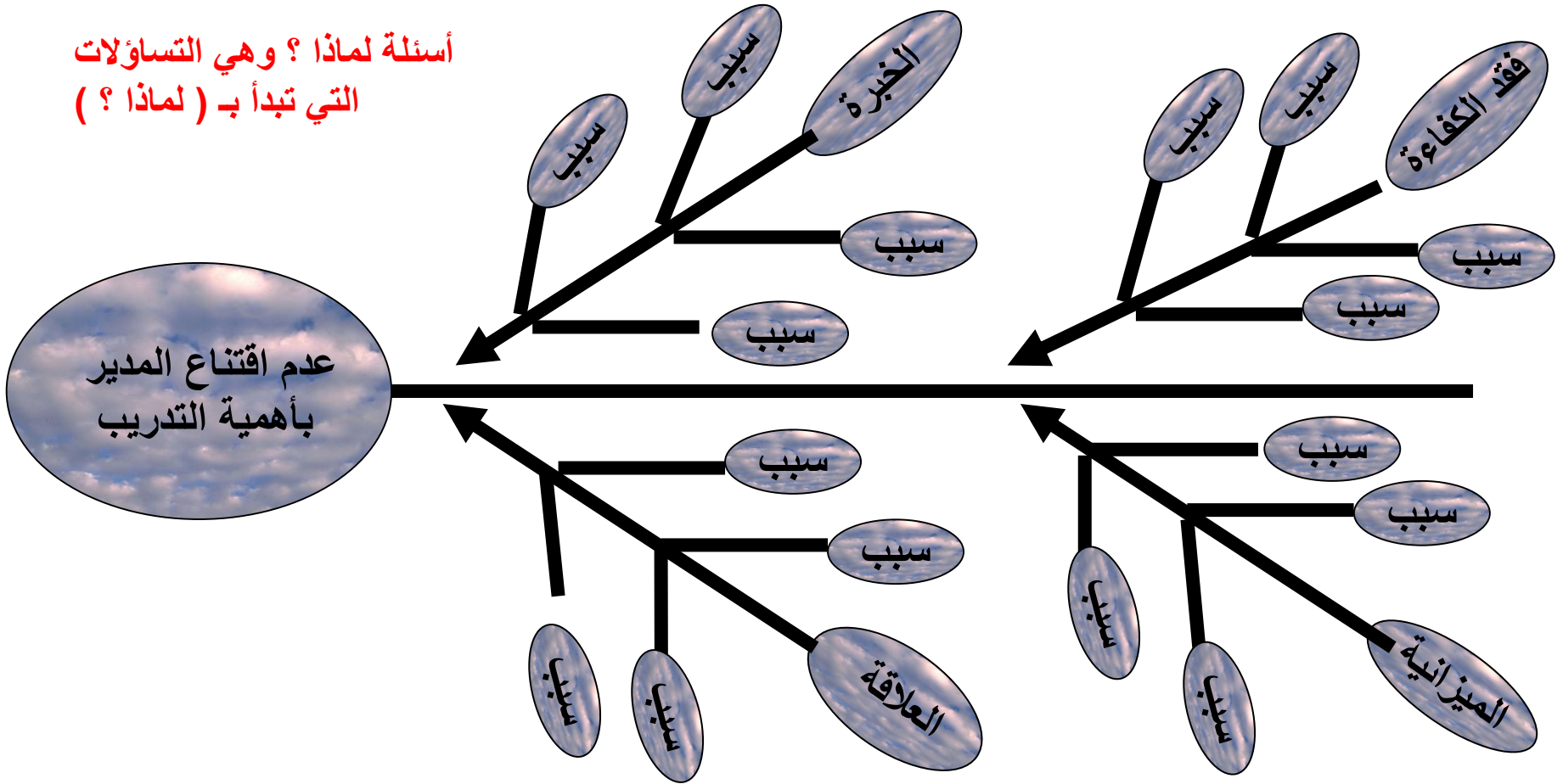


Tanmyah Group

تحديد أسباب المشكلة

لتحديد أسباب المشكلة يستخدم استراتيجية العصف الذهني لتوليد أفكار الأسباب . ويمكن توجيه عملية العصف عن طريق تحديد مجالات الأسباب باستخدام طريقة عظم السمكة مثلا (الإيشيكاوا) .

