



مجلة عالم الجودة

www.altaknyia-qms.com العدد الأول - أغسطس ٢٠١٠ - السنة الأولى



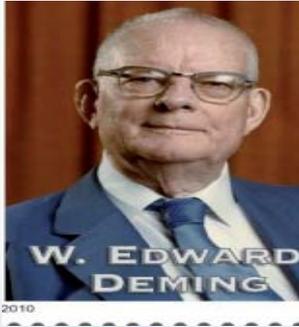
أبدأ بـ ١٠



تأثير القيادة على تفعيل دور الجودة بالمنظمات



البداية الى عالم المواصفات



2010



أعرف مصطلح في الجودة

بيت الجودة وبيت العنكبوت



المنظومة التكنولوجية



عالمنا



الجودة



كلمة مجلة عالم الجودة

مجلة عالم الجودة أول مجلة علمية عربية الكترونية مجانية متخصصة بشتى علوم الجودة كانت البداية بفكرة وهي أن يكون لنا بيت يأوي محبين الجودة بمختلف إنتمائهم وبمختلف مجالاتهم حيث إنطلقت الفكرة من مهد حلم ظل يراودنا لتخرج الى النور من خلال كوكبة من عالمنا العربي قبلت التحدي وأخذت على عاتقها أمانة إخراج مجلة علمية عربية متخصصة في علوم الجودة فكانت مجلة عالم الجودة نرحب بكل محبي الجودة وعشاقها، نرحب بكل قلم حر وجرئ ليتناول مشكلات الجودة وهمومها في عالمنا العربي ، نرحب بكل من كان لديه علم وقرر ألا يكتمه ليقف بين ثنايات افكاره ليحتكره لنفسه فقط ، نرحب بكل معطاء أتخذ قراره بأن يكون نافعا لنفسه وللآخرين ولأمتة التي تصارع من أجل تبوء مكانتها بين الأمم المتقدمة نرحب بكل باحث عن معلومة ربما يجدها لدينا لنكون سببا في أن يمسك بقلمه يوما ويواصل العطاء نرحب بكم جميعا في عالمنا عالم الجودة

شعارنا



رؤيتنا

أمانتنا أمتنا وعالمنا الجودة والنشر العلمي المتخصص في عالم الجودة غايتنا.

رسالتنا

مجلة عالم الجودة مجلة علمية دورية متخصصة تصدر عن مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة. أردنا بتواجدنا أن نكون أول مجلة عربية متخصصة في كل أفرع وعلوم وتطبيقات الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية وغيرها من أنظمة الجودة وذلك من خلال:

١. مقالات متخصصة في شتى علوم الجودة
٢. أبحاث علمية عربية ودولية
٣. مقابلات لرواد الجودة في العالم العربي وعالميا
٤. متابعة كل ما هو جديد في عالم الجودة من أخبار ومنتجات ومواصفات وندوات ومؤتمرات عربيا ودوليا.

مدعمين بكوادر عربية متخصصة في شتى مجالات الجودة أخذت على عاتقها أمانة نشر ثقافة الجودة في مجتمعات عربية باتت في أشد الحاجة إليها، حاملين لواء الجودة عالمنا ومهمتنا توصيله إلى أمتنا العربية



أرسل مقالك الى مجلة عالم الجودة



يسعد مجلة عالم الجودة أن تسقبل مقالك أو بحثك لنشره ضمن أعدادها وذلك طبقا لشروط النشر التالية
سياسة النشر في المجلة

طبيعة المجلة، هو التخصص الفني والتطبيقي لكل ما يتعلق بتطبيقات الجودة ونظمها الإدارية، و المجلة ملتزمة بنشر المعلومة في ضوء هذه السياسة بشرط أن تتحقق في المقالات أو الموضوعات أو البحوث أو أي مشاركة الشروط الآتية :

١. أن يكون المقال أو البحث من إعداد الكاتب نفسه.
٢. ألا يكون تم نشره في مجلات تشبه طبيعة النشر في مجلة عالم الجودة.
٣. توفر شروط المقال من الناحية اللغوية و الفنية في المقالات المرسلة.
٤. توفر شروط البحث العلمي في كل بحث مرسل إلى المجلة.
٥. تقبل المجلة كل البحوث باللغة العربية أو الانجليزية نظرا لطبيعة المجلة العلمية.
٦. ألا يقل البحث أو المقالة المرسلة إلى المجلة عن صفحة واحدة من صفحات word و ألا يزيد عن ١٠ صفحات بخط حجمه ١٦ بما فيه الرسومات و الجداول.
٧. تمنح الأهمية للمقالات المترجمة.
٨. أن تكون المقالات و البحوث في ضوء طبيعة المجلة العلمية و الإدارية.
٩. للمجلة الحق في نشر أو عدم نشر المقال أو البحوث المرسلة إليها، مع إبداء الأسباب لصاحب العمل من اجل التوضيح.
١٠. يفضل إرسال السيرة الذاتية للمؤلف
يتم إرسال المقالات على البريد التالي

magdykhatab100@gmail.com



الجودة مسؤولية الجميع



عالم الجودة



عالم الجودة لا يبدأ بين يديك

شارك في هذا العدد

مهندس / مجدي خطاب
مهندس / سعيد الزهراني
مهندس / إبراهيم توفيق
الأستاذ/ أمجد خليفة
دكتور: وجدى صلاح الدين السيبي
دكتور: محمود أحمد عبد اللطيف
مهندس: شرف الدين حمد عقيد
مهندسة: ساره صبحي عثمان باشا عبد الله
الأستاذ: الحاج عبد المولى الصديق موسى
الأستاذ : حسن ميمي محمد المنسي محمد
دكتور / عثمان على عبود
دكتور/ مصطفى السايح
دكتور/ محمد بلال
الأستاذ / محسن بن نايف
مهندس/ عوض الحربي

المقالات والمواضيع المنشورة تعبر عن آراء كتابها ولا
تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

المادة العلمية في هذا العدد وغيره تعود ملكيتها
الفكرية لكتابها وحقوق نشرها في هذا العدد للمجلة

كافة حقوق النشر محفوظة لمجلة عالم الجودة ولا
يجوز إعادة نشر ما ورد بالعدد دون الرجوع الى
المجلة أو كاتب الموضوع وأخذ موافقة رسمية.

للأتصال بالمجلة:

هاتف: ٠٠٢٠١٠٨٤١٥٣٥٩

الموقع الرسمي للمجلة

www.altaknyia-qms.com/qms

فريق عمل عالم الجودة

رئيس التحرير :

مهندس / مجدي خطاب

نائب رئيس التحرير :

مهندس / سعيد الزهراني

سكرتير التحرير :

مهندس / إبراهيم توفيق

المدير الإداري:

الأستاذ/ أمجد خليفة

هيئة التحرير:

دكتور: وجدى صلاح الدين السيبي

دكتور: محمود أحمد عبد اللطيف

دكتور : عثمان على عبود

مهندس: شرف الدين حمد عقيد

مهندسة: ساره صبحي عثمان باشا عبد الله

الأستاذ: الحاج عبد المولى الصديق موسى

الأستاذ : حسن ميمي محمد المنسي محمد

الأستاذة: عبير عادل عبد الرازق جاد الرب

الهيئة العلمية الإستشارية:

رئيس الهيئة

دكتور/ أحمد حماد

اعضاء الهيئة العلمية

دكتور/ مصطفى السايح

دكتور محمد بلال

التصميم والدعم الفني

مهندس / جمال رشدي خطاب

رعاية المجلة:

مؤسسة التقنية للإستشارات والتدريب وأنظمة

الجودة

تظاعوز في هذا العدد



الإفتاحية ٧
كاريكتر عالم الجودة ٨
عالم المواصفات

٩ البداية الى عالم المواصفات
مقالات تقنية في الجودة

١٠ رحم الله أمراً أحسن صنعته
١٢ الأيزو ٩٠٠١ ماذا تعنى في سلسلة الموردين
١٥ تأثير القيادة على تفعيل دور الجودة في المنظمات
١٨ مراقبة الجودة بين الإلتقان والإهمال
٢٠ نموذج ISO ٩٠٠١ شموليته وسهولة التطبيق
٢١ رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام

مبتكرات عالم الجودة

أبدأ بـ ١٠ ٢٤

الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة [رؤية حول المفهوم والأهمية] ٢٦

٣٠ نظام جديد لتقدير جودة وصلات الملابس

التحسين المستمر

٣٣ التطوير المستمر

٣٧ تحسين الجودة

٤١ قصة نجاحي مع الكايزن

حالة دراسية

٤٣ المنظومة التكنولوجية

علماء الجودة

٤٦ إدوارد ديمنج

قضايا وآراء عالم الجودة

٤٩ ملاحظات العملاء

٥٠ تكلفة الجودة

٥١ بيت الجودة وبيت العنكبوت

مبادرة التجارة الأخلاقية (دعوة لإحترام العامل وتقديره في جميع انحاء العالم) ٥٦

أعرف مصطلح في الجودة

٥٩ توكيد الجودة

٦٠ في الجودة سؤال وجواب

٦٢ إستراحة عالم الجودة

الكلمة الختامية

٦٦ مجلة عالم الجودة و الثقافة الاستثمارية الفورية

٦٧ الراعي الرسمي



إفئحة العءء



أمة العطاء وانطلاقة عالم الجودة

قراءنا الأعزاء وأبناء أمتنا وبني عربوتنا أنظروا إلى مواقع الانترنت فسوف تجدون أن الأمة بكاملها تعطى وفي مختلف العلوم في الدين, في الطب, في الهندسة, في الزراعة, في الحقوق, في التجارة, في الكمبيوتر, في الفيزياء, في كل المجالات حتى في مجالنا الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية وغيرها من مختلف فروع وتطبيقات الجودةالعطاء والجود يأتي بسخاء من كل محبي هذه الأعمال, بدأنا ببحث في كل هذا العالم والمتخصص في علوم وتطبيقات الجودة عن مصدر عربي يوفر معلومات موثوق في صحتها وتأتي من خبراء في المجال فوجدنا الناتج ضئيل, ليس لقللة الخبراء والمتخصصين في عالمنا العربي ولكن لعدم توحدهم على عمل واحد يظهر في صورة إصدارة عربية دورية متخصصة, لذلك تجمعننا من شتى بقاع عالمنا العربي يحدونا أمل واحد وهو أن يكون لدينا هذا المصدر العربي, فكانت الفكرة بإنشاء مجلة علمية عربية متخصصة في علوم الجودة, بدأنا بدعوة انطلقت من مؤسسة التقنية للتطوير والتدريب والاستشارات وأنظمة الجودة في بعض من المنتديات العربية الرائدة في مجالات الجودة وكانت المفاجأة بحماس منقطع النظير ووصول طلبات الانضمام إلى المجلة بشكل سريع ومكثف فقمنا بتشكيل فريق العمل للمجلة بدعم من أساتذة ودكاترة أجلاء هم أعضاء الهيئة العلمية للمجلة والذين كان لهم دور كبير في توجيهنا بالنصح والإرشاد لتصميم أبواب المجلة ووضع أسس وقواعد للعمل فيها وذلك بالتعاون مع كل فريق العمل والذين لم يدخروا جهد أو رأى حتى تظهر مجلة عالم الجودة بهذه الصورة والتي نرضى عنها كتجربة أولى وعدد أول ندرك أن بعده ستكون بداية العمل الحقيقية والانطلاقة الأكبر للمجلة لنشق طريقنا إلى عالم من التميز والاحتراف في النشر العلمي المتخصص في علوم وتطبيقات الجودة, نريد أن نواصل مسيرة عطاء بدائها أخوة لنا لنكون جميعا على موعد مع تقديم شئ بسيط لكل من ينطقون بالضاد لنثبت لأنفسنا قبل الآخرين أننا بحق أمة العطاء وأن مجلة عالم الجودة جاءت لتضيف إلى المكتبة العربية إصدارة متخصصة في الجودة وذلك من خلال ثلاث مواقع الكترونية وهي موقع مؤسسة التقنية وموقع مجلة عالم الجودة وموقع منتديات عالم الجودة.

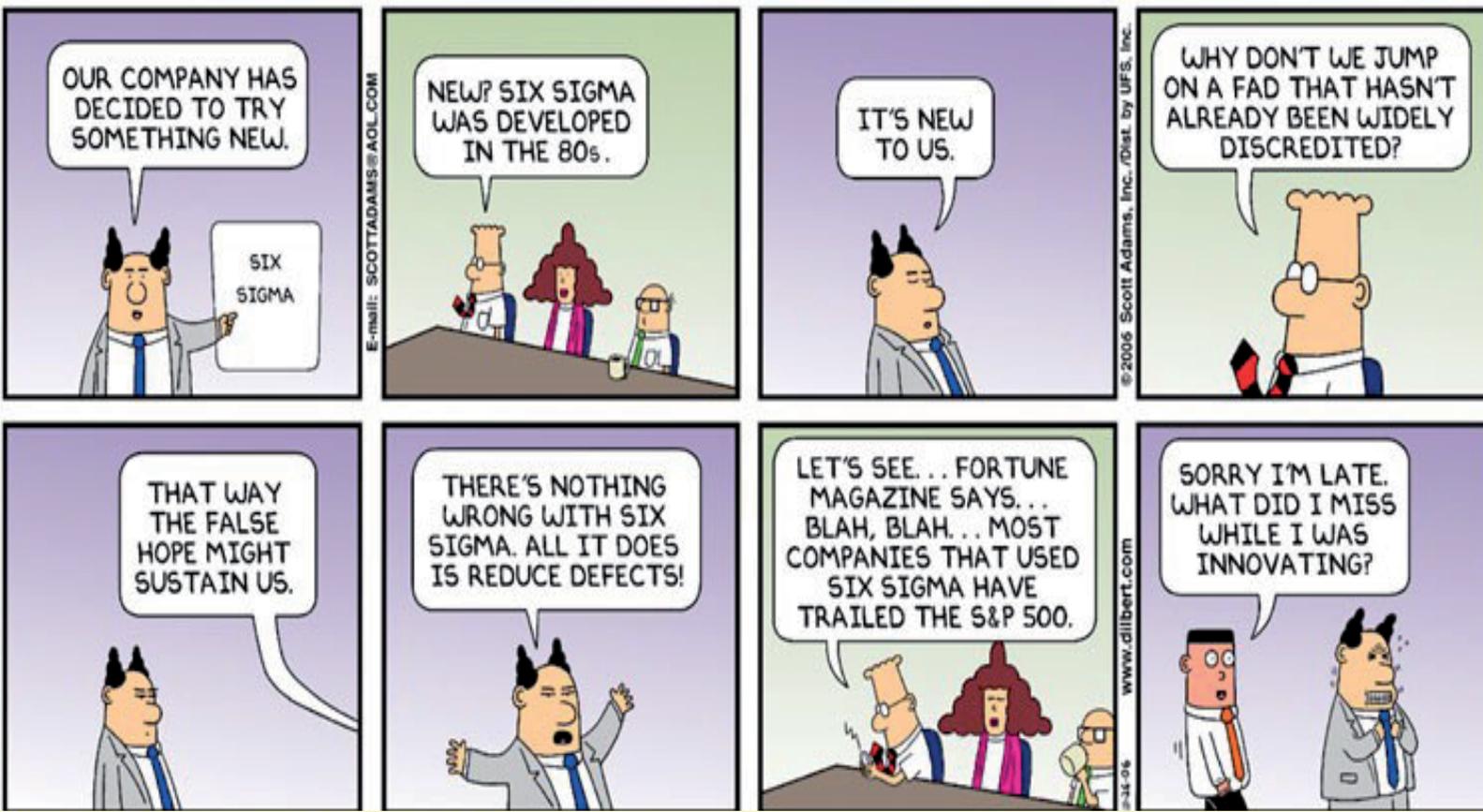
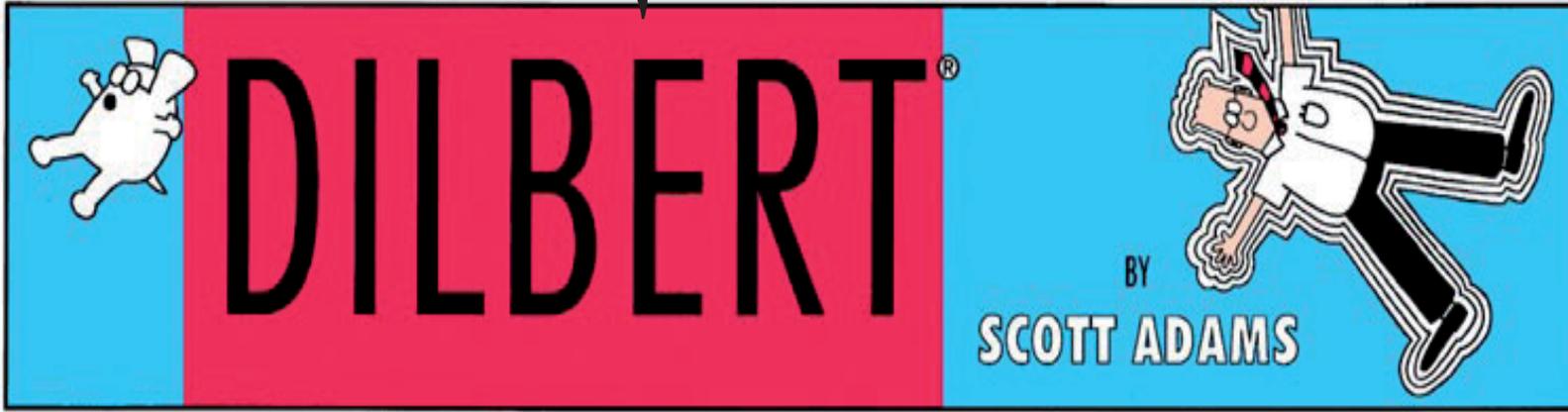
جرت العادة في افتتاح المجالات العلمية أن يتم تقديم العدد في الكلمة الافتتاحية ولكننا في مجلة عالم الجودة في عددها الأول أثارنا أن يكتشف قراءنا محتويات العدد ليكونوا مشاركين لنا بالرأي والنصيحة في تطوير مجلتهم عالم الجودة.

فأهلا ومرحبا بكم مع العدد الأول من مجلة عالم الجودة

رئيس التحرير

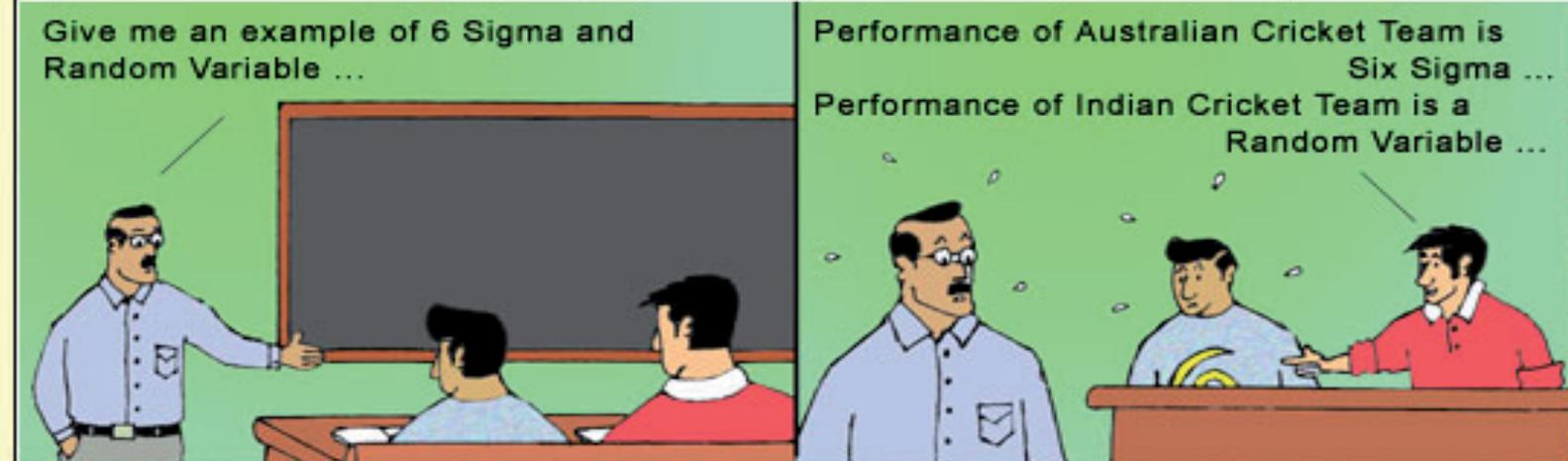
مهندس: مجدي خطاب

كاريكاتور عالم الجودة



Arbit Choudhury

Created by Shubham Choudhury & Hemantkumar Jain





مهندس
حسن المنسي



الجودة التي عالم المواصفات

المواصفات القياسية بطريقة دورية أو حسب الظروف أو كلما اقتضت الحاجة لضمان مواكبتها للوضع الحاضر ما يجعلها تتطور لتلائم التطورات التكنولوجية والاجتماعية .

- تعتبر وثائق مرجعية : بالنسبة للعقود التجارية أو في حالات النزاعات القانونية تتمتع المواصفات القياسية باعتراف على المستوى الوطني وكذلك الدولي حيث تعتبر المواصفات القياسية وثائقاً معترف بها وطنياً وإقليمياً ودولياً حسب الحالات .
- متوفرة للجمع: يمكن الاطلاع على المواصفات القياسية والحصول عليها دون أية قيود أو شروط .

٣-١ دور المواصفة القياسية

صفة عامة ليست المواصفات القياسية إجبارية ولكنها متاحة للتطبيق بصفة اختيارية. وتصبح إجبارية في بعض الحالات (مجالات تتعلق بالأمن ، بالتجهيزات الكهربائية ، في مجال العقود الحكومية....)

٤-١ أنواع المواصفات القياسية

- يمكن ذكر أربعة أنواع رئيسية من المواصفات القياسية :
 - المواصفات القياسية الأساسية والمتعلقة بالمصطلحات والمترولوجيا والاتفاقات والعلامات والرموز الخ
 - المواصفات القياسية المرتبطة بطرق الاختبار والتحليل وقياس الخواص.



- متناسقة ومنطقية : إذ تتم صياغتها بواسطة لجان فنية بالتنسيق مع هيئة متخصصة وبطريقة تضمن تجاوز العقبات بين مختلف الأنشطة والتخصصات.
- تنتج عن المشاركة: تعكس المواصفات



القياسية نتائجاً للأبحاث والدراسات المشتركة وتضم جميع الجهات المختصة قبل اعتمادها والاتفاق عليها لتمثل مصالح جميع الأطراف المعنية : المنتجين ، المستخدمين ، المختبرات ، الجهات الحكومية ، المستهلكين ... الخ.

- تمثل عملية نشيطة وفعالة : تركز المواصفات القياسية على تجارب حقيقية وتتوصل الى نتائج ملموسة في الواقع العملي (تتناول المنتجات من السلع والخدمات وطرق الاختبار و ... إلخ.) حيث تقدم حلاً وسطاً بين المعطيات التقنية والعقبات الاقتصادية السائدة.
- يتم تحديثها بطريقة دورية : يتم تحديث

١- ما هي المواصفة القياسية ؟

- ١-١ تعريف المواصفة القياسية
- ٢-١ مضمون المواصفة القياسية
- ٣-١ دور المواصفة القياسية
- ٤-١ أنواع المواصفات القياسية
- ٥-١ دورة حياة المواصفة القياسية
- ٦-١ حقوق التأليف وحقوق الاستخدام

٢- حول التقييم

- ١-٢ دور التقييم
- ٢-٢ التقييم على المستوى القطري والإقليمي والدولي
- ٣-٢ عملية التقييم
- ٤-٢ التقييم ومنظمة التجارة العالمية

١- ما هي المواصفة القياسية؟

١-١ تعريف المواصفة القياسية

يعرف دليل الأيزو واللجنة الكهروتقنية الدولية IEC/ISO رقم ٢ لعام ١٩٩٦ المواصفة القياسية بأنها وثيقة أعدت على أساس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة منظمة معترف بها لتقدم (للاستخدام المتكرر) قواعد وإرشادات أو خواص متعلقة بأنشطة أوبنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلئ للنظام في إطار معين .

٢-١ مضمون المواصفة القياسية

تختلف المواصفات القياسية في طبيعتها و موضوعها و كذلك في الوسط المسجلة فيه. فالمواصفات القياسية :

- تشمل مجالات عديدة : إذ تعالج كافة الجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية للأنشطة البشرية. وتغطي جميع التخصصات الأساسية مثل علوم اللغة والرياضة و الفيزياء و ... إلخ.



- المواصفات القياسية التي تحدد خواص المنتج (مواصفات المنتج) أو المواصفات الخاصة بالخدمات (مواصفات الخدمات) وكذلك التي تحدد حدود الأداء المطلوبة (القابلة للاستخدام ، أو وجه الاتصال بين المنتجات والتبادلية ، الصحة ، السلامة ، المحافظة على البيئة، العقد النموذجي، الوثائق المصاحبة للمنتجات أو الخدمات و الخ)
- مواصفات التنظيم المتعلقة بوصف مختلف وظائف المؤسسات والعلاقات المتبادلة بينها وكذلك أشكال النشاط (إدارة الجودة ، الصيانة ، تحليل القيمة ، العمليات الحركية ، إدارة المشاريع أو الأنظمة ، إدارة الإنتاج ، الخ)

5-1 دورة حياة المواصفة القياسية بصفة عامة تتضمن عملية اعداد المواصفة القياسية سبع مراحل رئيسية :

1. تحديد الاحتياجات : يمكن حسب القطاع تحليل كفاية المواصفات ودراسة جدوى إعدادها من الناحية التقنية والاقتصادية انطلاقاً من سؤالين حاسمين: هل تضيف المواصفة القياسية شيئاً إلى القطاع المعني من النواحي التقنية والاقتصادية ؟ هل تتوفر المعرفة الكافية لصياغة المواصفة القياسية ؟

2. البرمجة الجماعية : دراسة الحاجيات التي تم تحديدها والأوليات المحددة من قبل الأطراف ييسر اتخاذ القرار بإدراج الموضوع ضمن برنامج عمل الهيئة المعنية.

3. إعداد مشروع المواصفة القياسية : بواسطة الأطراف المعنية الممثلة بخبراء (مما فيهم المنتجين ، المستخدمين ، المختبرات ، الجهات الحكومية ، المستهلكين ... الخ) يجتمعون في إطار لجان التقييم .

4. إتفاق الخبراء بشأن مشروع المواصفة القياسية

5. الموافقة : مشاورات واسعة على المستوى الوطني أو الدولي حسب الحال تكون على شكل استفتاء عام يأخذ بعين الاعتبار ممثل الأطراف الاقتصادية للتأكد من أن مشروع المواصفة القياسية يتفق مع المصلحة العامة ولا يواجه اعتراضات كبيرة. فحص النتائج والملاحظات الواردة على المشروع ثم وضع الصيغة النهائية لنص مشروع المواصفة القياسية.

6. اعتماد النص لينشر كمواصفة قياسية

7. المراجعة : يخضع تطبيق جميع المواصفات القياسية إلى عملية تقييم دورية ومدى مناسبتها وذلك بواسطة الجهة المعنية بالتقييم ، مما يتيح الفرصة في الوقت المناسب لمعرفة ما إذا كانت المواصفة القياسية

اعتماد النص لينشر كمواصفة قياسية

7. المراجعة : يخضع تطبيق جميع المواصفات القياسية إلى عملية تقييم دورية ومدى مناسبتها وذلك بواسطة الجهة المعنية بالتقييم ، مما يتيح الفرصة في الوقت المناسب لمعرفة ما إذا كانت المواصفة القياسية

تتطلب مراجعة لتلائم المتطلبات الجديدة . وبعد المراجعة يمكن ابقاء المواصفة القياسية بدون تغييرات، وتعديلها أو إلغاؤها .

6-1 حق التأليف و حقوق الاستخدام

6-1-1 المواصفات القياسية الوطنية:

تمثل المواصفة القياسية عملاً جماعياً . تتم دراسة وبرمجة المواصفة القياسية الوطنية تحت إشراف الهيئة الوطنية للتقييم . التي تقوم بنشرها، مما يعطيها الحماية ، منذ ظهور مشروع المواصفة القياسية، بناء على حقوق المؤلف التي تتمتع بها جهة الإشراف .

6-1-2 المواصفات القياسية الدولية:

منذ إعداد مشروع اللجنة تتمتع المواصفات القياسية الدولية بالحماية بموجب حقوق التأليف الصادرة عن المنظمات الدولية للتقييم (ISO, IEC). وتنتقل حقوق استغلال حق التأليف بصفة مباشرة للمنظمات الوطنية للتقييم التي تكون عضوية ISO أو IEC لإعداد المواصفات القياسية الوطنية . يتحتم

The screenshot shows a car specification page for a red sports car. It includes a side view of the car, a price tag of \$76,456, and detailed technical specifications. Key sections include:

- PRICE:** \$76,456
- ENGINE:** 4-cyl, 16V, 2.0L, 190 hp @ 5500 rpm
- ACCELERATION:** 0-60 mph in 3.2 sec, Top speed 115.6 mph
- BRAKING:** Minimum stopping distance 107 ft, From 60 mph 27.8 ft
- HANDLING:** Lateral acceleration 1.07g, Balance 77.0 mph
- FUEL ECONOMY:** City 17.2 mpg, Highway 27.0 mpg, Combined 21.0 mpg
- SAFETY:** Side-impact test 3.5 stars, Frontal crash test 4 stars

موافقة كتابية للهيئة الوطنية أو الدولية المعنية بالأمر . استعمال الشبكات العامة بما فيها الإنترنت :

2-1 دور التقييم

حالياً يعتبر التقييم من أهم المجالات اللازمة لجميع الأطراف المشاركة في الأنشطة الاقتصادية التي تحتاج إلى المشاركة في نشاطاته ونتائجه. منذ عشرين عاماً كان التقييم يقتصر على المختصين فقط. أما الآن فأصبح عنصراً أساسياً من العناصر التجارية والتقنية للمؤسسات، حيث تنامي وعي الشركات بضرورة لعب دور فعال في هذا المجال أو الاستعداد لتقبل مواصفات قياسية لم تكن طرفاً في إعدادها أو لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح هذه الشركات.

2-2 حول التقييم

2-1 دور التقييم

حالياً يعتبر التقييم من أهم المجالات اللازمة لجميع الأطراف المشاركة في الأنشطة الاقتصادية التي تحتاج إلى المشاركة في نشاطاته ونتائجه. منذ عشرين عاماً كان التقييم يقتصر على المختصين فقط. أما الآن فأصبح عنصراً أساسياً من العناصر التجارية والتقنية للمؤسسات، حيث تنامي وعي الشركات بضرورة لعب دور فعال في هذا المجال أو الاستعداد لتقبل مواصفات قياسية لم تكن طرفاً في إعدادها أو لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح هذه الشركات.

المطالبة بالجودة

بعد ظهورها في الخمسينات تنامت أكثر فأكثر المطالبة بالجودة لتصبح عنصراً فعالاً في إطار المنظومة التنافسية. فمن السهل مقارنة الأسعار أما مقارنة مستويات الجودة فتبقى أمراً معقداً مما يجعل وجود نظام مرجعي ومعترف به بالإجماع في مجال الجودة بمثابة أداة بلورة الأمور. المواصفة القياسية تلعب تماماً هذا الدور.

التطور الفني والتكنولوجي :

العصر الآخّر وراء تنامي التقييم يتمثل في ظهور تقنيات وتكنولوجيات جديدة. كل التقنيات المتعلقة بالمعلوماتية أو بالتعامل معها ونقلها عن بعد (معالجة البيانات ، الاتصالات ، الطرق السريعة للمعلومات ،... الخ) تستوجب انشاء شبكات. ويرتبط تطور التقنيات الأخرى المبنية على الشبكات (النقل الإلكتروني) بمدى قبول المستخدمين لقواعد موحدة لتبادل الاستخدامات . حيث تلعب هذه التقنيات دوراً مهماً في اقتصاديات الدول المتقدمة كما هو الشأن على سبيل المثال بالنسبة لتبادل المعلومات المرهجة أو عبر الكمبيوتر.

2-2 التقييم على المستوى الدولي والإقليمي والوطني

تتم عملية تنسيق الأعمال على جميع هذه المستويات من خلال هيكل مشتركة واتفقيات للتعاون.

على الجهاز الوطني اتخاذ السبل الكفيلة لحماية الملكية الفكرية لمنظمات ISO و IEC على المستوى الوطني. كل مشروع مواصفة قياسية دولية وكل مواصفة دولية يتم نشرها تتضمن إعلان حق التأليف مرفقاً برمز دولي لحقوق النسخ مع اسم دار النشر و تاريخه .

إعادة النشر :

ما عدا بعض الحالات الاستثنائية المنصوص عليها لا يمكن إعادة نشر أو تسجيل أو نقل أية مواصفة ولو جزئياً وبأية صفة كانت أو شكل ما ، إلكتروني أو ميكانيكي بما في ذلك جميع أساليب النسخ والتصوير، إلا



الاسم المختصر	منظمات إقليمية	الاسم المختصر	منظمات وهيئات دولية
ARSO	المنظمة الإقليمية الأفريقية للتقييس	ISO	المنظمة الدولية للتقييس
AIDMO	المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين	IEC	اللجنة الدولية للكهربوتقنية
CEN	المنظمة الأوروبية للتقييس	CODEX	لجنة دستور الأغذية الكودكس
CENELEC	اللجنة الأوروبية للكهربوتقنية	WTO	منظمة التجارة العالمية
ETSI	معهد مواصفات الإتصالات الأوروبي	ITC	مركز التجارة الدولي
GSO	هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي	OIML	المنظمة الدولية للمعايير القانونية
LAQI	المعهد الأمريكي اللاتيني للجودة	ASTM	الجمعية الأمريكية للمواد والاختبار
		IFAN	الإتحاد الدولي لمستخدمي المواصفات
		IAF	ممتدى الإعتماد الدولي
الاسم المختصر	هيئات مواصفات أجنبية	الاسم المختصر	هيئات مواصفات عربية
DIN	هيئة المواصفات الألمانية	LNCSM	المركز الوطني الليبي للمواصفات والمعايير
ANSI	هيئة المواصفات الأمريكية	IANOR	المعهد الجزائري للتوحيد القياسي
UNI	هيئة المواصفات الإيطالية	INORPI	المعهد التونسي للمواصفات والملكية الصناعية
BSI	هيئة المواصفات البريطانية	SASO	الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس
AFNOR	هيئة المواصفات الفرنسية	PAI	الهيئة العامة للصناعة بالكويت
BIS	هيئة المواصفات الهندية	LIBNOR	مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية
JIS	هيئة المواصفات اليابانية	JISM	مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية
		PSI	مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية
		ESMA	هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس
		SNIMA	هيئة المواصفات المغربية
		SASMO	هيئة المواصفات والمقاييس العربية السورية
		MOCIOMAN	وزارة التجارة والصناعة - سلطنة عمان

أهم الهيئات المتخصصة في التقييس على المستوى الدولي والإقليمي والوطني



فيما يلي من مقالات سنتناول بالتفصيل هذه الهيئات. كما سيكون لنا أن نكمل:

٣-٢ عملية التقييس

٤-٢ التقييس ومنظمة التجارة العالمية

أخواني وأصدقائي لا أقول وداعا بل أقول لقاء آخر أن شاء الله لنكمل

ما قد بدأناه سويا في هذا العالم الفسيح ... عالم المواصفات

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل

المراجع:

١- الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة EOS

٢- المركز الوطني الليبي للمواصفات والمعايير القياسية

LNCSM

رحم الله امرءاً أحسن صنعة



المهندس عوض الحربى

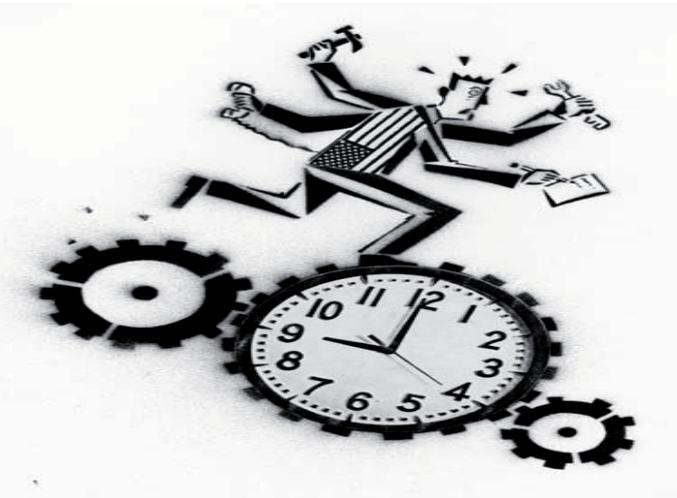
هذا جزء من حديث من أحاديث المصطفى صلى الله عليه وسلم في قصة بناء المسجد عندما كان النبي صلى الله عليه وآله وسلم وأصحابه يتعاونون في بنائه، قال رزين : وجاء رجل كان يحسن عجن الطين، وكان من حضرموت، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (رحم الله امرءاً أحسن صنعته، وقال له : إلزم أنت هذا الشغل فاني أراك تحسنه)، ذكره ابن الأثير في جامع الأصول، وأشار إليه برهان الدين الحلبي في السيرة الحلبية، هذا وقد ورد في بعض الروايات أن اسم الصحابي طلق بن علي اليماني الحنفي رضي الله عنه.

