

الجودة



الجودة
تغيير

الجودة
تميز

الجودة
تحسين

الجودة
إبداع

الجودة
تطوير

منهجية التحسين المستمر

مقدمة

تعريف المفردات

عملية التحسين

هي طريقة منهجية مُنظمة تُستخدم للوصول إلى تحسينات تدريجية أو جذرية للعملية التي يتم بواسطتها إمداد العملاء بالمنتج أو الخدمة .

مقومات عملية التحسين :

١. رغبة صادقة لتحسين الوضع الحالي للحصول على نتائج أفضل .
٢. العزيمة القوية في تنفيذ الخطوات الضرورية للتحسين .

مَن يستخدمها ؟

١. عملية التحسين المُستمر موجهة للأفراد والجماعات والفرق ذاتية الإدارة .

العملية

هي سلسلة من المهمات المُرتبطة ببعضها البعض لتحويل المُدخلات إلى مُنتجات أو خدمات للعملاء .



أمثلة للعملية :

١. إدخال بيانات على الحاسب .
٢. إعداد كوب من القهوة .
٣. كتابة تقرير .

العملية

المهام ذات القيمة المُضافة :

هي كل مجهود أو عمل أساسي في العملية يُضيف إليها القدرة على إنتاج المخرجات المطلوبة .. وبدونه لا تتم العملية .

المهام غير ذات القيمة المُضافة :

هي أي مجهود أو عمل غير أساسي في العملية بحيث يُمكن الاستغناء عنه أو دمجها مع أعمال أخرى .. وتتميز بأنها:

١. لا تُحدث تغيير في المنتج أو الخدمة .
٢. لا تهتم العميل .
٣. تُعتبر إعادة عمل أو تكرار .



العملية

المُدخلات :

هي مجموعة الموارد اللازمة (المعلومات، المواد، .. الخ) التي تحتاجها العملية لإنتاج الخدمات والمُنتجات .



المُخرجات :

هي مجموعة المُنتجات أو الخدمات التي تُقدّم للعملاء وتمثل النتيجة النهائية للعملية .



العملية

أمثلة للعمليات :

التصنيف	إعداد القهوة	إدخال بيانات في الحاسب الآلي
المُدخلات	أكواب، آلة صناعة القهوة، فلتر، قهوة، ماء ...	المعلومات الأولية، حاسب آلي
مهام ذات قيمة مضافة	<ul style="list-style-type: none"> - أدخل الفلتر - أضف القهوة والماء اللازمين - شغل آلة صناعة القهوة - إملأ كوب القهوة 	<ul style="list-style-type: none"> - شغل الحاسب - إدخال البيانات - أحفظ البيانات - إطبّع البيانات
مهام غير ذات قيمة مضافة	<ul style="list-style-type: none"> - اختبر سخونة الماء - غير ماركة الفلتر - حرّك الآلة إلى مكان آخر 	<ul style="list-style-type: none"> - أضف رسوم وشروحات - أضف ترجمات مختلفة - أضف شاشات ملوّنة
المخرجات	تقديم كوب من القهوة	طبّع تقرير عن البيانات



أطراف العملية

المورّد :

هو من يقوم بتجهيز وتوريد المُدخلات اللازمة حسب مُتطلبات المُنتج .

المُنتج :

هو من يتولى مسؤولية تشغيل العملية ويصنع المخرجات حسب متطلبات العميل .

العميل :

هو أي (شخص/مجموعة عمل/إدارة /قطاع) يستلم، يستفيد، أو يتأثر بمخرجات العملية .



أنواع العملاء

العميل الداخلي :

هو متلقي الخدمة (شخص/وحدة/قسم/إدارة/قطاع) بنفس المؤسسة التي يعمل لها المنتج .

العميل الخارجي :

هو أي مُستفيد (فرد أو جهة) لا يتبع/تتبع المؤسسة/المنشأة التي يتبع لها المُنتج .

