



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

مُدْرَاءُ الْمُسْتَقْبِلِ

برامِج تدريبي يُسْتَهْدِف حِدِيثِي التَّخْرُجِ الْعَامِلِينَ فِي الصَّنَاعَةِ مِنْ أَجْلِ تَعْزِيزِ مَكَانِتِهِمُ الْوَظِيفِيَّةِ كَمُدْرَاءٍ فِي مَصَانِعٍ قَادِرَةٍ عَلَىِ الْمُنَافِسَةِ وَالْمُسْتَدَامَةِ وَخَضْرَاءِ

ملف المتدرب : المستوى الثاني

التاريخ: 2009/12/27

تم إعداد هذا الدليل لأغراض الإطلاع عليه ومراجعته من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (لاحقاً "الوكالة الأمريكية")، وقد قام بإعداده م. نديم اكرم اسعد من شركة الجدارة لخدمات الاستثمارية

مِدْرَاءُ الْمُسْتَقْبَلِ

الوظيفية كم دراء في مصانع قادرة على المنافسة ومستدامة وخضراء

ملف المتدرب : المستوى الثاني

برنامج التنمية الاقتصادية (سابق)

رقم الاتصال: 278-C-00-60-23300-00

شركة ديلويت

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/ مكتب الفرص الاقتصادية في الأردن (EG)

التاريخ: 2009/12/27

المؤلف: م. نديم اكرم اسعد

إسم التقرير:

Enhance Green Collar Skills Among University Graduates Working in Industrial Factories Through Competency-Based Training

رقم التقرير: 4.12.2

تنویه:

إن آراء الكاتب في هذا الدليل لا تعكس آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو آراء الحكومة الأمريكية بالضرورة.

قائمة المحتويات :

1	الملخص
3	أولاً: المقدمة.....
3	ثانياً: غايات البرنامج:
4	ثالثاً : الفنة المستهدفة.....
4	رابعاً : مكونات البرنامج.....
4	خامساً: مدة الدورة.....
4	سادساً: الأهداف التدريبية.....
5	سابعاً : شروط المشاركة في البرنامج:.....
5	ثامناً : شروط الانتقال مستوى إلى المستوى الأعلى:
6	تاسعاً: أساليب التدريب.....
6	عاشرًا: خصائص المنهاج
7	الحادي عشر: أساليب التقييم والتحسين المستمر.....
8	الثاني عشر : العقد الثلاثي:
8	الثالث عشر - نموذج المدير المراد بناؤه:.....
9	الرابع عشر أمثلة من القيم الإيجابية المطلوب نشرها في أوساط الصناعة من خلال التدريب:
10	الخامس عشر- إستمارات التقييم.....
15	مقدمة المستوى الثاني :

16	مقدمة الوحدة الأولى
59	مقدمة الوحدة الثانية
103	مقدمة الوحدة الثالثة
146	مقدمة الوحدة الرابعة
200	مقدمة الوحدة الخامسة
217	مقدمة الوحدة السادسة
267	مقدمة الوحدة السابعة
276	مقدمة الوحدة الثامنة

**Summary Report
Future Managers**

The Competency Based Curriculum targets factory employees recently graduated from universities, and aims at building their work place and managerial skills through effective learning experience that combine theory and practice. It is expected that effective delivery of this curriculum will help targeted employees gain basic work place skills in addition to management skills which will prepare them to assume supervisory and management responsibility quickly and efficiently.

The overall objectives of this Program are:

- 1. Improving the sustainability and competitiveness of the industry, emphasizing on social responsibility and environment friendly practices as good management practices.**
- 2. Improving the knowledge, skills and attitudes of the young employees through exposing them to different learning situations which will help them pave their way and excel in their careers.**
- 3. The above two objectives will lead to improved productivity of the employees which will lead to improved industry productivity.**

The involvement of the factories' management embedded in this Program will form an important factor in raising their awareness of how to handle human resources issues, including ways and approaches to create the working environment that encourages employees to excel in their jobs and to better serve their factories.

The training material covers three competency levels:

Level I: Trainee Preparation, consisting of nine units and a project.

Level II: Basic Work Place Skills, consisting of eight units and a project.

Level III: Managerial Skills, consisting of eight units and a project.

All three levels have a "green component" which focuses on energy saving and good management green practices.

The training methods encourage discussions, incite enquiries and ensure total absorption of training topics through group learning and collaborative conversation. They are designed to connect training with real work conditions by the use of case studies and real life projects.

The training methods and materials were presented to and discussed with a number of groups of industrialists and academicians, who were invited to discuss the program. A number of modifications were incorporated based on remarks and suggestions from participants of these sessions.