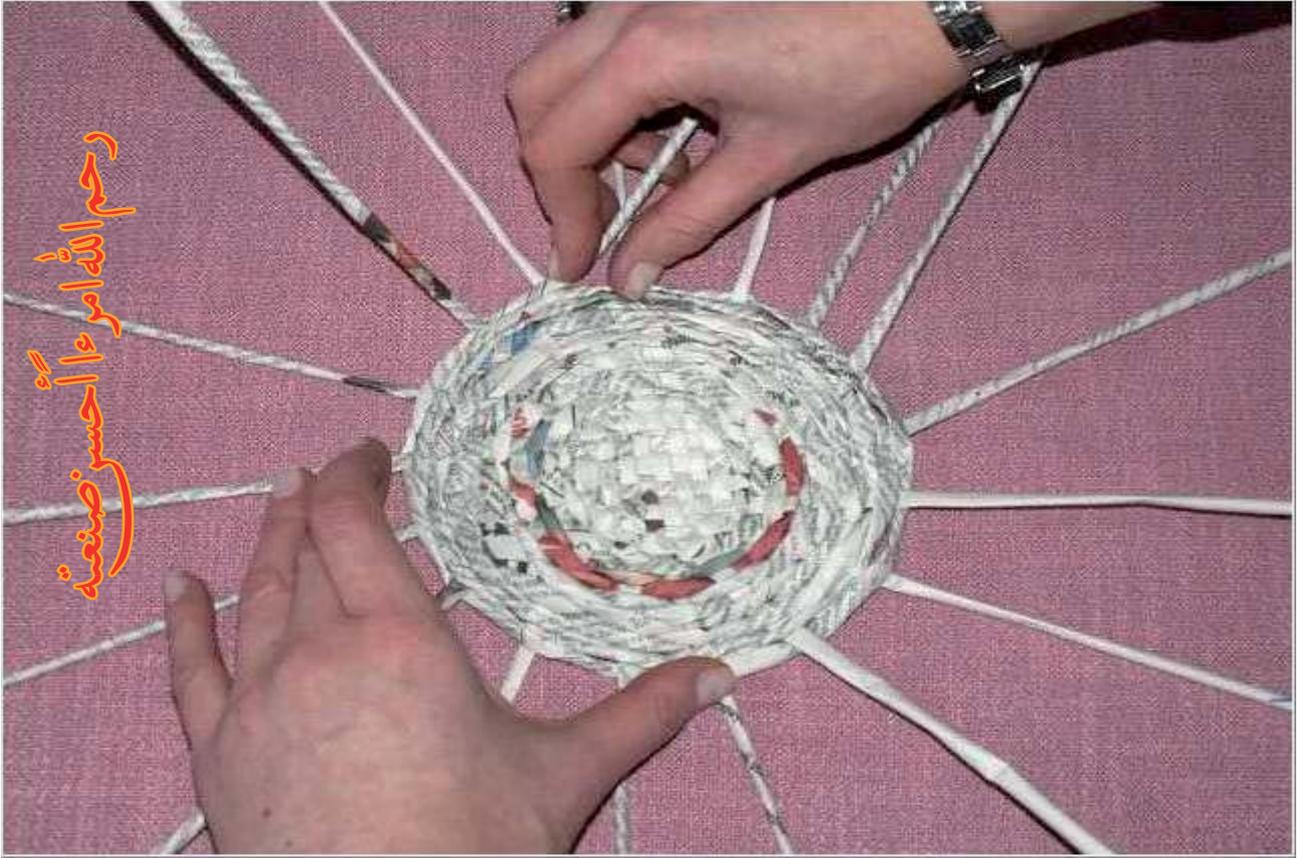
في مدرسته أو جامعته... الخ كلهم يدخلون في مظلة هذا الأجر العظيم فهم أن أتقنوا وأحسنوا مهامهم وأعمالهم فقد أصبحوا من أهل محبة الله ورحمته، فما أجمل أن نشعر جميعاً بهذا الحافز العظيم ونطلبه ونسعى لتحقيقه ليصل الجميع بإذن الله له.

إن المتأمل في هذا الحديث النبوي- إن صح- ليجد فيه من الدروس والعبير الشيء الكثير مما يستدعي على كل مسلم أن يتوقف عندها ويتأملها بقلبه ومشاعره ومن ثم يحولها إلى منهج حياة يعيشه ويجعله من مسلمات حياته كمسلم..

أولاً: إن هذا الحديث يدل دلالة واضحة وصريحة على أهمية إتقان وإحسان العمل فقد جعله الله طريقاً لرحمته الواسعة العظيمة التي يبرجوها كل مسلم لا يوصل إليه بمجرد الأمانى إنما بالعمل الدؤوب وإحسان العمل، وقد قال الله تعالى في سورة الأعراف: (إن رحمة الله قريب من المحسنين).. وعندما يذكر هذا الفضل العظيم نتذكر الفضيلة الأخرى والتي يعرفها الجميع وهي محبة الله للعمل المتقن، ففي الحديث أن الحبيب صلى الله عليه وسلم قال : «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، فيتضح لنا منهما أن فضل إتقان العمل وإحسانه وتجويدته يترشح بين رحمة الله ومحبهه، فما أعظم التجارة وما أعظم الثمرة لمن تدبرها ووعياها.

ثانياً: شمولية هذا الحديث لكل عمل ولكل عامل، فالحديث عام لكل مهنة ولكل فرد فهو يشمل الوزير في وزارته، والأمير في إمارته، والمدير في إدارته، والمعلم في مدرسته، والطبيب في عيادته، والأم في منزلها، والموظف في وظيفته، والإمام في مسجده، والباحث في معمله، والطالب





رحم الله امرأ الحسن صنفت

- ثالثاً: إذا حصلنا جميعاً على محبة الله ورحمته فإن الأمة بمجملها ستنتصر على نفسها وعلى شهواتها وملذاتها وستنتصر على أعدائها وسيكون الله ناصراً ومعيناً لها، وفي المقابل إننا كأفراد وكمجتمع إن أهملنا مفهوم إتقان العمل وإجادته قد نخسر محبة الله ورحمته لنا، وبالتالي ستفقد الأمة نصره الله ومعيته لها، وستبقى في مؤخرة الأمم كما هو حالها الآن والله المستعان.
- رابعاً: إن إتقان العمل وإجادته هو نتاج ثقافة مجتمعه يسعى لغرسها وزرعها بين الأفراد والجماعات فهو مهارة مكتسبة يمكن الوصول إليها، وهنا بعض المقترحات التي تساعد في غرس مفهوم الجودة والإتقان في شتى مناحي الحياة كالتالي:
١. بث مفهوم الإتقان والإحسان وثقافته إعلامياً بشتى الصور سواء كانت مرئية أو مبروعة أو مسموعة .
 ٢. اتصاف الآباء والأمهات بها حتى يتأثر بها الصغار من الأبناء والبنات فينشأ جيل يعشق الإتقان.
 ٣. زرع وبث مفاهيم وثقافة الإتقان لدى الصغار من خلال التعليم، فلماذا لاتدرس مواد علمية مبسطة عن الجودة ومفاهيمها في مدارسنا؟ فالجودة في الجذور طريق فعال في الأجيال القادمة بإذن الله.
 ٤. بث مفهوم أهمية العمل ومحبهه من خلال أدلة الشرع الحكيم ومتطلبات العصر، وهذا سيؤدي لامحاله إلى إتقانه وإحسانه.
 ٥. الإتقان صفة تنتج عن طريق تكامل الإرادة والمعرفة والتطبيق للوصول لمستوى المهارة والجودة المطلوبة، ولا بأس
- من التكرار.
٦. مصاحبة المتصفين بصفة الإتقان في العمل فهي وسيلة نافعة للاتصاف بها وحافز عملي لذلك.
 ٧. الابتعاد عن بعض المفاهيم السلبية التي تنتشر في المجتمع من الأفعال والألفاظ منها:- العمل على البركة! مش حالك! .. الخ.
 ٨. الجودة والإتقان في الأعمال ترتكز على معايير نسبية تختص بطبيعة ذلك العمل، تهتم بإصدارها الأمم الناضجة وتطبيقها فينبغي تحديد معايير ومؤشرات جودة الأعمال وتوضيحها وتطبيقها، والقيام بضبط عناصر مدخلات ومخرجات الأعمال لتوكيد جودته، ومن ثم تطبيق مفاهيم التحسين المستمر وأدواته.
- ولاشك عزيزي القارئ.. أن صفة الإتقان صفة عظيمة من صفات الباري جل وعلا فالله سبحانه (خلق فسوى) وهو (الذي أتقن كل شيء) وجعل من إحسان العمل وإتقانه معياراً للفوز والابتلاء (ليلوكم أيكم أحسن عملاً)، وقد أمر به (إن الله يأمر بالعدل والإحسان) وجزم بكرمه وعدله (إننا لا نضيع أجر من أحسن عملاً).
- فيا للعجب! من أمة خالقها يحث على الإتقان والإحسان، ونبيها يغرر هذا المفهوم بالقول والفعل، فتتخلف عنه وتصيح تعيش في بوتقة من التخلف الحضاري الذي يضرب بأطنابه في شتى مجالات الحياة.. فهل تعي أمتنا ذلك وتبدأ رحلة العودة للنهوض الحضاري فنحيا حياة الإتقان والإحسان.



الأيزو ٩٠٠١ ماذا تعنى فى سلسلة الموردين

أولاً ما معنى الأيزو ٩٠٠١؟

- الأيزو ٩٠٠١ مواصفه قياسيہ دوليه والتى تضع للمنشأه المتطلبات الخاصه بنظام إدارة الجوده (QMS) وهى جزء من عائلة المواصفات القياسيہ التى تم نشرها بواسطة المنظمه الدوليه للتقيس (ISO) وغالباً ما يشار اليها مجتمعه بإسم سلسله الأيزو ٩٠٠١ لذلك فقد تسمع أحيانا أن أحد الموردين متطابق مع نظام إدارة الجوده والأيزو ٩٠٠٠ أو يدعى أن نظام إدارة الجوده لديه متطابق مع متطلبات الأيزو ٩٠٠٠ حيث أن عائلة المواصفه ٩٠٠٠ هى الوحيده القادره على تقيم مدى التطابق مع نظام إدارة الجوده لذا فمن المهم أن تعرف أن الأيزو هى هيئه تطوير ونشر المتطلبات القياسيہ وليست هيئه تصديق للمنشآت .
- تم نشر أحدث إصدار للأيزو ٩٠٠١ فى نوفمبر عام ٢٠٠٨ وذلك بعد إجراء بعض التغييرات الطفيفه على إصدار عام ٢٠٠٠ وكان ذلك بهدف تطوير وتوضيح المتطلبات الخاصه بإصدار عام ٢٠٠٠ وليس إدخال متطلبات جديده لهذا السبب فإن الإيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ أو ٩٠٠١:٢٠٠٨ كلاهما صالحين للتطبيق عملياً وإن كان تدريجياً ستصبح المواصفه ٩٠٠١:٢٠٠٠ غير صالحه لتقييم التطابق وذلك بعد ١٥ نوفمبر لعام ٢٠١٠ (أى بعد مضي عامين من إصدار المواصفه ٩٠٠١:٢٠٠٨) .

ماذا ستفعل إذا أسند اليك مهمة إختيار الموردين وكنت صاحب القرار فى إختيار هؤلاء الموردين أظن أنك ستأخذ فى عين الإعتبار إختيار البضائع والخدمات الحاصلة شركاتها على الأيزو ٢٠٠٨:٩٠٠١ أو بصوره عامه الأيزو ٩٠٠٠ فماذا تعنى هذه المواصفه وكيف يمكنها مساعدتك وكيف تتأكد من أن المورد يتفهم جميع إحتياجاتك وعنده المقدره على إمدادك بالمنتجات المطابقه لإحتياجاتك وكيف تستخدم الأيزو ٩٠٠١ كأداة فى سلسله الموردين .



- الهدف من الأيزو ٩٠٠١ هو تقديم مجموعه من المتطلبات والتي إذا ما نُفذت على نحو فعال فسوف تكون على ثقة بأن المورد الخاص بك يقدم باستمرار سلع وخدمات تلبى إحتياجاتك ومتطابقه مع القوانين وهذه المتطلبات تغطي جزء كبير من المواضيع وتشمل إلتزامات الإدارة العليا للمورد تجاه الجودة وتركز بشكل كبير على العملاء وتدريب العاملين وإدارة العمليات سواء كان



(الإنتاج - تقديم الخدمات وإدارتها والعمليات المدعمة) والتخطيط الجيد وتصميم شكل المنتج ومراجعة الأوامر الداخلة والمشتريات ورصد وقياس منتجاتها وعملياتها ومعايرة أجهزة القياس والبرامج الموضوعه لحل شكاوى العملاء والإجراءات التصحيحية والوقائية والمتطلبات اللازمه للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة . وأخيراً وليس بأخر مراقبة مدى وعى المورد الخاص بك لإحتياجات عملائه بالنسبه الى جودة الخدمات والبضائع التي يقدمها .

- متطلبات الأيزو ٩٠٠١ ليست مخصصه فقط للبضائع والخدمات ولكنها تعمل على توضيح إحتياجاتك وتوقعاتك للمنتج مثل مواصفات المنتج أو سحب المنتج أو مواصفات المنتج الدولييه أو القوميه وبيانات المورد أو أى وثائق أخرى مناسبة .

ثانياً مامعنى التطابق مع الأيزو ٩٠٠١ ؟ تعنى أن المورد أنشأ نظام إدارة الجودة ويدير أعماله ليتأكد من أنه قادر على تلبية إحتياجاتك وقادر على إنجازها ولكن إعلان المورد لتطابقه مع متطلبات الأيزو ٩٠٠١ لا يعنى مطابقة المنتج

ثالثاً كيف تساعدك الأيزو ٩٠٠١ فى إختيار المورد ؟

الأيزو ٩٠٠١ تقدم بعض المتطلبات للمشتريات والتي تتعامل معك على أنك عميل وهى عبارته عن:

- متطلبات تهتم ببيانات الشراء والتي توضح أن العميل يفهم جيداً إحتياجاته .
- الطرق التي يمكن بها التحقق من أن منتجات المورد متطابقه مع متطلبات العميل

ملحوظه

كلمة « منتج » فى الأيزو

٩٠٠١ تشمل المنتجات الغير

ملموسه مثل الخدمات والبرامج .

أنت ستلعب دور هام جداً فى تحديد إحتياجاتك الفعلية لموردك وربما ستحتاج الى إستشارة الفريق الفنى الداخلى الذى يعمل معك حيث أنهم هم المستخدمين الفعليين فى هذه العملية أما إذا لم تفعل ذلك فسيصلك منتج متطابق مع كل المتطلبات والتشريعات ولكنه غير متوافق مع الإستخدام المقصود منه لذلك أو لا وقبل كل شىء يجب أن تحدد إحتياجاتك بما يتوافق مع الإستخدام المقصود للمنتج ربما ستحتاج الى أن تأخذ المهام الآتية فى إعتبارك

• ما هو نوع المنتج (الخدمه أو البضاعة) التي سوف تشتريها ؟

• ما هى تأثيرات هذا المنتج على أعمالك ؟

• ماهى المخاطر التي قد تتعرض لها أعمالك إذا واجهتك مشكله مع هذا المنتج ؟

• كيف يمكنك التأكد من أن المنتج سيلبى جميع إحتياجاتك ؟

• ما الذى تعرفه عن سمعة

وتاريخ المورد الخاص بك ؟

• ما هو مستوى الثقة الذى

تحتاجه من المورد ليقدم لك منتجات

مطابقه على أسس ثابتة ؟

• إذا قررت أن تتطابق مع

الأيزو ٩٠٠١ فمن المهم أن يتم عمل تقييم

للمخاطر المتعلقة بالبضائع والخدمات

التي ستقوم بشرائها فكيف ستأكد من أن

المورد لديه نظام إدارة جوده متطابق مع

متطلبات الأيزو ٩٠٠١ ؟

- هل السلع والخدمات التي تحتاجها تدخل ضمن نظام إدارة الجوده الخاص بالمورد ؟ (ربما ستحتاج الى نسخه من الشهاده الفعلية للمورد لتوضيح ذلك)

رابعاً كيف تكون على ثقة من أن المورد يتطابق مع الأيزو ٩٠٠١ ؟

هناك طرق كثيره لإثبات أن المورد لديه نظام إدارة جوده متطابق مع الأيزو ٩٠٠١ منها

- « إعلان المورد للمطابقه » وهى عبارته عن إعلان من المورد نفسه بأن نظام إدارة الجوده مطابق لمتطلبات الأيزو ٩٠٠١ ومدعما بتوقيع ملزم قانونياً وهذا الإعلان يعتمد على نظام المراجعته الداخليه للمورد أو مراجعات الطرف الثانى أو الثالث .
- « تقييم الطرف الثانى » حيث



يتم عمل تقييم للمورد بواسطة عملائه على سبيل المثال بواسطتك أو بواسطة عميل

آخر أو بواسطة شخص تثق فيه ليتأكد من أن نظام إدارة الجوده يتطابق مع متطلبات الأيزو ٩٠٠١ والمتطلبات الخاصه بك .

• « تقييم الطرف الثالث » غالباً ما يشار اليه باسم الشهاده أو التسجيل »

حيث يقوم المورد بإستجار طرف ثالث « هيئة الإعتماد أو التسجيل » وذلك لتنفيذ

المراجعته للتأكد من التطابق مع متطلبات

الأيزو ٩٠٠١ . ثم يصدر الطرف الثالث

شهادته لموردك يصف فيها مجال نظام

إدارة الجوده والتطابق مع الأيزو ٩٠٠١

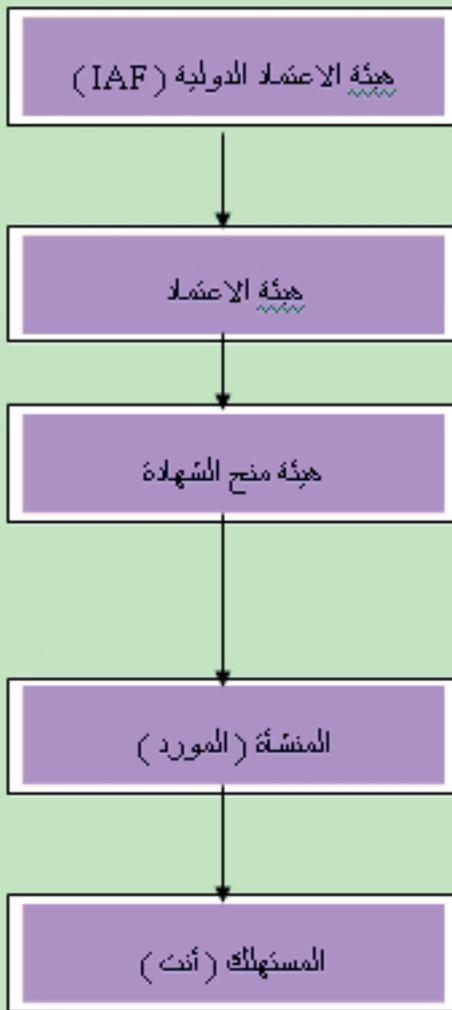


المانحة للشهادة أن تتحقق من هذه المشاكل أثناء المراجعات الدورية على نظام إدارة الجودة للمورد أما إذا كانت الحالة حرجة فيمكنها تحديد مراجعته إضافيه .
 ٣- إذا لم تتلقى رداً مرضياً من هيئة منح الشهادة وكانت جهة معتمده فيجب تقديم شكوى الى هيئة الاعتماد التي إتمدتها والتفاصيل الخاصه بهذا الإعتداع تظهر في الشهادة الخاصه بالمورد . أما إذا وجدت صعوبه في الحصول على هذه المعلومات فيمكنك أن تطلع على هيئات الإعتداع الذين هم أعضاء في هيئات الإعتداع الدوليه عبر

(إذا إستمر في تقديم منتجات غير مطابقه , أو لم يتم بحل المشكلات , أو لم يأخذ الإجراء التصحيحي المناسب) فهذا إشارة الى مشاكل في نظام إدارة الجوده ويمكنك أن تُصعد شكواك عن طريق الخطوات الآتية
 ١- إذا كان المورد لديه نظام إدارة جوده مطابق مع متطلبات الأيزو ٩٠٠١ فبالإتأكيد لديه ممثل للإداره وهذا الشخص لديه مسؤوليات وسلطات للتأكد من أن النظام يعمل بشكل صحيح فيجب معرفة هذا الشخص وتقديم شكوى رسميه له .

• لزيادة الثقة يمكن عمل المراجعته بواسطة بعض هيئات إصدار الشهادات المعتمده من هيئات الإعتداع المحليه والدوليه والتي تتحقق من أن جهة منح الشهاده على القدر الكافي من الكفاءه والإستقلال لإتمام عملية منح الشهاده . بعض هيئات الإعتداع لها ترتيبات متعددة الأطراف وتقع جميعاً تحت مظلة هيئة الإعتداع الدوليه (IAF) وذلك لتعزيز التعارف المتبادل في جميع أنحاء العالم لدعم منظمة التجاره العالميه (WTO) بمبادئ التجاره الحره .
 أنظر الشكل الموضح

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي الذي يوضح التطابق مع الأيزو 9001



هيئة الاعتماد الدولية (IAF) وهي مجموعة هيئات الاعتماد في جميع أنحاء العالم والتي تعمل معاً على رفع درجات التطابق لاعتماد الأيزو 9001 وعمليات منح الشهادة .

هي الهيئة التي تعتمد هيئة منح الشهادات وتؤكد أنها كفاء ولها القدرة على إصدار شهادة الأيزو 9001 والاعتماد الخاص بهذه الهيئة سيظهر على الشهادة .

هي الطريقة السائمه للمورد ليتحقق من مطابقته مع الأيزو 9001 وتكون جهة معياده (طرف ثالث) وتعرف أحياناً باسم (المسجل أو الموثوق) ويقوم بعمل مراجعه على المورد وإذا كان مطابق يقوم بإصدار شهادة له بالمطابقة .

إذا كنت على معرفة جيدة بالمورد وعلى ثقة به فهذا يعتبر كافياً لإنتاج تطابقه مع الأيزو 9001 وبإمكانك عمل مراجعه على المورد بنفسك أو بواسطة عميل آخر وهذا ما يعرف بمراجعة الطرف الثالث .

المستهلك (أنت) الذي يقوم بشراء البضائع والخدمات من المورد ويجب عليه إخبار المورد بما يحتاجه بالضبط .

خامساً هل يمكن أن يدعى المورد إن بضاعته وخدماته متطابقه مع الأيزو ٩٠٠١ ؟

الأيزو ٩٠٠١ تشير الى أن المورد لديه نظام إدارة جوده متطابق مع متطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ أو ٩٠٠١:٢٠٠٨ وكما ذكر أنفاً سيعطيك هذا الثقة في قدرة موردك في أنه سيعطيك بضاعه وخدمات ملائمه ومتطابقه كما أن الأيزو ٩٠٠١ تطلب من المورد أن يراقب مستوى رضى عملائه (بما فيهم أنت) وبناءً على ذلك يقوم بتحسين كفاءه نظام إدارة الجوده لديه .

سادساً ما الذي يجب عمله إذا حدث أمر غير مرضى من العميل ؟

إذا كنت غير راضى عن البضائع والخدمات التي تستلمها من المورد يجب عليك أولاً وقبل أى شىء أن تلفت إنتباه

المورد تجاه الأمر الذى لا يرضيك وسيلتزم المورد بالتحقيق فى الشكوى وعمل الإجراء المناسب لتجنب أو تقليل إحتماالية حدوثه مره أخرى .

أما إذا كنت غير راضى عن أداء المورد بصفه عامه على سبيل المثال

موقع ال (www.iaf.nu) (IAF) .
 ٤- إذا شعرت إنك لم تستلم الرد المناسب من هيئة الإعتداع وكانت ضمن هيئات الإعتداع الدوليه فيمكن رفع الشكوى الى هيئة الإعتداع الدوليه IAF .

٢- إذا ما زلت غير راضياً عن المورد الخاص بك وكان هذا المورد مصدق عليه من هيئة منح شهادات مستقلة (طرف ثالث) فيجب عليك رفع الأمر الى الجهه المانحة للشهادة ويمكن معرفة إسم هذه الهيئه من الشهاده الخاصه بالمورد . ويمكن للججه



تأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات

التعريف العلمي للقيادة: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف .

هي عملية: ليست خطوة واحدة بل خطوات متعددة ومتجزئة وتتطلب الكثير من الجهد .

تحريك الناس: الذي لا يملك القدرة على تحريك الناس ليس بقائد.

نحو الهدف: الذي لا يعرف أين هدفه وإلى أين يريد أن يحرك الناس ليس بقائد.

فما الفرق بين الإدارة والقيادة؟

الإدارة: تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة (الاهتمام بالحاضر ومحاولة تحسينه).

القيادة: تركز على الهدف والمستقبل والإنجاز و تركز على الإنسان.

مفهوم القيادة عندنا يختلف في أصوله وجذوره عما هو في الغرب. في الغرب القيادة تُدرَس من أجل تحسين أرباحهم و نتاجهم أما نحن فلأننا نطبق شرعنا.. ولأننا مأمورين ببذل الجهد والأخذ بالأسباب و نربطهما بعقيدتنا وأخرتنا.. فأهدافنا ليست مادية أو دنيوية فقط.. بل نريد رضا الله و الجنة وما فيها من نعيم..

نريد رضا الله الذي يحبنا ونحبه.. فنتعلم القيادة لنحسن ديننا ودياننا.. لكنها ليست سبب النصر.

قال تعالى: " وَمَا النَّصْرُ إِلَّا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ " الأنفال ١٠

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت.



ما هي مشكلة أمتنا اليوم؟

مشكلتنا لا تكمن في عدم وجود قادة..مشكلتنا تكمن في عدم وجود قادة ذوي رؤية وهدف في جميع المستويات ليقودوا الأمة نحو هويتها ونحو عزها ومجدها..

مشكلتنا في الطريقة التي تدار بها الأمور كثير من القادة يميلون أن يحيطوا أنفسهم باتباع لا ينطقون ولا يعترضون. هذه الفلسفة هي التي توجد ديكتاتورية. في ظل الديكتاتورية تحرم من صنع قيادات جديدة، في ظل الديكتاتورية تحرم من الإبداع، مادامت هناك ديكتاتوريات على كل المستويات لن ننهض.

لا إبداع بدون حرية.. لا إبداع في ظل أجواء ديكتاتورية..

صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي (كوكس و هوفر، ١٩٩٨، ص ٧١-١٠٤):

١. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

٣. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤. إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق

يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦. العمل الجاد بتفان و إلتزام: فالقادة

الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

٧. تحديد الأهداف: فجميع القادة

الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد

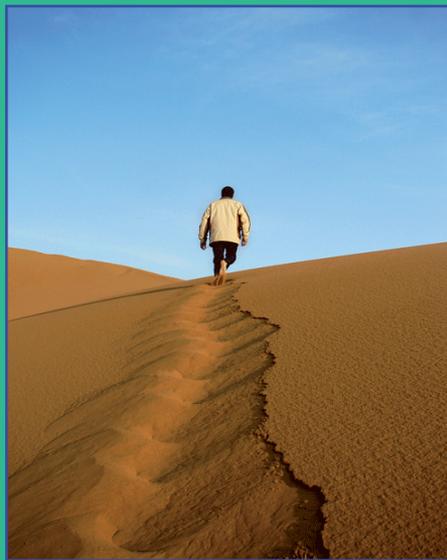
الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة

قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

٨. استمرار الحماس: إن أغلب القادة

يتملكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي

لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فتمو القائد



وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان

الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها

على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات

القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين

تلك الصفات.

٩. إمتلاك الحكمة: فالقائد الفعال هو

ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحكمة

بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا

يتجارب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة

الحقيقيون لايسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط

،وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا

من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما

يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح

المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامل لايتجزأ

منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

أما د.السيد عليوة حدد الصفات الشخصية و

القيادية كما يلي: (عليوة، ٢٠٠١، ص ٥٣):

• الصفات الشخصية:

١. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق

الحسنة.

٢. الهدوء و الإلتزام في معالجة الأمور و

الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات.

٣. القوة البدنية و السلامة الصحية.

٤. المرونة وسعة الأفق.

٥. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦. المظهر الحسن.

٧. إحترام نفسه و إحترام الغير.

٨. الإيجابية في العمل.

٩. القدرة على الإبتكار و حسن التصرف.

١٠. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و

مرؤوسيه بالكمال و التعاون.

• الصفات القيادية: كالمهارات و القدرات

الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي

:

١. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية

وعلاقات العمل.

٢. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين

المنظمة للعمل.

٣. القدرة على إكتشاف الأخطاء و تقبل

النقد البناء.

٤. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في

المواقف العاجلة دون تردد.

٥. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة

العالية في تخصصه و إكتساب ثقة الغير.

٦. الحزم وسرعة البت و تجنب الإندفاع و

التهور.

٧. الديمقراطية في القيادة و تجنب الإستئثار

بالرأي أو السلطة.

٨. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم

لحسن سير العمل.

٩. المواظبة و الإلتزام حتى يكون قدوة

حسنة لمرؤوسيه.

١٠. سعة الصدر و القدرة على التصرف و

مواجهة المواقف الصعبة.

١١. توحى العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

١٢. تجنب الأنانية وحب الذات و إعطاء

الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

اختيار القادة الإداريين و إكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة

محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب

الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين

لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعددين جدا

بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو

الكفاءة إلى المراكز العالية(الفران، ٢٠٠٢، ص ٦٣٨).

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة. لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية (علوية، ٢٠٠١، ص ٥٥)

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح



القواعد والمعايير التالية:

١. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
 ٢. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.
 ٣. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.
 ٤. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
 ٥. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
 ٦. أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
 ٧. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.
- ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.
- ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:
١. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
 ٢. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
 ٣. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
 ٤. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.
- ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها (علوية، ٢٠٠١، ص ٥٦):
- ١. حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
- ٢. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
- ٣. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة إستخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م.
- ٤. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
- ٥. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
- ٦. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
- ٧. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

دور القيادة في تفعيل مفهوم الجودة لابد

- تقويم الأداء.
 - الالتزام بالقيم المؤسسية.
 - تطوير الرؤية والرسالة.
 - المشاركة الشخصية.
 - تقديم الحوافز.
 - وضع وتطوير العمل.
 - توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
 - بناء ثقافة التميز لدى الموظفين.
 - تبني سياسة التغيير.
 - التعامل مع جميع الفئات.
- ولكي ينجح القائد في تفعيل مفهوم الجودة لابد



التركيز على النقاط التالية:

- تفعيل مفهوم العدالة بين جميع منسوبي المنظمة.
- زرع مفهوم أرقابه الذاتية (الإحسان).
- تشجيع التحفيز المعنوي والمادي.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- تشجيع العمل الجماعي.
- زيادة الوعي الثقافي للجودة.
- التدريب والتعليم المستمر.
- التحسين المستمر للعمليات.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- تحقيق الريادة التقنية.
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها.
- توفير المعلومات المحدثة.
- الاهتمام بالمستهلك وجعله (العامل الأول).

مراقبة الجودة بين الإتقان والإهمال



مهندس إبراهيم توفيق



في الحديث الشريف قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه» فالإشارة هنا في الحديث الشريف موجهة مباشرة إلى الإتقان في الأعمال المؤداة منا مهما كان حجمها، فهو شرط من الشروط الأساسية واجبة التنفيذ بحذافيره لضمان نجاح أي عمل وتمييزه واقتفاء أثره بين الأعمال الأخرى إذا أردنا النجاح عن جد واجتهاد في أعمالنا دون الحيود عن الطريق الصحيح في حياتنا والبحث عن الربح المنشود بطرق أخرى.

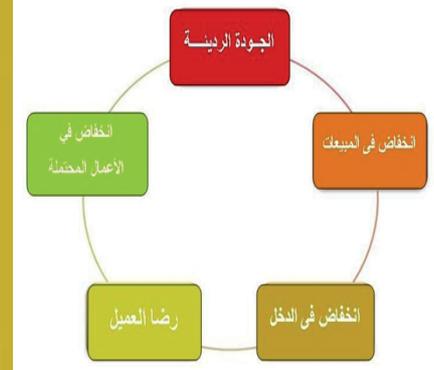
المتوقعة، ورضا العملاء والسمعة الحسنة ومستقبل الأعمال التجارية في موضع محتمل للمخاطر والخسارة والسمعة الغير جيدة دون أن تضع ذلك كله في الحسبان. نعلم جيدا إن المخاطر في الاستيراد عديدة لما لها من عوامل مؤثرة جدا في حالات الرفض الكلي أو الجزئي لما هو مستورد، ولكنها على الجانب الآخر في مجال الأعمال تعتبر من المكافآت المجزية جدا في الأرباح. و لكن كلنا نتشارك معا في عامل واحد في مجال الأعمال ألا وهو في نهاية اليوم نحاول جميعا التقليل من المخاطر والخسائر لأعمالنا وزيادة الأرباح. ولكننا هنا في مراقبة الجودة، نؤمن جيدا بأن أي دورة للشراء يمكن أن تكون دورة كاملة من دون إدراج أي شكل من أشكال مراقبة الجودة.

ففي مجال الأعمال التجارية والصناعية الكل يعمل جاهدا من أجل هدف سامي وهو تعظيم الربح والعائد، ومن جهة يسعى بكل السبل للإقلال من المفقودات أو الخسائر دون النظر بطريقة علمية لمحاولة تحسين الجودة والإتقان المقدمة منه للمستهلك، وغالبا ما تأتي لنا هذه الطريقة بأرباح طائلة من وجهة نظرنا البحتة، ولكن يمكن للأرباح هذه أن تكون ذات طابع هش وضعيف جدا للغاية ومؤشر في غاية الدقة لعدم الاستقرار في أعمالنا مما قد يضر بالأعمال الخاصة والعامة في آن واحد تبعا لمنهجيتنا وسلوكنا في العمل. لماذا لان شحنة واحدة للبضائع ذات النوعية الغير جيدة للمواصفات المطلوبة، أو لمجرد الشك فيها هو كل ما يلزم لوضع ناتج عمالك أو أعمالك وأيضا الأرباح الناتجة أو



والمثال التالي يوضح كيفية التعرض للأخطار المحتملة للأعمال وللإرباح المحتملة في المستقبل ، وأيضا يوضح لنا الأرباح الحالية الخاصة بك نتيجة تركك لمراقبة الجودة الحالية و منها خروجك من عمليات الشراء والفرص المتاحة لك .

الدورة الرديئة للجودة



يتضح لنا من الدورة السابقة لرداءة الجودة انه إذا أنت «سمحت بالجودة الرديئة تحدث» فانك بذلك قد تخاطر بأعمالك والسقوط بها مباشرة في فخ الحلقة المفرغة للمخاطرة . إذ أن الجودة السيئة للمنتج تقودك دائما إلى خسارة في المبيعات وبالتالي في الأرباح المنتظرة . وبالتالي العملاء لن يصبحوا راضيين عن المستوى الرديء او الغير مطابق لمواصفات المنتجات التي قدمتها لهم , ويصبح مستوى الارتياح لديهم (رضا العميل) من خفض جدا .

من المعلوم لدينا بان مستقبل أعمالك يعتمد دائما في خططك على العملاء الحاليين و العملاء المحتملين فيما بعد , وفي هذا التوقيت بالأخص اذا هم ابتعدوا عنك لرداءة الجودة المقدمة منك ولسوء تخطيطك ، فإن ذلك قد يؤثر تأثيرا بالغا في مستوى الدخل الخاص بك (لو انك فقدت ذلك المصدر) و هذه العوامل قد تقودك إلى إنفاق أموال أقل مما كنت تتفقهها على المنتجات أو النوعية التي كنت تقوم بها، وبهذا فأنت قد قمت بطريق مباشر بإدخال الدورة الرديئة للجودة المقبلة في أعمالك، وهذا يمكن أن يؤدي للتأثير المباشر الذي يمكن دوامة

وضع البقاء والحفاظ على أعمالك في الحياة في خطر محقق بك وبأعمالك . ترى مراقبة الجودة النوعية للأعمال الحالية والمستقبلية على إنها فرصة سانحة لك ولأعمالك , وهي لا تعتبر كما يعتقد الآخرين بأنها تهديدا صريحا للأعمال أو النتائج المرغوبة منها . حيث انه يمكنك من أن تميز نفسك بأعمالك عن منافسيك من خلال اتخاذ السيطرة الكاملة على نوعية تقديم المنتج الخاص بك . في الرسم التوضيحي أدناه ، نرى بوضوح ما تفكر فيه مراقبة الجودة من منصة مراقبة الجودة الصحيحة وأحجار الزاوية الرئيسية لها وما يمكن أن تفعله لك ولأعمالك ، حيث إذا أنت استطعت إداريا وبمهارة أن تدير أعمالك بشكل صحيح أو بطريقة لائقة ومناسبة ، فأنت حينها يمكنك أن تصبح واحد من أحجار الزاوية ليس فقط في عملك و لكن تساهم بفعالية كبيرة في نمو الأعمال التجارية الأخرى وهذا يعتمد على مهارتك الإدارية تجاه الأعمال .

ان التخطيط الصحيح لمراقبة الجودة تبعا لأحجار الزاوية الرئيسية التي قمت بوضعها وإدراج نفسك بالمخطط , واتحاد واندماج مراقبة الجودة في دورة التحكم الخاصة بك في الأعمال وما لها من تغيير واضحة للطريق الصحيح



لأثر كبير في النجاح الفائق للجودة في الأعمال كل هذه العناصر تؤدي بك في نهاية المطاف إلى نموذج جيد للأعمال التجارية المستدامة و إتاحة الفرصة لك

بشكل أكثر مما كنت تتوقعه للشراء والتنافسية مع الآخرين بثبات أكثر في السوق المتاحة للعرض والطلب , حيث تعظيم الأرباح والمكاسب المحتملة التي تجني منه بطريقة أفضل مما كنت عليه في السابق من تعرضك للمخاطر التي لم تكن تتوقعها أو كانت بالحسبان . من المميزات الاستفادة من مراقبة الجودة نعمل الإجراءات المتاحة لك استنادا إلى النقاط التالية :

- انخفاض التكاليف ، وبدون رتوش و وتعتبر خالية من أي متاعب لمراقبة جودة عمليات التفتيش .
- تعتبر أساسية ولكنها شاملة وواسعة الحزمة الخدمية للمجالات المختلفة .
- توفر لك خيار تخصيص الخدمات دون المساومة على الجودة والخدمات .
- ضمان لأي عمليات مهما كانت بسيطة و ممكنة .
- تحقيق أقصى قدر من المنافع والعائد وتعمل على تقليل التكلفة (في كل من المال والوقت).

