

اليوم الأول: مدخل عام إلى مفهوم الجودة

المحور الثاني: القواعد النظامية ووسائل الجودة

أولاً: المواصفات أو القواعد النظامية وظهور الـISO

ثانياً: وسائل الجودة

أولاً: المواصفات أو القواعد النظامية وظهور الـ ISO

1- المواصفات أو القواعد النظامية Normes

2- التوصيف أو وضع القواعد النظامية

3- المواصفات أو القواعد النظامية Les Normes ISO 9000

4- المواصفات الجديدة الايزو 9000

5- منح شهادات الجودة

1- المواصفات أو القواعد النظامية Normes

- هناك تداخل بين مصطلح Normes الذي نترجمه هنا إلى مواصفات مع العديد من المصطلحات القريبة مثل: الميثاق، القانون، الاصطلاح، الدليل، القياس، البروتوكول، القواعد النظامية، النظام...

- المواصفات أو القواعد النظامية هي « وثيقة معدة ومتفق عليها من طرف مجمع أو وكالة معترف بها وذات شهرة. تقوم بوضع قواعد وتوجيهات أو خصائص لأنشطة معينة ولنتائجها. بهدف ضمان مستوى أمثل في سياق

محدد» . (NF EN 45020 / X 50-080)

- تشجع المواصفات أو القواعد النظامية على تبادل السلع والخدمات والقابلية للمقارنة بينها.

- تترجم التزامات المنظمات بتحقيق مستوى محدد من الجودة والأمان.

- تطبق أغلب المواصفات تطوعا.

- قد تكون إجبارية بموجب القوانين خصوصا في مجال الأمن والصحة.

2- التوصيف أو وضع القواعد النظامية La normalisation

- «عملية وضع مجموعة القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين لنفس المنتج،

بهدف تخصيص، توحيد وتبسيط المنتج أو الخدمة واستبعاد التعقيدات»

— «عملية وضع وثائق مرجعية تشتمل على حلول لمشاكل تقنية وتجارية متعلقة

بالسلع والخدمات المتداولة قد تقع بين الفعاليات الاقتصادية والعلمية والتقنية

والاجتماعية». (القانون 04-04 المؤرخ في 23-06-2004 المتعلق بالتقييس)

- تأخذ عملية التوصيف أو وضع القواعد النظامية 03 أشكال:

1- توصيف نوعي: تحديد العتبة الدنيا لما يقدمه المنتج عند استعماله.

2- توصيف مبسط: من أجل إقصاء المتغيرات غير النافعة.

3- توصيف الأبعاد: تحديد قياسات الحجم والطول ...

3- المواصفات أو القواعد النظامية Les Normes ISO 9000

- المنظمة العالمية للمواصفات: **Organization international Standardization ISO**

- منظمة غير حكومية أنشأت سنة 1947 تضم 170 دولة.

- تعمل على تطوير عملية التقييس عالميا.

- تعد مواصفات تقنية لتحسين فعالية الإنتاج والتموين وتأمينهما.

- تعمل على ترقية وتسهيل التبادل التجاري وضمان عدالته بين البلدان.

- كلفت ISO لجنة خبراء لإعداد مواصفات دولية لضمان الجودة. (1979)
- نشرت المقاييس الخمسة الشهيرة ISO 9000 (1994)
- تضمنت توجيهات وتعليمات لاختيار واستعمال المواصفات.
- مواصفات ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 تتعلق بمتطلبات ضمان الجودة ومنح شهادات الجودة.
- يعد الايزو 9004 دليل للاستعمال الداخلي لإدارة الجودة.
- يتضمن التوجيهات الكبرى والنصائح المتعلقة بإدارة الجودة.

4. المواصفات الجديدة الايزو 9000

- تم توحيد المواصفات الداخلية الايزو 9001-9002-9003 في نسخة واحدة هي الايزو 9000 (ديسمبر 2000).
- هذه النسخة متجانسة أكثر مع قطاع الخدمات.
- تضمنت الاصدارات الجديدة للايزو 9000 مجموعة من المزايا «التوجه نحو تحقيق أهداف المقاولات ورغبات الزبائن، في إطار التحسين المستمر للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة».