Two factories in Al-Hasan Industrial Estate in Irbid; Sakhtian Cosmetics and Standard Textile hosted these meetings and their managers expressed special interest in the program. Many other factory managers attended similar meetings at the Irbid Chamber of Industry and Al-Hasan Industrial Estate. The program was also discussed with the head of Jordan University for Science and Technology's Consulting Council and Yarmouk University's Pioneers' Center, who appreciated the program and offered their co-operation.

The program has a built-in improvement mechanism, where the trainees and factory managers will participate in evaluation sessions. Trainees shall be asked to evaluate each unit. Evaluations shall be conducted during the training, immediately after graduation and sometime after graduation.

Trainees shall be certified as graduates after fulfilling certain criteria and attaining certain number of marks allotted for tests, assignments, participation, presence and projects.

The program is recommended to be run by two bodies; a steering committee, and a technical committee. The technical committee runs courses; each course will have a different technical committee. While the steering committee runs the whole program and appoints the technical committee.

Two guides were prepared, instructors' guide and trainee's guide. The guides contain full description of the program, its goals and selection criteria for factories, academicians and trainees. The guides and the training materials are designed to ensure consistent training outputs if new instructors were introduced. Each training unit in the curriculum consists of power point slides and word handouts.

This curriculum is planned to be implemented in year 4 of the Program in industrial factories. During year 4, SABEQ Team with the help of the Consultant will be working on finding a suitable organization to host the program to ensure its sustainability after SABEQ Program is over.

أولاً: المقدمة

يسعى هذا البرنامج إلى مساعدة الشباب حديثي التخرج العاملين في المصانع على اختصار الوقت والجهد والتكاليف الذي تبذل عادة في تأهيل المدراء، سواء كان ذلك من خلال جهد منظم أو عشوائي، أو من خلال جهد مؤسسي أو فردي.

ونأمل أن يتحقق ذلك بالبناء على التعليم الجامعي، الذي يتوجب عدم إضاعته هباءً، والعمل على جسر الهوة بين التعليم الأكاديمي وإحتياجات الصناعة باستخدام أساليب وأدوات تطلعهم على خبرات وتجارب الآخرين ليتعلموا منها.

ويركز البرنامج على الجانب القيمي والسلوكي ويهدف إلى تشجيع المتدربين على الإنخراط في بناء ثقافة إيجابية في مصانعهم قائمة على قيم التعاون والإنتماء والإلتزام وإحترام الآخرين وتقدير جهودهم وقدراتهم.

ويؤمل تحقيق ذلك بتعاون المتدرب وتعاون المصنع الذي يعمل به المتدرب وجهود القائمين على البرنامج الذين ينحدرون من خلفيات صناعية وأكاديمية.

من أهم أركان هذا البرنامج سعي القائمين عليه إلى التحسين المستمر من خلال آليات عديدة يشارك في بعضها المتدربون أنفسهم، لهذا نأمل أن يساعد المتدربون على تحسين البرنامج من خلال إبداء ملاحظاتهم وتقديم مقتراحاتهم.

كما يركز البرنامج على عملية القياس، قياس الأداء على صعد مختلفة من أجل التحسين والإرتقاء بالبرنامج إلى مستويات أعلى.

نأمل أن نقدم برامجا تدريبيا مميزة يقدم مخرجات تترك أثراً إيجابياً.

ثانياً: غايات البرنامج:

تقديم الدعم النظري والعملي للخريجين العاملين في المصانع ومساعدتهم على إعداد أنفسهم لتبوء موقع إدارية تعكس إيجاباً عليهم وعلى مصانعهم. ويتم ذلك من خلال تدريبهم على المهارات الأساسية اللازمة لهم للتكيف مع بيئه العمل والنجاح فيه إضافة إلى المهارات الإدارية والسمكيات التي ترقي بالعمل وبالعاملين. إن تعريض الموظفين الجدد للتجارب التدريبية التي يحتوي عليها هذا المنهاج سوف يساعدتهم على اختصار الوقت اللازم لهم لتبؤا موقع قيادية ويساعد الشركات على المحافظة على موظفيها وزيادة إنتاجيتهم.

ثالثاً : الفئة المستهدفة:

يستهدف هذا البرنامج خريجي الجامعات العاملين في الصناعة الراغبين في الإرتقاء بمسيرتهم المهنية لتبوء موقع إدارية رفيعة مستقبلاً.

رابعاً : مكونات البرنامج

أ- المستويات التعليمية

تتكون الدورة من ثلاثة مستويات. يهدف كل مستوى إلى الإرتقاء بمعارف وقدرات وتوجهات المتدرب وربط ذلك بتزايد مسؤولياته في موقع عمله.