ومن خلال التعريف السابقة نلاحظ إنه لإتباع الأساليب الصحيحة و التخطيط المنظم كما وكيفا يأتي دائما بالنجاح المنشود في قطاع الأعمال , بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى

في المرتبة الأولى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين وفي المرتبة الثانية تحقق أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة منه , إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك , مما يضيء على المنتج من صفات مميزة للتنافسية , وتأتي بثمار الخير للمنظمة والأهداف المنشودة , وصدق الله العظيم في

الآية الكريمة « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

• نموذج ISO 9001 شموليته وسهولة التطبيق



وبشكل جيد ، مما يؤدي الى تمكين المنظمة من المنافسة في السوق وطرق اسواق جديدة في ظل المنافسة الشديدة المعاصرة هذه الايام. كما انها تهدف إلى مساعدة الجميع في المنظمة للمشاركة في إنشاء ودعم أسس العمل الجماعي والمشارك ، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والاستفادة من كل فرد في المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة.

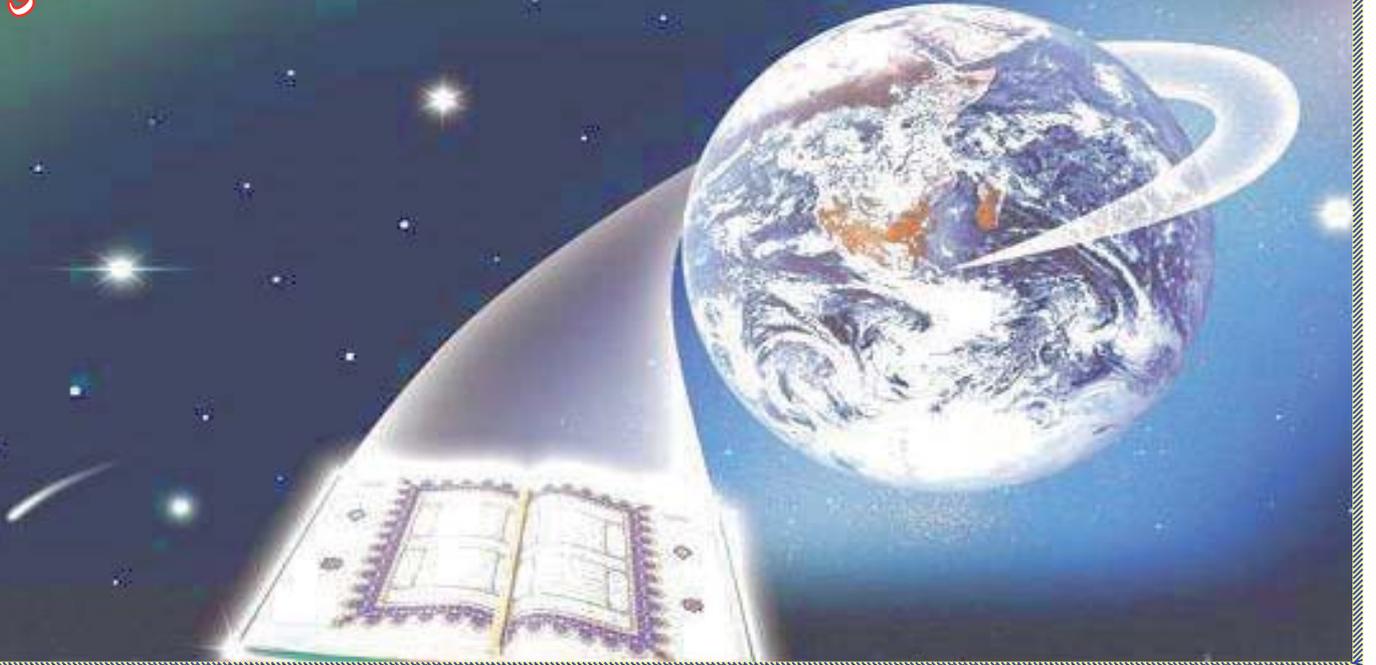


- توحيد الطريقة التي يتم بها العمل وتجري بها الامور ، والحد من التقلبات مما يجعل حل المشاكل اسهل
- وشجعت التحسين المستمر باعتبارها القيمة الأساسية المؤسسية ، ووفرت منبرا للانتقال إلى التميز في الأداء
- اما بالنسبة للإدارة العليا فقد ساهمت مواصفة ISO 9001 فيما يلي :
 - تحسين قدرة المنظمة على التوصل إلى فهم كامل لمتطلبات العملاء وتلبية متطلباتهم
 - جعل أهداف وغايات المنظمة أكثر وضوحا وانسجاما وانتشارا بين مستويات المنظمة المختلفة
 - ساعدت على جعل جميع الموظفين يعملون على تحقيق أهداف وغايات المنظمة
 - تعزيز العائدات وخفض التكاليف ، وخلق ميزة تنافسية
 - يمكن استخدام و تطبيق مواصفة ISO 9001 لإنشاء الأساس الذي تقوم عليه ادارة وتنظيم اعمال المنظمة بشكل ناجح ومؤسس وذلك عندما يتم تنفيذها باستمرار

في حين انه لا يوجد نموذج بالغ الكمال الا ان النموذج الذي تقدمه مواصفة ISO 9001 في ادارة نظام الجودة قد اثبت عمليا انه قابل للتطبيق في جميع المنظمات و في كل سوق ولكل فئة من فئات المنتجات في جميع أنحاء العالم على مدى السنوات الماضية. ربما كان من أهم اسباب نجاح وانتشار مواصفة ISO 9001 هو انها تهدف الى التحسين المستمر للجودة مما ينعكس ايجابيا في اداء المنظمة حيث ان:

- تحسين العمليات وخفض التباين في الانتاج يمكن أن يسفر عن تخفيضات كبيرة في التكلفة
- تحسين العمل من اجل الایفاء
- بمتطلبات العملاء واكتساب رضا العملاء يمكن أن يحقق المزيد من المبيعات
- مواصفة ISO 9001 قد نجحت وازدهرت لأنها تضيف قيمة لكيفية ادارة المنظمة ، من وجهة نظر كل من المدراء والعاملين.
- بالنسبة للعاملين مواصفة ISO 9001 تجعل عملهم أكثر بساطة حيث تمكنهم من:
 - الحصول على فهم أفضل لما يمكن القيام به من عمل وكيفية القيام بذلك
 - القدرة على ضمان أن يكون عملهم يفي بالمتطلبات
 - القدرة على ضبط عمليات الانتاج
 - توفر المساعدة لحل المشكلات
 - زيادة فرص التواصل وحل المشاكل من خلال التركيز على المسائل العملية
 - عدم تحمل مسؤولية القضايا التي لا يمكن حلها إلا عن طريق المدراء
 - بالنسبة لمدراء الوسط وهم حلقة الوصل ما بين الموظفين العاديين والادارة العليا ساهمت مواصفة ISO 9001 في تحسين السيطرة على العمليات مما أدى ذلك إلى مستوى أعلى من الانسجام في جميع أنحاء المنظمة، وتجلى ذلك في انه:
 - جعل من الاسهل للمدراء اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات بدلا من الآراء والتخمينات
 - تعزيز الاتصالات في جميع أنحاء المنظمة (راسيا وافقيا)
 - تشجيع روح المسؤولية والمسائلة

رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام



و كي تتم الاستفادة القصوى من تلك المفاهيم و الأفكار لابد من توفر أمرين اثنين كما ذكرهما البيلاوي

١. المعرفة بالإصول الثقافية للتقنية أو الأفكار التي تريد نقلها أو اقتباسها.

٢. المعرفة التامة بإصولنا الثقافية للموضوع الذي نريد نقله أو اقتباسه.

و نظام الجودة الشاملة كنتاج لمفاهيم فكرية معاصرة و فلسفة إدارية أثبتت نجاحاً كبيراً في الإطارين النظري و العملي المتمثل في زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الربحية و رفع الأداء المالي للمشروعات بالإضافة إلى رفع المقدرات التنافسية للمنتجات و الخدمات التي تطبق مشاريعها مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و لما كانت إدارة الجودة الشاملة بهذا القدر من النجاح كان حرياً بنا كمجتمع مسلم أن نبادر لتبني مثل هذه الأفكار و إن أتت من غيرنا من المجتمعات. و لكن حتى نضمن تطبيقاً شاملاً و تبنياً كبيراً لمثل هذه الأفكار و المفاهيم في المجتمع الإسلامي ينبغي على أهل العلم و المعرفة أن يوضحوا مفهوم هذه الأطر الفكرية على ضوء المبادئ الإسلامية، حيث أن رؤية نظام الجودة بمنظور إسلامي يعزز من قيمة هذا النظام و يزيد من فرص تطبيقه و تبنيه بواسطة المجتمعات الإسلامية.

فهل هناك ثمة علاقة بين مفهوم و مبادئ الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة و

مفهوم الإدارة في المنظور الإسلامي؟؟

و للإجابة على هذا السؤال ينبغي علينا تقصي مفهوم الجودة في اللغة و ربطه بالمفاهيم الإسلامية ذات العلاقة بمبادئ الجودة الشاملة.

فالجودة في اللغة تعني العطاء الواسع و الأداء الجيد الذي يبلغ مبلغاً فائقاً و حداً كبيراً من الإتقان. و الإتقان هو مطلب شرعي في كل أعمال المسلم الدينية و الدنيوية حيث

يقول الرسول صلى الله عليه و سلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). و إتقان العمل يعني إجادته بأفضل السبل و أعلى المواصفات المطلوبة و أقل التكاليف. و الترشيد في الإنفاق نفسه هو مطلب شرعي آخر يجب على المسلم التمسك به. و هذا يتمشى مع مفهوم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة.

المستقرئ لحديثات الواقع الاقتصادي و الاجتماعي و الفكري و غيرها من المجالات يلحظ جلياً مدى التغيرات الفكرية المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر و ما يطرحه من أطر فكرية جديدة لم يشهدها العالم من قبل. و قد ساعدت ثورة المعلومات التي انتظمت العالم في العقود الأخيرة للقرن الماضي في تلاقح ذلك النتاج الفكري على مستوى دول العالم المختلفة. فالمجتمع الإسلامي كمجتمع له اطر فكرية و شرعية تتبع من صميم الدين الإسلامي بتعامل بكل ايجابية مع كل فكر صالح لخدمة البشرية من باب « الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها » فيأخذ منها ما طاب و صلح و يترك ما غث و رخص من ذلك النتاج (أما الزبد فيذهب جفاءً و أما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض كذلك يضرب الله الأمثال) الرعد: ١٧

عين الرقابة و لا توجد اي مقياس يمكن ان تكشف عن عدم المطابقة للمواصفات المعروفة و لكن الخوف من الله اكبر رقابة على هذا العمل مما منع عن وقوع عدم المطابقة Nonconformance Case رابعاً مفهوم العمل الجماعي :

يحض الدين الإسلامي في كل تعليماته على مفهوم الجماعة في الإسلام و التعاون. فالتعاليم الإسلامية السمحة تربط بين التكليف الفردي و الأداء الجماعي و حتى الخطاب التكليفي يأتي في صيغة الجماعة « و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين » التوبة: ١٠٥



اما الآيات الواردة في الحض على التعاون بين أفراد المجتمع المسلم كثيرة كقوله جل شأنه (و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان) المائدة : ٢ فالعمل الجماعي يهدف الى توطيد اواصر العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم و تأكيد قيمة التعاون و التواصل بالخير.

و هذا مما لا شك فيه يتماشى مع مبدأ مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة و ضرورة العمل بروح الفريق الواحد.

شديد بياض الثياب شديد سواد الشعر، لا يرى عليه أثر السفر ولا يعرفه منا أحد، حتى جلس إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - فأسند ركبتيه إلى ركبتيه، ووضع كفيه على فخذيه، وقال: يا محمد أخبرني عن الإسلام؟ قال: الإسلام أن تشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله، وتقيم الصلاة، وتؤتي الزكاة، وتصوم رمضان، وتحج البيت إن استطعت إليه سبيلاً، قال صدقت.

قال: فعجبنا له يسأله ويصدقه.

قال: فأخبرني عن الإيمان؟ قال: أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، وتؤمن بالقدر خيره وشره، قال: صدقت.

قال: فأخبرني عن الإحسان؟ قال: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك »

فتفكر أخي ملياً في هذا المعنى العميق للإحسان و الذي يعرض اعلى نظم الرقابة الداخلية التي لم يتوصل اليها الانتاج الفكري البشري خلال كل هذه القرون فالاسلام ينمي في الفرد المسلم نظام رقابة ذاتية فالرجل في متجره و مصنعه و في مزرعته يعلم ان هناك رقابة اكبر من رقابة البشر تحكمه و هي رقابة الخالق جل في علاه.

و تحضري في هذه العجالة قصة بائعة اللبن في مدينة رسول الله(ص) و التي استمع لحوارها مع ابنتها أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب عندما كان يتجول في منتصف الليل يتفقد أحوال المسلمين » فقالت لابنتها : أمزجي اللبن بالماء فقالت البنت التقيية المراقبة لتعاليم الله : يا أماه كيف امزج اللبن بالماء و قد نهى امير المؤمنين عن المزج فقالت الأم: أقل لك امزجي اللبن بالماء فإن أمير المؤمنين لا يرانا فقالت البنت : يا أماه إن كان أمير المؤمنين لا يرانا فرب أمير المؤمنين يرانا ، نطيع في الملأ و نعصي في الخلاء»

و لو استعرضنا هذه القصة بمفهومنا المعاصر للجودة فإن الأم قد ارادت ان تدلس في معايير الجودة الموضوعه للمنتج و قد شجعها على ذلك البعد عن

و على النحو الآخر نجد ان من صميم المبادئ التي توصي بها ادارة الجودة الشاملة هي التعليم و التدريب المستمر لأعضاء فريق تطبيق الجودة الشاملة. و يذكر J. C. Bowman في كتابه إدارة الأداء، التصميم، و الفاعلية في مفهوم ديمنج "يجب على فريق تطبيق الجودة تدريب العاملين على المهارات الهامة التي تساعدهم على أداء المهام الموكلة اليهم بأعلى فاعلية. كما يجب بناء نظام تعليمي و تأهيلي متطور لتعليم و إعادة تأهيل فريق العمل و العاملين." (١)

ثانيا القدوة: القدوة في المفهوم الاسلامي هي النموذج الذي يقتدى بأقواله و أعماله و الذي تتمثل فيها كل جوانب الكمال الأنساني في اطار الامكانيات الانسانية و في الاطار الموضوعي الذي تنحصر فيه قيم الاقتداء فقد يقتدي الواحد منا بأحد لعلمه و آخر لشجاعته و جرأته في الحق و غيرها من النماذج. و القدوة هي التي تقود التغيير و يقع على عاتقها تولي كل المهام المترتبة على ذلك. و يقول المصطفى (ص) « كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته » و هذا بلا شك يتماشى مع متطلبي القيادة المناسبة Convenient Leadership و التزام الادارة العليا Top Management Commitment الذين تتبانهما ادارة الجودة الشاملة في تطبيق مفاهيمها.

١- Bowman J. C. , Performance Management: Design and effectiveness in Quality driven by Deming (USA, ١٩٩٤), P. ١٣٠

ثالثاً مفهوم الإحسان: بالرجوع الى المعاجم نجد أن كلمة إحسان مشتقة من الفعل أحسن و الإحسان هو الحسن و هو الأفعال الحسنة في كل قول و عمل يقوم به الفرد المسلم على أحسن صورة ممكنة و لو تأملنا قول الله تعالى (الذي خلق الموت و الحياة ليبلوكم ايكم أحسن عملاً) الملك: ٢ نجد ان لفظ عمل جاء مفرداً مما يفيد التعميم لأي عمل صالح يقوم به الإنسان على المستوع التعبدية أو المستوى العملي و إن كان الكل في المفهوم الاسلامي يعد عملاً تعبدياً.

« قل إن صلاتي و نسكي و محياي و مماتي لله رب العالمين » الأنعام : ١٦٢

و هذا يتماشى مع مفهوم التحسين المستمر التي تتبناه إدارة الجودة الشاملة Continual Improvement و على نحو آخر فإن مفهوم الإحسان كما ورد في حديث الرسول (ص) مع جبريل عليه السلام المعروف من حديث لعمر رضى الله عنه قال: بينما نحن جلوس عند رسول الله صلى الله عليه و سلم - ذات يوم، إذ طلع علينا رجل

في منتصف الليل يتفقد أحوال المسلمين » فقالت لابنتها : أمزجي اللبن بالماء فقالت البنت التقيية المراقبة لتعاليم الله : يا أماه كيف امزج اللبن بالماء و قد نهى امير المؤمنين عن المزج فقالت الأم: أقل لك امزجي اللبن بالماء فإن أمير المؤمنين لا يرانا فقالت البنت : يا أماه إن كان أمير المؤمنين لا يرانا فرب أمير المؤمنين يرانا ، نطيع في الملأ و نعصي في الخلاء»

و لو استعرضنا هذه القصة بمفهومنا المعاصر للجودة فإن الأم قد ارادت ان تدلس في معايير الجودة الموضوعه للمنتج و قد شجعها على ذلك البعد عن



خامساً مفهوم الشورى :

قال تعالى (وأمرهم شورى بينهم) الشورى : ٣٨
لقد دعا الدين الاسلامي الى التزام الجماعة
المسلمة مبدأ الشورى في جميع قراراتها , حيث
ان افضل القرارات هي القرارات الجماعية كما
أكدتها النظم الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات
كنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives
و الإدارة بالمشاركة Management by Participation
و كذلك إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management (TQM)) و يعتبر
مبدأ التشاور المتمثل في جلسات العصف الذهني و
غيرها من اهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات
في الجودة عليه يمكن القول بأن مبدأ الشورى في
الإسلام يتناسب مع مبدأ اتخاذ القرارات المعروف بـ
Factual Approach of decision Making

سادساً الوقت :

يعتبر الوقت من اهم الاشياء التي أكد الاسلام
على قيمتها فيقول الرسول (ص) عن قيمة الوقت
(نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة و
الفرغ) كما يقول الرسول (ص) (لا تزول قدما ابن
آدم على الصراط حتى يستل عن اربع عن عمره
فيما افناه ، و عن شبابه فيما ابلاه، و عن ماله من
اين اكتسبه و فيما انفقه و عن علمه ماذا عمل
به) .

فالوقت في المنظور الإسلامي نعمة عظيمة يجب
استغلالها الاستغلال الأمثل بما يفيد من أمور الدنيا
و الآخرة فلا ينبغي على المسلم إضاعة اي وقت
الا فيما ينتفع به. يعتبر الوقت في الفقه الإداري
المعاصر احد عوامل الانتاج التي ينبغي استخدامها
الاستخدام الأمثل. و إن حسن إدارة الوقت و
تنظيمه و استغلاله الاستغلال الأمثل على الوجه
الذي يحقق أهداف المنظمة يعتبر من اهم عوامل
نجاح إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً المطابقة Conformity
يقول الرسول (ص) (من عمل عملاً ليس على
أمرنا فهو رد) فمطابقة العمل لأحكام القرآن و
السنة هو أساس صلاح عمل المسلم . فالمطابقة
هي أساس جودة الأعمال و اتقانها. و هذا مما لا
شك فيه يمثل مبدأ المطابقة مع معايير و مقاييس
الجودة الشاملة Conformity with Quality
Standards.

الحديث عن مدى توافق مبادئ الجودة مع
مبادئ و مفاهيم الفكر الإسلامي حديث يطول
و لا يمكن الإحاطة به في تلك الأسطر القليلة .
فالفكر الاسلامي غني بالمبادئ و الأفكار التي تمثل
حلاً لكثير من المعضلات و المشاكل المعاصرة و
لكن يتطلب هذا الأمر علماء و مفكرين اسلاميين
يغوصون في اغوار هذا الفكر حتى يخرجوا للبشرية
جمعاء بفكر اسلامي اصيل يمكن ان يضيف رؤى و
نظريات تفيد البشرية في شتى مناحي الحياة.

مؤسسة التقنية للتطوير والإستشارات وأنظمة الجودة

الراعي الرسمي لمجلة عالم الجودة



الرؤية

بالتطوير والتدريب والاستشارات الفاعلة نقودكم إلى التميز

الرسالة

نحن مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة أوجدنا أنفسنا
لنكون معكم في بدايات عملكم من خلال عملنا الاستشاري وبجانبكم في
مراحل التطوير والتحسين المستمر لأنظمتكم وهدفنا أن تكون نظمكم
الإدارية هي الأقوى ومنتجاتكم وخدماتكم هي الأفضل لنصل سويًا إلى عالم
بلا حدود من الجودة والتميز.

وذلك انطلاقًا من خدماتنا الاستشارية لأنظمة الجودة والتدريب عليها
والعمل على تطويرها من خلال مجموعة من الكوادر عالية المستوى وذات
الخبرات العالية في شتى مجالات التطوير والتدريب والاستشارات على أنظمة
الجودة.

للاتصال بنا وطلب خدمات التدريب أو التأهيل والإستشارات لأنظمة الجودة

جمهورية مصر العربية - العاشر من رمضان - مدينة الأردنية

ت: ٠٠٢٠١١١٣٧٣٢٥٩

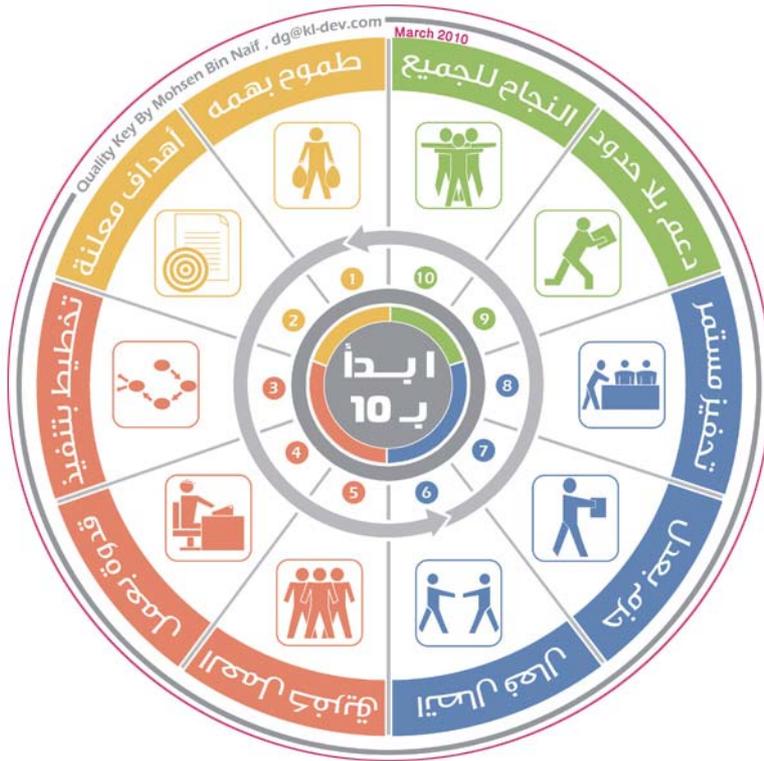
ت: ٠٠٢٠١٠٨٤١٥٣٥٩

www.altaknyia-qms.com



ابدأ بـ 10

للجودة الشاملة



بسم الله الرحمن الرحيم

يلاحظ الجميع في السنوات السابقة الاهتمام الكبير بإدارة الجودة الشاملة والدعم الذي يلاقه هذا التوجه الحديث للإدارة على مستوى الإدارات العليا في جميع فئات الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء .. وندرك كمتخصصين في هذا العلم أن الجودة الشاملة فلسفة وثقافة مشتركة بين الجميع داخل المنظمات ، ويعتمد نجاح البدء في تطبيقها بشكل مباشر على مدى قناعة واهتمام الإدارة العليا في المنظمات الراغبة في تطبيق هذا التوجه ..

ومن خلال التجربة في هذا المجال نضع بين أيديكم النقاط الرئيسية العشر التي نعتقد أنه يجب الاهتمام البالغ بها من قبل القادة أو المدراء الراغبين في التوجه نحو هذا المجال .. وللجودة بداية فابدأ بـ ١٠ ..

أستاذ / محسن بن نايف

١ - طموح بهمه

تبني إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وعي تام وطموح كبير وهمة عالية تبدأ بك عملياً وترتكز على نشر المفهوم الحقيقي للجودة ، فاجعلها ثقافة واعمل على غرسها في مرؤوسيك بشكل دائم ومستمر.

٢ - أهداف معلنة

تحديد أهدافنا أول خطواتنا للنجاح وأول مهامك التأكد من أن أعضاء فريقك يدركون ما المتوقع منهم فعله والغاية التي سيصلون إليها والسبيل إلى تحقيقها .

٣ - تخطيط بتنفيذ

التخطيط العملية الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف فتأكد من تحديد أدوار ومسؤوليات فريق العمل ثم حدد مؤشرات المتابعة والتقييم وتذكر أن الجودة الشاملة (كفاءة وفعالية معاً) .

٤ - قدوة بعمل

لا يكفي تبني إدارة الجودة الشاملة وإعلان ذلك فأنت مطالب بالأثر الواضح ليراه فريق العمل وتطابق هذا الأثر (قول وعمل) ومتى ما رأى فريق العمل التناقض بينهما فحتماً سيصاب بالإحباط ومن ثم العودة خطوات إلى الوراء .





٥ - العمل كفريق

الثقة ، التعاون ، الأداء المتميز .. النتيجة الطبيعية للمشاركة والعمل كفريق في المنظمات الناجحة وبأبي دور القائد في تأييد تعدد الآراء والتأقلم والإصرار على النجاح داخل أعضاء الفريق من خلال خلق بيئة ومناخ مناسب للعمل يسوده الإحساس المشترك بالمسئولية .

٦ - الاتصال الفعال

لا تتحقق الأهداف دون التفاعل الايجابي بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وفاعلية الاتصال بالآخرين ومدى انسياب الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس وعلى نفس المستوى هما السبيل لذلك .. لذا على القائد تعزيز مهارة الاتصال وإكسابها مرؤوسيه والاهتمام المضاعف بالعلاقات الإنسانية في مختلف المستويات .

٧ - حزم بعديل

مفتاح الفشل إرضاء كل الأطراف ، والقائد الفذ لا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية حتى وان كانت مؤلمة في ظاهرها العام مثل (تغيير موقع موظف) فالاهتمام بالمصلحة العامة أولى وأشد ضرورة من المصالح الشخصية وعلى القائد تجهيز الحلول البديلة وتقييم كامل كل جوانب العمل والاستعداد الكامل للعمل بها عند الحاجة .

٨ - تحفيز مستمر

التحفيز بالقول أو الفعل يحقق مرؤوسيك السعادة والإقبال على العمل للوصول إلى الأهداف المعلنة ويني الثقة بالقائد ويؤدي بلا شك إلى مناخ إداري صحي وعلاقة سليمة بعيدة كل البعد عن أساليب الإكراه والاستغلال .

٩ - دعم بلا حدود

قدم أكبر قدر ممكن من الدعم لموظفيك ابتداء من التهيئة للتغيير وانتهاء بمساعدتهم على التعامل مع الضغوط والإجهاد أثناء أداء أعمالهم ، وتذكر أن الدعم لتجهيزات العمل والخدمات المساندة بدون الدعم للقائمين بها هدر للوقت والمال فتكامل الدعم يحقق أكبر قدر من الاستفادة .

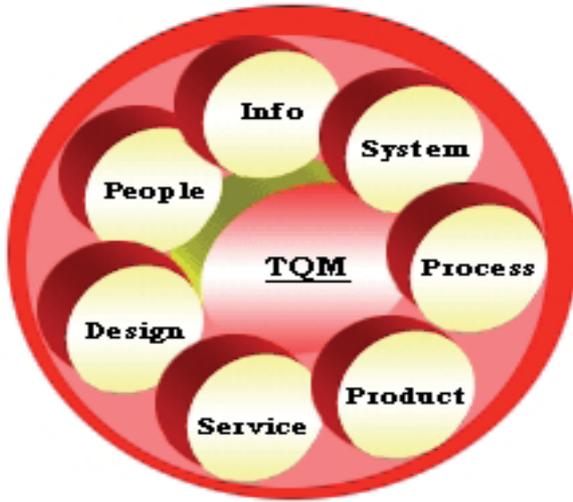
١٠ - النجاح للجميع

تبنى مفهوم النجاح للجميع المكافأة التي تشمل جميع العاملين وتعزز شعورهم بالفخر وتكون دافعاً قوياً نحو الاستمرار في التقدم ومانعاً الشعور بالاستغلال المؤدي للإحباط والتوتر.





الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة [رؤية حول المفهوم والأهمية]



أستاذ دكتور/ مصطفى محمد السايح

استعمال مصطلح الجودة الشاملة في عنوان المؤتمر ، وكانت رؤيته أن الحديث عن الجودة فقط أصيل في مجال التربية وفي ذلك استند إلى تحليل إبراهيم حسن [١٩٩٣] والذي يشير الي أن الحديث عن الجودة الشاملة يميل أكثر الى الارتباط بالمجالات الأخرى حيث كثر في ارتباط ما يحدث في مجال اتفاقات التجارة الحرة وحرية تداول المنتجات السلعية والخدمات ، ولقد انعكس ذلك في المجال التربوي بنشأة حركة المعايير القومية منذ ثمانينيات القرن الماضي والتي أدت إلى مشروعات لعمل معايير في مجالات مختلفة في بعض الدول العربية ، حيث يشير صبري الدمرداش [١٩٩٥] ان حركة المعايير القومية سوف تختفي في القريب العاجل وما يرتبط بها من مفهوم « الجودة الشاملة » الذي وظف في مجال التعليم العالي .

وفي هذا الإطار فان المداخل تشمل عنصر واحد فقط هو المفهوم التقليدي والحديث لجودة التعليم ذلك المفهوم الذي ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط علي الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادراكية والحركية والمنطقية والسلوكية ، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الى توكيد جودة التعليم والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم ، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة في التعليم والتي تحتاج مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم وهو أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل .

إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي الى اشتراك كل المسؤولين في إدارة المؤسسة التعليمية والطالب وأعضاء هيئة التدريس ليصبحوا جزءا من برنامج ثقافة الجودة

وبالتالي فالجودة تعنى القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوط به من قبل المجتمع والإطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي .

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون حلبة بين القوى العالمية ، وخصوص في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل والترايط بشكل متزايد ، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوما ، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء العلميين من أصحاب الرؤى المختلفة ، حيث يرى البعض انه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروع اصطلاحي الهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي في الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافات وجعله يسير قليلا متخلف الخطى عن التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم .

ففي اواخرالخمسينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح (الاستراتيجية) حيث استخدم في العلوم والتخصصات المخلفة فضلا عن استخدامه في الميدان العسكري على نطاق واسع . فالاستراتيجية Strategy تعبير عن ، ودعوة إلى منطق أو أسلوب جديد ، ثم أدوات جديدة في التفكير اصطنعته علوم جديدة ثم انتقلت بكل ما تحمل من مكونات علوم عسكرية إلى استراتيجيات تدريس للمواد التعليمية المختلفة .

وفي سياق متصل نجد انه في بدايات السبعينيات من القرن الماضي تم استخدام مصطلح الكفايات في مجال تطوير التعليم ، وذلك من خلال تطوير أداء المعلمين ، حيث جسدت [محاسبة المعلم Teacher Accountability] أهم المصطلحات ، ومع منتصف السبعينيات أصبحت الموجه السلوكية الظاهرة السائدة في التعليم قبل الجامعي والجامعي بحد سواء وبقيت ولا زالت بين مد وجذر حتى أيامنا هذه رغم هبوط حماس المهتمين بهذا المصطلح .

وفي كنف هذه المصطلحات المتمثلة في المفردات لكلمات استخدمت في مكان ما ثم انتقلت برؤى إلى مكان آخر اقتنع العالم بها . لا شك أن هذه المصطلحات تعبر عن منهج أو منطق في التفكير العلمي توأمه التحليل الدقيق لأبعاد مختلفة التسلسل من العام الى الخاص والتحرك العقلاي من النظر إلى الواقع والانتقال المبصر الخلاق [الوظيفي] ومن الحاضر إلي المستقبل وفق أفضل الأحكام وأدق الأفعال التي يمكن التوصل إليها كأدوات قياس على درجة عالية من الإتقان والدقة للعملية التعليمية الجامعية .

- الرؤية للمفهوم والأهمية :

في احدي الندوات العلمية بالمؤتمر العلمي السنوي لتطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد* ، تقدم الدكتور فايز مراد بإطار مرجعي عن معايير مقترحة لجودة التعليم في مصر ، متحفظا على



والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطيهما بالجانب المادي .

إن مفهوم الجودة في التعليم له معنيان مترابطان أحدهما واقعي والأخر حسي فجودة التعليم بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات تكلفة التعليم الجامعي - أما المعنى الحسي لجودة التعليم فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم .

* أهمية الجودة في التعليم :

- 1- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب .
- 2- مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر
- 3- اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة .
- 4- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم الى تطوير حقيقي و ضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية .

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية ، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب ، منظومة القيم الخلقية ، ونظم العلاقات الإنسانية ، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة ، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها

* مستويات الجودة :

1- نظام الجودة - الايزو 9000 : ايزو 9000 هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (ISO International Standardization Organization لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتماما بالغاً لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل .

** أهمية الجودة :

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية .
- 2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات .
- 3- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- 4- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .
- 5- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول الى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .
- 6- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .
- 7- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .
- 8- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .
- 9- تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي .

إن تحقيق ثقافة الجودة في التعليم والمعرفة لا يمكن أن تقارن أبداً مع مبدأ الجودة في الإنتاج الصناعي او التجاري او الزراعي ، لان الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيراً بعضها عن البعض الآخر . ان التعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل اساسي ، ولذلك فانهما يرتبطان بالجانب الفكري

لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة ، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو ضمان الجودة والاعتماد

إن مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل :-

- 1- المناهج الدراسية .
- 2- البرامج التعليمية .
- 3- البحوث العلمية .
- 4- الطلاب .
- 5- المباني والمرافق والأدوات .
- 6- توفير الخدمات للمجتمع المحلي .
- 7- التعليم الذاتي الداخلي .
- 8- تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً .

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية او بديلاً تأخذ به او تتركه الأنظمة التعليمية ، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، وهى دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية .

* تعريف الجودة :

« هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً ، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة او المتوقعة من قبل المستفيد » .

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد ، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته ، كذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة التعليمية والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة .



أما فيما يختص بمدخل إدارة الجودة الشاملة فهو من المداخل الإدارية الحديثة ، ورغم حداثة إلا انه ليس هناك اتفاق نمطي له في المفهوم ، فالواقع إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تحتها عددا كبير من مبادرات الجودة التي يمكن إدارتها أن تشمل المكونات التالية :

وقد

1- statistical process control	1- ضبط الإنتاجي للعلية .
2- quality circles	2- دوائر الجودة
3- customer service	3- خدمة العميل
4- tayuchi methodology	4- تأيحين ومراقبة الجودة (منهج تاچوشي)
5- just in time	5- الوقت المحدد
6- Educational system quality improvement.	6- في مجال التربية (تحسين جودة النظام التعليمي)

استخدمت هذه المكونات في المجالات التالية :

- 1- الصناعية .
- 2- التعليمية.
- 3- العمل الحكومي .

وذلك تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إلا أننا يجب علينا أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه المجالات الثلاثة منفردا لا يمثل إلا خطوة وحيدة نحو تطوير الشيء تطويرا شاملا ولا يعد أي مجال منهم بديلا للمفهوم الواسع لإدارة الجودة الشاملة رغم حداثة المفهوم وكثرة الاجتهادات في التعريف له .

** تعريفات الجودة الشاملة :

في السياق التالي نوضح بعض التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ثم نحلل هذه التعريفات لتوضيح الاتفاق والاختلاف في المفهوم والمعنى .

- 1- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : « أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء » .
- 2- تعريف Robert Kronscky « هي فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة » .
- 3- تعريف Jablonski « هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال ، يعتمد علي القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن

طريق فريق العمل » .

4- تعريف عفيفي « التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفق نظم محددة موثقة تقود الى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية في بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة التعليمية المميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة » .

ريو اتفقتا علي جانب تحسين الأداء التعليمي وتحقيق أهداف رسالة المؤسسة التعليمية .

ويري كاتب المقال أن التعريفات السابقة للجودة الشاملة متعددة الأبعاد انتقلت من مجال الصناعة والعمل الحكومي إلى ميدان التعليم أسوة بمصطلح الاستراتيجية الذي انتقل من مفهوم فن قيادة الحرب إلى استراتيجية التدريس في المؤسسات التعليمية . هذه النمطية من المصطلحات التي أخذت جانب كبير من الاهتمام على مستوى العمل الحكومي في كل من بلدان العالم المتقدم وانتقلت إلينا متأخرة لتوظفها في مجالات العمل المختلفة ، لقد أصبحت الجودة الشاملة وجودتها هي سمة الحوار السائد أأن حول العملية التعليمية بإبعادها المختلفة . ولاشك أن هذه المفهوم سواء اتفقتا على مسماه او اختلفنا او كان للآخرين رؤى واتجاهات أخرى إلا انه ظهر كتناج مجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة التي تشكل في مضمونها معالم القرن الواحد والعشرون والذي يسمى بالنظام العالمي الجديد الذي يتصف بالتغيير السريع والمستمر والتحول الجذري نحو ما هو أفضل للبشرية .

** الأهمية :

- تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية :-

- 1- تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين .
- 2- تعمل على تحسين أداء القائمين

5- تعريف Rio Salado College «هي العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى القائمين بالتدريس والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ، يستطيع القائمين بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم » .

6- تعريف Lam « التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال ، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا ، إنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة والابتكارية والمسؤولية الفردية وتطبيق الحساب » .