5- منح شهادات الجودة

- يمنح الإشهاد من طرف هيئة خارجية عن المنظمة.
- تعتبر وثيقة تتضمن ضمان مكتوب حول منتج ما. « ثقة إضافية للزبائن وتحسين صورة المنظمة »
- مرتكزة على نتائج تحليل ورقابة وتدقيق.
- تعتبر شهادة الايزو 9000 اعتراف دولي بفعالية تنظيم الجودة بالمنظمة.
- تعد شهادة الايزو 9000 مرجع دولي للمنظمات في مجال الإشهاد على نظم إدارة الجودة.
- تمنح شهادة الايزو بعد التدقيق للتحقق من مدى تطبيق مواصفات الايزو 9001.

ثانياً: وسائل الجودة

- توجد عديد الوسائل التي تسمح بتعريف وبحث وتحليل أسباب وحلول المشاكل التي تواجه منظمة ما.

- هذه الوسائل المختلفة تكون نافعة جدا إذا ما وظفت في إطار نسق جماعي محدد.

- بإشراف مسؤول يتمتع بصفات التنشيط والقدرة على الاتصال.

1- منحني بريـتو

2- منحني Ishikawa (سبب- نتيجة)

3- طريقة الخمسة لماذا Les cinq pourquoi

4- حلقات الجودة

5- البوكايوكي Le Poka-Yoké

6- البانشماركينغ Le Benchmarking

7- العصف الذهني brainstorming ou remue-méninges

1- منحنى بريتو

1- منحنى بريتو: ولفراد باريتو عالم اجتماع (1828-1923)

- تعد 20 بالمائة من الأسباب مصدر 80 بالمائة من النتائج والآثار.
- يضم كل مشكل مجموعة من المشاكل الصغيرة.
- معالجة المشكل في أوانه لتحقيق الفعالية القصوى في أقصر وقت.
- تحديد الأهمية النسبية للمشاكل بترتيبها في أعمدة تمثيلية.
- بهدف إظهار أهم أسبابها التي تتم معالجتها بنظام الأولوية.

- يتم إعداد المنحنى بحساب تكرار المشاكل حسب نوعها:

* تمثيل المشاكل على محور الفواصل (أفقي) حسب ترتيبها التنازلي.

* بيان وحدة القياس على محور الترتيب (عمودي).