ب- الوحدات التعليمية

يتكون كل مستوى من ثمانية وحدات تعليمية تغطي مواضيع تلبي إحتياجات المتدربين.

خامساً: مدة الدورة

تطلب الدورة بمستوياتها الثلاثة 160 ساعة.

سادساً: الأهداف التدريبية

المستوى الثاني: مهارت العمل الأساسية.

الرقم	موضوع الوحدة	مدة الوحدة/ساعة	هدف الوحدة: مع نهاية هذه الوحدة..
1	الموارد البشرية	7	سيكون المتدربون قد تعلموا آليات إدارة الموارد البشرية والعلاقات المتعلقة بها.
2	العمليات	8	سيكون المتدربون قد تعرفوا وتمرسوا على بناء العمليات الإنتاجية.
3	ادوات ادارية	8	سيتمكن المتدربون من تطبيق عدد من الأدوات الإدارية وإستخدامها.
4	التفكير الخلاق	5	سيتمكن المتدربون من استخدام آليات التفكير الخلاق.
5	موائمة متطلبات الزبائن	2	سيكون المتدربون قد تعرفوا على متطلبات الزبائن وكيفية مواهمتها.
6	ادارة سلسلة التوريد	5	سيتعلم المتدربون الأنماط الحديثة لإدارة سلسلات التوريد.
7	اعداد التقارير	5	سيتعرف المتدربون على أنواع التقارير وكيفية إعدادها.
8	المسؤولية الاجتماعية	2	سيتوعد المتدربون بأهمية العلاقة مع المجتمع وتقهم إحتياجاته.
9	مشروع	8	سيترس المتدربون على تولي مهام عملية مفيدة لمصانعهم.

الرقم	موضوع الوحدة	مدة الوحدة/ساعة	هدف الوحدة: مع نهاية هذه الوحدة..
	المجموع	50	

سابعاً : شروط المشاركة في البرنامج:

- ✓ أن يكون المشارك أردني الجنسية.
- ✓ أن يكون خريجاً جامعياً.
- ✓ أن يكون موضوع دراسته علمياً.
- ✓ أن يكون موظفاً في أحد المصانع.
- ✓ أن لا يكون قد مضى على تخرجه أكثر من ثلاث سنوات.
- ✓ أن تتوفر لديه الرغبة والطموح للإستفادة من مخرجات البرنامج.

أ : هذا التدريب:

- ✓ يجب أن يؤخذ بمنتهى الجدية.
- ✓ ويُقبل عليه بهدف الحصول على نتائج.
- ✓ ويتوقع من المتدرب أن يبذل جهداً لتحقيق الإستفادة القصوى.
- ✓ ويبدي استعداداً للتحول..
- ✓ ..وتبني مواقف وعادات مهنية وأساليب جديدة.
- ✓ بالتركيز الشديد.
- ✓ والمشاركة الفعالة في النقاشات.
- ✓ وإعداد الوظائف بطريقة مفيدة.
- ✓ وإيلاء المشاريع أهمية عالية.
- ✓ وربط التدريب بالعمل.
- ✓ والعمل على إفاده المتدرب زملاءه في المصنع مما تعلمته.

ثامناً : شروط الانتقال مستوى إلى المستوى الأعلى:

يجب أن يكون المتدرب قد حصل على 80 نقطة من أصل 100 نقطة موزعة كالتالي:

- الحضور: 20 نقطة.
- الإختبارات: 25 نقطة.
- النقاشات: 20 نقطة.
- الوظائف: 18 نقطة.
- المشروع: 17 نقطة.

أ- فرصة ثانية

يمكن للمتدربين الذين لم يحققوا شروط الانتقال إلى المستوى التالي والراغبين في متابعة الدورة أن يحصلوا على فرصة أخرى بالطلب منهم القيام بمشاريع متعلقة بالم المواد التي لم يثبتوا تمكّنهم منها.