من التعريفات السابقة الذكر يتضح أن هناك

بعض الاختلافات فيما بينها فنجد أن lam و Rio salado college ومعهد الجودة الفيدرالي و



3- تعمل علي تقليل الأخطاء في العمل بالتدريس من خلال إدارة الجودة .

Robertو jablonski يركزون على أداء العمل وتطوير عمليات التشغيل ، نجد أن عفيفي وكلية



- العلمي والإداري ، بالتالي تقود إلى خفض التكاليف
المادية .
٤- تعمل على توفير الامكانيات والتسهيلات
اللازمة لإنجاز العمل .
٥- تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس
ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل .
٦- ترابط الأداء ، حيث تداخل العمل
الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي
إلى جودة المنتج التعليمي .
٧- من أهميتها أنها تراعى بشكل مباشر
احتياجات المستفيدين .
٨- تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية
وإدارية متكاملة .

** الخلاصة :

لأشك أن الوقت قد حان لكي تتبنى
المؤسسات التعليمية الجامعية فلسفة



جودة التعليم الجامعي أو إدارة الجودة
الشاملة ، فلا يعنى لي المصطلح المجرد
شيئا بقدر ما يحتويه من رسالة تحسين
الأداء و المنتج التعليمي حتى الإتقان ،
لذا إنني عمدت من فحوي هذه الرؤية
أن أركز على المفهوم والأهمية للجودة
كمصطلح وجودة التعليم كمصطلح
مرتبط والجودة الشاملة كمصطلح
مركب مرتبط بالمصطلحين ، كما إنني في

المقدمة حاولت أن أنبه القاري أن هناك
مصطلحات كانت لها معنى وأهمية في
وقتها ، ساهمت بقدر كبير في تحديث
العملية التعليمية ثم رويدا تلاشى
الجانب الأكبر منها ولم يتبقى سوى
اليسير الذي تتناقله الأقلام العلمية على
استحياء بعد أن كانت هذه المصطلحات
(الكفايات - الاستراتيجية)
مشاريع قومية الهدف منها
تحسين الأداء التعليمي .
- مما سبق يمكن أن نقدم
الخلاصة على النحو التالي :-
١- يجب على كافة القوى
الممثلة للمؤسسة التعليمية
فهم ما يحويه مصطلح الجودة
ومركباته من (المفهوم والأهمية
في العملية

التعليمية) حتى يتسنى

لهم الاشتراك الفعلي في تحقيق الرسالة
٢- خلاف المعرفة للمفهوم والأهمية
للمصطلحات الفرضية الآتية ،

يجب أن توفر المؤسسات التعليمية
البيئة الصالحة للتطبيق .
٣- ضرورة أن تحدد كل مؤسسة

تعليمية سواء كانت في المراحل
الأولية أو الوسطي أو العالية رسالتها
ثم تعمل على تنفيذها من خلال تذييل
الصعاب حتى تتحقق الأهداف الرئيسية
والفرعية للجودة .

في نهاية الأمر هل يحق لنا أن نقدم
رؤى حول المفهوم والأهمية ، اعتقد
يحق لكل إنسان متعلم قادر على
التحليل ان يقدم ما يراه وكيف يري
المفهوم والأهمية في ضوء الواقع الذي

يستمد قوته وشراسته من مستقبل
سيركل المتخاذلين إلى جنب ويذهب
بقوة الى عالم آخر حامل معه فقط
المتطورين في الأفكار والأفعال ، الناشطين
في الإبداع والابتكار تاركا خلف ظهره
المتخلفين في النهج والرؤى .
- وأرجو ألا نكون نحن أبناء مصر



وأبناء وطننا العربي الحضارة من
هؤلاء المتخلفين في الحياة المبتعدين
عن النهج والرؤى .
[وما زالت الحلقات تتعاقب نحو
النقد في الرؤى والاتجاهات]

مجلة عالم الجودة نحو
عالم بلا حدود من
التميز والإتقان
لنكون معا على طريق
تقدم أمة تستحق
المكانة الأولى



نظام جديد لتقدير جودة وصلات الملابس



د و جدى صلاح الدين السيسى

مقدمة:

في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية والاتفاقيات التجارية الدولية الموقعة (اتفاقية الجات)، تبدو الحاجة واضحة إلى الوصول إلى منتج على الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، مما يجعل هذا المنتج قادرا على المنافسة محليا وعالميا. وبالرغم من وجود أنظمة عالمية لقياس جودة الملابس الجاهزة مثل النظام الياباني (KES) والنظام الأسترالي (FAST) إلا أنها لا تتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة لعدد كبير من المصانع المصرية وذلك لارتفاع التكاليف المادية لهذه الأنظمة.

ونظرا للصور الشديدي في هذه الأنظمة فهي لا تهتم إلا بجودة الأقمشة فقط وذلك لأن حوالي ٨٢% من تكلفة المنتج الملبس هي تكلفة القماش. ولا تعطى مؤشرات عن قابلية حياكتها وتحتاج إلى مهارة عالية في تحليل النتائج وخبرة متقدمة في إدارة أجهزة القياس بها فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التوصل لنظام مصرى بديل أقل تكلفة من هذه الأنظمة من الناحية المادية والفنية ويفوق هذه الأنظمة من ناحية غزارة البيانات والمعلومات عن المنتج إذ يتنبأ هذا النظام بجودة الملابس أثناء التشغيل في المراحل التصنيعية المختلفة وكذلك بسلوك وأداء المنتج بعد الاستعمال، وكذلك اهتم هذا النظام المصرى المقترح ولأول مرة بجودة وصلات الملابس والتي تعد مدخلا جديدا للحكم على جودة الملابس .. والنظام المقترح لتقييم جودة الملابس يعطى صورة شبه تكاملية (للأقمشة - الخيوط - الماكينات - الوصلات - الأزياء)، كما أنه لا يحتاج إلى تكلفة اقتصادية كبيرة إذ أنه يستخدم الأجهزة المتوفرة حاليا في معظم معامل مراقبة الجودة في مصانعنا المصرية.

ويأتى عرض النظام المقترح وذلك للأسباب الآتية :

أ- عدم تكامل أنظمة الجودة العالمية للمنتج الملبس النهائي فهي تهتم بتقدير جودة الأقمشة فقط وتهمل عنصرين أساسيين في جودة وقابلية حياكة الملابس هما خيط الحياكة وماكينه الحياكة وعلى ذلك تقدم هذه الدراسة ولأول مرة في مصر والعالم نظاما تكامليا يربط بين عناصر الحياكات الثلاثة (الخيط - القماش - الماكينة) في صورة كمية يمكن استخدامها في المقارنة وحسم الخلافات حول أيهما سببا في مشاكل الحياكات الخيط أم القماش أم ماكينه الحياكة.



ب - ارتفاع تكلفة أنظمة الجودة وأجهزة قياس الجودة العالمية وعدم إمكانية تطبيقها داخل مصانعنا لارتفاع تكلفتها مما يتطلب التوصل إلى نظام جديد لقياس الجودة بأقل تكلفة.

ج - للحكم على جودة الوصلات في الملابس فإن هناك طريقتان:

أ - الطريقة الوصفية.

ب - الطريقة الكمية.

وتعتمد الطريقة الأولى على التقدير البصرى المباشر للفاحص .. بينما تعتمد

الطريقة الثانية على قياسات قيم المتغيرات المختلفة، وتحتاج الطريقة الأولى

إلى متابعة إحصائية دقيقة لقياس صدق المحكم الوصفى بعكس الطريقة الكمية المباشرة.

ومن ثم فإن جودة وصلات الملابس بالطريقة الكمية المباشرة تعد مدخلا جديدا في مجال مراقبة جودة الوصلات.

تظهر أهمية النظام في:

أ - تقديم طريقة لتقييم جودة الوصلات للملابس كميا وليس وصفا.

ب - اقتراح الاستفادة من نظام الجودة المقترح في مصانع الملابس الجاهزة

لقياس الجودة وقابلية الحياكات وضمان الاستخدام للأزياء بعد التصنيع والذي

يربط متغيرات الجودة وقابلية الحياكات وضمان مطابقة الأزياء للمواصفات

القياسية في قالب واحد.

ج - إمكانية تمثيل قابلية حياكة عناصر الحياكة الثلاثة (القماش - الخيط

- الماكينة) بحجم متوازي المستطيلات واختلاف حجم متوازي المستطيلات يشير

إلى اختلاف قابلية الحياكات بمعنى أنه بزيادة حجم متوازي المستطيلات تتحسن

قابلية الحياكات والعكس صحيح.

د - التعرف على طريقة لتقييم جودة الملابس، ودراسة إمكانية التحكم في



متغيراتها بما يحقق جودة أعلى للوصلات وبالتالي جودة المنتج النهائي.

ز- ضمان جودة المنتج بعد عمليات التشغيل المختلفة وبعد الاستعمال باستخدام نظام الجودة

١ - الأختبارات الكمية والتقديرية الوصفية التي أجريت على خيوط الحياكة: يهتم هذا النظام بعناصر الحياكات الخيط - القماش - الوصلات والمقارنة بينهم مما يتطلب وصفا كاملا للتعبيرات الرياضية التي يمكن استخدامها للمقارنة بين عناصر الحياكات السابقة مثل:

١-١ متانة الشد النوعية (خيط على شكل خط مستقيم) .

٢-١ متانة الشد النوعية (خيط على شكل عروة) .

٣-١ نسبة متانة الشد عروة إلى متانة الشد مستقيم .

٤-١ الشغل اللازم بذله لقطع خيط الحياكة (مستقيم - عروة) .

٥-١ صلابة الانحاء لخيوط الحياكة:

يلعب هذا الدليل دورا هاما في الحكم على صلاحية خيط الحياكة للتشكيل في صورة غرز صناعية متعددة ومختلفة

٦-١ دليل صلابة الثني . ويعطى من المعادلة الآتية:

$$\text{Bending Factor} = \frac{\text{الطول الممتدلى (c)}}{\text{سمك الخيط (d)}} \quad (1)$$

٢- قابلية الحياكات Sewability

الحياكة هي عملية ضم للأجزاء المكونة للقطعة النهائية المراد إنتاجها مع بعضها بواسطة خيطين أو مجموعة من الخيوط باستخدام ماكينات الحياكة، كما أن تكنولوجيا تصنيع الملابس تعتمد وسوف تعتمد على الحياكات والخيوط الخاصة بالحياكة، وعليه فإن خواص الحياكة تؤثر على تصنيع الوصلات وعمرها الاستهلاكي وتتوقف جودة خيوط الحياكة على عدد مرات قطع خيط الحياكة تحت ظروف تشغيل معينة. وتعرف قابلية الحياكات بأنها الحياكات بدون مشاكل، ويتوقع أن تكون المشاكل ذات صلة بعناصر الحياكات الثلاثة الخيط - القماش - ماكينة الحياكة.

١-٢ الأسلوب المتبع لتقييم قابلية الحياكات للخيوط:

مراجعة الأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع تقدير قابلية الحياكات أمكن رصد الطرق التالية:

١-٢-١ طريقة Wiezlak:

تعرف قابلية الحياكة بمتوسط طول محاك بدون قطع عند سرعة 60 ± 3960

لفة/د وذلك لوصلة مكونة من قطعتين

من القماش القطنى، والنتائج تتبع توزيع

(Gumbell).

١-٢-٢ طريقة Nestler:

تعرف قابلية الحياكة بأنها عدد مرات قطع

خيط الحياكة لكل ١٠٠ م وصلات محاكاة عند

سرعة 5000×100 لفة/دقيقة باستخدام ٣ طبقات من قماش قطنى، ويتبع ذلك

توزيع (بواسن).

١-٢-٣ طريقة Nvmth:

تقدر بقياس متوسط طول الوصلة الناتج مقابل عدد معين من القطوعات.

١-٢-٤ طريقة الزمن بين قطعتين متتاليتين:

عند سرعة ٤٥٠٠ لفة/د عند حياكة قطعة قماش قطنية واحدة (١٦٠ جم/م^٢)

باستخدام خيطين مغلف قطن/بولي استر نمرة ٣/٧٠، بولي استر نمرة ٣١.



١-٣ اختبارات قابلية الاقمشة للتشكيل (بمعلومية جساءة القص باستخدام

منحنى الحمل والاستطالة لعينة مقطوعة في اتجاه ٥٤٥)

٤- إختبارات قابلية الحياكات كدالة في القياسات الخمسة التالية :-

٤-١ كفاءة الوصلات النسبية.

٤-١-١ متانة الوصلة Seam Strength

ولما كانت وصلات الملابس يتكامل فيها كل من تأثير خيط الحياكة والقماش المحاك فإن قياس كفاءة وصلات الحياكة كدالة في متانتها تعد مقياسا أساسيا في

الحكم على جودة الوصلات

٤-١-٢ كفاءة الوصلات: وتحسب من المعادلة الآتية:

$$\text{كفاءة الوصلات} = \frac{\text{متانة شد الوصلات}}{\text{متانة شد القماش بدون وصلات}} \quad (2)$$

٤-٢ إنزلاق الوصلات .

٤-٣ تقدير مقدار كرمشة الوصلات.

٤-٤ تقدير مقاومة الأقمشة والوصلات للتنسيل بعد الغسيل المتكرر.

٤-٥ نسبة الزيوت والدهون المحتواه بالوصلات .

٤-٦ إختبار مطابقة الأزياء للمواصفات القياسية . (نظام أمان القياسى)

٤-٧ التقدير الكمي لمفردات الأزياء . (نظام فرجينيا القياسى)

٥- اختبارات قابلية خياطات ماكينة الحياكة:

اتفق الباحثون على تعريف قابلية الحياكات بالنسبة لماكينة الحياكة بقياس قوة

التغريز وقياس درجة حرارة إبرة ماكينة الحياكة، كما اتفقوا على أن المشاكل

المتوقع حدوثها من ضبط الحياكة وماكينة الحياكة أقل بكثير من المشاكل المتوقع

حدوثها من القماش أو خيط الحياكة.

وبدراسة قابلية الحياكة لماكينات الحياكة باستخدام كلا من الطرق الميكانيكية

والطرق الصوتية لتقدير أداء ماكينات الحياكة ، (وتم استخدام هذا النظام في



تقدير أداء ماكينة الحياكة () .

بعد إجراء الاختبارات السابقة أصبح لدينا ملخصا لها في صورة ثلاثة كميات هي: قابلية حياكة الخيوط، قابلية حياكة الأقمشة، قابلية حياكة الماكينات، وللتعامل مع هذه الكميات الثلاثة تم الأتي :-

(أ) تمثيل جسم حجم أبعاده هي قابلية حياكة الخيوط (X)، قابلية حياكة القماش (Y) قابلية حياكة الماكينات (Z)، وتعتبر الزيادة في الحجم دليلا لتحسن قابلية الحياكات، بمعنى أنه لو لدينا نظامين لإنتاج زى واحد الأول تم اختيار أقمشة A₁، وخيوط حياكة B₁، وماكينات C₁ بينما الثاني تم فيه اختيار أقمشة A₂، وخيوط حياكة B₂، وماكينات C₂ وتم حساب دليل قابلية الحياكات التكاملي V₁، V₂ فإنه V₂ < V₁

يفضل استخدام مفردات التصميم الأول A₁، B₁، C₁ وهكذا.
(ب) استخدام المتجهات الوضعية وليست الرياضية هكذا:

$$\underline{S} = X_1 \underline{i} + X_2 \underline{j} + X_3 \underline{k} \quad (3)$$

وتتم المقارنة باستخدام القيمة العددية للمتجه هكذا:

$$|S| = \sqrt{X_1^2 + X_2^2 + X_3^2} \quad (4)$$

وكلما زادت قيمة (S) كان ذلك أفضل.

(ج) استخدام الشكل الهندسي المثلث وحساب مساحته (A):

$$A = \frac{1}{2} X_1 X_2 \sin\theta_1 \quad (5)$$

$$A = \frac{1}{2} X_1 X_2 \sin\theta_2 \quad (6)$$

$$A = \frac{1}{2} X_1 X_2 \sin\theta_3 \quad (7)$$

وبنفس الطريقة فإن زيادة مساحة المثلث (A) تعتبر دليلا يجمع عناصر قابلية الحياكات معا في دليل واحد، ويمكن القول أنه بزيادة المساحة (A) تتحسن قابلية الحياكات التكاملية الأسلوب.

ويمكن تمثيل قابلية حياكة عناصر الحياكات الثلاثة (القماش - الخيط - الماكينة) بحجم متوازي المستطيلات الموضح كما في الشكل (1) واختلاف الحجم يشير إلى اختلاف قابلية الحياكات بمعنى أنه بزيادة حجم متوازي المستطيلات تتحسن قابلية الحياكات والعكس صحيح.

حيث:

T = دليل قياس قابلية حياكة الخيوط.

F = دليل قياس حياكة الأقمشة.

M = دليل قياس قابلية حياكة الماكينات.

وأمكن تحويل نتائج كل من الخيوط والأقمشة والماكينات إلى نسب مئوية (وذلك لكل العينات المختبرة بالمقارنة بالعيينة المثالية لكل عنصر من عناصر الحياكة الثلاثة).

تمثيل قابلية حياكات الأقمشة المختبرة :

سجلت العينة (H) بولستير ١٠٠% أعلى نسبة مئوية (٤٤,٦%).

سجلت الماكينة (W₂) أعلى نسبة مئوية (٩,٧%).

ويسجل الخيط (١) أعلى نسبة مئوية (٧٥,٩٨%).

وبحساب حجم متوازي المستطيلات للعينات السابقة سجلت النتيجة كالتالي:

$$V_{max} = 44.6 \times 75.98 \times 9.7 \times 10^{-6} = 0.033 \text{ unit volume}$$

وشكل رقم (١) يوضح التمثيل للعينات الأعلى قيمة ونسبة مئوية.

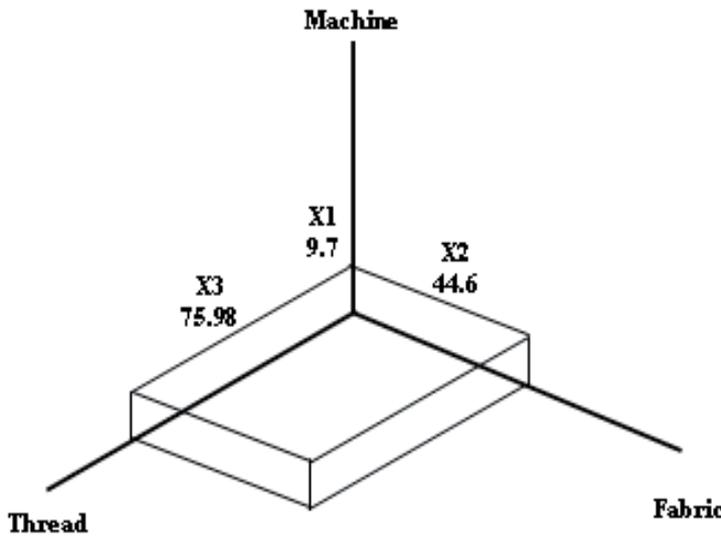
كما سجلت العينة (B) أقل نسبة مئوية (٣٠,٧%).

وسجلت الماكينة (W₁) أقل نسبة مئوية (٨,٨%).

وسجل الخيط (٣) أقل قيمة (٢٧,٣٧%).

$$V_{min} = 0.307 \times 0.078 \times 0.274 = 0.007 \text{ unit volume} \quad (6)$$

ومقارنة قيم حجم متوازي المستطيلات الناتج من عناصر الحياكات الثلاثة التي ثبت أنها تعطي أعلى النتائج نجد أن قيمة V_{max} = ٠,٠٣٣ بينما نفس المعالجة لقيم دلائل قابلية الحياكات التي تعطي أقل القيم V_{min} = ٠,٠٠٧ وهي قيم منطقية تعكس الترتيب وبدقة عالية أو بمعنى آخر أنه يمكن القول أن حجم متوازي المستطيلات المكون من عناصر الحياكات قد يعكس صورة صادقة من الخواص التكاملية لهذه المتغيرات الثلاثة .



شكل رقم (١): يوضح حجم متوازي المستطيلات المكون من دلائل قابلية حياكة عناصر الحياكات الثلاثة (الخيط، القماش، الماكينة) والتي أعطت أعلى القيم، وفي نفس الوقت أعطت أكبر الحجم

أهم مميزات النظام المقترح :-

- ١- لا يحتاج النظام إلى تكلفة اقتصادية كبيرة إذ أنه يستخدم الأجهزة المتوفرة حاليا في معظم معامل مراقبة الجودة في مصانعنا المصرية. ولأنه بالرغم من وجود أنظمة عالمية لقياس جودة الملابس الجاهزة مثل النظام الياباني (KES) والنظام الأسترالي (FAST) إلا أنها لا تتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة لعدد كبير من المصانع المصرية وذلك لارتفاع التكاليف المادية لهذه الأنظمة.
- ٢- النظام الجديد يقدم تقيما كميًا وتكامليا لكلا من جودة الأقمشة وقابلية الأقمشة للحياكة (الأقمشة - الخيوط - الماكينات - الوصلات). بينما الانظمة الأخرى تهتم بجودة الأقمشة فقط .
- ٣- يهتم النظام بجودة وصلات الملابس كميًا وليس وصفيًا، باعتبار الوصلات من أهم العناصر المؤثرة للحكم على جودة ومطابقة الزى للمواصفات القياسية .
- ٤- يعتبر النظام مدخلا جديدا لمراقبة وقياس الجودة كميًا وليس وصفيًا بمعنى انه بزيادة حجم متوازي المستطيلات تزيد الجودة والعكس .

Continual Improvement

مهندس ابراهيم توفيق

- اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها ان تضمن النجاح...
- حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر...
- منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج...
- إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون...
- تستخدم إستراتيجية الكايزن في كل مجالات الحياة من اصغرها إلى أكبرها فهي استراتيجية معاكسة للتجديد فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري .
- اما الكايزن فهو يطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة, فهي تحتاج إلى الخطوة الصغيرة والصبر والمتابعة المستمرة والمثابرة كي تضمن النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل.
- الخطوات الخمسة المعتمدة في تطبيق الكايزن :
1 Step - Seiri Or Sort (الترتيب او التصنيف)
Deals with the contents of a workplace, and removes all items that are not needed there
تعالج بتصنيف مع المحتويات في مكان العمل وازالة كل ما هو غير محتاج له في المكان.
2 Step - Seiton Or Set In Order (المراجعة)
Refers to «a place for everything, and everything in its place» to enable easy access to needed items
راجع المحتويات جيدا كل في مكانه الصحيح لسهولة الوصول اليه (مراجعة المحتويات)

- من اي نوع «سواء مادي أو معنوي أو فكري أو أو أو « والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها.
- إذن التغيير باستخدام الكايزن - تعد فكرة التخلص من الهدر « waste » في العمليات وهي المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن لذلك يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بـ :
• التأثير الواضح « Significant »
• تركز على الأماكن الأهم استراتيجيا « Stragically important areas »
• تحقق نتائج سريعة « Speedily Achieved »
• تحافظ على استمراريتها « Sustainable »
• من أفضل الطرق في تطبيق الكايزن هي رباعية «ديمينج أو P.D.C.A» التي تتضمن كل من:
- التخطيط (تعريف المشكلة أو موضوع التغيير).
- الأداء (إيجاد الحل للمشكلة).
- التدقيق (اختبار جدوى الحل).
- التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه).
(ملاحظة: كل خطوة من الخطوات السابقة تحتوي على الكثير من الإجراءات والتفاصيل وتتطلب فريق عمل أو مجموعة فرق عمل للقيام بها)
• كي تحقق الكايزن عليك ان تتبع الاستراتيجيات التالية :
• طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاهم الإبداع...
• التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة...

- التطوير المستمر أو الكايزن «Kaizen» (باليابانية) هي استراتيجية يابانية قديمة للتغيير للأفضل او التحسين المستمر..
- والكايزن هو أحد مفاهيم إدارة الجودة وهو مفهوم مرتبط مع عدة مفاهيم أخرى كالجودة الشاملة وبيت الجودة وغيرها، وهو يأخذ أهميه كبيرة لدى المختصين نظراً لجاذبيته وسهولة تطبيقه حتى في اصغر الامور حيث نتذكر المقولة الشهيرة (ان العبره ليست بطول العمر ولكن بحسن العمل).
- وهي طريقة وفلسفة إبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية. وفي ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة «كايزن» إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري. محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل، تعمل «كايزن» على الحول دون وجود نفايات. نفذت نظرية «كايزن» في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.
- وهي تتكون من كلمتين يابانيتين :
• كاي «Kai» وتعني التغيير
• زن «zen» وتعني للأفضل
• وترجم اجمالا Kizen إلى Continual Improvement أي التحسين المستمر وقد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام ١٩٨٤ م على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي، كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوى على اي هدر

3 Step Seiso Or Scrub (لائق)

Refers not just to cleaning, but to «being proud» about the way the workplace is organized and kept in good condition. راجع ليس على النظافة فقط, لكن بشكل مرضى ولائق.

4 Step Seiketsu Or Standardise (خاضع للمعايير)

Refers to having standards that everyone has to adhere to. Visual management is an important aspect to facilitate easy understanding of these standards. راجع وعزز التطبيق والالتزام بالمعايير من انها سارية, وبنظرة ادارية متقدمة, لتيسر لهم فهم المعايير.

5 Step Shitsuki Or Sustain (يؤكد)

Refers to training of all employees and communication to all employees to ensure (Step) application. عزز التدريب للموظفين والاتصال بينهم وبين النقاط الخمسة للتطبيق.

ولكن.. يحضرنا سؤال مهم وهو: ماذا نقصد بالتغيير المستمر او التطور المستمر

نحو الأفضل؟ ولماذا هو مطلوب؟

المقصود به هو التغيير الذي يفيد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة او المنشأة ويصب في أهدافها وليس التغيير لمجرد التغيير فقط دون الحصول على اى نتائج ملموسة او محسوسة في النتائج التي نحن بصدد تحسينها.

من هذه التغييرات ما يتعلق بالخطط الادارية وايضا التنفيذية, ونوعية الاتصال في الداخل وفي الخارج للمنشأة, وشؤون الموظفين, و العملاء, وموقع العمل. وهو مطلوب لنجاة المنشأة من الاعباء او المصاريف الكبيرة على بعض الأشياء الغير لازمة وبالتالي يتعزز موقفها في السوق بشكل مستمر. ومعنى آخر إزالة كل ما يعيق المنشأة عن أداء دورها بالشكل المطلوب, وتسمى بطريقة MUDA ELIMINATION وتعني إزالة المخلفات (او الأمور التي لا تضيف قيمة للعمل وتقوم بالحد من سرعته).

كيف نتوصل إلى ما نريد تغييره في المنشأة؟

تعتبر الاقتراحات مصدراً مهماً في هذا المجال لذلك فالمؤسسات الناجحة هي التي تتبنى نظام الاقتراحات والشكاوى بطريقة فعالة تصب في صالحها. ويمكن الحصول على الاقتراحات عن طريق الاستبيانات لكل من العملاء, والموظفين. بالإضافة إلى الأفكار المستنبطة عن طريق البحث عن أفضل

الممارسات والآليات الموجودة في سوق العمل. وننوه هنا إذا لم تقم منشأتك او مؤسستك أو شركتك بالتحسين المستمر فسوف يقوم المنافسون بذلك .. - ما هي معوقات التغيير؟

• لأن التغيير يسبب اللاتيقين, ربما تكون النتائج غير جيدة او جيدة؟

• لأن التغيير ينتج عنه دائماً كاسبون وخاسرون.

• لأن التغيير يحتاج احياناً لزمان طويل حتى تظهر نتائجه مما قد يفقدنا الحماس لاستكمال مسيرة التغيير.

• لأن احياناً كثيرة نؤثر مبدأ «ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه»



• لأن التغيير في كثير من الأحيان يتجاهل العاملين او القوة العاملة.

• لأننا ايضا من التجارب السابقة في المنطقة لدينا الكثير من تجارب التغيير الغير ناجحة.

- كيف نتغلب على مقاومة هذا التغيير:

يوجد عاملان رئيسيان يساعدان في التغلب على معوقات التغيير خاصة المقاومة المبدئية الراضة للتغيير وهما:

• الإحساس او الشعور بقرق وقوع حدث او طارئ ما مهما يكن من ضلالتة يصيب هذا المجال من الأعمال.

• التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالتغيير للأفضل.

ولنقارن بين من يضطرون للتغيير اضطراراً وبين من يستيقظ كل يوم ليسأل نفسه كيف سنصبح اليوم أفضل من الأمس؟

منهجية التغيير

ومن اسس منهجية التغيير المستمر المطلوبة يجب ان نقوم على:

• مشاركة العاملين في تغيير أماكن عملهم ومجمعاتهم وذلك من خلال ايجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد وتحقيق النتائج المرغوبة.

• استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على ان نعرف من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجب ان نسعى ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث الا بتعاون الجميع.

• المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر اي المداومة للتغيير للأفضل باستمرار.

الجمبا كايزن Gemba KAIZEN

وهي كلمة يابانية تعني تنفيذ تقنيات الكيزن جمبا في موقع العمل الفعلي او بمعنى آخر (أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة).

وتترجم إجمالاً KAIZEN Gemba الى التحسين المستمر في مواقع العمل او العمليات.

• ان جمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المنشأة او المؤسسة على المستوى الأول عالمياً .. أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً.

وهذا المنهج باستخدام كايزن جمبا تقوم على:

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.

- هذا التغيير عند تطبيقه ينتج في (موقع العمل) برفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.

- تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير .

ولذلك تعتبر عملية تحسين دائمة تتميز ب :

- التأثير الواضح (Significant large)

- تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً Strategically important areas

- تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved

- وتحافظ على استمراريتهها Sustainable

من المتعارف لدينا ان اساس اي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

واي عملية = عمل + مودا (Muda)

* مودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال الغير مفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة للعملية.

كايزن = جمبا - مودا

*جمبا (= (XXXX)) المكان الذي يحدث فيه التغيير

*مودا (= (XXX)) الهدر أو العمل الغير مفيد

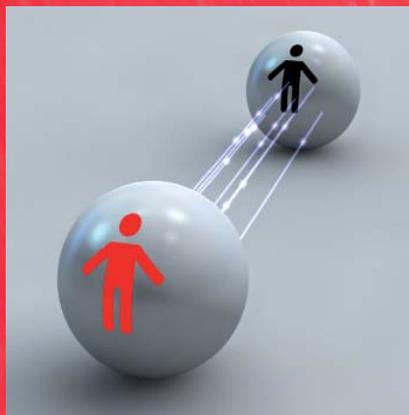
معها قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر دائماً ان كل عملية يمكن تحسينها.
- التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل اخرى
ممكن ان تدعم عملية التغيير والتطوير.
- مشاركة الخبراء والاستشاريين في المجالات المختلفة
في التطوير والتحسين في الخطة وعمل تقييم في كافة
المراحل لتلافي الاخطاء السابقة والمضى قدما للتطوير.

التطوير المستمر) المركز والمتدرج)

Focused Improvement

مقدمة

«يشمل التطوير المستمر كافة الانشطة التي تعظم



OEE Overall Equipment Effectiveness الكلية للمعدة للفعالية
Effectiveness وفعالية العمليات وكفاءة المصنع
ككل (OPE Overall Plant Efficiency) من خلال
التمسك بحذف كافة أنواع الفاقد وتحسين الأداء »

Suzuki

- Kai تعنى تغيير و Zen تعنى جيد أو للأحسن Kobetsu - تعنى المركز
- وهى تعنى عموماً تغييرات أو تطويرات صغيرة ولكن بصورة مستمرة وتشمل كل الأشخاص في المنظمة - فهى عكس مدخل التغييرات الكبيرة الابتكارية Big Spectacular Innovations
- وهى لا تتطلب استثمارات كبيرة أو قد لا تحتاج الى استثمارات على الإطلاق Low or No Cost
- التغييرات البسيطة العديدة والمستمرة هى أكثر فعالية في المنظمة عن تغييرات قليلة كبرى ذات تكلفة عالية
- ويتم تحقيق ذلك من خلال خطوات واجراءات تفصيلية تطبق بطريقة منتظمة a systematic method وباستخدام الأدوات المختلفة للتحسين المستمر Kaizen tools
- فهى تهدف الى المحافظة على مستوى أداء يومي يتساوى مع مستوى أحسن أداء أمكن الوصول اليه .

بالملكية للنجاح القادم
- تطوير الوعى الكافي لمفهوم التنافسية والابداع في سوق العمل .
- محاولة التقليل من الأعمال الورقية والتقارير(الروتينية) التي ليس لها فائدة.
- تطوير روح الفريق في العمل وإمدادها وإشراكها بالمتغيرات في حينها.
- تجديد وتطوير الرؤية (الادارية) المستقبلية للعمل تبعاً للآليات .

* اقتراحات التغيير للادارة في المؤسسات والمنشآت :
ان مفهوم وتطبيقات الكايزن يمكن ان تستخدم في أي مرحلة مهما كانت من مراحل عمر المؤسسة ومهما كان زمنها او نوعها لأنها تقوم على مبدأ ان هنالك دائماً فرصة للتحسن والتطوير المستمر .

- و المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار(الإدارة العليا (لأي مؤسسة عن التحسين في الوضع الحالي القائم والمستقبلي .

- و معظم المديرين الحاليين دوماً يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا كن لا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال (التقييس والتحسينات الصغيرة المتراكمة) ومحاولة وضع تصور او خطة عمل عن المشكلة والطريقة المثلى من الاحصائيات للعلاج ومن ثم المداومة على تطويرها.

- الاقتناع والالتزام (للادارة) بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير (كان شاملاً او جزئياً) لأنهم يعتبروا المثل والقوة لباقي العاملين .

- التركيز (الفعلى)على مواقع العمل التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدون هى احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في اي مؤسسة.

- لايد من وجود رؤية واضحة (حالية ومستقبلية) لعملية التغيير مع تفهم ما هو المطلوب لنجاح هذه العملية.

- مفهوم التحسين او التطور المستمر لايد من ان يظل دائماً في خطة العمل للتحسين.

- لايد من مشاركة العاملين الفعالة في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.

- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة (اللوم والنقد والاساليب الهادمة) والبحث دائماً بأسلوب المشاركة الهادفة عن حلول تمنع تكرار المشاكل.

- عمل خطة عمل دائماً و البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة يسهل

والكايزن تركز على مهاجمة كل (الاعمال الغير مفيدة الموجودة في جمبا)
انواع المودا (الاعمال الغير مفيدة الموجودة في جمبا) وتتمثل في الاتي :
١- هدر الإنتاج الزائد عن الحد
٢- هدر الانتظار
٣- هدر النقل
٤- هدر التشغيل
٥- هدر التخزين
٦- هدر الحركة
٧- هدر الإصلاح/ المرفوضات

* نتائج تطبيق الكايزن :

- تقليل في زمن التشغيل ٧٠ : ٥٠ %
- زيادة في الكفاءة الانتاجية ٤٠ : ٢٠ %
- التوفير في التكلفة ٤٠ : ٢٠ %
- التقليل في الاخطاء ٦٠ : ٤٠ %
- التقليل في المساحة المستخدمة ٥٠ %
- بالاضافة الى عوامل اخرى ملموسة مثل (تحسن في معنويات العاملين - تمكين في الموارد البشرية- واكتشاف امكانيات وقدرات جديدة هادفة)

* نظرية التغيير باستخدام كايزن

تطبيق الكايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية حيث ان كما قلنا ان هدف التغيير باستخدام الكايزن هو التخلص من اي هدر او فاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية.

اما الجانب الاجتماعي في الكايزن فهو يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء اساسي في فلسفة الكايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفسه.

دراسة حالة حقيقية في مؤسسة وتجربة تؤكد نجاح كايزن في خلق مفاهيم التغيير الأساسية تتمثل في :
- أهمية الدراسة المسبقة للمؤسسة ودور الخبرات وطرق استغلالها.

- وضع التزام الادارة (المدير العام ومعاونوه) كأساس في عملية التغيير.

- خلق القدرة على الملاحظة والابتكار لفرص التطوير الهادفة.

- خلق مفهوم روح الفريق في محاربة الهدر.

- تطوير مفهوم التغيير المحلي للتحسين المستمر.

- توصيل مفهوم التغيير بجدية من أجل البقاء .

- تطوير و استغلال مفهوم التدريب المركز المباشر (العملي) كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور

ينجح ذلك مع البعض و لكن الأغلب يفشلون لأنها تكون نتيجة حماس مفاجئ ما يلبث أن يخف مع الوقت.

حيث ان مبدأ الكايزن يرفض الفكرة السابقة بشدة لأنه (التغيير البسيط و التدريجي) و الذي يفهم من نفس المثال ..

فعندما تقرر الاقلاع عن عادة ما فإننا لابد و أن نعطي القرار كامل وقته .. فإن كنت تدخن علبة كاملة في اليوم .. فقلصها لليوم التالي إلى علبة إلا سيجارة .. و في اليوم التالي قلص إلا سيجارتين و هكذا ..

و هو يقابل المبدأ الأمريكي في تطوير المؤسسات (ادارة الجودة الشاملة TQM) فيما عدا تفوق الكايزن ببساطته و ملائمته لكل مجالات الحياة .

و هو مبدأ طبيعي في الحياة .. فكل ما كان التغيير تدريجياً كانت فرصته للاستمرار أقوى ..

و نجد مثلاً مشابهاً في ديننا في قصة منع شرب الخمر على مراحل ثلاث كما ذكر في الآيات الكريمة :

١- «يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا» (البقرة ٢١٩)

٢- «يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْرَبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَارَى» (النساء ٤٣)

٣- «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ...» (المائدة ٩٠)

و نضرب مثلاً على ذلك :

قد يجد البعض أن تعلم صيانة السيارة مثلا هو هدر للوقت و الجهد و المال .

و لكن الكايزن يخبرنا أنه على المدى البعيد سيكون ذلك توفير لكل هدر في الوقت و الجهد و المال كلما احتاجنا لترك السيارة في الورشة .