تسلسل أطراف العملية

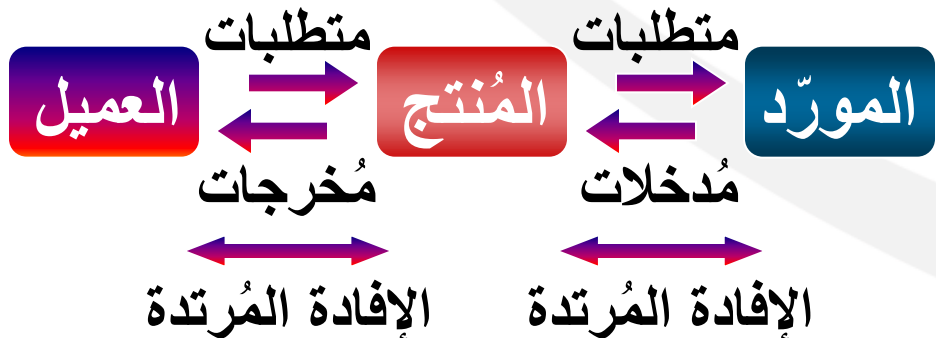
سلسلة العملية تتكون من ٣ أطراف هم (المورّد، المُنتج، العميل) .. تربطهم علاقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض .



١. كل طرف له دور يقوم به



٢. المتطلبات تُحدد العلاقات



٣. المُنتج مُرتبط بالمدخلات والمُخرجات

عند اختيار العملية

أية عملية يتم اختيارها لتخضع لعملية التحسين يلزم أن تكون:



١. من الأهمية بحيث تُحقق احتياجات العملاء .

٢. من الحيوية بحيث تُحقق نجاحاً لأهداف المؤسسة أو المنشأة .

متطلبات العميل

توقعات + إحتياجات = متطلبات العميل

أمثلة للتوقعات	أمثلة للاحتياجات
<ul style="list-style-type: none"> - صحيح - مُرتَّب وواضح . - لا يزيد عن ٥ صفحات - جاهز بنهاية الأسبوع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقرير أسبوعي عن الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - حالتها التشغيلية ممتازة - مُعبأة بالوقود - نظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - سيارة الشركة لأداء مهمة



أهمية الإفادة المُرْتدة

الاستمرارية في الحصول على الأثر الراجع أمر في غاية الأهمية .. لذلك :

١. لا تنتظر الإفادة حتى تأتي .
٢. اذهب إلى العميل أو العملاء واسألهم واجمع البيانات ونفذ الإستبانة الشاملة .
٣. لا تفترض أو تتوقع متطلبات العملاء بل اعرفها منهم .



منهجية التحسين المستمر



المراحل

لما كانت عملية التحسين المُستمر هي طريقة منهجية مُنظمة للوصول من خلالها إلى تحسينات تدريجية وجذرية للعمليات التي تنتج خدمات ومُنتجات تحقق رغبة العملاء .. ولتسهيل فهم منهجية عملية التحسين، فقد تم اختيار نموذج يتميز بسلاسة خطواته التي تتكون من خمس مراحل أساسية هي :

١. المرحلة الأولى : تحديد فرصة التحسين .
٢. المرحلة الثانية : دراسة الوضع الحالي (التحليل والقياس) .
٣. المرحلة الثالثة : ابتكار التحسينات والخطة التنفيذية .
٤. المرحلة الرابعة : التطبيق وتنفيذ التوصيات .
٥. المرحلة الخامسة : المُتابعة وقياس النتائج .



المرحلة الأولى (تحديد فرصة التحسين)

١. حدد العملاء وترتيبهم وفق الأهمية.
٢. حدد المتطلبات الأساسية للعملاء.
٣. حدد عملية واحدة للتحسين.

المرحلة الثانية (دراسة الوضع الحالي)

٤. وثق العملية كما في الواقع.
٥. انتخب مقاييس التحسين.
٦. تجميع البيانات الأساسية لأداء العملية الحالية.
٧. تحديد الفجوات في الأداء وبيان أسبابها.

المرحلة الخامسة (قياس النتائج والتقييم)

٦١. معرفة الإفادة المُرتدة من العملاء
٧١. قياس نتائج التحسين ومدى مطابقتها للأهداف .
٨١. إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الانحراف مع التوثيق.
٩١. إدراج النتائج كمؤثرات أداء في الخطة التشغيلية للإدارة.

منهجية التحسين المُستمر للعمليات

CPI

المرحلة الرابعة (التطبيق والمُتابعة)

٢١. إعداد الخطة التفصيلية لتنفيذ التوصيات.
٣١. العمل على إنهاء إجراءات اعتماد التوصيات.
٤١. البدء في تنفيذ التوصيات
٥١. العروض المرحلية على الإدارة لتقديم التطبيق .