أسئلة لماذا ؟ وهي التساؤلات التي تبدأ بـ (لماذا ؟)



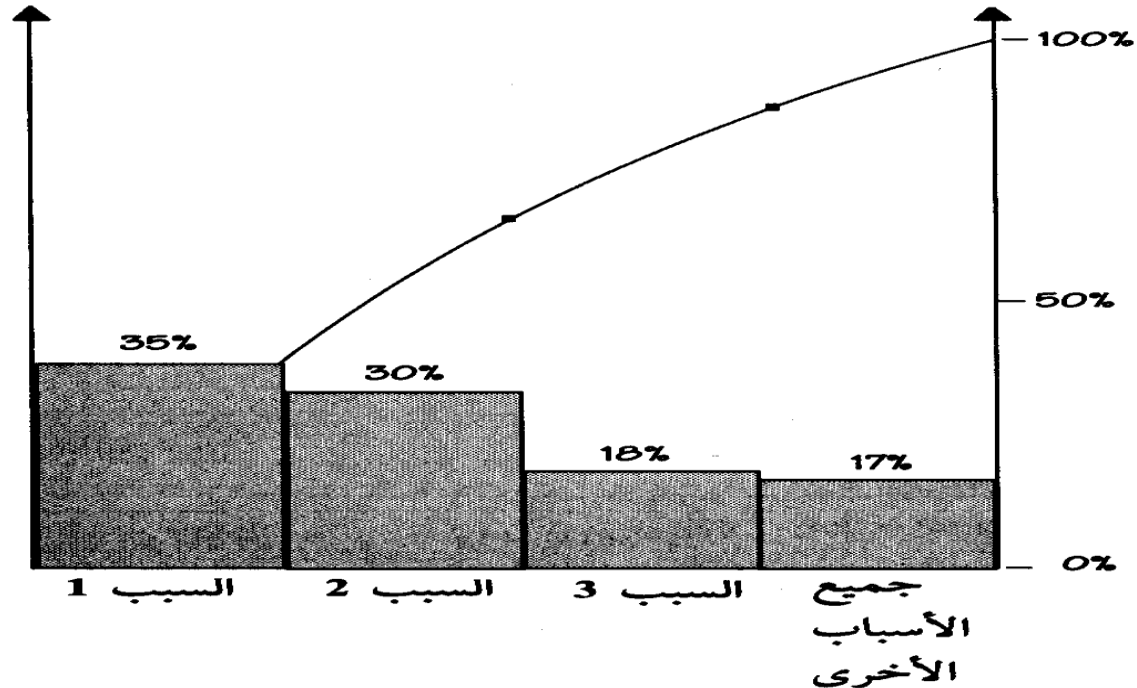


Tanmyah Group

قاعدة باريتو لتحديد الأولويات 80/20

يهدف تحديد الأسباب الأكثر احتمالية إلى توفير الجهد والوقت وتوجيه الطاقة نحو الأسباب الأكثر تأثيراً في حل المشكلة وينبغي في هذه المرحلة عدم الالتفات إلى الحلول غير الجذرية إلا عندما تقتضي مرحلة التقويم ذلك . ويمكن استخدام قانون " باريتو " لتحديد الأسباب الجوهرية للمشكلة الذي ينص على أن " 80% من النتائج يمكن أن تعزى عادة إلى 20% من الأسباب "

رسم باريتو البياني المُعد من فريق (ب. ت. ب.)