و بذلك نتوصل أن الكايزن هو المقابل لمبدأ الاتقان في ديننا و الذي نلخصه في القصة التالية :

واجهت شركة أمريكية لصناعة الأجهزة الإلكترونية مشكلة تتمثل في وجود نسبة خطأ تقدر ب ١٠% من كل منتج تصنعه .

فعندما عجزت عن التوصل لحل قررت الاستعانة بالخبرة اليابانية .. فأرسلت بطلبها إلى شركة يابانية أن تصنع لها المنتج بتقليص نسبة الخطأ إلى ٥%

فنفذت لها الشركة اليابانية ما طلبت .. لكنهم تفاجئوا بوجود منتجين بدل واحد .. فعندما

استفسروا عن السبب .. جاءهم الرد الياباني أن المنتج الأول هو حسب طلبهم (نسبة الخطأ ٥%) .. أم الثاني فهو حسب المواصفات اليابانية المعتادة بلا نسبة خطأ !

النتائج

planning, implementing, and checking results

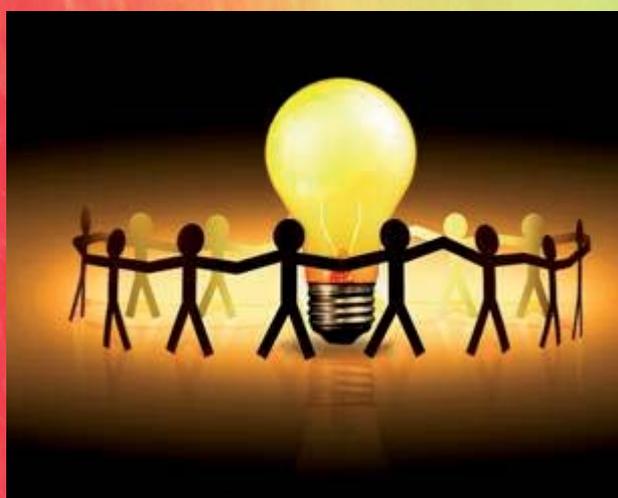
• فالمهمة الرئيسية لعملية التحسين المستمر هو استرجاع المعدة equipment restoration الى حالتها المثالية optimal condition

• كذلك الغاء كافة الظروف المحيطة التي تعجل تدهور المعدة وتحديد أسبابها وازالتها equipment productivity loss modes i.e.

causal factors

• وعملية التحسين لاتتوقف فهي مستمرة طوال حياة المعدة

و يحضرنى شرح للدكتور طارق السويدان لمنهاج



التطور المستمر وهي :

تجربة النهضة اليابانية لازالت أوضح دليل بأن التفكير مجرد التفكير لم يكن يوماً مضيعة للوقت !

كلنا يعلم أن اليابان هي الدولة الوحيدة التي تعرضت لأسوأ كارثة بشرية في أقصر مدة زمنية بتعرضها للنبلة الذرية الأمريكية .. فلم يكن هنالك

وقت لمراجعة تراث البلاد القديم و الاعتماد عليه .. فلجأت لعقد الصداقة مع أمريكا نفسها ! .. و

بدأ اليابانيون بتقليد الصناعة الأمريكية .. فكانت جودتها حينذاك مماثلة لجودة الصناعة الصينية التي

نعرفها الآن .. و عندما وصلت لمستوى الجودة التي جعلتها ثاني أقوى اقتصاد في العالم .. صار من حقها

رفض التقليد و ابتكرت نهجها الخاص و كان من أهمه مبدأ (الكايزن) .

التغيير = تجديد أو كايزن

التجديد و لعل التعبير الأدق للكلمة هو (الصعود المندفع) و الذي يفهم من المثال ..

عندما تقرر الاقلاع عن عادة ما (مثلا التدخين) فإن هذا القرار سيكون قرار جذري يتم بموجبه الابتعاد كلياً عن كل ما يربط الانسان بتلك العادة ! .. و قد

• وتتحصل نتائج التحسين المستمر على

كل من المدى القريب و البعيد معاً وهي لا تشمل فقط مجال الانتاج بل

تطبق كذلك في المجالات الادارية المختلفة الأخرى أهداف عملية التحسين المستمر

والهدف الرئيسي من التطوير المستمر هو الوصل الى نسبة صفر في المائة من العيوب Zero Loses

بالغاء الفاقد في الفعالية effectiveness losses في مكان العمل Shop floor وعمليات تشغيل المعدة

equipment operations (الاخفاقات - العيوب - الظواهر السلبية الأخرى) لزيادة الفعالية الكلية

للمعدة التي تعد مؤشر الأداء الرئيسي لعملية التحسين المستمر

ويمكننا تحديد الأهداف

التفصيلية التالية :

• تحقيق والمحافظة

على Zero Loses بالنسبة

التوقفات الصغرى .

• قياس ومعالجة

التوقفات التي لا يمكن تلافيها

• تحقيق ٣٠٪ خفض

في تكلفة التشغيل

سياسات التطوير المستمر

• تطبيق مبدأ عدم

وجود فاقد Zero Loses في كل

الأنشطة .

• السعى الدائم

لخفض التكلفة في كل موارد الشركة

• السعى الدائم لزيادة فعالية المصنع

والمنتج.

• السعى الدائم لتطبيق أدوات التحليل

المختلفة لتقليل الفاقد (Preventive Maintenance

Analysis)PMA

• التركيز على تبسيط عمل المشغل easy

handling of operators

الأدوات الرئيسية

• يتحدد الفاقد في الانتاجية من خلال

تحليل تاريخ المعدة ونتائج أداؤها

• ويتم تحديد أهمية الفاقد في الانتاجية

من خلال منظورين:

o تكرارية الفاقد

o أثر هذا الفاقد (الساعات المفقودة -

العائد المفقود - التكلفة المترتبة)

• يتم استخدام العديد من الأدوات

الخطوات الرئيسية لعملية التطوير المستمر

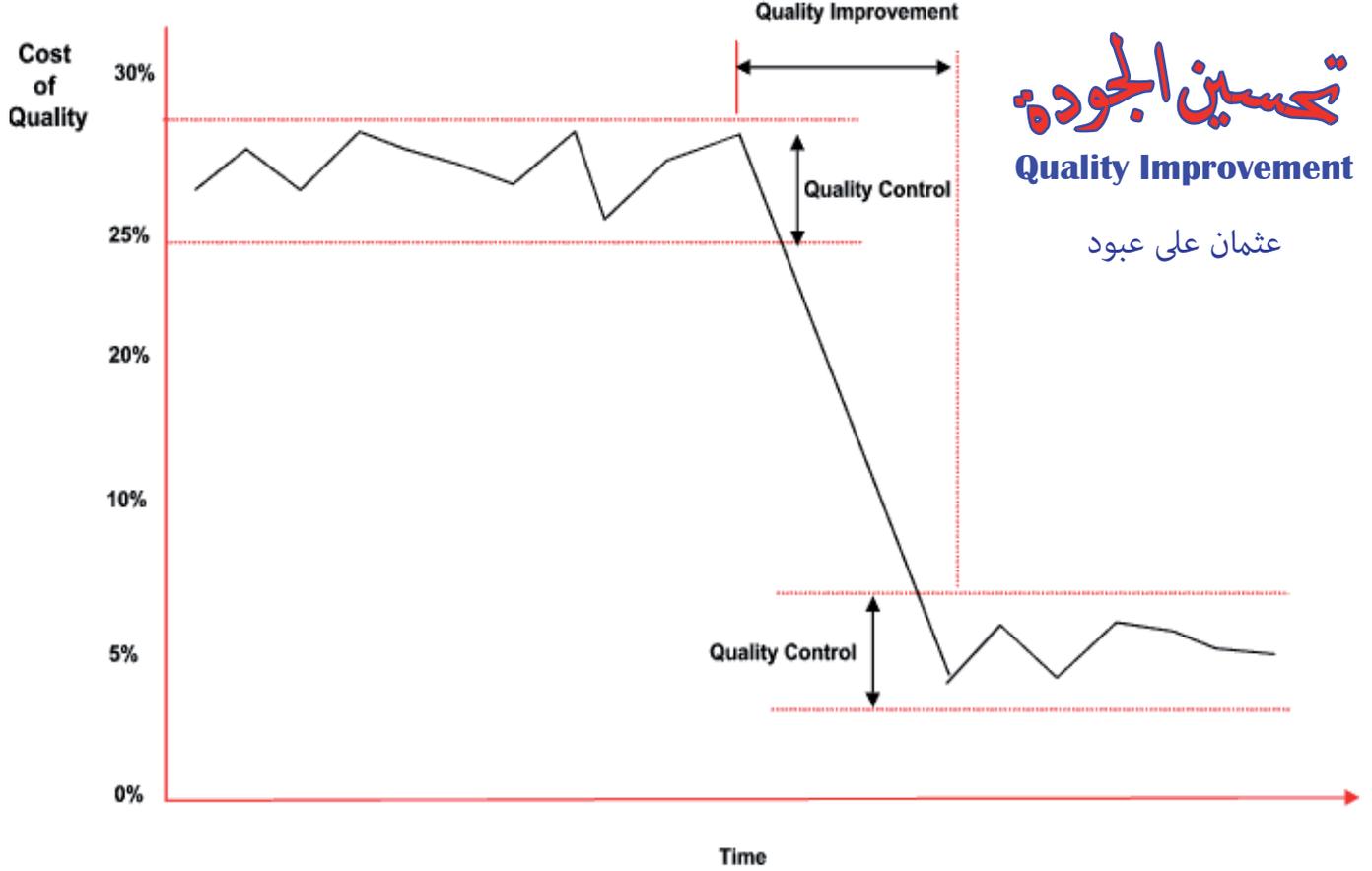
• تشارك مداخل التحسين المستمر في

خطوات رئيسية: التخطيط - التنفيذ - مراجعة

تحسين الجودة

Quality Improvement

عثمان على عبود



تتوفر فيها كافة العناصر من مدخلات ومخرجات وتوفر الموارد ومستوى الضبط المطلوب وعمليات القياس والتحليل والتطوير حتى تكون مخرجات العملية تعبير حقيقي عن تلك الاحتياجات والمتطلبات.

٣. ولتحقيق النجاح في البندين الاولين بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ، لا بد من تقليل الهدر و الفاقد في كثير من الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعملية الانتاجية ومن امثلة ذلك :

- أ- كثير من الانشطة تهدر فيها الكثير من الامكانيات مثل الاجتماعات حيث يهدر فيها الكثير من الوقت فانه كلما تركزت هذه الاجتماعات على عدد محدود (المطلوب) فقط من الاشخاص وقصرت مدتها بالتحضير الجيد المسبق والادارة الفعالة لها يمكن تجنب الكثير من الهدر .
- ب- مما لاشك فيه ان التعليم والتدريب للعاملين

Time

منذ القرن الماضي وحتى الان ، حدث تقدما كبيرا في تحسين الجودة بالنسبة لكثير من المنتجات والخدمات في أنحاء كثيرة من العالم. ولكن المزيد من الجهد ما زال ينبغي القيام به لدعم تحسين الجودة، حيث انها تعتبر عملية مستمرة وغير متوقفة.

دراسات كثيرة قد بذلت لتحديد العناصر التي تعتبر أساسية لعمليات تحسين الجودة. بالطبع من الصعب ذكر كل تلك العناصر ، ولكن دعونا نذكر بعض من اهمها:

١. معرفة الاحتياجات والمتطلبات الفعلية للمنتج بما فيها احتياجات العملاء من قبل المنظمة وخاصة الادارة العليا بالمنظمة ، والانتعاض عن معرفة تلكم الاحتياجات باشياء من قبيل التخمين والاراء ، كما انه يجب على الإدارة العليا أيضا أن تشرك الجميع في هذا الامر من داخل المنظمة ومن خارجها كالموردين وحتى العملاء انفسهم لتتكون لدى المنظمة المعرفة الكاملة بتلك الاحتياجات والمتطلبات.

٢. ولتحقيق البند الاول لا بد للمنظمة من ادارة تلك العملية باحترافية ومنهجية

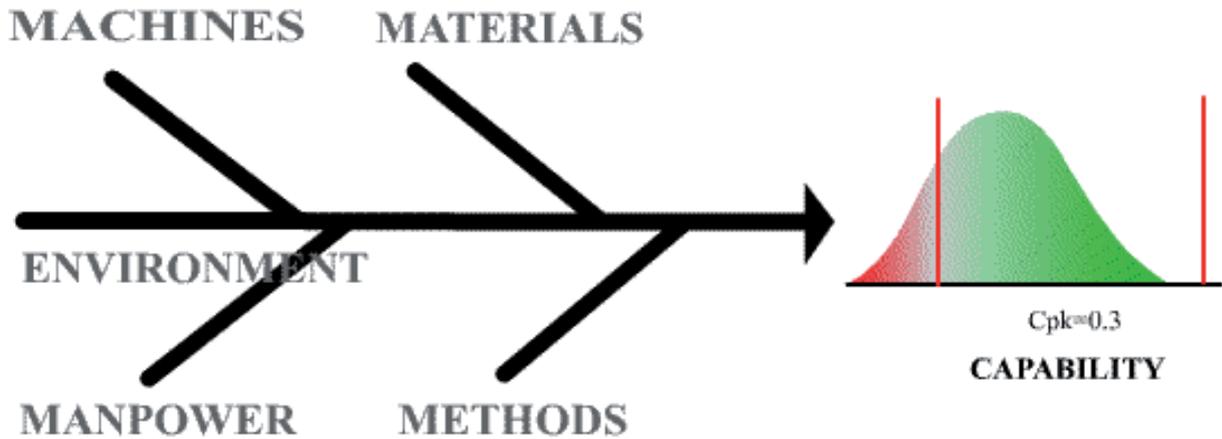


الهيكلية وخفض مستويات الإدارة و فقط في الوقت المناسب وابعاد الخوف والعمل بروح الفريق و نقاط ديمينغ الاربعة عشر وغيرها

(TQM, benchmarking, quality function deployment, reengineering, reducing layers of management, just-in-time, Drive out fear, Deming's team work and ١٤ point) الكثير من الاحصاءات اكدت ان نسبة كبيرة من تحسين الجودة بالمنظمات تحققت نسبة لوجود ثقافة الجودة المناسبة

هو في الواقع من اهم متطلبات التحسين وترقية الاداء حيث يمثل استثمارا في الموارد البشرية، الا انه ايضا في بعض الاحيان لا يخلو من هدر للامكانات والموارد وللتدليل على ذلك كثير من المنظمات تستعين بخبراء اجانب من خارج المنظمة لتدريب العاملين بها ، في بعض الحالات تكون المادة المقدمة للعاملين غير مناسبة لهم اما لمستواهم او غير مناسبة لطبيعة عملهم او بها كثير من المعلومات تفوق الحاجة ومن ناحية اخرى تفوت المنظمة على نفسها فرص الاستفادة من امكانياتها الداخلية . بالطبع لا يفوتني انه في

QUALITY IMPROVEMENT



► play ■ stop ►► step ◀◀ rew

© The Red Road

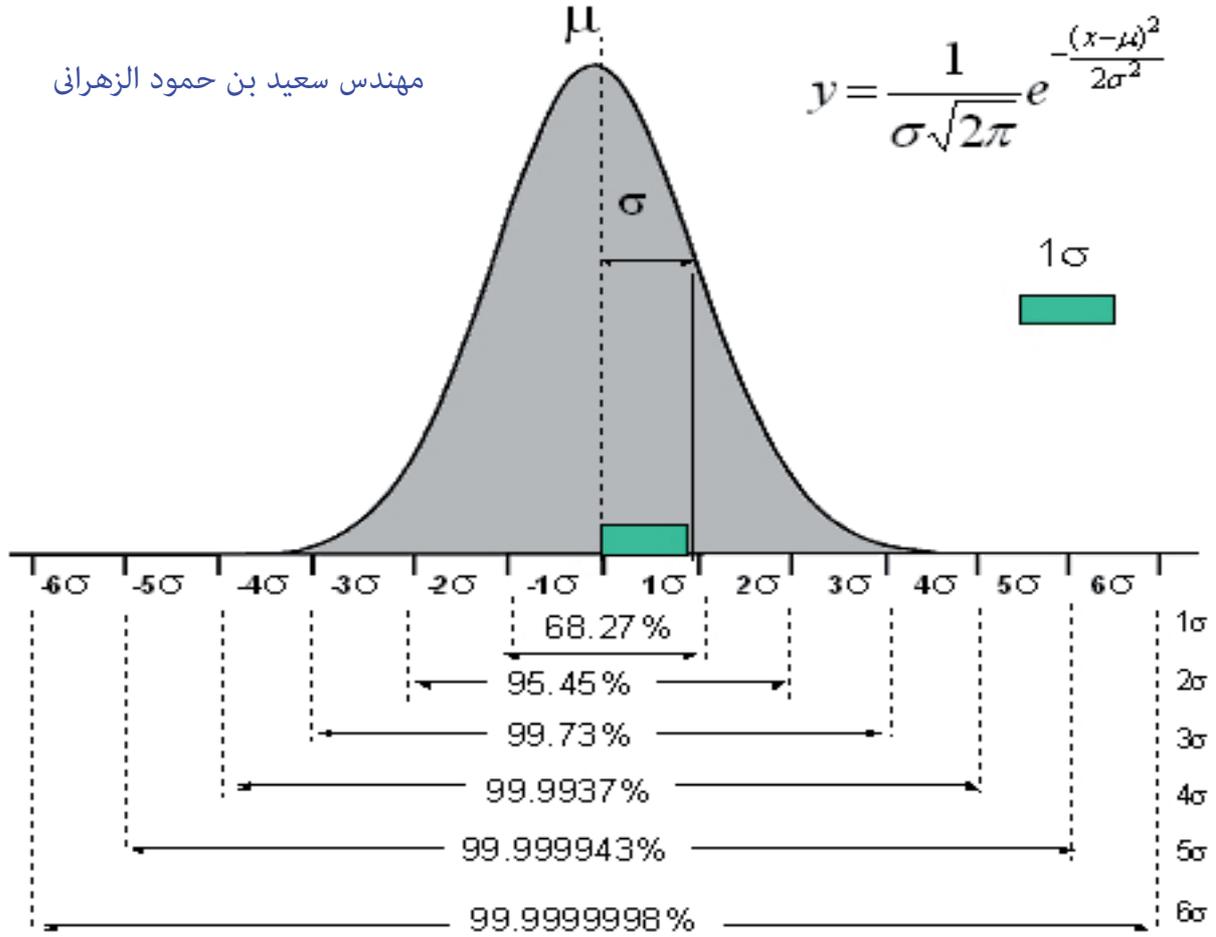
بتلك المنظمات وكلما توفرت تلك الثقافة وانتشرت داخل المنظمة كلما ارتفعت معدلات ذلك التحسين. ولخلق بيئة مناسبة لتحقيق التحسين بالجودة لابد ايضا من عمل التوازن الصحيح و المطلوب بحيث يكون هنالك اتزان بين ما هو مطلوب من التحسين وبين ما هو متوفر من الامكانيات مع توفر الية لتحديد اولويات التحسين.

المراجع:

Out of crisis. Deming, W. E. (١٩٨٦). Cambridge, Massachusetts institute of technology center for advanced engineering study

بعض الحالات لابد من الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة في حالة عدم توفر الامكانية داخليا لكن لابد من تحديد الاحتياجات الفعلية من عملية التدريب والتعلم. ٤. يجب اتباع الاساليب العلمية من اجل تحقيق المستوى المطلوب من التحسين في الجودة من اجل صنع منتجات أفضل وتقليل الفاقد ، ومن هذه الاساليب والادوات ياتي في مقدمتها ما يعرف بدورة ديمينج (خطط – نفذ – افحص – افعل) كذلك يمكن الاستعانة بالكثير من الطرق والاساليب الاحصائية و التحليلية من اجل تحقيق النتيجة المرجوة. هنالك الكثير من ادوات الجودة التي يمكن استخدامها ايضا في عملية التحسين ، من هذه الادوات والاساليب مفهوم ادارة الجودة الشاملة والمقارنة و نشر وظيفة الجودة واعادة

مهندس سعيد بن حمود الزهراني



$$y = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

إن تطبيق الستة سيجما لا يزال غير مألوف وقد تأخر كثيراً في لعب دوره الفعال على الساحة العالمية للجودة التي تركز على خدمة المستفيد.

إذا كنت قرأت إلى هذا الحد ، فانك حتماً تعلم أن سيجما ستة ليست نوعاً من الأندية الاجتماعية الجديدة ، ومن ناحية أخرى فهناك العديد من التوجهات المختلفة عن ماهية سيجما ستة على أنها منهج على مستوى تقني عالٍ يستخدمه المهندسون والإحصائيون لتبسيط النواتج والعمليات .

هذا صحيح إلى حد ما ، فالمقاييس والإحصائيات من أهم المكونات المحورية في طريقة تطوير سيجا ستة ، إلا أنهما من ناحية أخرى ليسا كل شيء في نظام سيجما ستة.

أحد التعريفات الأخرى لمبادئ سيجما ستة هو ذلك الذي يقول إنها تهدف إلى الاقتراب من تحقيق رغبات متطلبات المستفيدين . وهذا أيضا صحيح ، وفي الحقيقة فإن مفهوم سيجما ستة في ذاته يشير إلى هدف قائم على أساس إحصائي للوصول بالأداء إلى نسبة خلل تصل فقط ٣,٤ لكل مليون نشاط أو فرصة ، وهو هدف تستطيع فقط القلة من الشركات أن تزعم بانها قد وصلت إليه.

من الناحية التطبيقية يعد منهج الستة سيجما أحد أكثر برامج إستراتيجيات الإدارة فاعلية في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية . وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق جودة متميزة للمستفيد على الرغم من ظهور هذا المنهج الذي نشأ في شركة موتورولا في أواخر الثمانيات كطريقة تهدف إلى التركيز التام على عمليات التحسين والمساعدة في إسرار معدل اعتياد التغيير في بيئة تنافسية شديدة الوطأة. وقد تطورت وتمددت مفاهيم ووسائل نظام سيجا ستة عبر السنوات - والمثال الأقرب على ذلك هو شركتنا جنرال إلكتريك وآج يرسيجتال / هني ويل - وقد ساعد ذلك في جعل شعلة الفوائد متأججة على نحو مستمر ومضاعفة الجهود المبذولة في العمليات ومحاولات تحسين الجودة.

قيادة الدراجة وفن الإدارة في منهج سيجما ستة تعتمد كل من القيادة الماهرة للدراجة وإدارة المنشأة بنجاح على الأمور نفسها « نظام ذو حلقة مغلقة» تتولى فيه المعلومات الخارجية

- تفليص دورة الوقت اللازمة
- خفض معدل الخلل
- تغيير الثقافة
- تحسين الخدمة / أو المنتج

وفي الجزء الثاني سوف نتحدث عن بعض قصص نجاح منشآت طبقت سيجما ستة .



والداخلية ، أى التغذية الراجعة أو المحفزات» إخبار قائد الدراجة / أو مدير المنشاه كيف يصحح مساره ، ويبقى في الطريق الصحيح ويدير الدفة بشكل سليم . ويعمل نظام الحلقة المغلقة الجيد بشكل سليم حتى لو كان الطريق متعرجا . فسيجما ستة تضع المستفيد في المقام الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل ولكن الرسالة الحقيقية لسجما ستة هي أبعد من الإحصاء سيجما ستة : هي التزام كلي من الإدارة العليا وفلسفة للتميز والتركيز على المستفيدين والتحسين المستمر لاداء العمليات . وتفعيل دور القياس فسيجما ستة هي عبارة عن جعل كل مجالات المنشاه أفضل لنتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين ، أو السوق والتكنولوجيا من أجل منفعة ومصالحة الموظفين والمستفيدين والمساهمين .

فوائد تطبيق نظام سيجما ستة

- خفض التكلفة
- تحسين مستوى الانتاجية
- نمو أسهم السوق
- الحفاظ على المستفيد

-	-	-	
-	-	-	
-	-	-	
-	-	-	
-	-	-	
-	-	-	

مهندس إبراهيم تونيق

كايزن

قصة نجاحي مع الكايزن

بداية هي إستراتيجية يابانية قديمة للتغيير للأفضل او التحسين المستمر أو الكايزن «Kaizen» كما تكتب (باليابانية 改善).

نفذت نظرية «كايزن» في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وما أعقبته من دمار شامل للبنية التحتية وللاقتصاد ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم. ويعتبر الكايزن أحد مفاهيم إدارة الجودة وهو مفهوم مرتبط مع عدة مفاهيم أخرى كالجودة الشاملة وبيت الجودة وغيرها، وهو يأخذ أهميه كبيرة لدى المختصين نظراً لفعالته وسهولة تطبيقه حتى في اصغر الامور حيث ذكرنا بالمقولة الشهيرة (إن العبرة ليست بطول العمر ولكن بحسن العمل).

وهي ايضا طريقة وفلسفة إبتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية و التحليل. وفي ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة «كايزن» إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري. وتحسين النشاطات الموحدة وطرق العمل، تعمل «كايزن» على الحول دون وجود نفايات.

وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» وتعني التغيير ، و زن «zen» وتعني للأفضل.

وتترجم اجمالاً Kizen إلى Continual Improvement أي التحسين المستمر وقد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام ١٩٨٤ م على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي ، حيث وضح فيه ، كل عمل ينفذ يمكن تحسينه ، وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوى على اي هدر من اي نوع «سواء كان الهدر مادي أو معنوي أو فكري أو غيره من

حكايتي ليست بغريبة مع هذه الكلمة او ما يطلق عليه في الغرب بالتحسين او التطوير المستمر، في حياتنا كلنا يمر بمواقف صعبة وعصيبة لمجريات الامور التي نتعرض لها يومياً ولا نلقى لها بالا او نعتبر منها، وكان بالاجدر لنا ان نقف لحظة لنراجع فيها أنفسنا ونلم فيها شتاتنا ونستجمع شجاعتنا ونقول بصدق لانفسنا ما الذي أودى بي الى هذا الحال ، ولماذا صرت هكذا، وماذا خبأ لي .

حينها ذكرتني نفسي بقول الله عز وجل في كتابه « لن يغير الله ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم»، فقلت لنفسي اي والله انه لقول حق لن ننجح ما لم نتبعه ، فالتغيير يبدأ بك انت اولا ثم الاخرين، فذهبت ابحث جاهدا عما اوصلني لهذا المنحدر بعدما كنت في احسن حال في حياتي وفي عملي ، وتذكرت حينها ما انا كنت بصدد عمله مع مجموعة العمل في شركتي التي كانت في المقدمة وكنت افتخر بها دوما ، وخطط الترشيد التي كنت اجهزها لتقليل العمالة وتخفيض المصروفات و.....

عقدت النية لله بان اكون بأحسن مما كان ، لكن كيف السبيل الى مرادي كان هذا سؤالاً ؟

مبدأ باريتو أو كما تسمى قاعدة ٨٠/٢٠



قام عالم الرياضيات الإيطالي باريتو بوضع مبدأ اسماءه باسمه و كما سمي أيضا بقاعدة ٨٠ / ٢٠ و هي ببساطة قائمة على أن ٢٠٪ من الجهد يحقق ٨٠٪ من الانجاز ولنستوضح الفكرة بشكل اكبر دعني اضرب بعض الأمثلة:

٢٠٪ من التجار الكبار مسيطرين على ٨٠٪ من مبيعات السوق و ٨٠٪ من تجار السوق يتنافسون على الـ ٢٠٪ الباقية من السوق ٨٠٪ من مبيعات شركة ما سببها ٢٠٪ من مندوبين المبيعات ٨٠٪ من مبيعات شركة ما سببها ٢٠٪ من المنتجات و أفضل الأمثلة قد تكون:

٨٠٪ من الوقت يضع لانجاز ٢٠٪ من العمل و ٢٠٪ من الوقت يكفي لانجاز ٨٠٪ من العمل فمثلا لو ضربنا مثل بسيط على ذلك ألا وهو تصنيع البيتزا , فأن ٨٠٪ من الوقت سوف يضع في تخمير العجين نحو الساعة دون أن تعمل شيء و في انتظارها في الفرن لمدة ٢٥ دقيقة حتى تنضج

أما تجهيز العجينة و فردها و وضع المكونات عليها و التي تكون البيتزا لن يأخذ حتى ٢٠٪ من الوقت و لكنه هو أساسا ٨٠٪ من العمل الأساسي لصنع البيتزا

القاعدة هنا ليست ثابتة ١٠٠٪ بخمس مقابل أربعة أخماس أو ٢٠٪ مقابل ٨٠٪ فقد يكون هناك تباين مثلا ٣٠٪ مقابل ٧٠٪ أو غيره و لكن المقصود بالنهاية إن الوقت و الجهد مقابل الانجاز مثلا يجب أن يكون متباين و لذا يمكن أن تكون القاعدة بمثابة الأساس لمقولة (اعمل بذكاء ثم بجد)

ان تضمن النجاح... (وهي التي نحن الآن بصدها) و حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تنظر إلى حل مشكلات أكبر...

• ومنح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج... (من وقت لآخر كحافز)

• إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون... واستطرق في القول..... تستخدم إستراتيجية الكايزن في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرهاكيف؟

لأنها ليست إستراتيجية معاكسة للتجديد , فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري , أما هي فتمد يدها الى القديم والحالي لتعمل على تحسينه وتطويره للأفضل بما يظهره في الوضع الحالي وكأنك قمت بإنشائه من جديد طبقا للمعايير والمواصفات المطلوبة للمستهلك.

وانصت ومرت علينا فترة صمت غريب ليست بقصيرة , وقال هل من سؤال , ولم يجب احد أتدرون لماذا؟

لأننا احببنا من اعماقنا بان يكمل الشرح الذي كنا متعاشين معه بوجداننا وللأسف..... أطرق قائلا.....

سوف نستكمل الشرح انشاء الله في المرة القادمة .



KAIZEN 改善
CIĄŻE DOSKONALENIE

الامور الضئيلة التي لانلقى لها بالا , والتقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل هو المستفيد في النهاية من نتائجها. إذن المفهوم للتغيير باستخدام الكايزن - تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات , وهو يعتبر المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن لذلك يعتبر عملية التحسين دائما لما تتميز به من خصائص مثل:

• التأثير الواضح وذو مغزى » Significant

• وتركز على الأماكن الأهم استراتيجيا » Strategically important areas

• وتحقق نتائج سريعة » Speedily Achieved

• وتحافظ على استمراريتها » Sustainable

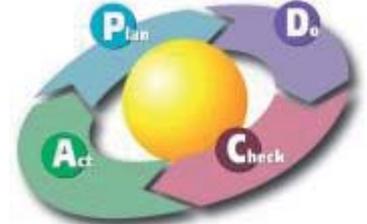
وبين لنا العديد من الطرق في التطبيق لأدق التفاصيل , ولكنه إعتبر من أفضل الطرق نجاحا في تطبيق الكايزن هي رابعة ” إدوارد ديمنج P.D.C.A لعالم الإحصاء الامريكى التي تتضمن على العناصر التالية :

-التخطيط (تعريف المشكلة أو موضوع التغيير).

- الأداء (إيجاد الحل للمشكلة).

- التدقيق (اختبار جدوى الحل).

- التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه).



(كل خطوة من الخطوات السابقة تحتوي على الكثير من الإجراءات والتفاصيل وتتطلب فريق عمل أو مجموعة فرق عمل للقيام بها) وأوضح لنا صديقنا ان فلسفة هذه الدورة هو التطوير المستمر للجودة في المؤسسة . وأنصت بره وبادرنا بسؤال جميل وهو كيف لنا تطبيق الكايزن؟

طبعا نظرننا لبعضنا البعض وأومأنا برؤوسنا تجاهه بان يكمل , وفضلنا الاستماع لعدم علمنا بمراه من السؤال .

قال ما علينا إلا أن نتبع الاستراتيجيات التالية :

• طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاهم الإبداع... (مثلما فعلت الآن معكم)

• التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة... (لكسر الحواجز بيننا)

• اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها



اولا: الرؤية والانتاج

يسعى ابناء امتنا العربية الى التقدم العلمى وامتلاك مفاتيح التكنولوجيا وتساعدهم وتدعمهم جهات عديدة ولكننا لم نصل بعد الى مرتبة عالية تضعنا فى مصاف الدول المتقدمة علميا وتكنولوجيا بما يعود على الفرد العربى بمردود وخير العلم - فماذا إن طبقنا بعض المفاهيم الغائبة عنا.

د محمد بلال

التكنولوجية لتطوير وتنمية الابتكارات بواسطة شركات التنمية التكنولوجية

ب- أما تنمية وتطوير البحوث بمواقع الإنتاج والخدمات فتوجد هياكل تنظيمية صورية لها، أو غير متوفر لها الإمكانيات وأحيانا مقيدة ولا توجد قنوات لها لتجميع البحوث فى مجال عملها وتنميتها وابتكار النماذج الأولية proto-types وتحسينها إلى المنتج النهائي وتصميم خطوط الإنتاج. وقد يرجع سبب ذلك الى غياب التمويل او محدودية اهداف هذه الوحدات كوحدات شبيهة بوحدات الصيانة، او لغياب الكوادر او لغياب مهنة واحترافية تطوير البحوث. ويمكن لقطاعات الانتاج والخدمات تنفيذ هذه المرحلة من منظومتها التكنولوجية من خلال اللجوء الى شركات عالية الاحترافية والتخصص « شركات تنمية تكنولوجية» تحقيق لها هذه الاهداف والوصول بهذه القطاعات والشركات الى امتلاك مفاتيح التكنولوجيا فى مجال نشاطها الاقتصادي.

ت- وتوجد ملحوظة فى هذه الوحدات التى تسمى R&D فيعتقد البعض ان التطوير هى كلمة مطلقة لكل اوجه النشاط وهذا خطأ فادح ادى الى غياب الرؤية والاتجاه وواجب حلقة مفقودة فى المنظومة التكنولوجية لان التطوير هنا هو تطوير البحث او تنميته او تطويره او اجادة استخدامه وتطبيقه وبالتالي اجراء التعديل المناسب على خطوات الانتاج او كفاءته (حق المعرفة) اى هى نقط استلام الابحاث والانطلاق لباقي المنظومة التكنولوجية

ث- ويمكن لصناديق العلوم والتنمية التكنولوجية المساعدة فى انشاء شركات التنمية التكنولوجية و تمويل المشروعات البحثية التى تقوم بها الشركات التكنولوجية القائمة لصالح مؤسسة

متضمنين منظومة القياس ومنظومة الجودة. وتكون قنوات الاتصال بينهم والانتقال من مرحلة الى اخرى فى الدول المتقدمة إما من خلال آليات قوية للتمويل او العمل المشترك أو بدمج المراحل أو خليط بين الويلتين.

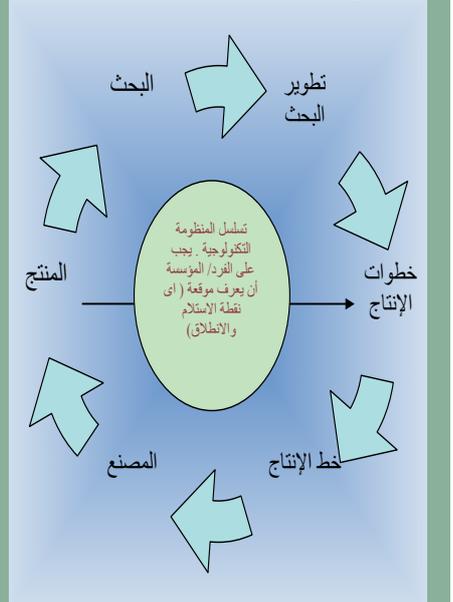
أما الحال بمصر ومعظم البلاد العربية بالنسبة للصناعة فهو :

١- البحث العلمى: مصر فى المرتبة الثامنة والثلاثين عالميا، والأولى عربيا من حيث الإنتاج العلمى.. وبلغ عدد البحوث المنشورة لباحثين مصريين فى الدوريات العالمية ١٩٣٤ بحثا فى عام ٢٠٠٧ وتشكل المشاركة المصرية فى بحوث العلوم والهندسة نسبة ٢٢٪ من إنتاج المعرفة العلمية فى العالم، ومصر تفوقت على الدول الصاعدة فى شرق أوروبا وجنوب آسيا فى الترتيب العالمى فى قائمة الدول ٤٥ الأكثر تفوقا، ولكن البحث العلمى بمصر غالبا بالجامعات والمراكز البحثية لاعتبارات قانونية وتنظيمية وعدم رغبة او عدم قدرة كثير من المؤسسات الاقتصادية على تكاليف البحث العلمى..