المرحلة الثالثة (ابتكار التحسينات)

٨. تحديد مدى التحسين المنشود.
٩. تحديد توصيات التحسين.
١٠. تحليل العائد والتكلفة للتوصيات.
١١. وضع الخطة التنفيذية للتحسين.



1

المرحلة الأولى

”تحديد العملاء وترتيبهم وفقاً للأولوية“



يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء للتعرف على متطلباتهم العامة، وأيضاً لاختيار عملية تحسينية واحدة لفريق الجودة .. وهي في الغالب عملية ذات رضا منخفض وأهمية عالية بالنسبة للعميل .



1

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الأولى :



١. حدد العملاء وترتيبهم وفقاً للأهمية .
٢. حدد المُتطلبات الأساسية للعملاء في ٣ خطوات :
 - ✓ تعرّف على المُتطلبات العامة للعملاء .
 - ✓ أعد وطور برنامجاً للمقابلات الشخصية للعملاء، أو استبيانات يتم اختيار أسئلتها بعناية .
 - ✓ قم بتنفيذ برنامج المقابلات الشخصية للعملاء أو الاستبيانات.



1

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الأولى :

٣. حدد عملية واحدة للتحسين مستخدماً هذه الخطوات :

- ✓ اعمل بياناً بجميع العمليات ذات العلاقة بإرضاء العميل .
- ✓ حدد أسس الاختيار للعملية .
- ✓ حدد العلاقة بين أسس الاختيار والعملية .
- ✓ رتب العمليات طبقاً للأولويات ووفق أسس الاختيار .
- ✓ اختر العملية ذات الأولوية الأعلى لإجراء التحسين عليها .





1



* الخطوات الرئيسية للمرحلة الأولى :

* أمثلة لبعض المتطلبات العامة للعملاء :

١- تحسين أنظمة الحاسب الآلي لخدمة المُشترِكين .

٢- تحسين خدمات إيصال التّيار الكهربائي .

٣- تحسين خدمات التعاقد والمُشترِيات .

كل من هذه المتطلبات العامة يمكن أن يشمل العديد من العمليات التي يمكن اختيار إحداها كعملية يُراد تحسينها .



2

المرحلة الثانية

”دراسة الوضع الحالي (التحليل والقياس)”



وفيها يتم توثيق العملية المُختارة للتحسين من خلال تصوير فعلي لما يحدث فيها على الطبيعة، ومن ثم معرفة رغبات العملاء لتحديد مقاييس التحسين التي تُحقق رضاهم .



2

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثانية :

١. وثق العملية كما هي في الواقع قبل التحسين :



✓ اعمل بياناً بالمهام الرئيسية والفرعية
(أنظر النموذج بالشرائح التالية) .

✓ أرسم خريطة تدفق للمهام في العملية
(أنظر النموذج بالشرائح التالية) .



2

المرحلة الثانية

نموذج بيان بالمهام الرئيسية والفرعية للعملية

العملية :
المُخرجات:

المنتج :
المُدخلات:

رمز المهمة	المهام الفرعية ونقاط القرارات	المهام الرئيسية	رقم المهمة



2

المرحلة الثانية

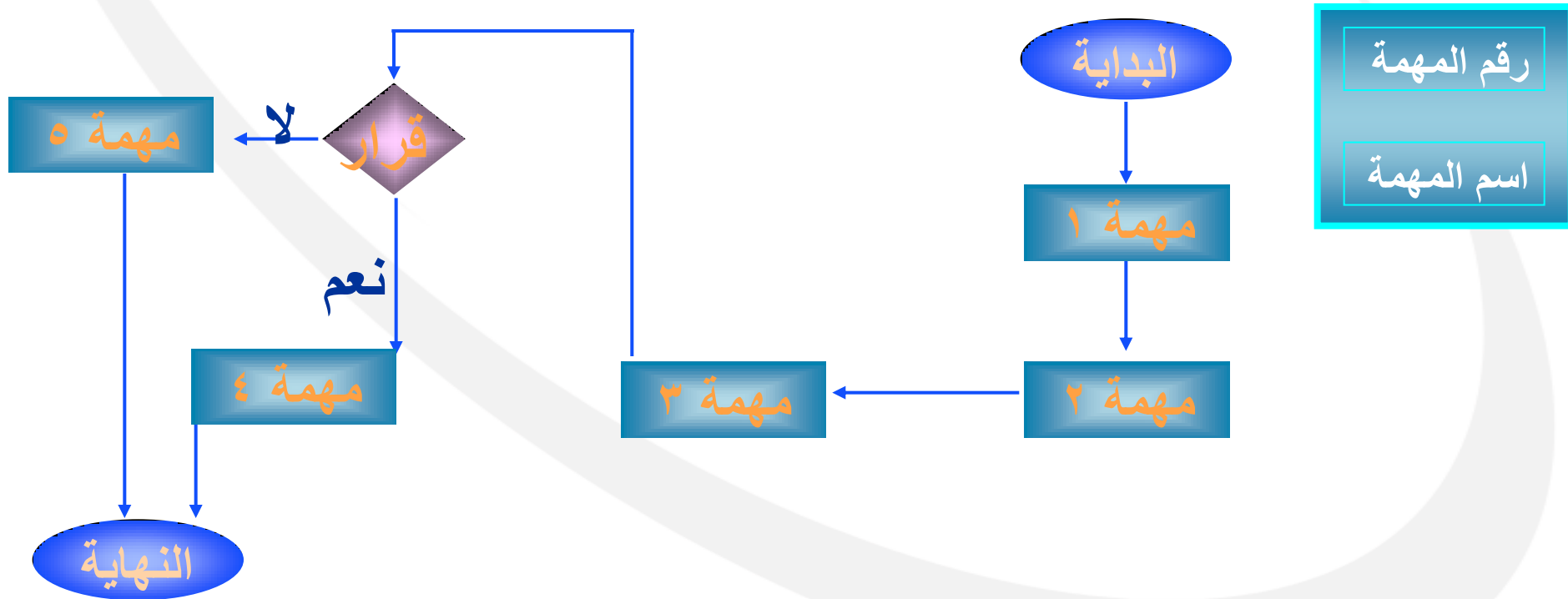
الرموز العامة المُستخدمة في خريطة تدفق العملية

الشرح والاستخدامات	اسم الرمز	الرمز
لإيضاح بداية ونهاية الخريطة	البيضاوي	
يُكتب داخله أسماء المهمات الرئيسية والفرعية	المُرَبَّع	
لإيضاح نقاط القرار (نعم/لا – موافق/غير موافق)	المُعَيَّن	
لوصل مهمة بعملية ما بمهمة أخرى ولاستمرار ترابط التدفق	الدائرة	
تحويل أو إخراج وثيقة	وثيقة	
يُستخدَم في العمليات الإلكترونية والصناعية ... الخ	السهم المتعرج	
لإيضاح اتجاه تدفق العملية	السهم	

2

المرحلة الثانية

” مثال توضيحي لرسم تدفق العملية ”





2

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثانية :

٢. اختر مقاييس التحسين مراعيًا الآتي :

- ✓ أن تكون علاقتها وثيقة باحتياجات وتوقعات العميل .
- ✓ أن تكون قابلة للقياس والمقارنة بالمقاييس الصناعية والمهنية المُتعارف عليها .
- ✓ أن تكون ظاهرة وغير خفية أو غير واضحة .



* أنواع المقاييس :

هناك ٣ أنواع من المقاييس الأساسية هي :

- ✓ مقاييس مورّد (مُدخلات) .
- ✓ مقاييس مُنتج (التشغيل) .
- ✓ مقاييس عميل (النتائج والمُخرجات) .
- ✓ يجب التأكد من أن مقاييس المورد والمُنتج يجب أن تُحقق في النهاية إرضاء العميل .
- ✓ يمكن اختيار مقياس أو أكثر للعملية بما يُحقق رغبات العميل من احتياجات وتوقعات .





2

* أمثلة لبعض مقاييس التحسين (الهاتف):



- الوقت
- التكلفة
- الكمية
- الدقة
- السعر
- الوظيفة

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثانية :

٣. تجميع البيانات الأساسية لأداء العملية وذلك باستخدام:

✓ أداة كشف المُرْجعة .

✓ كشف تجميع البيانات .