Tanmyah Group

تحسين الجودة

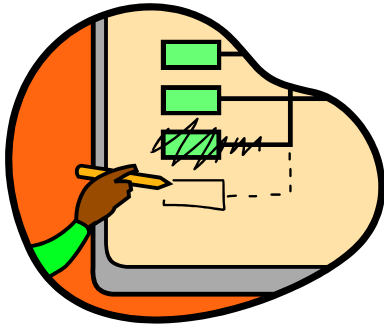
تجميع البيانات



تدريب الفريق



انشاء فريق لدراسة
المشكلة



التغيير



اختيار الحل



تحليل البيانات



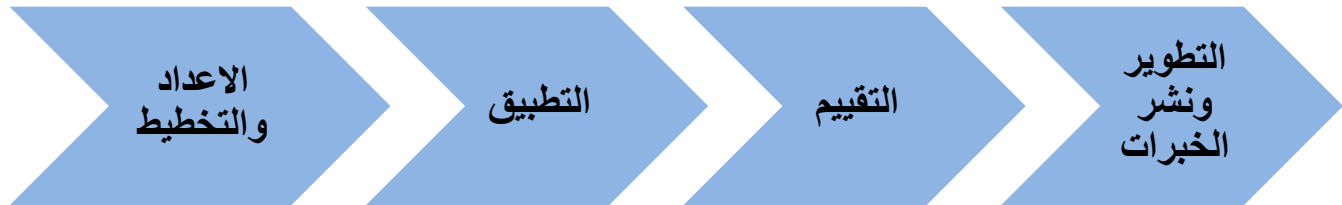
هندسة العمليات RE-ENGINEERING

- أولاً : حصر الإجراءات والأنشطة (العمليات) المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للعميل (التفكير وإعادة التفكير في العمليات).
- ثانياً : رسم مخطط لكيفية أداء كل عملية بالاعتماد على فرق عمل من جميع الأقسام المعنية بالعملية (إعادة ترتيب العمليات).
- ثالثاً : حذف الإجراءات والأنشطة التي تتكرر بدون داعٍ (تسبب التأخير، الازدواجية، ... إلخ).
- رابعاً : تحديد الأفراد المسؤولين عن كل عملية أو عن كل مرحلة وتحميلهم المسؤولية عن أدائها بشكل متميز.