٢- تنمية وتطوير البحوث

١- اكتفت فى مصر بالاعتماد على مكتب تنمية وبراءة الاختراع بأكاديمية البحث العلمى حيث يتقدم الباحثين المصريين سنويا باكثر من الفى بحث وبراءة اختراع حيث ينفذ منها من ١٠-٢٠ اختراعا فقط فمثلا فى عام ٢٠٠٧ قدم الباحثون ٢١٥٧ بحثا وبراءة اختراع لم ينفذ منها سوى ١٥ اختراعا والأكاديمية هى التى قامت بتنفيذها وذلك فى حدود الإمكانيات المتاحة.. فلذلك من الضرورى توافر تمويل من الصناديق الممولة للعلوم والتنمية

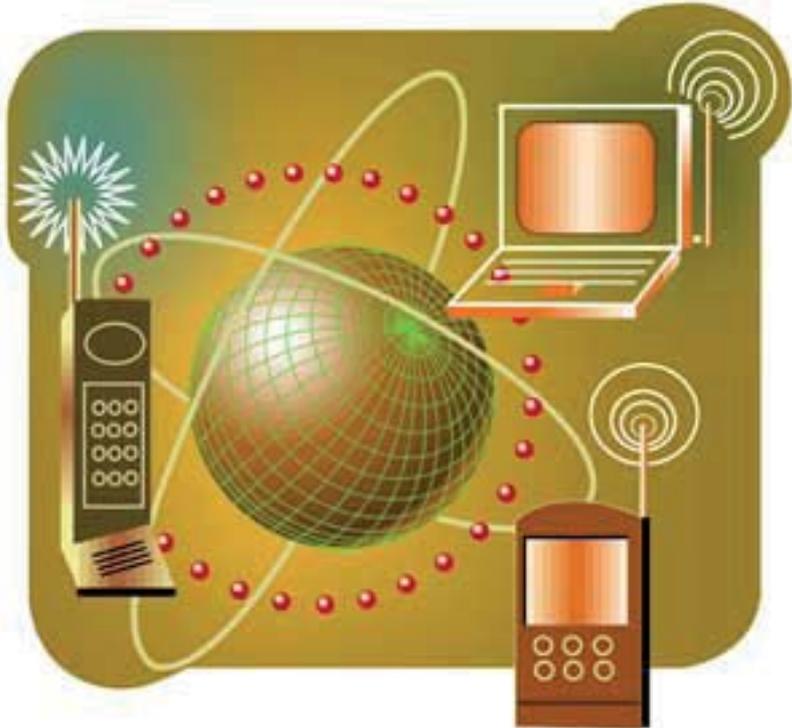
واهم المفاهيم التى يجب ان تتوافر لدى الباحثين و لدى صناعات القرار فى المؤسسات الانتاجية والخدمية هو ان يعرف متسلسلة المنظومة التكنولوجية وموقعة فيها ونقطة الانطلاق ليعرف كيف تنهض المشروعات وكيف مملك مفاتيح التكنولوجيا التى تمكننا من ان نتقدم وننافس بمنجاتنا. وقد تتوافر هذه الثقافة لدى الكثير ولكن يمنعهم من التطور قلة امكانيات مشروعاتهم لاجراء البحوث العلمية والتكنولوجية او دفع ثمنها للجامعات ومعاهد ومراكز البحوث وتتكون منظومة العمل التكنولوجي من متسلسلة: (البحث العلمى - تنمية و تطوير البحوث - خطوط الإنتاج و حقوق المعرفة - المصنع - المنتج) Research - development - production lines ((and know how- factories - product





المنتج	المصنع	ابتكار خطوط انتاج	حق المعرفة	تنمية بحوث	بحوث	المنظومة	
علماء وخبراء واقتصاديين	خبراء الانتاج	خبراء تنمية وتطوير البحوث	خبراء تنمية وتطوير البحوث	خبراء تنمية وتطوير البحوث	علماء	العامل البشري	
لا توجد ثقافة عامة ولا برنامج قومي لدراسات المقارنة	خبرة متواجدة وتكتسب	حلقة ومهنة مفقودة بمصر	حلقة ومهنة مفقودة بمصر	حلقة ومهنة مفقودة بمصر	الامكانيات في حاجة الى دعم / الفرد في حاجة الى دعم مادي ومعنوي وحماية	مصر	
اهتمام علمي وسياسي واقتصادي	خبرة متواجدة وتكتسب	مدمجة تحت مصطلح بحوث تطبيقية (الحزمة التكنولوجية)					باليابان
اهتمام علمي وسياسي واقتصادي	خبرة متواجدة وتكتسب	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	إمكانيات قوية		أمريكا
اهتمام علمي وسياسي واقتصادي	خبرة متواجدة وتكتسب ولها سمة المقارنات التقنية والفنية واخذ الوسطية بين نظم الانتاج والاختبارات	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	خبراء / امكانيات / أليات وجسور قوية	إمكانيات قوية		إيطاليا
اهتمام علمي وسياسي واقتصادي	خبرة متواجدة وتكتسب	خبراء/هندسة عكسية	خبراء/علماء	خبراء / علماء	امكانيات تنموا		الصين
جدول يوضح المتسلسلة التكنولوجية في بعض الدول							

- مسمى صناعة - ج- غياب التعاون العلمي بين صناعات الخامة والخامات الوسيطة والمنتج - لا يوجد برنامج وطني للصناعات الوسيطة لتحسين خواص المواد المستخدمة ذاتها - لا يوجد برنامج وطني لدراسة المنتج نفسها ولا استحداث وابتكار للخامات الصناعية النهائي وتحديد الفجوة التكنولوجية بينة وبين نظيره الجديدة



اقتصادية ما ,على ان ترد هذة المؤسسة ما صرف على مشروعها البحثي من الارباح التي تجنيها من تطبيق هذا المشروع البحثي.

٣- خطوط الإنتاج اكتفت فيه مصر والدول العربية غالبا بشراء الخطوط وأيضاً حقوق المعرفة know-how , حتى الهندسة العكسية لم تنموا بها بالقدر المطلوب. وهذه المرحلة من المنظومة هي اكبر واهم المراحل في المنظومة التكنولوجية وهي ذات الاثر الاكبر على النجاح الاقتصادي وما يترتب عليه من مردود سياسي واجتماعي. ويجب ان نشجع المؤسسات على اللجوء الى البحث العلمي لتحقيق هذه الخطوة الهامة في المنظومة التكنولوجية لكل شركة او قطاع تكنولوجي. ولكي نكون واقعيين فهذه الخطة تحتاج الى الجهد الاكبر ووقت كبير ولتحقيق نتائج على المدى القصير يجب التركيز على الاتحادات الصناعية والغرف الصناعية وتشجيع الرواد من كل صناعة الراغبين في امتلاك مفاتيح التكنولوجيا لصناعتهم وتصنيع خطوط انتاجها.

٤- المصانع:

- ١- اغليها يتم شراءها
٢- وغالبا لتجميع المنتج او للتشكيل فقط وأحيانا للتعبة فقط فهي اغليها شركات استيراد تحت



الأجنبي وبالتالي تحديد اتجاهات التطوير التكنولوجي

كما لا توجد خطط لتطوير طرق لهذا الإنتاج. وهنا يأتي دور مؤسسات الدعم في هذه المرحلة والذي يأخذ شكل من أشكال الالتزام والالتزام من كل الشركات (في ظل حيادية وشفافية وبعيدا عن الفساد والشللية او التحيز لشركة عن اخرى) مع التركيز على دعم المؤسسات العلمية والشركات التكنولوجية فهم اكثر قدرة على تحقيق هذه الاعمال.

5- اما المنتج فيخرج للاستهلاك المحلي وبعد فترة يكون غير كفا لأى منافسة وكثير من المصانع قابعة عن تطوير نفسها مكنته بسرعة جني الربح السهل الذي منحه لها الدول في مزايا الاستثمار بدون ضمانات النمو الصناعي والتطوير التكنولوجي المطلوب ببناء صناعة وطنية وتطوير وامتلاك مفاتيح التكنولوجيات المتقدمة بالتعاون مع البحث العلمي والشركات التكنولوجية كهدف لهذه المصانع. ويجب ان تنطلق حملات اعلامية متضمنة بشكل بارز اهمية تطوير وجودة وكفاءة الانتاج للمنافسة لتحقيق عائد واستقرار وتقديم اقتصادي للمؤسسة بدلا من تخلفها وانخفاض العائد الاقتصادي لها. ويجب تشجيع وتسهيل التعاون بين المؤسسة الانتاجية والخدمية والمؤسسات البحثية والشركات التكنولوجية بتمويل من الصناديق مع اعادة راس المال المخاطر الذي دفع في الدراسة والبحث الى الصندوق مرة اخرى مع نسبة ربح.

أن الحكومات العربية لم تضع المنظومة التكنولوجية ضمن سياساتها ولم نجد من بين وزراء البحث العلمي في الوطن العربي من يضع المنظومة لبلده ويحدد سياساته تفصيلا فيها. فعلى سبيل المثال نجد الصين قد وضعت منظومة تكنولوجية واضحة فقد دمجت مثل التجربة اليابانية المراحل الثلاث الاولى في المؤسسات البحثية والانتاجية على السواء فيستطيع القارئ ان ينظر الى اسماء الشركات الصينية (الاسم التجاري سواء المكان او اسم ما + مراحل المنظومة التكنولوجية بحث و/او تطوير + انتاج + نوع الشركة قانونا) ولديها تصنيع خطوط الانتاج وحقوق المعرفة. فمتى سيطع وزير عربي منظومة لوطنة؟

ثانيا: الفرد

ان العملية البحثية تشمل الفرد (الباحث العلمي) والامكانيات (في المعلم او المصنع). فبالنسبة

للفرد فقد حددت لجنة البحث العلمي في الامم المتحدة اربعة شروط لدعم الفرد لكي يقدم بابحاثه وابتكاراته , هي:

اتاحة ظروف فكرية بخلق مناخ فكري في ثقافة الشعوب باهمية اللجوء للبحث العلمي . ان نشر ثقافة البحث وامتلاك التكنولوجيا من خلال مشروعات بحثية وتكنولوجية ممولة هي اهم مرتكز للنجاح

وتقاليد علمية اخلاقية بتوجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع والعبءة عن كل ما يمس اخلاقياتة والعمل بروح الفريق وضمان حقوق الملكية الفكرية وحماية الباحثين من الاضطهاد

ودعم مؤسسى وهو الدور الذي يجب ان تلتمز به الحكومات وصناديق الدعم المالى للمشروعات البحثية والتنمية التكنولوجية وكذلك رواتب العلماء التي تفرغ فكرهم وطاقتهم للعلم فعلى سبيل المثال رواتب علماء مصر خارج جدول المرتبات

المتسلسل لكل دول العالم فالدول

المتقدمة التي على قمة الجدول

يتقاضى الباحث فيها ما يقرب من 50000 دولار والدول التي بها

مجاعات وهي في اخر الجدول

يتقاضى الباحث 3000 دولار بينما

يتقاضى العالم في مصر 350 دولار بينما مركزه هو الثامن والثلاثون

المقابل لراتب 12000 دولار.

وارادة عامة وهو ما تعبر عنه

قيادات الدولة من دعم وتشجيع

ووضع سياسات وقوانين ولوائح

وحيث نتطرق للعنصر البشرى

فيجب ان تشجيع العلماء بالخارج

الذين يرغبون في العودة لوطنهم

ويخشون من عدم وجود تمويل

لابحاثهم وطموحاتهم وتتصل بهم

عن طريق الشبكة العنكبوتية

ومن خلال «النشرات الدورية

ومن خلال برامج الزيارات التي

تنظمها الدول لهم وطمانتهم بان التمويل قد توافر

ليس ذلك فقط بل لاثراء خبرات وثقافة ومعارف

العلماء بالداخل فيجب الانفتاح علي المدارس

العلمية في العالم بكل التخصصات, وكذلك تنمية

مهارات الباحثين العرب من خلال الأبحاث المشتركة

مع العلماء في الدول المتقدمة وتشجيع نشر الأبحاث

في الدوريات العالمية المحكمة

ولتحقيق الاهداف عالية يكون من خلال الاتصال

المباشر (ندوات- ورش عمل- مؤتمرات- زيارات - دعاية مستهدفة) او الغير مباشر (قيادات البحث العلمي مع مندوبين الاعلام من خلال برامج في

الاذاعة والتلفزيون والجرائد والمجلات) ويجب:

1- احداث اثر في ثقافة وفكر المجتمع

يرتكز على اهم موضوع لديهم وهو المكسب

والاستمرارية بالتعاون مع البحث العلمي بالتوازي

مع ثقافة الخوف من تخلف مؤسسته ومنتجة وان

هذا الضعف سوف يتأثر بعنف بتقلبات السوق.

وهذه حقيقة.

2- اثاره الطريق امام صناع القرار في

المؤسسات الانتاجية او الخدمية او الجامعات

والمعاهد البحثية الى مصادر التمويل مثل صناديق

العلوم والتنمية التكنولوجية وكيفية التعامل معها

بيانات وتعليمات وافية وواضحة ومشجعة

بالتوازي مع طرد مخاوف رفض مشروعة البحثى او

التكنولوجى نتيجة وجود فساد فيمن يحكمون بين



المتقدمين وهو اخطر مستويات الفساد التي تؤدي للاحباط واليأس وهو السبب الرئيسى في تخلف الامة العربية.

في الحلقات القادمة نتناول الموضوعات التالية:

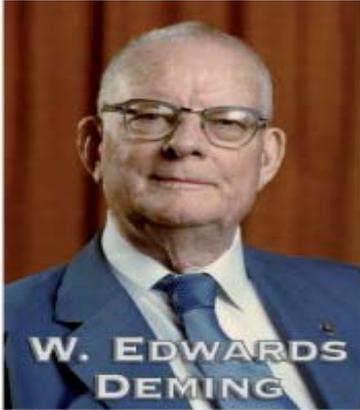
1- متسلسلة المنظومة التكنولوجية

ومنظومة القياس

2- متسلسلة المنظومة التكنولوجية

ومنظومة الجودة

(Edward Deming)



2010

عمل كثير من المفكرين في الحقبة الأخيرة على إنشاء وتطوير مفاهيم الجودة، وكان منهم من لديه أفكار عظيمة تبنتها بعض الدول والمؤسسات، ومن أبرز هؤلاء الرواد الأوائل ديمينج Deming وفيجينباوم Feigenbaum وإيشيكافا Ishikawa وجوران Juran وتاجوشي Tajuchi وكروسبي Crosby وغيرهم. ونتناول في هذا العدد من مجلة عالم الجودة واحد من أبرز وأهم هؤلاء العلماء وهو إدوارد ديمينج (Edward Deming)

النظام لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران فقط للمشاكل : العمليات والناس. ويقول ديمينج إن ١٥٪ فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات.

٦. 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.

٧. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة. يتسبب كفاح القائمين بالإشراف - في سبيل تحقيق الجودة - في تأخير العمل بأكثر مما يسببه زيادة صغار المديرين. ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات.

٨. إبعاد الخوف. لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب. 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 مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من العامل والمدير.

٩. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات. التغذية المرتدة و الاتصالات، من الطبيعي أن توجد

١. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة. ويحتاج الأمر إلى شمولية تحسين الجودة. ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.

٢. 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.

٣. 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.

٤. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة 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.

٥. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. إن من وظائف الإدارة التعامل مع

هو مهندس تصنيع أمريكي، ولد عام ١٩٠٠م وتوفي عام ١٩٩٣م وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. أدرك ديمينج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج. فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينج التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). ونادي بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات.

وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمينج - كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام ١٩٥١م جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف «ديمينج» بلقب «أبو الجودة» في اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيراً في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية). لقد علم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعنى تكلفة أقل. لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين. ولقد حدد ديمينج الجودة بستة محاور وهي:

أ - المحور الأول: مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة

تطوير السياسات على أنهم أنشئوا النظام. وتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة.

وتعكس هذه النقاط فلسفة ديمينج في الاعتقاد بأن الموظف أو العامل يرغب في الأداء الجيد، وفي الاعتقاد بالحاجة لتحويل التأثير والسلطان في صنع

الأخطاء. ١٢. تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله. عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه. ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى وأن يكون رضا العامل عن عمله على أعلى مستوى. ١٣. تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب. وذلك ليتمكن كل موظف من العمل

الاتصالات عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة. وينتج عن وجود الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه الإدارات فيحدث التعاون بينها. ١٠. تقليل الشعارات، والأهداف الرقمية، واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط. 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.



القرار من غرفة أو غرف الإدارة إلى مواقع الإنتاج والأداء. ووفقاً لهذه الفلسفة يتعين أن يتعلم العاملون الإحصاء ليكونوا قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة، والمحافظة على تحسين مستمر للجودة. وأن يتلقى كل العاملين من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى تدريباً على مفاهيم السيطرة

ضمن فريق من الأنداد ويتحقق ذلك من خلال التعليم ويقود إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل. ١. تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير. وينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على

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 مفردة سوف تنتج في النهاية مؤدياً رديئاً للعمل وتخلق الجو الملائم لارتكاب

على الجودة والإحصاء. ليس هذا فقط بل إن كل فرد مدعو لأن يدرس الأداء التنظيمي لمؤسسته، وأن يقترح



سبلاً لتحسينه. وهكذا فإن العاملين لا يؤدون عملهم فقط، بل يساعدون أيضاً في تحسين النظام. وبدأت منظمات الغرب في تطبيق مدخل ديمينج في المنظمات الصناعية والخدمية حتى لقد طبقتها بلدية مدينة ماديسون الأمريكية، فعينت مستشاراً لتحسين جودة خدماتها. ويتابع ذلك المدخل المتكامل أمكنها أن تخفض تكلفة عملياتها وتحسن جودة خدماتها. فقلت حوادث وإصابات العمل وقتلت ساعات العمل الضائعة، وتحسنت كفاءة شراء واستخدام مستلزمات جهاز المدينة. وانخفضت تكلفتها الشراء والتخزين. وليس هذا فقط، بل تحسنت معنويات العاملين وانخفضت معدلات غيابهم.

ب- المحور الثاني: الأمراض السبعة المميتة

من مبادئه السابقة، وأيضاً من خلال قربه من مراكز الصناعة الأمريكية ومعرفته العميقة بواقع المنشآت الأمريكية أدرك ديمينج أن هناك سبعة أمراض مميتة لا يمكن معها أن تنجح المنشآت في مهمتها نحو التحسين في الجودة، وهذه الأمراض هي:

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعم الهدف في تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.

- تكاليف العناية الصحية الكبيرة.
- الأعباء القانونية الزائدة.

ج - المحور الثالث: المعوقات الستة عشر

- الأمل بالحلول الفورية.
- الحلول الافتراضية.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- التعليم الخاطئ بالمدارس.
- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.
- الانطلاقات الفاشلة.
- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة فقط مطابقة المواصفات.
- مغالطة مبدأ صفر عيب.
- الحاجة لتتوافر الجهود.
- عدم دعم الإدارة العليا.
- العمل الانفرادي.
- النظر للربح القصير.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

د - المحور الرابع: المناخ الجيد

إن المناخ الجيد الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم، فإن المنشأة عليها أن ترعى عمالها، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، وتغرس في ثقافتهم أن الجودة إن كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم، وكذلك لابد من توفر الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم الاتصالات بين إدارات المنشأة المختلفة.

هـ - المحور الخامس: نظام المعرفة العميق

حيث يرى ديمينج أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتالي تحسين الإنتاج لابد أن تتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنشأة التي تتبنى فكر الجودة لابد لها من

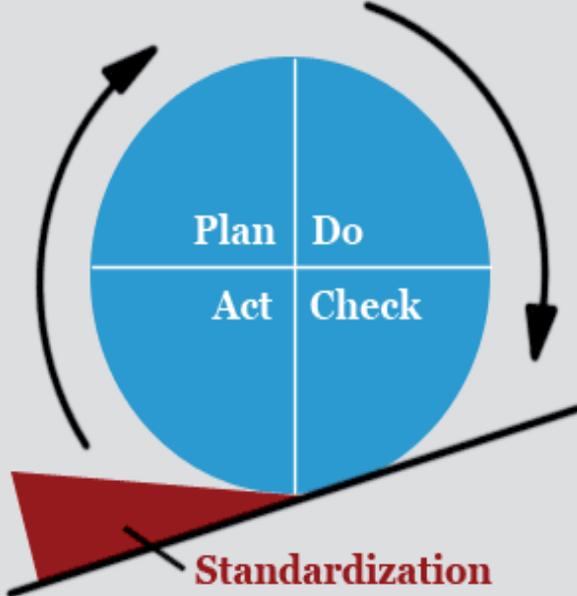
أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

ذ - المحور السادس: عجلة ديمينج (The PDCA Cycle)

تشمل عجلة ديمينج المبينة بالشكل على أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث ترتبط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه النشاطات هي:

- 1- خطط (Plan) للتحسين أو لمعالجة المشكلة.
 - 2- نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
 - 3- افحص (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
 - 4- باشر (Act) العمل وفق الخطة.
- وعجلة ديمينج تعتبر من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمينج لتبني نظام الجودة في أي منشأة ويطلق عليها أيضاً (دورة التعليم والتحسين) وهي تركز على

Continuous Improvement



النشاطات الأربعة السابقة، حيث يرى أن المنشأة التي ترغب في التحسين لابد لها من إتباع هذه الدورة ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام. والى اللقاء مع عالم آخر من علماء عالم الجودة.



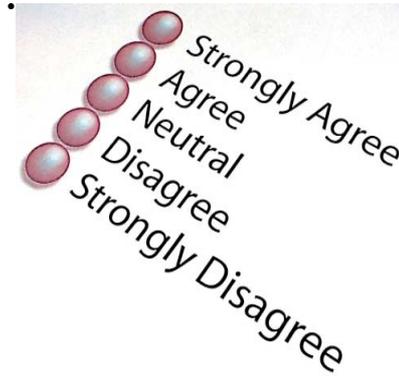
ملاحظات العملاء



يتبعها متلقى الملاحظة.

- تسجل الملاحظات الايجابية من اجل الاستفادة منها داخليا في رفع مستوى الاداء وخارجيا

وتفاصيلها مثل تاريخ الشكوى وجهة اصدار الشكوى وغيره



يجب ان تبلغ المنظمة العميل بانها تسلمت شكواه وانها تعمل على معالجتها لتشعره بمدى الجدية في ذلك

- يجب ان تقوم المنظمة بالاجراءات اللازمة لمعرفة طبيعة واسباب الشكوى مع عمل اللازم لمنع تكرارها او حدوث شكوى مماثلة مستقبلا
- يجب ان تحدد المنظمة الطريقة التي يجب اتباعها في حالة استبدال المنتج او تكرار الخدمة أو تعويض الزبون

في حالات الملاحظات الايجابية يجب على المنظمة ان:

- تحدد كيف يمكن ان تصنف الملاحظة بانها ايجابية
- تحدد الوسائل لالتقاط الملاحظات الايجابية من جميع قنوات التواصل مع العملاء.
- تحدد المنظمة الطريقة التي يجب ان

ملاحظات العملاء هي تلك الملاحظات التي يبيها العملاء بصورة مباشرة او غير مباشرة والمتعلقة بنوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة. هذه الملاحظات في بعض الأحيان قد تكون إيجابية في شكل مجاملات او ثناء أو هدايا أو نواصح وأوقات أخرى يمكن أن تكون سلبية في شكل شكوى أو تعبيراً عن الرفض.

بدون وجود عملية فعالة لجمع وتحليل واتخاذ الاجراءات المناسبة حيال ملاحظات العملاء ، ستفقد المنظمة الفرص المتاحة لتحسين أدائها او ربما تفقد عملائها.

في حالة تلقي ملاحظات الشكاوى فان التعامل الصحيح والفعال معها من قبل المنظمة يغطي جوانب كثيرة من اهمها:



- ينبغي للمنظمة أن تحدد الاسس والمعايير التي على ضوءها يمكن ان

تصنف الملاحظة بانها شكوى

يجب على المنظمة تحديد الوسائل المناسبة والفعالة لجمع الملاحظات و الشكاوى عن طريق كافة القنوات المتاحة بين المنظمة والعملاء.

- يجب ان تحدد المنظمة الطريقة التي يجب ان يتبعها متلقى الملاحظة
- يجب ان تقوم المنظمة بتسجيل الشكوى



في الترويج للمنظمة ومنتجاتها

- تطلع العاملين على ملاحظات العملاء الايجابية ومكافاتهم على ذلك لتحثهم وتشجيعهم.



تكلفة الجودة



كانوا تحت ضغط بالالتزام بجدول التسليم مهما كانت الظروف حيث ان المصنع ايضا تحت ضغط مالى مما حدا بهم الى ترجيح كفة الالتزام بالجدول على اجراءات الجودة والسلامة المتبعة، فبراي ان السبب الجزرى للمشكلة يكمن بالادارة العليا وكان يجب ان تدان هى فى الاساس وتصحيح الاوضاع يبدأ من هناك ، هذا طبعا لا ينفى مسؤولية الذين اجرؤا الاختبارات ولكن لكى لاتتكرر مثل هذه الاخطاء لابد من معالجة جزورها والتي تقع بالادارة العليا ، فبدلا من تسليم المحرك للاختبار الخارجى فى موعده تعطل لعدة اشهر فبدلا من التوفير كانت الخسارة وهذا ما يؤكد مفهوم ان تكلفة تطبيق الجودة عادة ما تكون اقل بكثير من تكلفة عدم وجودها.

ان القرص قد اجتاز مراحل الفحص المتعددة لتلك الخواص ، لكن التحقيق وجد ان اجهزة القياس ومنصات الفحص لذلك الاختبار لم تتم معايرتها بالشكل المطلوب او بالاحرى تم تجاهل ذلك نسبة لضيق الوقت حيث ان جدول التسليم قرب على الانتهاء ولا بد من التسليم فى الوقت المحدد هذا من ناحية ومن الناحية الاخرى ان هذه الاجهزة والمنصات ذات كفاءة عالية مما جعل المسؤولين عن الاختبار شددى الثقة بان نتائج الاختبار ستكون سليمة.

بالطبع القى باللائمة على المسؤولين عن الاختبارات على اعتبار انهم هم الوحيدون المسؤولين عن المشكلة ، لكن فى راي ان السبب الرئيسى يقع ابعد من هذه الاسباب المباشرة. فالتحقيق اثبت بان هؤلاء المدانين

تعتبر صناعة الطائرات من اكثر الصناعات تعقيدا من ناحية التصميم وكذلك فى تكنولوجيا صناعتها واكثرها كلفة وهى ايضا الاكثر حرصا على الجودة والسلامة ولربما تفوقها فقط المفاعلات النووية.

عند صناعة طراز جديد من الطائرات يمر الطراز بالكثير من مراحل الفحص والاختبارات ، لناخذ مثلا صناعة محركات الطائرات والتي يتم صناعتها بمصانع خاصة بها منفصلة عن مصانع الطائرات.

بداية بعد تصميم المحرك يقوم المصنع بصنع نموذج لهذا المحرك وفى الواقع هى نسخ عديدة من هذا النموذج وقر هذه النماذج باختبارات عدة بعضها داخل المصنع والبعض الاخر فى مراكز متخصصة ومن ثم الاختبارات النهائية على الطائرة نفسها.

تقودنى تلك المقدمة الى حادثة وقعت فى نهايات القرن الماضى باحد قلاع صناعة محركات الطيران ، تلخص تلك الحادثة فى انه اثناء اجراء الاختبارات النهائية بالمصنع لاحد المحركات وهذا الاختبار يجرى فيما يعرف بصندوق الاختبار وهو عبارة عن معمل خاص يخضع المحرك من خلاله لاختبارات مختلفة لكى يتم التاكيد بان المحرك يفى بالمواصفات المطلوبة ، ويتم من خلال هذا الاختبار تشغيل المحرك بسرعات عالية جدا تفوق قدرته التصميمية كاحد اختبارات قدرة التحمل ، واثناء اجراء هذا الاختبار والمحرك يعمل بسرعة قصوى فاذا باحد ريش التوربينة ينخلع من مكانه ويخرج خارج المحرك محدثا شرا كبيرا بالغلاف الخارجى للمحرك ويرتطم بجدار المعمل ثم تلتته ريش اخرى ولولا ان المعمل مصمم جيدا لمثل هكذا حالات لخرجت الريشة خارج المعمل.

بالطبع توقف الاختبار ريثما يتم التحقق من الاسباب ، وبعد دراسة وفحص متانى وجد ان سبب المشكلة يكمن فى ان قرص التوربين الذى يثبت عليه هذه الريش وجد ان توازن القرص الاستاتيكي والديناميكي لم يكن بالصورة المطلوبة بالرغم من





بيت الجودة وبيت العنكبوت



مهندس مجدى خطاب

ولكى تكون الأمور واضحة فيجب أن أبين لكم قصدى ببيت الجودة وهو أننى أقصد نظم الجودة التى نطبقها كما أعنى بها أيضا الجودة كمفهوم وكتطبيق والذي أفترض فيه ان الجودة يمكننا أن ننظر اليها كبيت له أركان وأسس وقواعد يبنى عليها فالجودة كلمة ذات معانى ومدلولات كثيرة فمن معانيها الملائمة للإستخدام وتقديم منتج أو خدمة تحقق المواصفات وتلبى رغبات العميل وللجودة سمات أو أبعاد وهى الأداء, الخصائص,الموثوقية , الإستدامة, المظهر أو الشكل ,خدمة العملاء, الأمان عند إستخدام المنتج وأيضا المنفعة العائدة على المنتج أو الخدمة.

أما بيت العنكبوت فهو بيتا تبنيه حشرة تراها ضعيفة البنيان فتتسج بيتا من خيوط رفيعة جدا لكن له خصائص فريدة جدا أيضا ولكن هذا البيت الذى تبنيه تلك الحشرة قال عنه المولى عز وجل أنه أوهن البيوت ومن خلال إطلاعى على بعض المعلومات التى توفرت لى فى بحثى عن تفسير لهذه الآية الكريمة وجدت بعض التوضيحات التى تقول أن المقصود هنا ليس البيت فى حد ذاته بل المقصود هو الوهن الإجتماعى والتفكك الأسرى الموجود فى هذا البيت حيث تسوده الوحشية فى التعامل بين أفرادها فالأثنى بعد أن يلحقها الذكر تفترسه وبعد أن تضع بيضها ويخرج صغارا فإنها من الممكن أن تفترسهم وهؤلاء الصغار بعد ذلك يتفرون بعضهم البعض فهو بيت ملئ بالتوحش ولكنه ولقدرة الله فيه أمثال, وقد وجد العلماء فى العصر الحديث أحد هذه الأمثال والحكم فى خيط العنكبوت, والذي هو أقوى من مثيله من الفولاذ وأكثر مرونة لمثيله من الحرير وسوف أستعرض معكم هنا بعض خصائص هذا البيت وهى :

• خصائص بيت العنكبوت

١. من يبنى هذا البيت هو أنثى العنكبوت وليس الذكر.
٢. وصف بيت العنكبوت بأنه أوهن البيوت.
٣. لا يعنى ضعف البيت ووهنه أن نسيج (خيط) العنكبوت ضعيف.

[:]



٤. العلم الحديث كشف أن خيط العنكبوت أقوى من مثيله من الصلب أو الفولاذ بثلاث مرات أو قيل أكثر من ذلك وأنه أيضا أقوى من مثيله من خيط الحرير وأكثر مرونة منه.
٥. أن هذا البيت يشكل بوضعه هذا قلعة أمينة وحصينة للعنكبوت.
٦. الوهن في هذا البيت ليست في ضعفه ولا في فقر أساسه للصلابة المطلوبة لقوة البنيان ولكن الوهن هنا في ضعف العلاقة الأسرية والاجتماعية في من يعيشون في هذا البيت.
٧. تبنى أنثى العنكبوت البيت ويأقن إليها الذكر ليقلحها ولكنها بعد ذلك تفتسه وتضع بيضها والذي يخرج صغارا ربما تفتسهم أيضا والأكثر من ذلك أن الصغار يفتسون بعضهم البعض.
٨. تغزل أنثى العنكبوت بيتها أيضا ليكون فعا وكمينا ومقتلا لكل حشرة صغيرة تفكر أن تقترب منه وكل من يدخل البيت من زوار وضيوف يقتل ويلتهم.
٩. خيوط العنكبوت والتي هي صلب هذا البيت تخرج من أحشائها.



١٠. موهبة العنكبوت في غزل الخيوط الحريرية واحدة من معجزات الخلق الفريدة وذلك لتعقد هذه العملية وإعتمادها على عوامل عديدة ومنها قدرة العنكبوت الفنية على نسج هذا النسيج الهندسي القوي والبديع في شكله إضافة الى قوة ومرونة المادة الخام المستخدمة في البناء
١١. للبيت أعراض عديدة بالنسبة للعنكبوت منها كما قلنا أستخدامه للتزاوج وإصطياد الفرائس إضافة الى أنه المتوى والسكن للعنكبوت.
عذرا قارئ العزيز ذهبت بك في رحلة قد تبدو لك بعيدة عن عالمنا عالم الجودة ولكن ستعود سريعا وتواصل لنحاول أن ربط بين بيت الجودة وبيت العنكبوت ولنرى ما نريد أن نأخذ ونتعلمه من هذا البيت لنزرعه في بيت الجودة الذي ننشده ونرى أيضا السبلات الموجودة في بيت العنكبوت لنتجنبه في بيتنا بيت الجودة.

• خصائص بيت الجودة

بداية نتحدث عن بيت الجودة كما يجب أن يكون وحال هذا البيت لدينا ، فلكي تحقق الجودة أهدافها

ويكتمل بناؤها فيجب أن نتأكد من وجود الأركان الآتية في هذا البيت وهي:

١. كأى نظام إدارى يسعى الى النجاح لابد أن يكون لهذا النظام هدف واضح ومعلن للجميع يسعى الكل لتحقيقه.
٢. ضرورة أن يعرف كل من يعمل داخل النظام دوره في تحقيق هذا الهدف وتأثير عمله على نجاح النظام.
٣. إلتزام واضح وصريح من جانب الإدارة العليا على نجاح النظام والمحافظة على تطبيقه.
٤. نشر ثقافة الجودة بين كل العاملين داخل النظام.
٥. المصارحة في كشف المشاكل والأخطاء التي تحدث ومحاولة البحث عن حلول إبتكارية جديدة.
٦. العمل على التحسين المستمر لهذا النظام.
٧. مراجعة وتقييم موقف تحقيق أهداف النظام دوريا.
٨. التدريب المتواصل لكل من يعمل داخل النظام لإكسابه مهارات جديدة وإتقان أعلى لأداء عمله بصورة أفضل.
٩. الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والإنسانية والمادية لمن يعملون داخل النظام.
١٠. أن تكون عمليات النظام واضحة ومترابطة وفي تسلسل يسمح لها بإنسيابية الأعمال دون تعارض بينها.

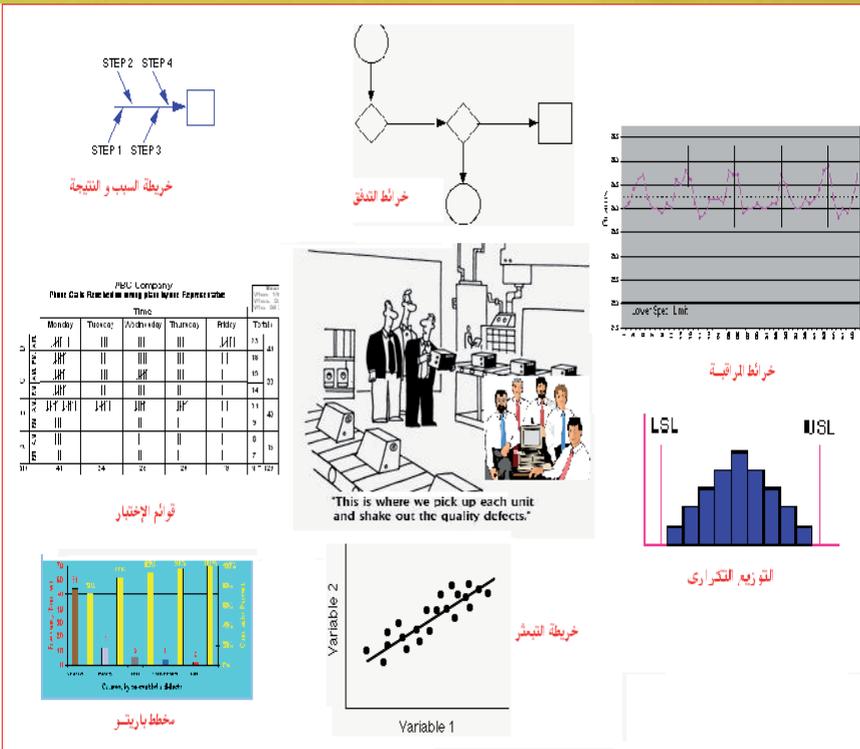
١١. يجب أن يكون نظام الجودة مبنى على نظام قوى لضبط الجودة تستخدم فيه الطرق والأدوات والتقنيات الحديثة لضبط الجودة. هذا هو حال البيت أو نظام الجودة الذى يجب أن يكون عليه ولكن دعنا نرى صورة لما هو عليه البيت لدينا في عالمنا العربى وكيف نطبق الجودة.

• حال بيت الجودة لدينا

لو نظرنا الى تطبيقنا للجودة نجد أنه يكاد يكون تطبيق أجوف لا يبنى على قواعد وأسس راسخة فكم منظمة عملت على زرع ثقافة الجودة ونشرها خلال ربوعها، أعتقد أنه القليل جدا من فعل فمن خلال رؤيتى المتواضعة فأن أغلب المنظمات التي تريد أن تبنى بيتا للجودة لها لا تراعى فيه توفير مكونات وأساسيات هذا البيت وأن ما يحدث هو مجرد تطبيق أجوف لبنود من مواصفات بنيت بالفعل بطريقة إحترافية عالية ولو طبقت بروحها لكان الحال غير الحال ولكننا للأسف وكعادتنا نفرغ كل شئ من مضمونه المفيد، فنحن نطبق المواصفات بحبر يكتب على ورق ولو أجهدنا قليلا فنطبقها بلا روح، بل نطبقها بلا أساس واضح.

• ضبط الجودة كأساس لبيت جودة قوى

إن أردت أن تبنى بيت جودة قوى فيجب أن يكون لديك نظام قوى لضبط الجودة فهو الركيزة الأساسية بل هو العمود الفقري لإى نظام جودة



رواد الجودة ومبدعيها عندما أكدوا على أن الهدف الأساسي للنظام والكيانات هو المحافظة على البقاء وليس تعظيم الربح وتقليل الخسارة فقط، فكيف تحافظ على وجودك وبقاؤك بين منافسيك هو هدفك الإستراتيجي والصعب والطويل الأمد ولن

منها، تماما مثل بيت الجودة والذي يجب ان تكون مادته الأساسية قوية وعموده الأساسية يرتكز على ضبط الجودة القوي.