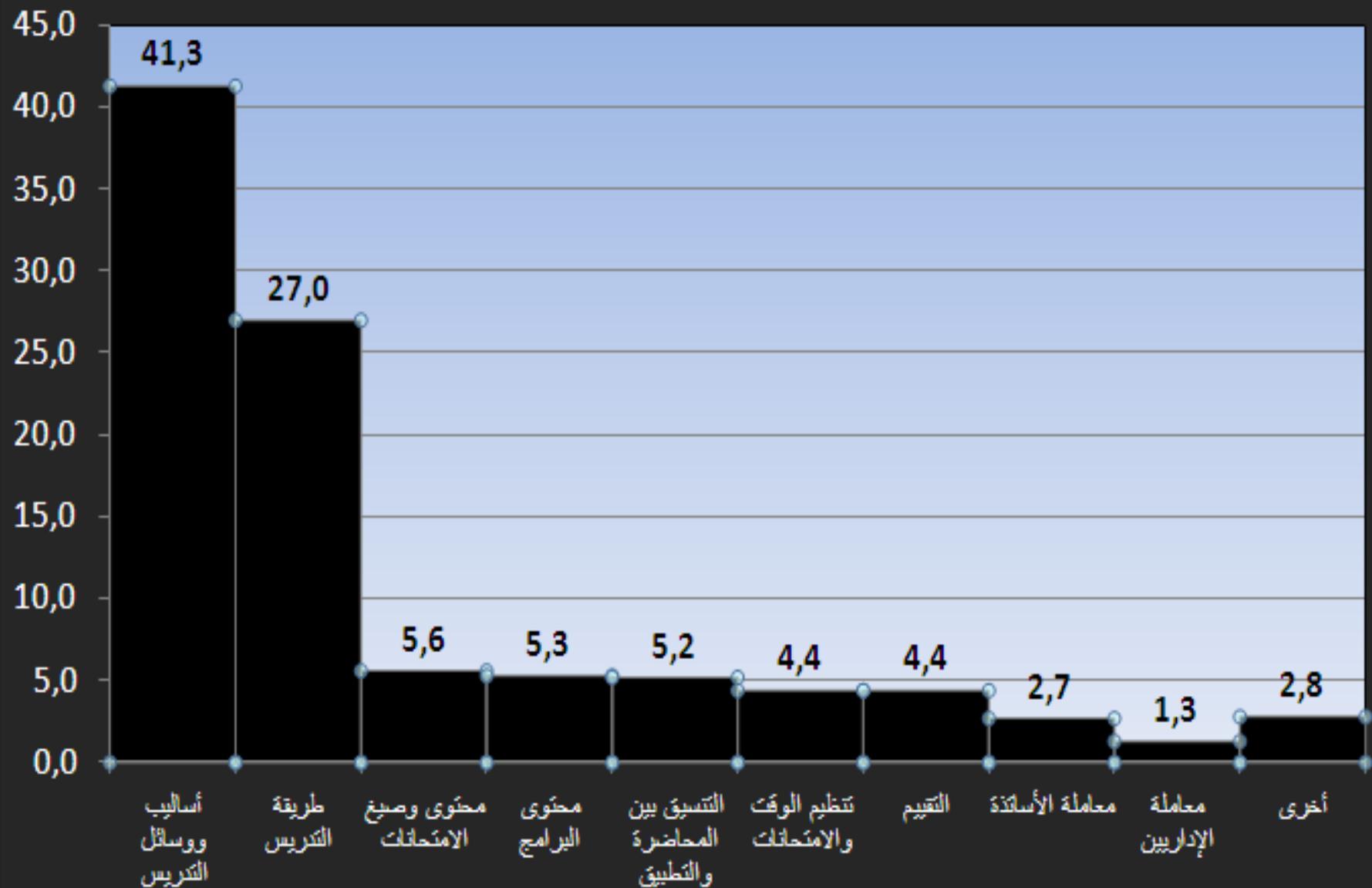
- تمثيل المدرج التكراري l'histogramme

- رسم خط بياني توضيحي لنسبة عدد التكريرات المجمعة.

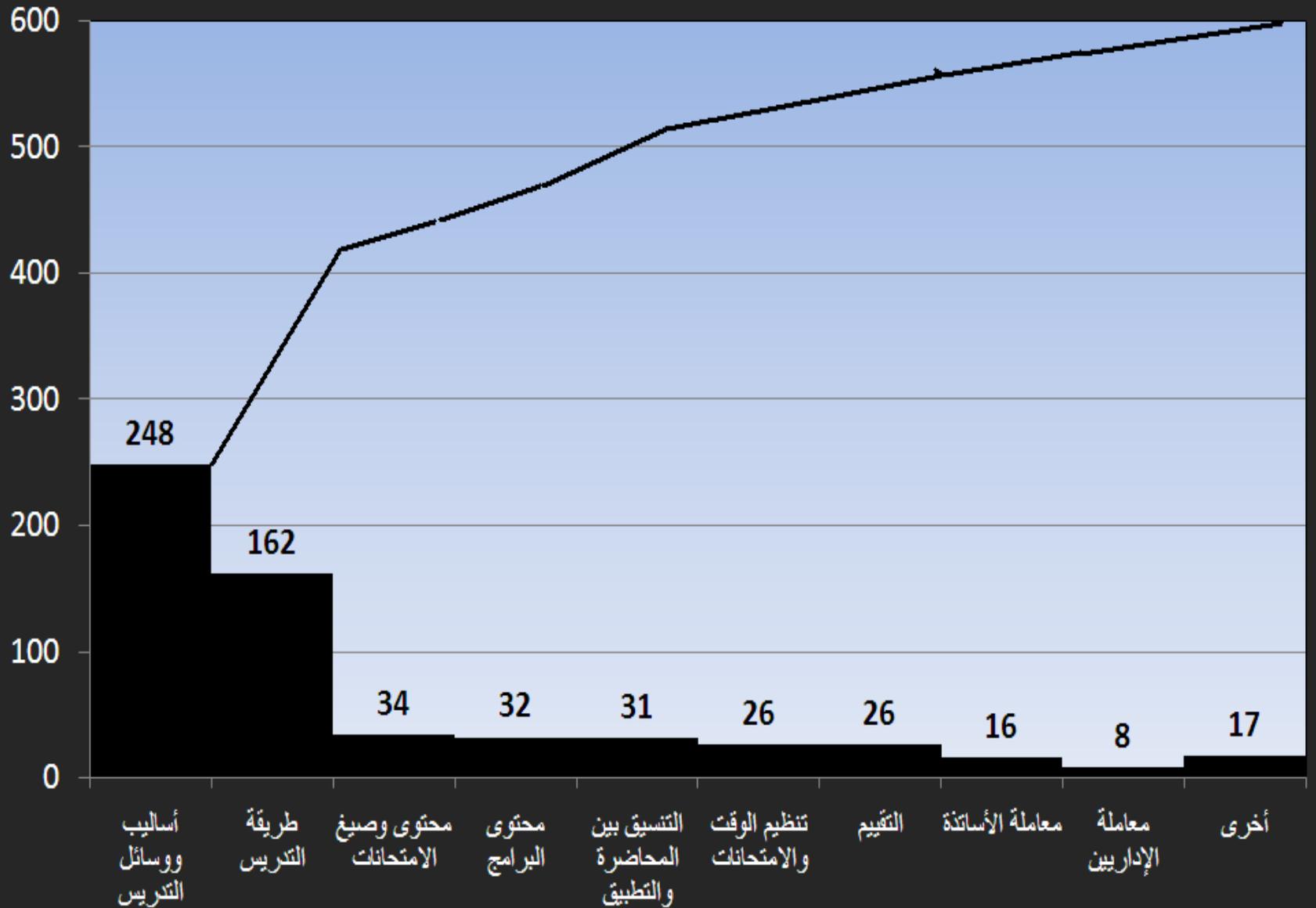
%	أسباب عدم الرضا عن الجوانب الدراسية
5,3	محتوى البرامج
27,0	طريقة التدريس
41,3	أساليب ووسائل التدريس
5,2	التسيق بين المحاضرة والتطبيق
4,4	تنظيم الوقت والامتحانات
5,6	محتوى وصيغ الامتحانات
4,4	التقييم
2,7	معاملة الأساتذة
1,3	معاملة الإداريين
2,8	أخرى
100	المجموع