مراحل تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة

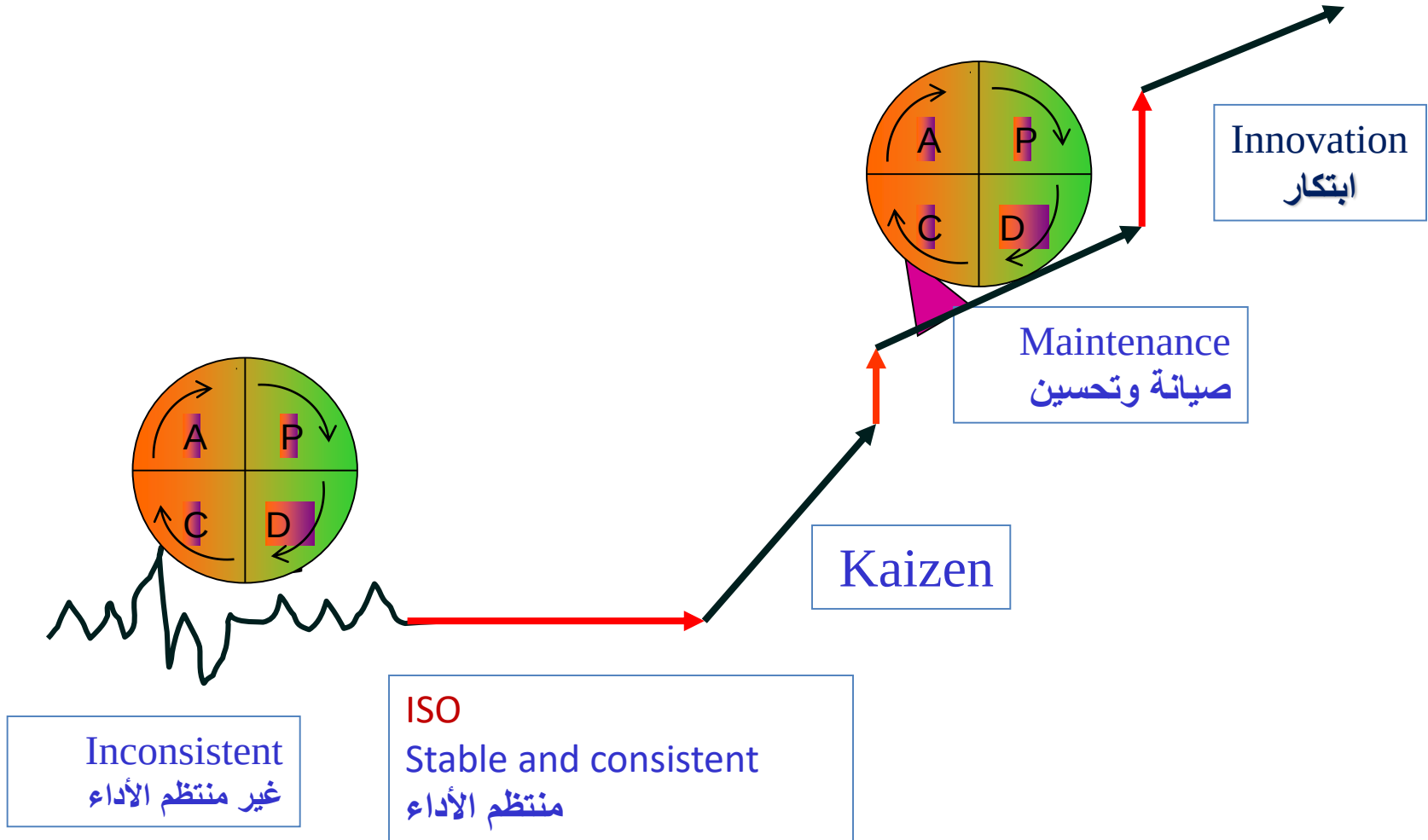
- أ - المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتخطيط
- ب - المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق
- ج - المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير
- د - المرحلة الرابعة: مرحلة التطوير وتبادل ونشر الخبرات



نظم التحسين المستمر



Tanmyah Group



نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر شركة IBM الأمريكية مثلاً لأحد الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركات النتائج التالية من وراء تبني هذه الفلسفة في إدارة أنشطتها:

- زيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30%
- تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج إلى النصف
- تخفيض التكلفة
- زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي
- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة
- تكوين صورة طيبة عند العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين

هل نستطيع إحداث التغيير؟؟

أسباب الفشل وأسرار النجاح



الأسباب الرئيسية لفشل التغيير

- الرضا الزائد عن الحد بالوضع الحالي
- عدم وجود عدد كاف من رجال الإدارة الوسطى / العليا المؤمنون بالتغيير
- عدم إيصال الرؤية بالكلمات والأفعال بالقدر الكافي
- السماح بوجود عوائق في الطريق
- عدم وجود مكاسب سريعة
- إعلان نجاح التغيير قبل الأوان
- التغيير ليس له جذور في الثقافة السائدة



نموذج كوتر للمراحل الثمانية للتغيير

أولا : ايجاد شعور بأن التغيير ضرورة حتمية

عن طريق زيادة الوعي بأسباب التغيير للتخلص من حالة الرضا الزائد عن الحد بالوضع الحالي

ثانيا : تكوين فريق قيادي قوي لقيادة التغيير

يجب أن يضم فريق العمل صناع قرار مؤثرون لضمان عدم إيقاف تقدم الفريق من المعوقين .