وذلك بما يشمله من دعائم قوية تشد وتدعم نجاح هذا النظام و التي هي عبارة عن مجموعة الأدوات والأساليب والتقنيات والتي تسمى بالأدوات السبع للجودة والتي منها الآن تصنيفان وهما أدوات الجودة السبع الأساسية وأدوات الجودة السبع الحديثة، ولو نظرنا لأنفسنا لرى ما هو مطبق من هذه التقنيات فسوف تكون الرؤية واضحة لنا وهي إننا نعيش في ماضي قد تركه الغرب من عقود بعيدة حيث أننا ما زلنا نعيش في مرحلة فحص المنتجات والإعتماد على التفتيش وأحيانا التفتيش بنسب ١٠٠% ومنتظر حتى تقع المشاكل وتتفحل الأخطاء ولا نستيق الأحداث لنصل للمنع والوقاية وهي الفكرة الأساسية التي بنيت عليها الأساليب الحديثة المستخدمة في الجودة والتي قدمها لنا علماء أذاذ أمثال إيشكاوا وجوران و ديمينج وكروسبي وفايجن بوم وغيرهم وقد تمثلت هذه الأدوات و الأساليب في مجموعة من التقنيات التي تساعد على ضبط جودة المنتجات والخدمات وحل المشاكل بأسلوب علمي منظم مبني على قوة البيانات والمعلومات المسجلة عبر كل مراحل تقديم المنتج أو الخدمة، كما ان قوة هذه الأدوات والأساليب تستمد من مقدرة من يعملون داخل النظام على التحليل العلمي والمنطقي لهذه البيانات والمعلومات، فنجد من بين هذه الأدوات المستخدمة:

١. قوائم الفحص والإختبار Check Sheets
٢. خرائط التدفق flow diagram
٣. التوزيع التكراري Histogram
٤. مخطط باريتو pareto diagram
٥. خريطة التأثير والسبب cause and effect diagram
٦. خريطة التبعثر scatter diagram
٧. خرائط الضبط control charts

كل هذه أدوات بسيطة وسهلة الإستخدام لكنها قوية التأثير وظاهرة المفعول والدليل هو ما نشاهده في عالم اليوم لتقدم أمم أخذت بها مثل أمريكا واليابان والأخيرة كان لها الدور الواضح والأثر الأعظم في نشر هذه التقنيات والتي تعلموها على يد عالم خصوصاً له جائزة تمنح سنويا بأسمه وهو العالم د ديمينج والذي له الفضل الكبير على نجاح هذه التقنيات مع اليابانيين، إختصارا لا يوجد بيت قوى بدون أساس قوى ولا توجد جودة بدون نظام قوى وفعال لضبط الجودة يستخدم تقنيات وأساليب وطرق حديثة ومن هنا نعود لبيت العنكبوت القوى في شكله الهندسي والقوى بمادته الأساسية والتي منها ينسج خيوطه العنكبوتية حيث يستمد هذا البيت قوته



تصل الى هذا الهدف إلا إذا زرعت ووطنته لدى كل فرد وعضو في بيتك بيت الجودة، لذلك يجب أن يكون كل المقيمين بالبيت في حالة رضا وسكون وطمأنينة تعينهم على العمل والعطاء والإبتكار، يجب أن تكفيهم بكل إحتياجاتهم الأساسية كحد أدنى وأن إستطعت أن تصل الى إشباعه فتكون وقتها قد أمتلكته معنويا وولا، إذا للنظر لبيت الجودة لدينا من هذه النقطة ونحاول إستيضاح قوته ووهنه ، وأعلم يقيننا أحي القارئ إنك تعلم بحاله في أغلب منظماتنا وشركتنا العربية فمن من أصحابها يعلم بتأثير هذه الجوانب الإجتماعية والنفسية على قوة شركته إلا القليل جدا فالعامل لدينا ما هو إلا ترس في آلة يعمل وهو مهزوم ومهزوم إجتماعيا ونفسيا فلا أجره يكفيه ولا محيطه الإجتماعي يؤمنه على نفسه وأهله، العامل يعمل ولا يعرف هدفه الواضح والمعلن من وظيفته وتأثيرها على

نأتي لنقطة أخرى هامة في بيت الجودة والتي يجب علينا أن نناقض مثلتها في بيت العنكبوت وهي روح الترابط والتعاون والألفة بين قاطني بيت الجودة، فعلى الرغم من أن بيت العنكبوت أساسه قوى وتصميمه فريد إلا أنه من أوهن البيوت لما فيه من تفكك أسرى وعداوة وشراسة متبادلة بين أهله وهي ما تؤدي إلى إنهياره سريعا وعدم بقائه سوى القليل من الوقت، لذا وجب علينا عند بنائنا لبيت الجودة أن نراعي البعد الإجتماعي والعوامل النفسية والسيكولوجيا لمن يعيشون فيه ومن يعملون على نجاحه فيجب على بائي بيت الجودة أن يوجد بينهم ترابط وألفة هدفها المحافظة على هذا البيت من الدمار والإنهيار على الجميع وضروة إخبار الجميع بأن هذا البيت هو بيتهم وبقائه قائما قو بقاء للجميع وهو المطلب الذي طالب بها الكثيرون من



العنكبوت وباني بيت الجودة، حقيقة لا أعلم مدى قوة العنكبوت ولكن أراه ضعيف هش فأنت ممكن أن تطيح به بنفخة من الهواء أو تحطمه بضغطة واحدة عليه، إذا أعتقد بأن باني هذا البيت ضعيف ووهن كالبيت الذي بناه، وتلك هي المشكلة في بيت الجودة لدينا، المشكلة في باني بيت الجودة، تسألني قارئ كيف؟ سأحاول في هذه النقطة إجابتك ولكن قبل الأجابة تعالي معي لننظر الى شركة ما قررت أن يكون لديها نظام جودة فأول ما تفعله هو الإتصال بمكتب إستشاري يعمل في مجال نظم الجودة وبعد أن يتم الإتفاق يأتي المكتب الإستشاري ويعمل gap analysis طبقا check list طويلة وقيمة حقيقة ومبنية على نظام جودة عالمي ومعترف به مثل نظام الأيزو ٩٠٠١ ثم يقوم المكتب ببناء سياسة ووضع أهداف ودليل وإجراءات للعمل وتعليمات تشغيل وسجلات ومَادج وتقارير وغيرها الكثير من متطلبات النظام ولكنهم ينسون أو يتناسون وضع الأساس المتين لهذا النظام وهو كما قلت سابقا بناء نظام ضبط جودة جيد وقوى وزرع ثقافة جيدة للجودة وفكرها ومبادئها وقيمها مع عمل توعية جيدة وشاملة لكل العاملون داخل النظام المزمع

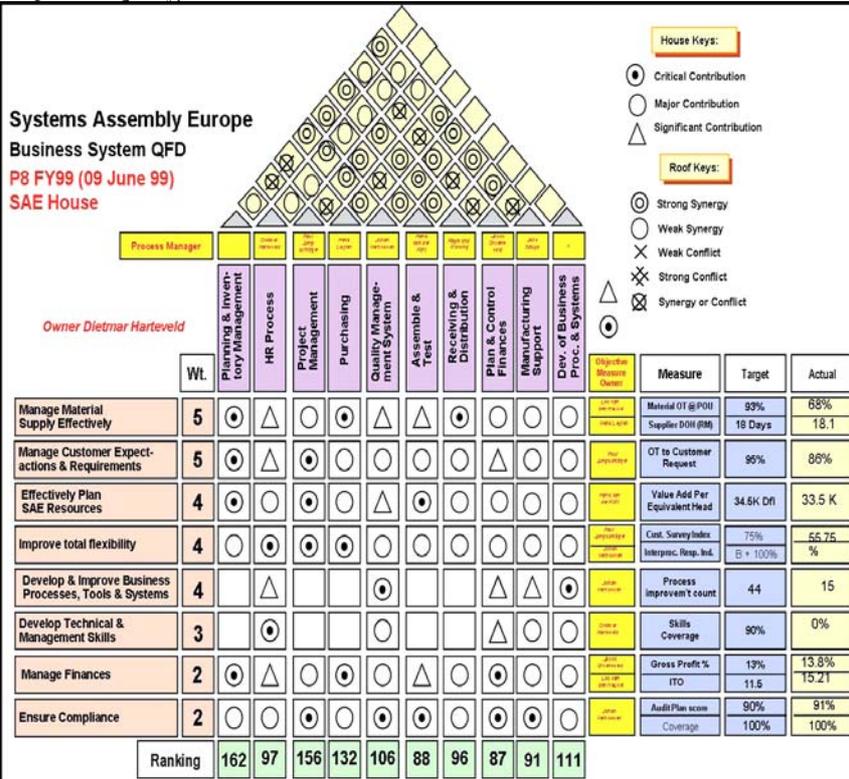
إنشاؤه، ثم أن الكثير من هؤلاء المكاتب الإستشارية حقيقة ضعفاء ولديهم من الوهن ما يجعلهم غير مؤهلين لبناء بيت جودة يعتمد عليه، وهم أنفسهم أول لبنة ضعيفة تشارك في وهن بيت الجودة لأنهم جزء من منظومة علمت أن الهدف هو شهادة أو مجرد ورقة توضع على الحوائط مع كمية من الأحبار توضع على كومة من الأوراق التي يتم عرضها على الشركات المانحة للشهادات والتي هي الأخرة زادت الطين بلة عندما نسوا روح المواصفات وإكتفوا فقط بالبحث عن تطبيق البنود حتى ولو كانت حبر على ورق، وهنا نلاحظ إننا قد ضيعنا على

أنفسنا فرصة إستغلال الخيوط العنكبوتية القوية في أنظمة الجودة والتي تشعبت لتشمل كل أنشطة وجوانب الشركة ومنها الحث على التدريب والتطوير والتحسين المستمر ، حقا أن المواصفات أشارت إليها

وهي أداة تستخدم لنقل متطلبات ورغبات العميل وتحويلها الى خصائص جودة يتم زرعها وتضمينها في المنتج أو الخدمة وذلك عن طريق أعمال التصميم والعمليات الإنتاجية وهذه الأداة تسمى بصوت العميل customer voice وداخل هذه الأداة توجد مصفوفة أخرى تسمى بيت الجودة quality house يتم فيها طرح المتطلبات الأساسية للمنتج مع وضع متطلبات ورغبات العميل في هذه المصفوفة لترى كيف نحققها نحن وكيف يحققها منافسينا وكيف سنقوم بتحويل هذه المتطلبات والرغبات الى خصائص في العمليات تظهر بعد ذلك في المنتج النهائي، إذا هي أداة كبيرة للتواصل بيننا وبين عملائنا تعنى فيها أكبر لمطالبهم وتعنى من جانبنا إلتزاما أقوى بتحقيق تلك المطالب (سوف يكون لنا بأذن الله مقال كامل نشرح فيه أداة دالة إنتشار الجودة QFD)، فهل قامت شركاتنا بتعلم مثل هذا الأسلوب وإستخدامته للوصول برضا العملاء الى مرحلة جديدة أم إننا إكتفينا بعمل إستطلاعات رأى لعملاء وإكتفينا بوضعها ضمن أرشيف بيت الجودة لدينا لتكون جزءا من نظام أجوف غير مطبق وغير فعال.

النظام وعلى نجاحه وبقاؤه، العامل يعمل ويشكو من ضعف راتبه ويسبق هذا عدم تأهيله الجيد لإداء عمله بل أنه لا يحصل على تدريب كافي يعينه على الأداء الصحيح والإتقان والأبداع في عمله، لقد قهرنا العاملون لدينا وفرضنا عليهم عدم الولاء وعدم القدرة على الإبداع والتطوير والتحسين المستمر من خلال قواعد وروتين عقيم فرض عليهم التوقع داخل قالب ثابت من عدم الحرية في إبداء الرأي وإحتقار آرائهم في تطوير العمل من خلال تهميش دورهم وحصره في مجرد أداء العمل والوظيفة فقط دون إشراكهم في الأمور الإستراتيجية للمنظمة وإعلامهم بموقفها الحالي وطموحاتها وخطتها للبقاء في المستقبل، بيتا بهذه الصورة ماذا ننتظر ممن فيه سوى أن يكون كبيت العنكبوت وهنن ضعيف.

هل طبقنا الجودة بمفهومها الواسع والشامل وهل هي حقا لدينا وسيلة نعتد عليها للتقدم والنجاح؟ لا أدري ولكننا سنطرح هنا أمور نحاول من خلالها خلق إجابة لواقع يعطى دلالات ومعاني كثيرة ،



فأغلب الشركات لدينا تنظر للجودة على إنها شهادة وكفى وترى في تطبيقها مضيق للوقت وزيادة في التكاليف تماما كما ننظر نحن لبيت العنكبوت من وهنن وضعف ولكننا ننسى أن أساسه قوى جدا ومرن، أما آخر وهو أننا يجب أن نعي أن الجودة هي أسلوب إداري ومنهجها عملي يطبق، الأساس فيها قوى والتقنيات والأدوات المستخدمة فيها قوية التأثير ولكننا وبكل أسف ننظر للبيت من الخارج ولا ننظر إلى ما بداخله فنقوم بإستغلاله وهو روح الجودة والخيوط العنكبوتية

للبيت والمتمثلة في أدوات الجودة وتقنياتها وسوف أذهب معكم هنا لنستعرض سريعا أداة أخرى من أدوات الجودة تعادل في قوتها قوة خيوط العنكبوت وهي دالة إنتشار الجودة Quality function deployment

ولم تضع لنا الطرق والأساليب ولكنها تركتها لنبحث نحن عنها ونختار منها ما هو متواجد ونطويعه للعمل به في شركتنا ، وتليخيصا لهذه النقطة بأنه فعلا أعطى من لا يملك من لا يستحق صك الجودة بناء على بيت ضعيف سرعان ما يتضح وهنه وضعفه أمام الآخرين ، وهم من يملكون هذا البيت بقوته وصحة بنيانه وهنا أروى لكم قصة حقيقية حكها لي أحد أصدقائي والذي يعمل مديرا للجودة في شركة كبيرة تعمل في مجال الصناعات الهندسية والتي أرادت أن تفتح لها سوقا جديدة مع إحدى الشركات العالمية والتي مقرها أمريكا وطبعاً وكعادة الشركات والنظم القوية للجودة فإنها تبحث عن موردين أقوى فقد طلبت هذه الشركة العالمية أن تجرى مراجعة طرف ثاني (second party audit) على تلك الشركة والتي تبحث عن أن تكون مورد للشركة العالمية ، وبالفعل أرسلت الشركة العالمية قوائم تحقق check list محترمة جدا وقوية ومبنية على نظام الجودة ISO 9001 لكن المفاجأة كانت إنهم ركزوا على روح التطبيق بما يشمل التطبيق السليم والعملى لإساليب ضبط الجودة وتحقيق رغبات العميل بل الأكثر من ذلك النظر الى مقدرة عمليات هذه الشركة في تحويل هذه الرغبات والمتطلبات الى خصائص في المنتج وقد كان من ضمن قوائم التحقق السؤال عن تطبيق واستخدام تقنيات مثل الأدوات السبع الأساسية للجودة وكذلك الأدوات الحديثة والتي أشرنا الى واحدة منها من قبل مثل دالة إنتشار الجودة QFD كما سألوا عن تحليل نظم القياس المستخدمة وخاصة تقنية Measurement System Analysis مع السؤال عن الكثير من الأدوات الأخرى التي تعطي تأكيد لفاعلية نظام الجودة المطبق وبديها وحسب نظام الجودة القائم بالشركة التي نتحدث عنها لا يوجد أي شيء من هذه التقنيات ولكن وكالعادة حاولت هذه الشركة الإستعانة بإستشاريين ينشؤون لهم هذه التقنيات بصورة سريعة في مطبخ الجودة السريع وجاءت الشركة العالمية بأثنين من الخبراء وتم تقديم لهم هذه الأوراق التي تثبت تطبيقهم لتقنيات الجودة المذكورة أنفا وقاموا بالمراجعة على الشركة وحاذت الشركة على موافقة الشركة العالمية بالتعاون معهم وإعتبارهم موردا لهم وتم إرسال عينات أولية من المنتجات سرعان ما أكتشفت الكثير من العيوب بها والتي تم محاولة تلافيها في الإنتاج الكمي بعد ذلك ولكن حدثت المفجأة وهو أن الشركة العالمية قامت بعمل فحص دقيق للإنتاج الكمي الذي وصلها بعد ذلك

وصلت فيه نسبة الفحص الى 100% وأظهرت كل عيوب المنتجات في تقرير مفصل وطلبت الرد عليها بإجراءات تصحيحية ووقائية مناسبة وظلت العلاقة متأرجحة على هذا الحال لعدة طلبيات أخرى الى أن وصل الأمر الى وقف التعاون بين الشركتان وتحميل الشركة المورددة تكاليف الشحن ذهابا وإيابا ورفض أغلب الإنتاج وتحمل شركة الصناعات الهندسية خسائر فادحة ، ترى عزيزي القارئ ما السبب في هذه المشكلة ، أعتقد كما رأينا سويا أنه الضعف والوهن في البناء المستخدم في نظام أو بيت الجودة لدى تلك الشركة ، وما أود أن أخلص إليه من هذه النقطة أن الجودة كأسلوب ومنهج ونظام قوية وبيت ذو أسس وأركان متينة ولكننا نحن سكانه من نخربه ونجلعه ضعيفا بسؤ فهمنا وتطبيقنا له وأساس هذا الضعف فيمن بنوه وليس بمن وضعوا أساسيته.

أنثى العنكبوت تبنى بيتها ومن ورائه خدعة ومكيدة لذكرها الذي سرعان ما تدعوه العنكبوت اليه ليتزواج معها وبعد أن يتم ذلك يكون الذكر قد أسلم نفسه للنهاية وهي إفتراس الأنثى له تلك هي الخدعة في بيت العنكبوت ، ترى ما الخدعة والوهم في بيت الجودة ؟ الخدعة هنا هو هدف من بنى



بيت الجودة بالحصول على أسم وشهادة وسمعة كاذبة يريد بها خدعة العملاء والمستهلكين للخدمة أو المنتج وما أن يقع العميل معنا في هذا الشرك إلا وينقلب السحر على السحر ويهدم البيت على رؤس من بنوه عندما يكتشف العميل زيف المنتج وفشله في تحقيق متطلباته وهذه ما رأيانه منذ قليل في

مثالا السابق.

• ختاماً نوجز بعد النقاط التالية:

1. بيت العنكبوت كافي للغرض الذي بنى من أجله بتوفير مأوى للعنكبوت والتزاوج من خلاله وإصطياد الفرائس وبيت الجودة يجب أن يكون كافي للشركة التي تبنيه فيحقق لها الإستقرار ويرفع من جودة منتجاتها بما يحقق رغبات عملائها وينجح في جذب المزيد من العملاء
2. العنكبوت بانية بيتها لديها من العبقورية والذكاء والموهبة الربانية ما أعنها على غزل هذا البناء الهندسي الفريد وكذلك يجب على باني بيت الجودة ان يكون أهلا له ولديه من الخبرات ما يؤهله لذلك وأن يبنى هذا البيت بحكمة وذكاء يعظم الإستفادة منه.
3. مادة بيت العنكبوت قوية ومرنة وكذلك بيت الجودة يجب أن يكون ، فيه من القوة ما يجعله صامد ويحقق ما تصبوا اليه الشركة أو المنظمة مع وجوب المرونة فيه ليكون قابل للتحسين والتطوير المستمر
4. لكل بيت أساس وأعمدة وبيت الجودة يجب ان يكون أساسه نظام ضبط جودة قوى وحديث ويجب أن تكون أعمدة البيت هي تقنيات وأساليب وإدوات الجودة الحديثة.
5. لكل بيت هدف من بناه وهدف بيت الجودة يجب أن يكون مثلث من ثلاث أضلاع هم الجودة والإنتاجية وخفض التكاليف مع وجود بعدين إستراتيجيين وهما المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد والبعد الآخر والأخطر وهو البقاء في عالم تسوده التقلبات وإنهيارات سريعة لمن لا يصدد.
6. لكل بيت مطلب أساسي وهو راحة من يقطنه وسكينة وأمان من يعيشون فيه وكذلك بيت الجودة لابد من تحقيق الأمان لمن يعملون بداخله ويجب أن نرفع من درجة ولاء العمال ورضاهم عن المنشأة التي يعملون بداخلها فهم لبنات البناء الأساسية مع أساس وأعمدة البيت.
7. وأخيرا أنظر الى العنكبوت وصرها في بنائها لبيتها وتعلم منها الدقة والإتقان والصبر وتذكر حديث النبي صلى الله عليه وسلم

إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم



بقلم أمجد خليفة

ومن هذه المحاولات ظهر في عام ١٩٩٨ ما يسمونه ب Ethical Trade Initiative أو « مبادرة التجارة الأخلاقية » وكانت نتيجة طبيعية لما فعلته وسائل الاعلام من القاء الضوء على الأحوال والظروف القاسية التي يعيشها العمال المنتجين للملابس والأحذية ولعب الأطفال .. وغيرها والتي تباع لحساب كبرى الشركات العالمية (متعددة الجنسيات) . وخلال تلك السطور القليلة القادمة سوف نتعرف على ما هية هذا المبادرة والمبادئ الرئيسية لها وسماتها وما أحدثته هذه المبادرة من تغيير ملموس خلال العشر سنوات الأولى من عمرها .

- ما هي مبادرة التجارة الأخلاقية ؟

ولكي تتمكن من الغوص في أعماق تلك المبادرة ، نعرفها بأنها هي اتحاد من الشركات والمؤسسات الغير حكومية ومنظمات الإتحادات التجارية يعمل من أجل تحسين مستوى معيشة العمال المنتجين لجميع انواع السلع كالمشروبات والمأكولات ولعب الأطفال وغيرها وذلك في جميع أنحاء العالم . والمقصود بتلك المبادرة بأن على جميع الشركات والتجار والموردين الذين يتعاملون معهم الإلتزام والحرص على تحسين أحوال العمال المنتجين لتلك المنتجات الذين يقومون على بيعها بعد ذلك . حيث ان معظم العاملين في الشركات الموردة لهذه المنتجات هم من بلاد فقيرة حيث لا تتوفر القوانين اللازمة لحماية هؤلاء العمال أو انه لا يتم تطبيقها بصورة فعالة .

منذ فترة ليست ببعيدة .. كان كل من يبحث عن عمل يحرص على ان يلتحق بعمل في احدى القطاعات الحكومية أو أي من المؤسسات المملوكة للدولة .. وكان يُفسر ذلك بأن العمل في قطاعات ومؤسسات الدولة يتوفر به عنصر الأمان حيث لا يحل لأحد ان يقيله من عمله إلا وفقا لأحكام القانون وغير ذلك من المميزات والحقوق التي تكفلها له الدولة . وذلك على العكس من العمل لدى مؤسسة أو شركة يمتلكها أحد اصحاب العمل .. فصاحب العمل غالبا ما يحرص على الربح وربما لا يهتم بكفالة حق العاملين من تأمينات ورعاية صحية واعطائهم اجر مناسب يوفر لهم حياة مستقرة وغيرها من حقوق العاملين الملزمه له وفقا للقانون . ومع مرور الأيام .. تطور الأمر إلى اكثر من ذلك من ظهور تجاوزات من أصحاب العمل تجاه العمال ومنها لجوء بعض أصحاب العمل إلى عمالة الأطفال - مستغلا سوء الحالة المعيشية للأسر - لقللة الراتب الذي يتقاضه هؤلاء الأطفال. ومع إزدياد استغلال اصحاب المال للعاملين خاصة في البلاد الفقيرة .. ظهرت الحاجة إلى قانون او اتفاقية دولية لحماية العمال في جميع أنحاء العالم.

- القوانين والمبادئ الرئيسية لمبادرة التجارة الأخلاقية

ومثلها مثل أي مواصفة قياسية أو اتفاقية دولية تشمل على عدد من البنود والمتطلبات يجب على الشركات المشتركة في هذه المبادرة تنفيذها للوصول إلى الهدف الأسمى وهو عامل منتج ذو مستوى جيد من الظروف الحياتية والمعيشية وتمثل هذ البنود والمبادئ الرئيسية في الآتي :

١. الحرية في اختيار العمل

١,١ لا وجود لعمالة إجبارية أو ملزمة أو لا إرادية .

١,٢ لا يُلزم العمال بإيداع «ضمانات» أو النسخة الأصلية من مسوغات التعيين لدى صاحب العمل ولهم مطلق الحرية في ترك العمل بعد إعطاء إنذار مناسب ومعقول .

٢. احترام حرية الشراكة والحق في

التفاوض الجماعي

٢,١ يحق للعمال - دون أي تمييز - الانضمام إلى النقابات العمالية أو تشكيلها حسب اختيارهم ، كما يحق لهم التفاوض الجماعي .

٢,٢ يجب على صاحب العمل أن يبدى

تجاوبا مع الأنشطة التنظيمية لتلك النقابات .

٢,٣ عدم ممارسة أي نوع من التمييز ضد

ممثلي العمال ، فهم المخولون لممارسة مهمتهم

التمثيلية في مكان العمل .

٢,٤ حيث أن حرية الشراكة والتفاوض

الجماعي تخضع لقيود معينة بموجب القانون ، يجب

على صاحب العمل تطوير وسائل موازية ومدعمة

لحرية الشراكة والتفاوض الجماعي .

٣. توفير بيئة عمل آمنة وصحية

٣,١ يجب توفير بيئة عمل آمنة وصحية

مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الصناعة وأي مخاطر

معددة ، لذا يجب اتخاذ التدابير الملائمة لتفادي

الحوادث والإصابات التي قد تحدث خلال سير

العمل وكذلك التقليل من أسباب المخاطر المتعلقة

مباشرة ببيئة العمل .

٣,٢ يجب أن يخضع جميع العمال علاوة

على العمال الجدد والذين يعاد توظيفهم إلى

التدريب المسجل والنظامي على الصحة والسلامة .

٣,٣ يجب توفير حمامات نظيفة ومياه

صالحة للشرب ووسائل حفظ الطعام إذا أمكن ذلك

.

٣,٤ يجب ان تكون اقامة العاملين - في

حالة توفيرها - في مكان نظيف وآمن ويتلائم مع حاجات العمال الأساسية .

٣,٥ على الشركة التي تخضع للقانون أن

تسلم مسؤولية الصحة والسلامة لممثل عن الإدارة

العليا .

٤. حظر اللجوء إلى عمالة الأطفال

٤,١ يمنع منعاً باتاً استخدام الأطفال للعمل

.

٤,٢ يجب على الشركات أن تطور وتشارك في

السياسات والبرامج التي تساهم في تحسين وضع أي

طفل عامل من خلال تمكينه من الخضوع للتعليم

الملائم والجيد حتى مرحلة البلوغ .

٤,٣ يجب عدم توظيف الأطفال أو المراهقين

دون الثامنة عشر من العمر في ظروف خطيرة أو في

أعمال ليلية.

٤,٤ يجب أن تتطابق هذه السياسات

والإجراءات مع معايير منظمة التجارة العالمية ذات

الصلة .



٥. تسديد الحد الأدنى من الأجر المعيشية

٥,١ يجب تسديد الأجر والمنافع مقابل

أسبوع عمل عادي بما يتماشى مع المعايير القانونية

المحلية أو مع معايير الصناعة المرجعية كحد أدنى

بحيث تتلائم الأجر مع ما يكفي لتلبية الحاجات

الأساسية.

٥,٢ يجب أن يحصل جميع العمال على

معلومات مكتوبة بخط واضح ومفهوم عن شروط عملهم في ما يتعلق بالأجر قبل مباشرتهم العمل وبتفاصيل أجورهم لدى تسديدها عن الفترة المحددة في كل مرة.

٥,٣ لا يجوز الاقتطاع من الأجر كإجراء

تأديبي كما لا يجوز اللجوء إلى أي اقتطاع من

الأجر غير منصوص عليه في القانون المحلي دون

موافقة العامل المعني بصراحة كما يجب تسجيل

التدابير التأديبية كلها .

٦. ساعات العمل

٦,١ يجب أن يتفق عدد ساعات العمل

مع القوانين المحلية ومعايير الصناعة المرجعية مع

تطبيق ما يوفر حماية أكبر للعاملين .

٦,٢ يجب ألا يُطلب من العمال - مهما

كانت الظروف - العمل بشكل دائم لمدة تتجاوز

٤٨ ساعة في الأسبوع .. كما يجب أن يحصل

العمال على عطلة يوم واحد على الأقل خلال السبعة

أيام . وفي حالة العمل الإضافي فهو أمر اختياري

يجب ألا يتعدى ال ١٢ ساعة في الأسبوع وألا يُطلب

بشكل دائم وأن يُكافأ العامل لقاء أدائه بأجر مرتفع

.

٧. عدم ممارسة التمييز

٧,١ يجب عدم ممارسة التمييز في التوظيف

أو المكافأة أو التدريب أو الترقية أو التقاعد بالإستناد

إلى العرق أو الطبقة الاجتماعية أو الجنسية أو الدين

أو العمر أو العجز أو الجنس أو الوضع العائلي

أو الميول الجنسي أو العضوية النقابية أو الإنتماء

السياسي .

٨. توفير التوظيف الدائم

٨,١ يجب أن يرتكز العمل الذي يؤديه

العمال على أساس العلاقة المعترف بها في العمالة

والتي يصونها العرف والقانون المحلي .

٨,٢ يجب عدم تجاهل تنفيذ الحقوق

الواجبة تجاه العمال والمنصوص عليها في قانون

الضمان الإجتماعي أو قانون العمل والتشريعات

المتعلقة بهما وذلك من خلال اللجوء إلى آليات

التعاقد على أساس العمل فقط أو التعاقد من

الباطن أو الاتفاقات للعمل من المنزل أو آليات

التدريب على المهنة . فهذه الآليات لا تكفيء

المهارات ولا توفر التوظيف الدائم وبماثل ذلك ما

تقوم به بعض الشركات من اللجوء المفرط إلى

عقود عمل بأجال محددة .



يعلم صحابته الكرام ويعلمنا من بعدهم احترام العمل والعمل فقد روى ابن ماجه في سننه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) وروى البخاري في صحيحه عن النبي صلى الله عليه وسلم انه قال (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة رجل أعطى بي ثم غدر. ورجل باع حراً فأكل ثمنه. ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجرته). ولا ننسى أن نوضح أن هذه المبادرة تشترك مع

وحتى الآن ، استطاعت أن تحقق عدد من الامتيازات المادية للعمال في مختلف أنحاء العالم . وقد تمثل ذلك في انخفاض ملحوظ في عمالة الأطفال وتحسين أجور العاملين ففي العام الماضي سجلت الشركات المشتركة في مبادرة التجارة الأخلاقية أكثر من ٥٠٠٠٠ إجراء لتحسين ظروف وأوضاع العاملين لتشمل هذه التحسينات ما يزيد عن ٦ مليون عامل على مستوى العالم .

منج المحاملة الناشئة أو الميز إنسانية ٩
٩,١ يمنع منعاً باتاً اللجوء إلى التعذيب أو الإعتداء الجسدي والتهديد بذلك والتحرش بأي شكل من الأشكال والاعتداء الشفهي أو غيره من أشكال التخويف .
تشكل أحكام هذا القانون الحد الأدنى وليس الأقصى من المعايير ، فالشركات التي تطبق هذا القانون تتقيد بالقانون المحلي والقانون المطبق . وفي حال تطرق الأخران وهذا القانون الأساسي إلى الموضوع نفسه ، يجب على الشركات تطبيق القانون الذي يؤمن حماية أكبر .

السمات المميزة لمبادرة

التجارة الأخلاقية :

تتسم هذه المبادرة بعدد من السمات التي تميزها عن غيرها من المواصفات مثل عائلة الأيزو ومنها:

- لا تعد هذه المبادرة مواصفة قياسية تحصل الشركة بها على شهادة دولية تفيد بأن الشركة تطبق هذه المبادرة ، حيث لا تقوم المبادرة بأي اعتماد لجهات مانحة لهذه المبادرة أو تدريب مراجعين للمراجعة على الشركات المطبقة للمبادرة أو مثل هذه الأنشطة .
- يتم متابعة تنفيذ الشركات لقوانين وبنود المبادرة والعمل الجدي على تحسين أحوال العاملين من خلال التقارير التي تقدمها الشركات سنوياً للمبادرة ويتم تقييم مدى فاعلية التطبيق داخل



غيرها من المواصفات والاتفاقيات في مبدأ أساسي ألا وهو الالتزام الذاتي ، فمتى حققنا هذا المبدأ لن نحتاج - بعد ذلك - إلى كل هذه المواصفات .

المصادر

- موقع مبادرة التجارة الأخلاقية على شبكة المعلومات الدولية www.ethicaltrade.org .
- موقع أنشأته مبادرة التجارة الأخلاقية على شبكة المعلومات الدولية بعد مرور عشر سنوات على إنشاء المبادرة www.eti-ten.org .

ومع كل هذه المحاولات والجهد ، لا شك أن الجميع يطمح في أن يرى عامل يتمتع بجميع المميزات التي تؤهله لأداء عمله بجد وإتقان ينبع من راحته الذهنية والنفسية . . وإذا كانت هذه المبادرة تدعو إلى احترام العامل وتوفير ظروف جياه أفضل ، فقد سبقهم الإسلام إلى ذلك منذ أكثر من ١٤ قرن من الزمان . فقد أكد القرآن الكريم على أهمية العمل فقال الله عز وجل في كتابه العزيز (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَبَّحُوا لِلَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَبِّحُوا لِلَّهِ عَمَلِكُمْ وَالشَّهَادَةَ فَيَتَبَّحُّكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (التوبة ١٠٥) وكان النبي صلى الله عليه وسلم

هذه الشركات وجميع أعضاء سلسلة الإمداد الخاصة بها . وفي حالة عد التطبيق الفعال تقوم المبادرة بتطبيق إجراء تأديبي على هذه الشركات ، وعند تكرار ذلك يتم إعفاء هذه الشركات من المبادرة .
تهدف المبادرة إلى التعديل من سلوك الشركات تجاه العاملين والالتزام الفعلي والحقيقي ببنود هذه المبادرة .. دون التركيز على منتجات هذه الشركات .

ومنذ نشأة مبادرة التجارة الأخلاقية في عام ١٩٩٨



- ١- توكيد الجودة هي إجراء أو مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتم مسبقاً للتأكد من أن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة وتحقق رغبات الزبون. وهذه الإجراءات والأنشطة تتم على كل مراحل المنتج أو الخدمة .
- ٢- وترتكز توكيد الجودة أيضاً على التأكد من أن المستهلك لن يستقبل أي عيوب في المنتج أو الخدمة وذلك من خلال التحكم في خطوات العملية وليس التحكم في المنتج والمنظمات المعتمدة لفكر توكيد الجودة تستخدم الطرق الإحصائية لتجميع البيانات اللازمة لتبع العمليات على خطوط الإنتاج وذلك لتقليل تأثير المتغيرات مثل تآكل الماكينة أو أداة القطع , متغيرات الضبط , والتأثيرات البيئية وغيرها.

Name	Reference	Entry No.	Definition
quality assurance	ISO 12790-1:2001	2.26	all those planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that an analysis, measurement, or surveillance programmed will perform satisfactorily in service
quality assurance	ISO 15531-1:2004	3.6.42	all the planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for expected quality.
quality assurance	ISO/IEC 2382-20:1990	20.05.01	The planned systematic activities necessary to ensure that a component or system conforms to established technical requirements.
quality assurance	ISO 2919:1999	3.9	all the planned and systematic activities implemented within the quality system, and demonstrated as needed, to provide adequate confidence that an entity will fulfill requirements for quality
quality assurance	ISO 6859-1:1982	3.20	The maintenance of type test standard by periodic special testing during production.
quality assurance	ISO 7348:1992	05.00	All those planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that a product or service will satisfy given requirements for quality.
quality assurance	ISO 7563:1998	2.40	operations undertaken to achieve desired quality
quality assurance	ISO 921:1997	948	planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that a product or service will satisfy given requirements for quality
quality assurance	ISO/ASTM51400:2003	3.1.8	all systematic actions necessary to provide adequate confidence that a calibration, measurement or process is performed to a predefined level of quality.
quality assurance	ISO/ASTM51261:2002	3.1.13	all systematic actions necessary to provide adequate confidence that a calibration, measurement, or process is performed to a predefined level of quality.

- ٣- وتوكيد الجودة من خلال تطبيق الطرق الإحصائية (lacisitats lortnoc ssecorp) يعني هالك أقل , ساعات عمل أقل , رضا أكثر للزبون.
- ٤- خلاصة القول أن توكيد الجودة تدعم الجودة من ناحية النظام أو الطرق وليس بالفحص.





سؤال ١

أرجو الإجابة على سؤال التالي

* وهو ما هي المهام والمسئوليات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، وهل

تختلف هذه المهام عن المهام المسئولة من إدارة مراقبة الجودة

السائل: مهندس / سيد زغلول

الإجابة

أخى المهندس / سيد زغلول

الجودة الشاملة هي نظام إداري كامل لقيادة وتوجيه أى منظمة نحو تحقيق الجودة لمنتجات أو خدمات المنظمة وذلك من خلال التأكد من أن كل أنشطة الشركة يتم إدارتها حسب مبدأ إدارة الجودة الشاملة والذي يركز على أن الجودة هي مسئولية الجميع والجميع متكاتفون لتحقيق هذا الغرض بمعنى أن كل إدارة من إدارات الشركة عليها مسئولية في تحقيق أهداف الجودة بالمنظمة ليس ذلك فقط بل أن كل فرد عليه نفس المسئولية وبناء على هذا فإن نظام الجودة الشاملة يطبق على كامل المنظمة بما في ذلك إدارة الجودة نفسها والتي من داخلها نظام مراقبة ضبط الجودة وهو ما يوضح لك أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو الكل والجزء منه قسم أو إدارة ضبط الجودة وهي المسئولة بالدرجة الأولى عن مراقبة وقياس المنتجات وذلك بتوفير الطرق والأدوات اللازمة للتأكد من ضبط جودة المنتج وتحقيق درجة الجودة المطلوبة على حسب توجهه المنظمة

سؤال ٢

ما هي المعايير التي يتطلب تنفيذها في المؤسسة بشكل عام من أجل

الحصول على شهادة الجودة الكاملة Iso؟

السائل: saleh. ١٩٨٠

الإجابة:

المعايير المطلوبة هي التوافق مع المواصفة الدولية ISO٩٠٠١/٢٠٠٠ والتي تأمل في الحصول على شهادتها ومنها وضع السياسة والأهداف وإنشاء دليل الجودة وبناء الإجراءات والسجلات وتعليمات العمل ونظام للمراجعة الداخلية وغيرها من كل هذه الأمور ولو كنت تقصد أخى المعايير الأساسية ل ISO٩٠٠١/٢٠٠٠ فهي ثمانية معايير

8 Principles of ISO٩٠٠٠:٢٠٠٠

١. Customer focus

٢. Leadership

٣. Involvement of people

٤. Process approach

٥. System approach

٦. Continuous improvement

٧. Factual approach

٨. Supplier relationship

سؤال ٣

اريد طريقة لعمل سيطرة علي خط إنتاج للتعرف علي المشاكل التي تظهر

في كل مرحلة كخطوة لحل مشاكل العملاء؟

السائل: Abdullah Khalil

الإجابة:

أولا أخصي يجب أن يكون لديك نموذج استطلاع رأى العملاء ثم نموذج شكوى عميل ومنهم تستطيع مبدئيا التعرف على شكاوى ومقترحات العملاء وبالتالي تبدأ في معالجة هذه الشكاوى بتتبع أثرها في المنتجات ثانيا يجب أن يكون لديك نظام ضبط جودة في شركتك محدد به أماكن



الرقابة في العمليات المختلفة على خطوط الإنتاج والتي تساعدك في تحديد الكثير جدا من العيوب التي تظهر في مكونات المنتج والتي تظهر في المنتج النهائي بعد ذلك

ثالثا يمكنك استخدام أدوات الضبط الإحصائي لجودة وأساليب حل

المشكلات للتعامل مع عيوب المنتجات ومن هذه الأدوات

١- flow chart

٢- cause and effect diagram

٣- parito diagram

٤- histogram

٥- control chart

وغيرها الكثير من الأدوات

سؤال ٤

أرجو مساعدتي ونصحي وإرشادي في موضوع يتعلق في الأيزو ٩٠٠١ وبناء

نظام جودة داخل شركة ليست صغيرة ربما تعد كبيرة بها عدة عمليات

و ١٢٠ موظف بين مهندس وإداري وفني وعامل.