العينة	%	الأسباب
248	41,3	أساليب ووسائل التدريس
162	27,0	طريقة التدريس
34	5,6	محتوى وصيغ الامتحانات
32	5,3	محتوى البرامج
31	5,2	التنسيق بين المحاضرة والتطبيق
26	4,4	تنظيم الوقت والامتحانات
26	4,4	التقييم
16	2,7	معاملة الأساتذة
8	1,3	معاملة الإداريين
17	2,8	أخرى
600	100,0	المجموع

درجة عدم الرضا للجوانب الدراسية



درجة عدم الرضا للجوانب الدراسية



2- منحنى كاوري اشيكوا (1989-1915) Ishikawa

(سبب- نتيجة)

- يسمح المنحنى بمعرفة الأسباب المحتملة لظاهرة وطرق معالجتها.
- يظهر في شكل هيكل سمكة ترتب عليه الأسباب حسب (قانون 7M).

* اليد العاملة Main d'œuvre

* العتاد Matériel

* الإدارة Management

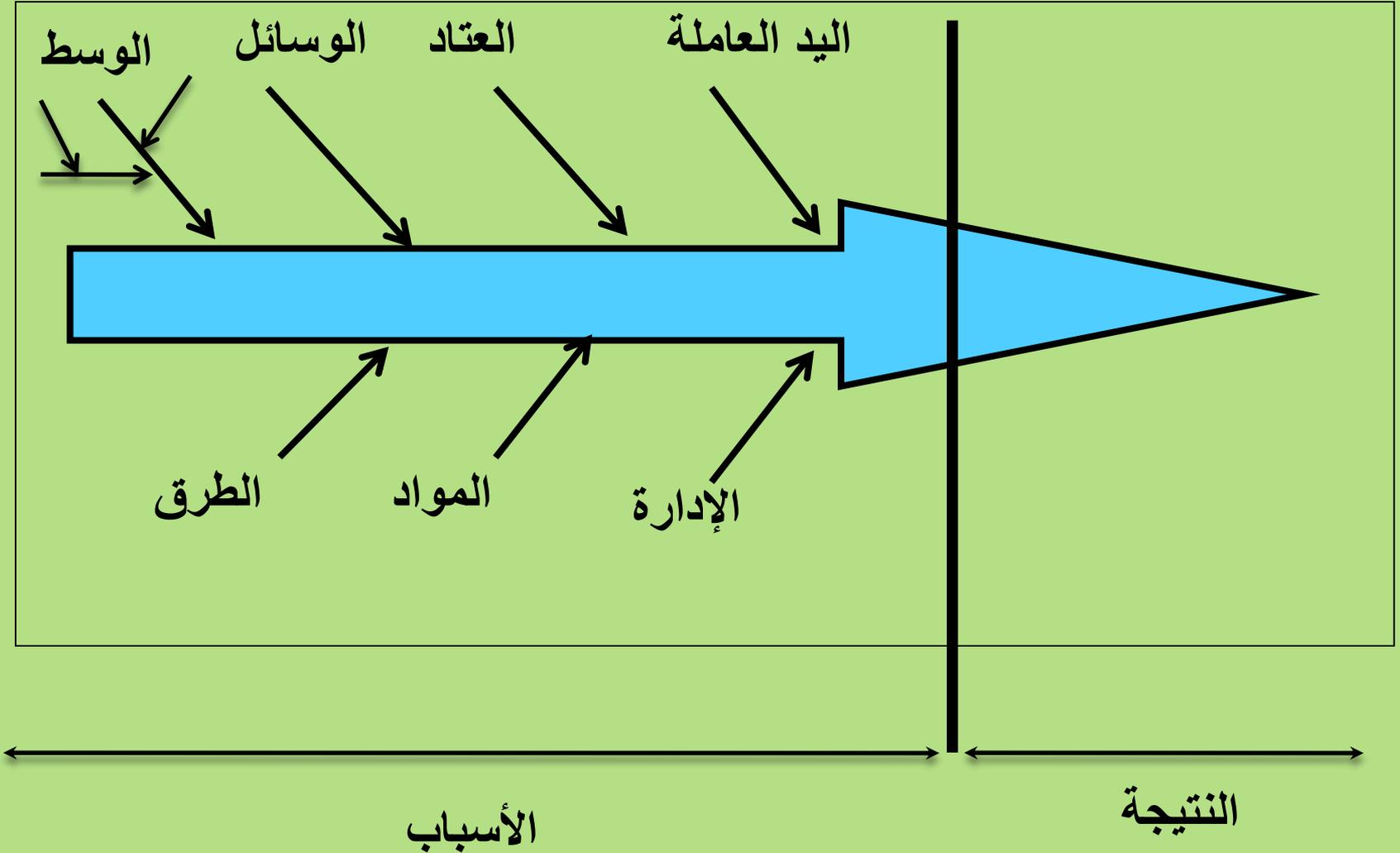
* الطرق Méthode

* الوسط Milieu

* الوسائل Moyen

* المواد Matière

منحنى Ishikawa



3- طريقة الخمسة لماذا Les cinq pourquoi

- تحل المشاكل في عديد أنظمة الجودة. «**طايشي أونوا Taiichi Ohno**».
 - تعتمد هذه الطريقة على طرح سؤال أساسي وملائم يبدأ بـ **لماذا؟**
 - لتحديد المصدر الأساسي للمشكل وصولاً إلى **السبب الأساسي**.
 - مثال عن مشكل:
 - * لماذا سيارتي لا تشتغل؟ البطارية لم تشحن.
 - * لماذا البطارية لم تشحن؟ الشاحن لا يشتغل.
 - * لماذا الشاحن لا يشتغل؟ سلسلة الشاحن مقطوعة.
 - * لماذا سلسلة الشاحن مقطوعة؟ تجاوزت مدة صلاحية سلسلة الشحن.
 - * لماذا تجاوزت مدة صلاحية سلسلة الشحن؟ **عدم احترام تعليمات الصانع**
- «السبب الأول»**

- مطرح السؤال لماذا ظهر هذا المشكل؟ «أسباب ظهوره»

- مطرح السؤال لماذا لم نكتشف المشكل؟ «أسباب عدم اكتشافه»

- لماذا الأنظمة المستعملة سمحت بظهور هذا المشكل؟

«أسباب في النظام، نقص أو غياب طرق الوقاية...»

4. حلقات الجودة

- اجتماع مجموعات صغيرة من العمال المنتمين إلى نفس وحدة أو مسار العمل كورشة مكتب مصلحة بشكل منتظم وإرادي من أجل تشخيص وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
- حلقات الجودة نموذج لمشاركة العمال في البحث عن الجودة.
- بهدف التحسين المستمر لجودة العمل فيما يخص مناصبهم.
- تقاس النتائج بالنظر إلى الإنتاجية وتحسن ظروف العمل.

5- البوكايوكي Le Poka-Yoké

- يتعلق البوكايوكي بإدارة وقائية هدفها التحديد السريع لأخطاء إنتاج منتوجات جيدة باستعمال وسائل قياس. « كالكاشفات العدادات، أجهزة الإنذار وعمليات التفتيش المسبق...».

- تركز على تحديد الأخطاء في منشئها قبل ظهور النتائج.

- مثلا موزع المازوت في اليابان مصنع بشكل لا يسمح له بتوزيع المازوت في سيارة تشتغل بالبنزين.

6- البانشاركينغ Le Benchmarking

- عملية تقييم مستمر للأداء في المنظمة بالمقارنة مع أداء أحسن منظمة عالمية في نفس مجال النشاط.