○ خبرات متنوعة

○ المصداقية

○ القيادة



نموذج كوتر للمراحل الثمانية للتغيير

ثالثا : وضع رؤية واضحة للتغيير

تعريف الرؤية الخاصة بالتغيير : هي صورة للمستقبل مع بعض التعليقات المباشرة حول الأسباب التي تدعو الأفراد إلى السعي إلى خلق هذا المستقبل.

رابعا : توصيل الرؤية لجميع العاملين

لابد من مراعاة البساطة & اللغة المناسبة & أثناء توصيل الرؤية



نموذج كوتر للمراحل الثمانية للتغيير

**خامسا : إزالة العوائق وتخويل الافراد سلطات و صلاحيات
للتحرك والعمل**

حتى إذا أراد الأفراد أن يتغيروا فقد يكون هناك عقبات فيجب
مواجهتها والتخلص منها.

سادسا : تحقيق مكاسب قصيرة المدى :

- o تحافظ علي الروح المعنوية لكل الأطراف المعنية
- o تضعف موقف المقاومين
- o تحافظ علي استمرارية قوة الدفع



نموذج كوتر للمراحل الثمانية للتغيير

سابعا : البناء علي ما تم تحقيقه من تغيير وتعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما
يجب الاستفادة من الخبرات السابقة فى أى مشاريع سابقة للتغيير والتعلم منها لتفادى العقبات المتوقعة

ثامنا : ترسيخ وتثبيت التغيير كجزء من ثقافة المؤسسة
يجب مراجعة قيم وثقافة المؤسسة للتأكد من مطابقتها لأهداف التغيير ودعمها له

Zappos

تحقيق السعادة للموظفين والعملاء

“People may not remember exactly what you did or what you said, but they will always remember how you made them feel.”

Tony Hsieh – CEO



Zappos is a service company that happens to sell clothing, shoes, handbags, eyewear, watches (and eventually a bunch of other stuff).