أنا مهندس صناعي حاصل على دورة في بناء نظام الأيزو ٩٠٠١ ودورة

تدقيق داخلي أيضا حسب مواصفة الأيزو وصرحة أنا مهتم جدا بحصول

شركتي على الأيزو. أنا الآن اعتبر بلا خبرة لكن دورة الأيزو والتدقيق الداخلي

جمدت عندي بعض الخبرة عن الموضوع. أنا أرغب في بناء نظام الأيزو في

الشركة بنفسني دون الاعتماد على مستشارين خارجيين لذلك، هل باعتقادك

بهذه الإمكانيات التي عندي هل تستطيع بناء النظام لوحدي أم إنني احتاج



إلى شركة استشارية لمساعدتي
السائل: صناعية ولكن

الإجابة:

أخي الفاضل ممكن جدا لو أن لديك الخبرة الكافية بأن تقوم بإنشاء نظام إدارة الجودة لديك ولكن إذا لم تقم بهذا العمل من قبل أو على الأقل شاركت فيه أو حتى تكون اطلعت على أنظمة جودة لشركات سابقة فسوف يكون صعب عليك شوي أن تقوم بهذا العمل ولكن حقيقة أنا أفضل أن يكون لديك إستشاري و ليس من الضروري أن تكون شركة فهذا سوف يساعدك كثيرا ويوفر عليك مجهود ووقت كبير ويكون أضمن للشركة والمكان الذي تنوي إنشاء نظام الجودة أرجو منك الإطلاع على موضوعي عن إجراءات الجودة من أول إجراء الى آخر إجراء على منتديات الجودة بموقع التقنية وسوف يساعدك باذن الله

سؤال ٥

الأخ مجدي كما أخبرتك في رد سابق إنني مهتم بإتمام شهادة الأيزو للمختبرات وأيضاً الأيزو ٩٠٠١ للشركة التي أعمل بها، بخصوص الأيزو ٩٠٠١ أنا قمت بالاطلاع على الدراسة التي أنت أعدتها بخصوص الخطوات اللازمة لتطبيق الأيزو من قبل الأيزو حتى الحصول على الشهادة واستفدت منها كثيرا هذه الدراسة شكرا جزيلاً لك، لكن أنا اعمل في شركة منظمة نوعاً ما لكن التنظيم غير قادم من إدارة إنتاج أو إدارة جودة لكن التنظيم قادم من كفاءة العاملين ومن خلال سنوات العمل الطويلة التي تجاوزت ٣٠ سنة في مجالنا، موضوع الاستشارة هو إنني أرغب رغبة شديدة في الحصول على شهادة الجودة العالمية الأيزو ٩٠٠١ للشركة وكما أخبرتك هناك تنظيم في الشركة والحصول على الشهادة ليس مستحيل لكن المصنع عندنا ليس به إدارة جودة وليس به إدارة إنتاج وأنا أرى انه يجب إنشاء إدارة جودة أو إدارة إنتاج قبل البدء بتطبيق بنود المواصفة ٩٠٠١. أو ما هو رأيك يا مهندس مجدي مع العلم أن الشركة التي اعمل بها تعد شركة متوسطة ليست كبيرة وليست صغيرة بها ١٢٠ موظف بين عامل وإداري و الإنتاج عندنا يعتمد على تشكيل ألواح الحديد بأشكال مختلفة ومنتجات متعددة وبأحجام وقياسات مختلفة.

سؤالي لك ما هو رأيك بالوضع عندنا هل ابدأ بتطبيق بنود المواصفة أم أن الوضع يتطلب إنشاء إدارة جودة وإدارة إنتاج قبل الخوض في المواصفة ٩٠٠١.

أرجو منك الرد لان رأيك يهمني كثيرا كونك تحمل خبرة أكثر مني في هذا المجال مع العلم أن الشركة أيدت الفكرة معنوية وبنسبة قليلة مادياً أنا صاحب فكرة الأيزو في الشركة وكان شرط الإدارة الحصول على الشهادة لكن بأقل التكاليف .

أخوكم المهندس الصناعي (صناعية ولكن)

الإجابة

أخي الفاضل مهندس صناعي

طبعاً مجهود طيب جداً ما تقوم به وأحي إصرارك على إنشاء نظام أيزو وأخذ شهادته لكن أحب أن أوضح لك نقطة هامة لكي ينجح نظام الأيزو يجب أن يكون هناك تبني من الإدارة العليا ومالك الشركة لاتجاه الأيزو وألا يتم تحجيم العمل عليه وربطه بالتكاليف فالعائد سوف يكون أكبر بكثير من التكاليف الأولية
عموماً أخي الفاضل مواصفة الأيزو لم تلزمك بأن يكون لديك إدارة جودة وإدارة إنتاج بمعنى أنه يمكنك إنشاء النظام بدون أن يكون لديك إدارة خاصة بالجودة ولكن ما يلزمك به هو تحديد من يقوم بالأدوار التي هي مطلوبة في بنود المواصفة وتكون خاصة بأفراد الجودة
بمعنى أنه أعمال ضبط الجودة مثلا ممكن أن تكون مكلفة لأشخاص يعملون داخل الشركة وهم ليسو تحت بند إدارة الجودة وأعمال توكيد الجودة ممكن أن يقوم بها شخص أو أشخاص ليس تحت نفس إسم الإدارة لكن طبعاً يفضل عموماً أن تكون هذه الإدارات موجودة لأنها تشكل عصب وكيان نظام الجودة
وعليه فأرى أنه يمكنك أن تبدأ بتطبيق بنود المواصفة بشرط أن تضع على الأقل هيكل وظيفي ومؤسسي تستطيع أن تبني عليه الإجراءات وأعمال الأيزو.

سؤال ٦

لو سمحت كيف يتم قياس كفاءة العمليات خاصة شركات الصباغة؟
السائل: عراقي محمد

الإجابة:

أول شيء أخي الكريم هو معرفة مفهوم الكفاءة الإنتاجية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة .

لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للمدخلات والانتفاع بها لإنجاز الأهداف.

بمعنى آخر أنها تمثل أمثل استعمال لعناصر الإنتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية

قم بتقسيم العمليات الخاصة بصناعتك إلى مراحل
ملاحظه: يمكن تطبيق ذلك على الخدمات

حدد المتطلبات القياسية لمخرجات كل مرحله

قس المخرجات الحقيقية لكل مرحله

احسب المخرجات الحقيقية بالنسبة للقياسية تحصل على كفاءة المرحلة
طبعاً يمكن تطبيق ذلك على عمليه كاملة بدون تجزئتها إلى مراحل

صفوان التل

المصدر منتديات الجودة بموقع التقنية

استراحة عالم الجودة

بقلم م شرف الدين عقيد



ولتقريب الصورة أكثر فإذا افترضنا أن الأذان انطلق الآن في المنطقة الواقعة عند خط الطول واحد ، واستمر أربع دقائق ، وانتهت الأربع دقائق فإنه سينطلق في المنطقة الواقعة عند الخط اثنين ، وعندما ينتهي سينطلق في الخط الثالث ثم الرابع وهكذا لا ينقطع الأذان طوال اليوم الكامل من حياة أرضنا ، ويمكن التأكد بعملية حسابية صغيرة: $360 \times 24 = 8640$ (خط طول) = 1440 دقيقة / 1440 / 60 دقيقة = 24 ساعة . فسبحان الله

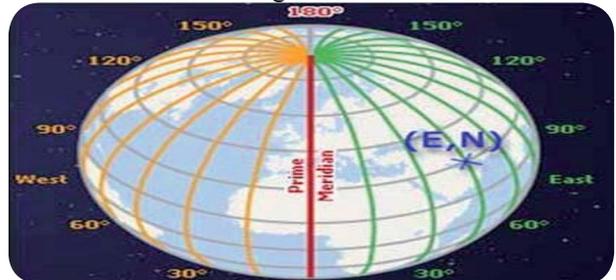
أجمل الامثال

إذا لم تكن تعلم أين تذهب ، فكل الطرق تؤدي إلى هناك
If you don't have an objective in life, any cause could be one

يوجد دائماً من هو أشقى منك ، فابتسم
There is always one who suffers more than you do, so you should be optimistic
إذا طعنك من الخلف فاعلم أنك في المقدمة
.If you have been betrayed from behind the scene then you should be proud because you are the only one who is in front

ماهو الصوت الذي لا ينقطع عن الارض

الأذان لا ينقطع عن الكرة الأرضية (24) ساعة فسبحان الخالق لقد توصل باحث في علوم الرياضيات بدولة الإمارات العربية المتحدة لمعادلة حسابية عبقرية ، تؤكد إعجاز الخالق عز و جل في إعلاء نداء الحق > صوت الأذان > طوال 24 ساعة يومياً ، وقال الباحث في دراسته : إن الأذان الذي هو دعاء الإسلام إلى عبادة الصلاة ، لا ينقطع عن الكرة الأرضية كلها أبداً على مدار الساعة ، فما إن ينتهي في منطقة حتى ينطلق في الأخرى !!! وشرح الباحث ١، عبد الحميد الفاضل ١، فكرته بشرحه كيف أن الكرة الأرضية تنقسم إلى 360 خطاً ، تحدد الزمن في كل منطقة منها ، يفصل كل خط عن الخط الذي يليه أربع دقائق بالضبط ، والأصل في الأذان أن ينطلق في موعده المحدد ، ويفترض أن يؤديه المؤذن أداءً حسناً يستمر أربع دقائق من الزمن .



أَزْوَاجِكُمْ وَأَوْلَادِكُمْ عَدُوًّا لَكُمْ فَاحْذَرُوهُمْ وَإِنْ تَعَفَوْا وَتَصَفَّحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ
عَفُورٌ رَحِيمٌ [التغابن: ١٤].

الكلام اللين يغلب الحق البين

The soft words are more powerful than the naked truth

طبعاً كمؤمنين لابد أن نعتقد أن كل ما أمرنا به القرآن الكريم فيه النفع والخير،
وكل ما نهانا عنه فيه الشر والضرر، فما هي فوائد العفو؟ وماذا وجد العلماء
والمهتمين بسعادة الإنسان حديثاً من حقائق علمية حول ذلك؟

كلنا كالقمر .. له جانب مظلم

We are all like the bright moon; we still have our darker side

في كل يوم يتأكد العلماء من شيء جديد في رحلتهم لعلاج الأمراض المستعصية،
وأخر هذه الاكتشافات ما وجده الباحثون من أسرار التسامح! فقد أدرك علماء
النفس حديثاً أهمية الرضا عن النفس وعن الحياة وأهمية هذا الرضا في علاج
الكثير من الاضطرابات النفسية، وفي دراسة نشرت على مجلة «دراسات السعادة»
اتضح أن هناك علاقة وثيقة بين التسامح والمغفرة والعفو من جهة، وبين السعادة
والرضا من جهة ثانية.

لا تتحدى إنساناً ليس لديه ما يخسره

Don't challenge someone who has nothing to loose

فقد جاؤوا بعدد من الأشخاص وقاموا بدراساتهم دراسة دقيقة، درسوا واقعه
الاجتماعي ودرسوا ظروفهم المادية والمعنوية، ووجهوا إليهم العديد من الأسئلة
التي تعطي مجموعها مؤشراً على سعادة الإنسان في الحياة.

لا تطعن في ذوق زوجتك، فقد اختارتك أولاً

Don't be critic to your wife's taste, she is the one who selected you
at the first place

وكانت المفاجأة أن الأشخاص الأكثر سعادة هم الأكثر تسامحاً مع غيرهم! فقررنا
بعد ذلك إجراء التجارب لاكتشاف العلاقة بين التسامح وبين أهم أمراض العصر
مرض القلب، وكانت المفاجأة من جديد أن الأشخاص الذين تعودوا على العفو
والتسامح وأن يصفحوا عن أساء إليهم هم أقل الأشخاص انفعالاً.

لن تستطيع أن تمنع طيور الهم أن تحلق فوق رأسك ولكنك تستطيع أن تمنعها
من أن تعشش في راسك

You can't chase worries flying over your head but you can do
preventing them from nesting in your head

وتبين بنتيجة هذه الدراسات أن هؤلاء المتسامحون لا يعانون من ضغط الدم،
وعمل القلب لديهم فيه انتظام أكثر من غيرهم، ولديهم قدرة على الإبداع أكثر،
وكذلك خلصت دراسات أخرى إلى أن التسامح يطيل العمر، فأطول الناس أعماراً
هم أكثرهم تسامحاً ولكن لماذا؟

إنك تخطو نحو الشيخوخة يوماً مقابل كل دقيقة من الغضب

Every minute of anger will get you one more year older

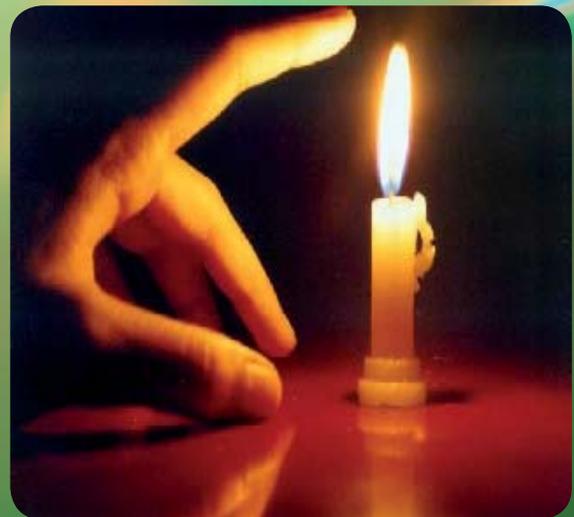
الفشل في التخطيط يقود إلى التخطيط للفشل

The failure in planning will lead in planning to failure

لقد كشفت هذه الدراسة أن الذي يعود نفسه على التسامح ومع مرور الزمن
فإن أي موقف يتعرض له بعد ذلك لا يحدث له أي توتر نفسي أو ارتفاع في
ضغط الدم مما يريح عضلة القلب في أداء عملها، كذلك يتجنب هذا المتسامح
الكثير من الأحلام المزعجة والقلق والتوتر الذي يسببه التفكير المستمر بالانتقام
ممن أساء إليه.

وقفات مع وإن تعفوا وتصفحوا

ويقول العلماء: إنك لأن تنسى موقفاً مزعجاً حدث لك أوفر بكثير من أن تضع
الوقت وتصرف طاقة كبيرة من دماغك للتفكير بالانتقام! وبالتالي فإن العفو يوفر
على الإنسان الكثير من المتاعب، فإذا أردت أن تَسُرَّ عدوك فكَّرْ بالانتقام منه،
لأنك ستكون الخاسر الوحيد!!!



بينت الدراسات أن العفو والتسامح يخفف نسبة موت الخلايا العصبية في
الدماغ، ولذلك تجد أدمغة الناس الذين تعودوا على التسامح وعلى المغفرة أكبر
حجماً وأكثر فعالية، وهناك بعض الدراسات تؤكد أن التسامح يقوي جهاز المناعة
لدى الإنسان، وبالتالي هو سلاح لعلاج الأمراض!

هناك آيات تستحق التدبر والوقوف طويلاً، فالله تعالى أمرنا أن نعفو عن أساء
إلينا حتى ولو كان أقرب الناس إلينا، فما هو سر ذلك؟ ولماذا يأمرنا القرآن بالعفو
دائماً ولو صدر من أزواجنا وأولادنا؟ يقول تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ مِنْ

وهكذا يا أحبتي ندرك لماذا أمرنا الله تعالى بالتسامح والعفو، حتى إن الله جعل
العفو نفقة تتصدق بها على غيرنا! يقول تعالى: (وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ
كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ) [البقرة: ٢١٩]. وطلب منا أن نتفكر



في فوائد هذا العفو، ولذلك
ختم الآية بقوله: (كَلِمَاتُكُمْ
تَنْفَعُكُمْ) فتأمل!

بسبب الأهمية البالغة
لموضوع التسامح والعفو
فإن الله تبارك وتعالى قد
سمى نفسه (العفو) يقول
تعالى: (إِنْ تُبْدُوا حَبِيراً أَوْ
تُخْفُوهُ أَوْ تَعْفُوا عَنْ سُوءٍ
فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُوًّا قَدِيرًا)
[النساء: ١٤٩]. وقد وجد
بعض علماء البرمجة
اللغوية العصبية أن أفضل

منهج لتربية الطفل السوي هو التسامح معه!! فكل تسامح هو بمثابة رسالة
إيجابية يتلقاها الطفل، وبتكرارها يعود نفسه هو على التسامح أيضاً، وبالتالي
يبتعد عن ظاهرة الانتقام المدمرة والتي للأسف يعاني منها اليوم معظم الشباب!

ولذلك فقد أمر الله رسوله صلى الله عليه وسلم، وبالطبع كل مؤمن رضي بالله
رباً وبالنبي رسولاً، أمر بأخذ العفو، وكأن الله يريد أن يجعل العفو منهجاً لنا،
نمارسه في كل لحظة، فنعفو عن أصدقاءنا الذين أسأوا وإلينا، نعفو عن زوجاتنا
وأولادنا، نعفو عن طفل صغير أو شيخ كبير، نعفو عن إنسان غشنا أو خدعنا
وآخر استهزأ بنا... لأن العفو والتسامح يبعدك عن الجاهلين ويوفر لك وقتك
وجهدك، وهكذا يقول تعالى: (خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ)
[الأعراف: ١٩٩].

ومن روائع القصص النبوي الشريف أن رجلاً لم يعمل في حياته حسنة قط!!
تأملوا هذا الرجل ما هو مصيره؟ إلا أنه كان يتعامل مع الناس في تجارته فيقول
لغلامه إذا بعته لتحصيل الأموال: إذا وجدت معسراً فتجاوز عنه لعل الله أن
يتجاوز عني، فلما مات تجاوز الله عنه وأدخله الجنة، سبحان الله! ما هذا الكرم
الإلهي، هل أدركتم كم نحن غافلون عن أبواب الخير، وهل أدركتم كم من
الثواب ينتظرنا مقابل قليل من التسامح؟

وأخيراً أخي المؤمن، هل تقبل بنصيحة الله لك؟! إذا أردت أن يعفو الله عنك
يوم القيامة فاعف عن البشر في الدنيا! يقول تعالى مخاطباً كل واحد منا:
(وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ عَفُورٌ رَحِيمٌ) [النور:

الإيمان والعمل الصالح هما سر حياتك الطيبة، فاحرص عليهما .
اطلب العلم والمعرفة، وعليك بالقراءة فإنها تذهب الهم .
جدد التوبة واهجر المعاصي؛ لأنها تنغص عليك الحياة .
عليك بقراءة القرآن متدبراً، وأكثر من ذكر الله دائماً .
أحسن إلى الناس بأنواع الإحسان ينشر صدرك .
كن شجاعاً لا وجلًا خائفاً، فالشجاع منشرح الصدر .
طهر قلبك من الحسد والحقد والدغل والغش وكل مرض .
اترك فضول النظر والكلام والاستماع والمخالطة والأكل والنوم .
انهمك في عمل مثمر تنسى همومك وأحزانك .

عش في حدود يومك وانس الماضي والمستقبل .
انظر إلى من هو دونك في الصورة والرزق والعافية ونحوها .
قدّر أسوأ الاحتمال ثم تعامل معه لو وقع .
لا تطاوع ذهنك في الذهاب وراء الخيالات المخيفة والأفكار السيئة .
لا تغضب، واصبر واكظم واحلم وسامح؛ فالعمر قصير .
لا تتوقع زوال النعم وحلول النقم، بل على الله توكل .
أعط المشكلة حجمها الطبيعي ولا تضخم الحوادث .
تخلص من عقدة المؤامرة وانتظار المكاراه .
بسط الحياة واهجر الترف، ففضول العيش شغل، ورفاهية الجسم
عذاب للروح .
قارن بين النعم التي عندك والمصائب التي حلت بك لتجد الأرباح
أعظم من الخسائر .
الأقوال السيئة التي قيلت فيك لن تترك، بل تضر صاحبها فلا تفكر
فيها .
صحح تفكيرك، ففكر في النعم والنجاح والفضيلة .
لا تنتظر شكراً من أحد، فليس لك على أحد حق، وافعل الإحسان
لوجه الله فحسب .
حدد مشروعاً نافعاً لك، وفكر فيه وتشاغل به لتتسى همومك .
احسم عملك في الحال ولا تؤخر عمل اليوم إلى غد .



تعلم العمل النافع الذي يناسبك، واعمل العمل المفيد الذي ترتاح
إليه .
فكر في نعم الله عليك، وتحدث بها واشكر الله عليها .
اقتنع بما آتاك الله من صحة ومال وأهل وعمل .
تعامل مع القريب والبعيد برؤية المحاسن وغيض الطرف عن المعائب .
تغافل عن الزلات والشائعات وتتبع السقطات وأخبار الناس .
عليك بالمشي والرياضة والاهتمام بصحتك؛ فالعقل السليم في الجسم
السليم .

كل إنسان في هذه الحياة قادر أن يصنع حياته فقيرة أو غنية خصبة أو مجدية
سعيدة أو شقية باسمه أو عابسة، وللظروف وللوراثة والبيئة دوراً كبيراً في

التداخل وتكوين حياة الشخص الفرد ولكن إرادة الإنسان وعزمه وتربيته نفسه قادرة قدرة كبيرة على التغلب على الأزمات والعقبات فهما لا تعوقانه عن إسعاد حياته. إذ منحه الله الأمل والهمة الطموح والإرادة الغلبة والتفكير الصحيح وحب الخير مهما كان ذلك الإنسان فهو من يوم ولد على الفطرة السليمة.. (لأن الشر المحض ليس موجوداً أصلاً)

لا تيأس؛ وتوقع الخير في غدك ولا تحطم كالتوفاه زاعماً أن غيرك قد منح له وأن ليس لك نصيب ووسع أفقك واعتقد أن العناية الإلهية لن ولن تحرمك ثمرة كفاحك إذا كنت مخلصاً وواثقاً من نفسك، فاعتقادك أن لا مستقبل لك ولا خير ينتظرك ولا أمل في حياتك سم قاتل يضني الإنسان حتى يميته.

وعلى النقيض من ذلك توقعك الخير واملك في الحياة فأنهما يوسعان أفقك ويحفزانك إلى تنمية معارفك وخبراتك والي الجد في ما تختاره لنفسك من صنوف العيش وإلى استخدام المادة التي في يدك خير استخدام. ولا تعلق بأنك لست نابغة وأن الظروف لا تواتيك فالعالم لا يحتاج إلى النبغاء وحدهم والنجاح ليس وفقاً عليهم. إن كثير من الناس يعتقدون أن هناك من منحوا قدرة على أن يتغلبوا على غيرهم بلا جهد، وأن يأتوا بالعجائب من غير مشقة، وأن يجعلوا التراب ذهباً بعضا سحرية، لكن كل هذا أفكار تثبط عن العمل وعن النجاح. وخير وسيلة للنجاح في الحياة أن يكون للإنسان مثلاً أعلى عظيم يطمح إليه وينشده ويضعه دائماً نصب عينيه ويسعى دائماً في الوصول إليه، فمن قنع بالأدنى لم يصل إلى شيءٍ سواه.

ونحن نشاهد في حياتنا العادية أن من عزم أن يسير ميلاً واحداً أحس التعب عند الفراغ منه ولكن من عزم أن يسير عشرة أميال قطع ميلاً وميلين وثلاثة من غير تعب لأن غرضه أوسع وأبعد وهيمته المدخرة أكبر وأقوى. إن من أكبر أسباب الإخفاق أن نخلق لأنفسنا أعذاراً وأوهاماً وعوائق حتى تكون لنا سداً كبيراً حجارتها حيناً سوء الظن وحيناً تخذيل النفس وأحياناً الشك في العاقبة أو الخوف من العثار والسقوط إلى غير ذلك من أسباب. فيجب دائماً أن نتيقظ وننظر إلى الجانب المشرق حتى نتقدم ونثمر ونزدهر لا نتكسر ونخذل بسبب أوهامنا وخوفنا الزائف. إن هذا المثل الذي ستجعله نصب عينيك وتسعى في تحقيقه يجب أن لا يكون المال وحده، وما يأتي عن طريق الاحتمال واستغلال الآخرين فذلك وسيلة من الوسائل المفلسة والنجاح المؤسس عليها نجاح رخيص. إنما النجاح الحق أن يجمع الإنسان إلى نجاحه في عمله وسعيه نبهه في خلق صدقه وتسامحه وعطفه وبره بالضعفاء وذوي الحاجة فلم يخلق الناس حوله ليكونوا مادة لاستغلالها إنما خلقوا ليتبادل معهم المنافع والخير العام.

وإن مما يؤسف له ويحزن أن بعض الناس يقومون الإنسان بما حصله من مال مع إن المرء الذي يقيم على مثله الأعلى على دعائم الأخلاق يترسها ولا يحيد عنها، ثم لا يدرك كل

بغيته خير للمجتمع ممن جعل كل غرضه المال وأن تخطى في ذلك رقاب الناس. ليس الإنسان يقدر بما حصله من مال يأكل به أشهى الطعام ويشرب به أعذب الشراب؛ إنما هو فوق ذلك؛ يستمتع بحب الخير وفعله وسموا أحاسيسه. ولست أريد أن أثبط عن النجاح المادي فذلك مطلب مشروع بل ويجب أن نحارب الزهادة والفقر والهوان بالسعي.. وإنما أقول



إن ذلك النجاح المادي لا وزن له ما لم يدعمه بالخلق المتين المسامح، وعمل الخير للمجتمع ورفحته وحضارته ورقية. ومن أهم الأمور في صنع حياتك ثقتك بنفسك واعتقادك فيها أنها صالحة للكفاح مهياً للنجاح. فليس أضر بالإنسان من احتقاره نفسه واعتقاده عجزها. وبعض الناس مصابون بهذا المرض. يعتقدون في أنفسهم أنهم غير شيء، وهذا أكبر خطأ يرتكبونه نحو أنفسهم. لأن ضعف الثقة بالنفس يغلظ طموحها ويقتل استقلالها ويفقد حياتها. ومن طبعة الناس أنهم يحتقرون من احتقر نفسه ويحترمون من احترامها. عليك أن تبسم للحياة فالابتسام لها ينشط العقل ويبدد المتاعب الثقيل ويضيء النفس بالتفاؤل والثقة والعزم ويكشف للإنسان الجمال والجوانب المشرقة. وقد أرتنا الحياة تجربة أن المستبشرين بالاسمين للحياة خير الناس صحة وأقدرهم على الجد في العمل وأقربهم للنجاح. ومن أكبر النعم على الإنسان أن يعتاد النظر إلى الجانب المضي في الحياة لا الجانب المظلم منها. انك إن فعلت كان خيراً لك ولأمتك، وكان نجاحك عظيماً ولو لم تكسب مالا كثيراً، فما قيمته إن لم تكن سعادة أو ما قيمته النجاح أصلاً إن لم يكن خلقاً؟ وما قيمة الدنيا إذا عبست في وجهها دائماً.



الاندماج والتفاعل مع العلم والتكنولوجيا والنهوض باقتصادنا في ظل قناعة بأن متابعة علوم الجودة والتواصل مع انطلاقها هو عمل جماعي منظم يحتم التعاون بينهم كعلماء وخبراء تقع عليهم المسؤولية



كفرض كفاية في مجال عملهم ولهم دافع ذاتي هو الشغف والحب للعلم ولديهم المقدرة على المتابعة العلمية في عالم الجودة. ومن بين هؤلاء العلماء والخبراء اعضاء مجلة عالم الجودة. ان هذه المجلة واطرافها يقدمون اليوم المثل الحى للنوايا والإرادة في تقديم علم نافع في مجالهم «الجودة» لأخوانهم بالوطن العربى ويؤكد ان ابناء الوطن العربى قادرون على العمل الجماعى المشترك. ان مجلة عالم الجودة وعددها الاول هو انجاز عربى كبير يدعو للفخر ويشجع كل العلماء والخبراء فى شتى مجالات العلم والاقتصاد الى التكامل العربى.

أما بخصوص الموضوعات المطروحة فى هذا العدد فهى ذات محتوى عالى وعميق وسهل العرض ولا يجب ان يفوت على القارئ العربى، خاصة ان به اوليات علوم الجودة ومبادئها وان الجودة هى من اصل اسلامى والقيادة والفرد والتعليم وتجارب اليابان وعلماء الجودة وتكاليف الجودة وخبرات كثيرة. إن كم الثقافة الراقية المطروحة فى هذا العدد إضافة كبيرة للعقل العربى وهو قادر على استيعابها وهى ثقافة استثمارية فورية وبعيدة المردود على الاقتصاد والخدمات فى عالمنا العربى.

مبارك على أمتنا العربية

وبعهد ووعده نسير على درب التقدم بعالم الجودة

الهيئة العلمية العليا للمجلة

د.محمد بلال

إن حضارة الإنسان الخلاقة واسعة الامتداد قد بنيت على العبقرية والقوة الابداعية خلال مسيرة طويلة منذ فجر التاريخ، أخذ فيها العلماء على عاتقهم كشف وتعريف التراكيب وعمليات الطبيعة وتوظيفها لخدمة البشرية وإعمار الارض، وقد بدأت هذه العلوم مجتمعة تحت علم الفلسفة حيث تفرعت الى العلوم الطبيعية التطبيقية والعلوم الانسانية. والعلوم الطبيعية تفرعت الى تخصصاتها العامة كالفيزياء والكيمياء والرياضيات والفلك وعلوم الارض وعلوم البحار والهندسة الميكانيكية والكهربية والمدنية والاحياء والعلوم الطبية والصيدلانية والعلوم الزراعية والبيطرية وغيرهم من العلوم العامة، تم تطورت الى فروع علمية دقيقة، اصغر فأصغر واستقلت بذاتها، ولكن سرعان ما ظهرت علوم بينية بين التخصصات الدقيقة عادت وامتدت فروعها الى التخصصات العامة، وهى بذاتها تداخلت مع بعضها البعض حتى تكونت «الحزم التكنولوجية»، واصبح من المستحيل الفصل الحاد بين العلوم سواء عامة او دقيقة، وقد صاحبت هذه المسيرة ثورات علمية جديدة كثورة الذرة وثورة الترانزستور وثورة البلاستيك وثورة الليزر وغيرهم من الثورات العلمية والتكنولوجية التى فرضت نفسها بقوة، فظهرت تراكيب جديدة للصناعة والزراعة، والخدمات وسائر اوجه النشاط الانسانى التى تؤثر وتتأثر بالاقتصاد.

وهذه العلوم والحزم التكنولوجية والثورات العلمية والاقتصاديات المرتبطة بهم ما لم تستند الى نظم واليات لدقة نتائجها فلم تكن لتنمو وتعيش وتتقدم يوما بعد يوم. ومن هذه النظم منظومة القياس (المتروlogيا) ومنظومة الجودة وهما ادوات الاتقان للبحث العلمى وللتراكيب الصناعية والزراعية والخدمات بما يقوى الاقتصاد هو حركة حياة البشر او يضعفه، لذلك من الضرورى اعطاء هذه النظم كل الاهتمام من الحكومات العربية ومن منظمات المجتمع المدنى. ويملك الوطن العربى رصيد كبير من العلماء والخبراء فى الجودة يعملون فى الجامعات والمراكز البحثية والكيانات الاقتصادية العامة والهيئات التخصصية فى مجالى القياس والجودة وهم ذوى خبرات عملية فى التطبيق والممارسة لعلوم الجودة بما يمكن هذا الوطن من

نحن مؤسسة التقنية

نعمل في جميع مجالات التطوير والتدريب والاستشارات لأنظمة الجودة. كما نحمل على عاتقنا أمانة نقل علوم وثقافات الجودة إلى عالمنا العربي من خلال النشر العلمي المتخصص في جميع مجالات الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية وذلك من خلال مجلة علمية متخصصة في هذه العلوم وهي مجلة عالم الجودة وهي أول مجلة علمية عربية متخصصة في شتى مجالات الجودة.

يدعمنا مجموعة كبيرة من المتخصصين والباحثين والاستشاريين العرب والذين يتعاونون معنا في مجالات التدريب والاستشارات كما يتعاونون معنا في مجال النشر العلمي المتخصص من خلال مقالات ومقابلات وأبحاث علمية وأخبار عالمية.

كما أخذنا على عاتقنا إيجاد بوابات مفتوحة على عالمنا العربي نستطيع من خلالها فتح ساحات للحوار الحر والبناء وتكون منبرا لنقل وتبادل الخبرات والمعلومات حول نظم إدارة الجودة وتطبيقاتها وذلك من خلال منتديات عالم الجودة وهي أول منتديات عربية متخصصة وشاملة لكل أفرع علوم الجودة

مقر مؤسسة التقنية

جمهورية مصر العربية - العاشر من رمضان - مدينة الأردنية

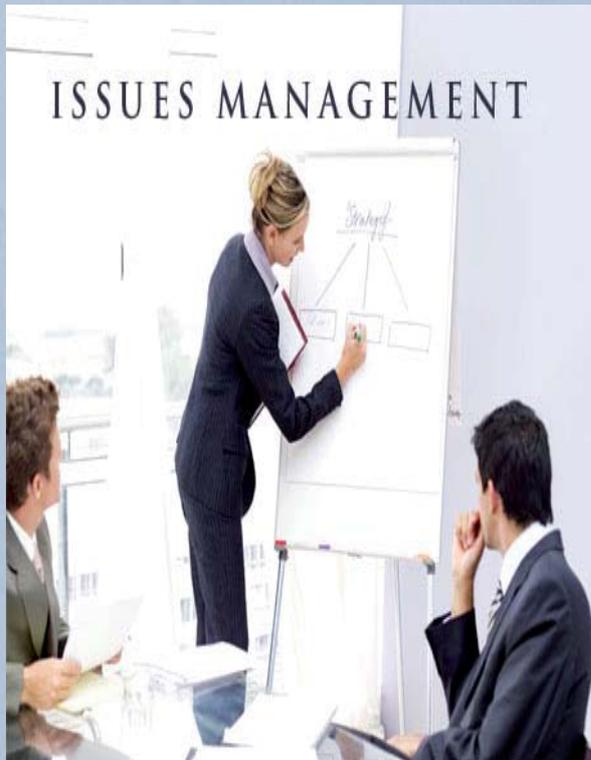
ت: ٠٢٠١١١٣٧٣٢٥٩

ت: ٠٢٠١٠٨٤١٥٣٥٩

www.altaknyia-qms.com

التأكيد والتنميط Act:

نتأكد من نجاح برامجنا التدريبية وأعمالنا الاستشارية ونحسن فيها تبعاً لرغبات عملائنا وقياساً على تحقيق النتائج المرجوة منها ثم نتخذها منهجاً وأسلوباً للعمل نسعى لتطويره باستمرار.



كلمة مؤسسة التقنية

أدركنا في البداية أن عميلنا هو محور عملنا وأن رضائه غاية نسعى إليها وأن جودة خدماتنا تعزیز لرؤيتنا ولهذا كانت مؤسسة التقنية للتطوير والتدريب والاستشارات وأنظمة الجودة متخصصون في:

- ☑ تقديم استشارات التطوير للأنظمة القائمة بالشركات والمؤسسات.
- ☑ تقديم استشارات التأهيل وبناء نظم الجودة للشركات التي تسعى لبناء نظم إدارية فعالة ومؤثرة ورفع جودة منتجاتها أو خدماتها.
- ☑ تقديم دعم تدريبي لرفع مهارات وقدرات موظفي الشركات بما يتناسب مع نظم الإدارة الحديثة وأنظمة الجودة.

منهجية مؤسسة التقنية

تعتمد منهجية مؤسسة التقنية في العمل على منظومة إدارية معروفة وهي دائرة ديمج للتحسين المستمر:

التخطيط Plan :

نخطط لتقديم تدريب واستشارات فعالة نضمن من ورائها تحقيق قيمة مضافة لعملائنا.

التنفيذ Do:

نفذ برامجنا التدريبية وأعمالنا الاستشارية بطرق متطورة ومنهجيات حديثة معتمدين على مجموعة من أفضل الكوادر والاستشاريين والخبراء العرب والعالميين.

الفحص والتقييم Check:

نقيم برامجنا التدريبية وأعمالنا الاستشارية ونأخذ التغذية الراجعة من عملائنا لتطوير خدماتنا.