٤. تحديد الفجوات في أداء العملية وبيان أسبابها

عن طريق الخطوات الفرعية التالية:

✓ تحديد الفجوات في أداء العملية

(أنظر دليل المُشارك/ منهجية التحسين ص ١٩ ، ٢٠)

✓ دراسة وتحليل أسباب الفجوات

(أنظر دليل المُشارك/ منهجية التحسين ص ٢٠-٢٢)





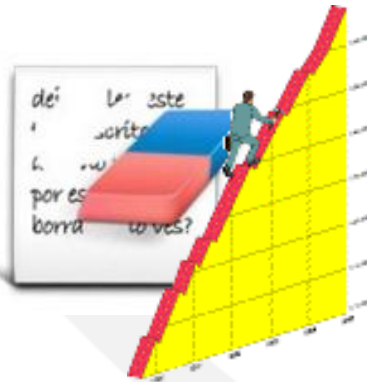
3

المرحلة الثالثة

”ابتكار التحسينات“

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة :

١. تحديد مدى التحسين المنشود باستخدام
الخطوات الفرعية التالية :



✓ وضع هدف/أهداف تحسينية للعملية ضمن مجموعة مقاييس التحسين المختلفة، ويُمكن أن تكون هذه الأهداف أحد الآتي :

➤ سد الفجوة في الأداء بالكامل إذا توفرت الإمكانيات ليتحقق الرضا الكامل للعميل .

➤ التقليل بنسبة مئوية/رقمية/كمية/نوعية من فجوة الأداء إذا لم تتوفر الإمكانيات لسد الفجوة من المحاولة الأولى للتحسين.



3

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة :

1. تحديد مدى التحسين المنشود باستخدام الخطوات الفرعية التالية :
- ✓ تطوير وابتكار التحسينات باستخدام تقنيات التحسين المختلفة وطرق الإبداع مثل :



- الحذف / الإضافة / الدمج .
- التبسيط .
- إعادة التنظيم والترتيب .
- المكننة .



3

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة :

٢. تحديد توصيات التحسين باستخدام ٤ خطوات فرعية هي:

- ✓ استعراض كافة الابتكارات والتحسينات .
- ✓ تحديد جميع المتطلبات والتوصيات اللازمة لتنفيذ التحسينات.
- ✓ تحديد مستويات الصلاحيات لكل توصية .
- ✓ عمل جدول الصلاحيات والمسئوليات (أنظر دليل المُشارك/منهجية التحسين ص ٢٥) .



3

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة :



٣. تحليل العوائد والتكاليف للتوصيات .

✓ ولتفعيل هذه الخطة يلزم استخدام أداة تحليل العوائد والتكاليف، والاستفادة من القوائم المالية للتكاليف .

٤. وضع الخطة التنفيذية للتحسين عن طريق :

✓ تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط أو توصية .

✓ تحديد المدة الزمنية وتاريخ البداية والنهاية لكل توصية أو نشاط بالتنسيق مع الجهات المسؤولة عن التنفيذ .

✓ عمل نموذج الخطة التنفيذية .



3

* الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة :

يلزم الفريق أن يقدم عرض نهائي لأصحاب
الصلاحيات للاعتماد قبل التطبيق .



أنظر مثال للخطة التنفيذية للتوصيات
في دليل المُشارك ص ٢٧



4

المرحلة الرابعة

”التطبيق والمُتابعة“

يُقصد بهذه المرحلة تطبيق الدراسة التحسينية للعملية المُحسَّنة من خلال الخطوات التالية :



١. إعداد الخطة التفصيلية لتنفيذ التوصيات .
٢. إنهاء إجراءات اعتماد تنفيذ التوصيات والتحسينات من أصحاب الصلاحية .
٣. البدء في تنفيذ التوصيات والتحسينات .
٤. إطلاع الإدارة ومُرشدي الجودة بمدى تقدم التطبيق .



5

المرحلة الخامسة

”قياس النتائج والتقويم“



www.alriyadh.com

يُقصد بهذه المرحلة مُتابعة نتائج التنفيذ وتلمُّس آثار التحسين على العملية ومن ثم قياس نتائج هذه التحسينات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر .. وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات نعرضها في الشريحة التالية.



5

المرحلة الخامسة

١. معرفة الإفادة المُرْتدة من العملاء بعد تطبيق العملية المُحسَّنة .
٢. قياس نتائج التحسينات ومدى مطابقتها للأهداف التحسينية .
٣. اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتوثيقها، لتلافي أي انحرافات في التطبيق .
٤. تدرج النتائج كمؤثرات أداء في الخطة التشغيلية للإدارة، ويتم متابعتها ضمن تقارير المحاسبة .

الجودة



الجودة
تغيير

الجودة
تميز

الجودة
تحسين

الجودة
إبداع

الجودة
تطوير

شكراً
لحسن
إستماعكم