طريقة بسيطة للتحسين المستمر

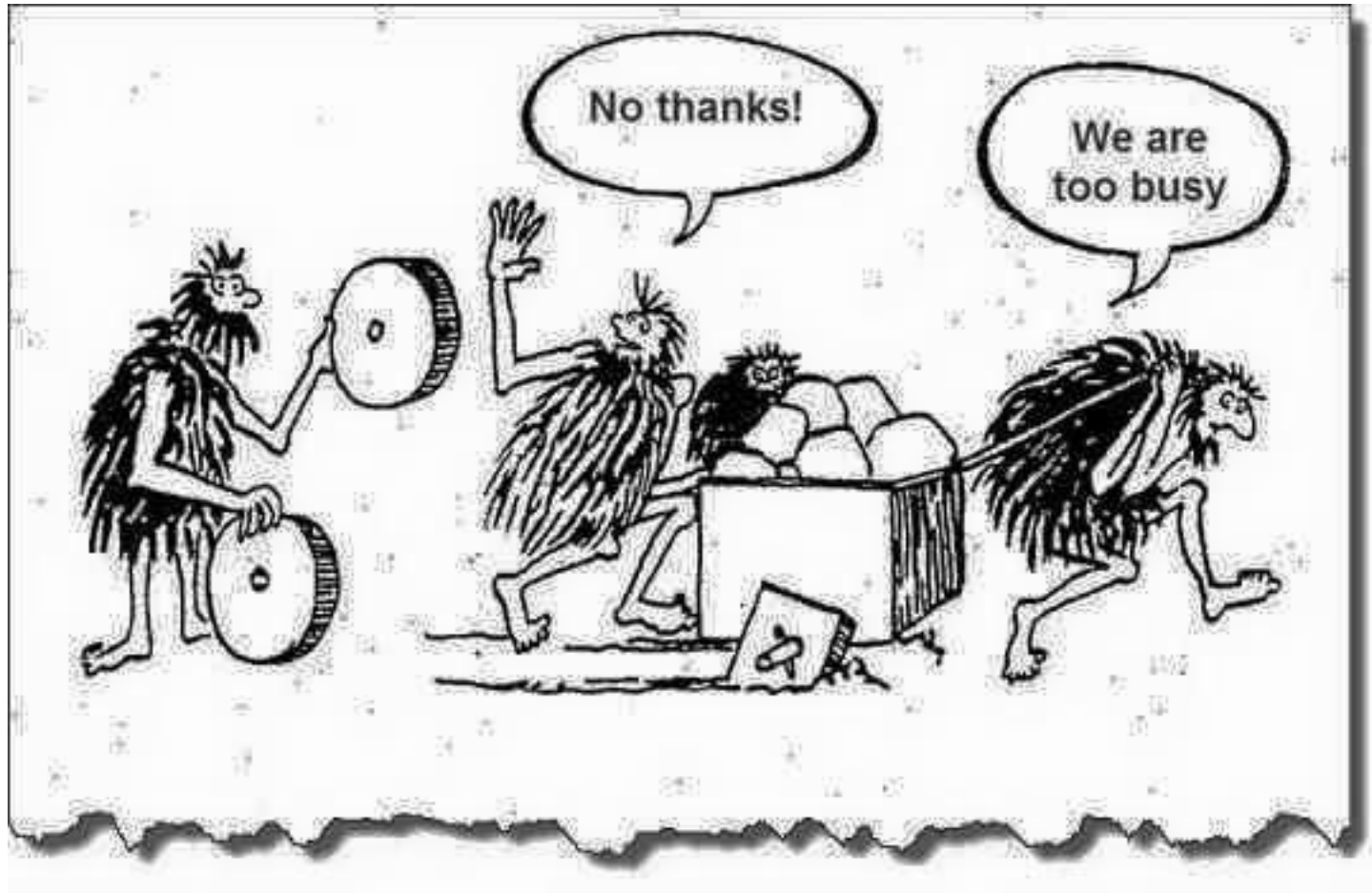
□ توقف عن STOP

□ أبدأ في START

□ استمر في CONTINUE



Are you really busy?



مع خالص الشكر



Email: drmohamedrabie@gmail.com

Mob: 0096599005060

Twitter @mohrabie

Facebook: <https://www.facebook.com/drmohrabie/>

<https://www.facebook.com/Tanmyah-Group-144076092373958/>

LinkedIn: <http://kw.linkedin.com/pub/dr-mohamed-rabie-elsheikh/3/59a/212>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Tanmyah Group

Total Quality Management And institutional excellence

Dr. Muhamad Rbye Alshaykh

Free Membership

Corporate Development and Excellence Consultant

Contents Tanmyah Group

- The emergence of quality and historical development
- The difference between quality control and confirmation
- The most important principles and fundamentals of total quality systems
- ISO 9000 specifications and their application in institutions
- Strategic quality planning
- Establish quality policy and objectives
- Writing work procedures and instructions
- Designing quality plans
- Develop performance metrics and indicators
- Continuous development and improvement
- Practical approach to the application of quality management systems
- Total Quality Management and Change Management
- About Six Sigma its method, tools, and applications
- Presentation of some international awards in the field of quality and excellence

Total Quality Targets Tanmyah Group

Improving the quality of products and services while reducing costs and reducing wasted time and effort

To improve the service provided to customers and gain their satisfaction

This key quality objective includes three key benefits:

- Cost reduction: Quality requires doing the right things the right way from the first time

This means minimizing or re-accomplishing damaged items and thus reducing costs.

- Reduce the time required to complete the tasks for the client: the procedures established by the institution

To accomplish the services the client has focused on achieving goals and thus monitoring these came

The procedures are long and often rigid which have adversely affected the client.

- Achieving quality: by developing products and services according to customers' desire, if lack of interest

With quality leads to increased time to perform and accomplish tasks and increase control work and thus increase complaint Beneficiaries of these services.