- المقارنة بين تنظيم العمل في المنظمة مع تنظيمه في منظمة أحسن في نفس مجال العمل للوصول إلى أعلى تقنية تكنولوجية.

- مثال مقارنة ساعات العمل الضرورية لإنتاج نفس المنتج في سلسلتين إنتاجيتين متنافسين.

7- العصف الذهني brainstorming ou remue-méninges

— تقنية لحل المشاكل بطريقة إبداعية تحت إدارة منشط.

— وضعها (1935 Alex Osborn) نائب رئيس الوكالة الأمريكية للإشهار.

— تكوين فريق من معاونين لاستنباط أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.

— تقوم على مجموعة من المبادئ:

* لا تنتقد أي فكرة. «قبول الاقتراحات الحاملة وغير الاعتيادية بدون نقد»

* أطلق العنان للتعبير بحرية عن جميع الأفكار الإبداعية دون تحفظ.

* البحث عن الأفكار الأكثر قابلية للتوسعة.

* عدم تكرار نفس الفكرة.

يتم العصف الذهني وفق المراحل التالية:

1- تكوين فريق العمل:

- يتشكل عادة من 10-15 شخص.
- يجب تفادي كل ما يسبب عدم التوافق بين المشاركين أو يؤثر عليهم .
- يمكن دعوة خبراء ومسؤولي المجالات المعنية.

2- تأطير الاجتماع:

- التعريف بالمشكل المبدئي بشكل واضح ومختصر .
- يجب أن يكون المشكل مفهوما من قبل أفراد الفريق.
- يجب أن يكون للفريق حد من المعلومات حول المشكل.
- إدارة وقت الجلسة بمنح كل مرحلة مدة محددة.
- « للمقدمة مثلا 10د، لطرح الأفكار 30د، الفرز في 20 واختيار الأفضل»

3- مرحلة تجميع الأفكار:

- تهدف إلى الحصول على أكبر قدر من الأفكار وليس الأحسن منها.
- تقوم هذه العملية على محالة الحصول على أفكار المشاركين بشكل عفوي
- لا بد من احترام القواعد التالية:
 - * تدوين كل الأفكار.
 - * عدم تقييم أو نقد أي فكرة وقبولها بدون قيود مسبقة.
 - * المرغوب طرح الأفكار بشكل مستمر وبسرعة وبدون شرح.
 - * نسخ الأفكار المطروحة من زوايا مختلفة لتذكير كل واحد بتصوره.
 - * الالتزام بالجدية وعدم الخلط بين العفوية وعدم الانتظام والإهمال.
 - * لا بد أن لا يسيطر بعض المشاركين على بقية الزملاء.

- يتدخل منشط الجلسة لإنعاشها والحد من الأحاديث الانفرادية «التتاجي»
- يجب إعادة وضع العملية في حالة خروجها عن معالجة المشكلة المبدئية.
- يسجل ويعرض كاتب الجلسة كل الأفكار بحيث يراها الجميع.
- يقوم كاتب الجلسة بإعداد محضر الاجتماع يتلى في نهايتها.

3- مرحلة اختيار الأفكار:

- يجب تجميع الأفكار وترتيبها.
- يتعين مناقشة كل فكرة واختيار أمثلها، لكن ما هو معيار الاختيار؟
- استبعاد الأفكار الخارجة على الموضوع وغير المقبولة «سرعة التنفيذ، التكلفة، استراتيجية المنظمة...»
- وضع قائمة قصيرة من الأفكار المقبولة.
- يجب تحديد معايير اختيار أحسن الأفكار بشكل مسبق. «الإجماع، التصويت...»

Tout autour LE MANAGEMENT DE LA VENTE :

Alignement
Stratégie

Section de Services

Direction des projets

Gestion budgétaire

Gestion des risques

Marketing

Ressources humaines

Services clients et ventes

Gestion des opérations

FAIRE L'ETAT DES LIEUX

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

CRITERES DU BUDGET

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

PLANNING

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

MANAGER DES PROJETS

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

MANAGER DES PROJETS

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

MANAGER DES PROJETS

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

MANAGER DES PROJETS

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

IDENTIFIER LES RISQUES

PREPARER LE PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

Rechercher
risques

FAIRE UN PLAN DE TRAVAIL

VALUER LES RISQUES

OSSEUR

VALUER LES RISQUES

VALUER LES RISQUES

يعمل منشط الجلسة على احترام قواعد العصف الذهني

شكرا لكم