تاسعاً: أساليب التدريب

- الوظائف: يُعطى المتدربون وظيفة في نهاية كل يوم. ويُحرص أن لا تكون بحاجة إلى وقت طويل لحلها. يعطى كل متدرب أو بعض المتدربين الفرصة للحديث عن وظائفهم في اليوم التالي. ويلاحظ المدرب مضمون الإجابة على الوظيفة كما يلاحظ طريقة الإلقاء.
- المشاريع: في نهاية كل مستوى يطلب من كل متدرب تبني مشروع معين مرتبط بالمواد التي تم دراستها في الدورة ومرتبط بالعمل بالمصنع، وبالاتفاق مع مدير المصنع. يجب العمل على أن يكون المشروع عملياً ومفيداً للمصنع ويكون قابلاً للتطبيق. تقيم أوراق المشاريع من قبل اللجنة التوجيهية وينجح المتدرب عليها نقاط. كما يطلب من كل متدرب إستعراض مشروعه لمدة خمسة عشر دقيقة بحضور ممثلين عن المصانع المشاركة.
- الإختبارات: يجرى اختبار سريع في نهاية كل وحدة. يتضمن إجابات قصيرة. يمنح المتدرب على إجاباته نقاط محددة.
- متابعة ملاحظات المتدرب: يتوقع من المتدرب أن يدون ملاحظات حول المادة التربوية و حول النقاشات والطروحات، هذه الملاحظات يجب أن يطلع عليها المدرب عشوائياً، ويناقشها مع المتدرب، ويسجل ملاحظاته حولها.
- دراسة الحالات: يطلب من كل متدرب أن يحضر حالة للدراسة من واقع الممارسة اليومية لمصنعيه في بداية الدورة. تناقش الحالات تباعاً في جلسات خاصة ضمن وحدات ذات علاقة. توثق النقاشات والنتائج ضمن إستمارات خاصة للإستفادة منها في دورات لاحقة. ويمكن أن تطبع أو يضاف بعضاً منها إلى ملف المتدرب لتعيم الفائدة.
- التعلم الجماعي: يُخاطب المتدربون كفريق من أجل تشجيع التعلم الجماعي وبالتالي تعزيز روح الفريق لديهم وتزايد اعتمادهم على بعضهم البعض مما يضمن تساوي فرص التأقلي لديهم.

عاشرًا: خصائص المنهاج

- أ- يمتاز المنهاج **بالخصائص التالية:**
 - ✓ يتمحور التدريب حول أهداف محددة.
 - ✓ الأهداف قابلة للفياس.
 - ✓ يقياس التعلم بمقدار تحقق الأهداف بالنسبة لكل متدرب وليس بالمقارنة مع المتدربين الآخرين.
 - ✓ جميع المتدربين لديهم الفرصة للنجاح.
 - ✓ يستطيع المتدربون معرفة مدى إستفادتهم من التدريب.
 - ✓ تستخدم أنواع مختلفة من أساليب التقييم-التحريرية والقائمة على ملاحظات المدرب.
 - ✓ المتدربون الذين يواجهون صعاب خاصة يستطيعون طلب مساعدة من المدرب.
 - ✓ تجرى إختبارات للمتدربين في نهاية كل وحدة.
 - ✓ يجب أن يكون المنهاج قابل للتعامل معه من قبل مدربي آخرين.

ب- الإفتراضات التي بني عليها المنهاج:

يقوم المنهاج على الافتراضات التالية:

○ قبل التدريب:

- اكتسب المتدربون معارف كبيرة في الجامعات.
- اكتسب المتدربون خبرات متقاربة في مصانعهم.

- البرنامج مصمم ليقدم ما يُغنى حصيلة المتدرب القيمية والمعرفية.

○ أثناء التدريب:

- يتعايش المتدرب مع واقع جديد يربط فيه التجربة الجديدة مع ما تعلمه سابقاً.
- يستوعب المتدربون قيماً ومعارف جديدة.
- يتدرب المتدربون على مسلكيات جديدة..
- ... ويحصل على تجارب ومعارف جديدة .. بالمحاكاة والتدريب العملي.

○ بعد التدريب:

- يستمر المتدربون بمراكل التجارب والمعارف.
- يعمل المتدربون على نشر القيم الإيجابية في مؤسساتهم وتعزيزها.
- يعمل المتدربون على تطبيق المعارف التي إكتسبوها ونشرها.

الحادي عشر: أساليب التقييم والتحسين المستمر

أ- قياس أداء المتدربين:

يقيس أداء المتدربين بأكثر من طريقة وبمراحل عديدة:

- ✓ اختبارات تجرى في نهاية كل وحدة.
- ✓ تقييم التفاعل والمشاركة.
- ✓ تقييم ذاتي في نهاية كل وحدة.
- ✓ الوظائف
- ✓ المشاريع
- ✓ تقييم شامل ما بعد الإنتهاء من المستويات الثلاث يركز فيه على التحول في مهارات ومهارات وسلكيات وتوجهات المتدرب الخريج تشارك في إعداده إدارة المصانع.

ب- قياس أداء المدرس:

- ✓ يقيس أداء المدرس في نهاية كل وحدة بناء على تقييم المتدربين.
- ✓ تقييم المادة في نهاية كل وحدة.
- ✓ تقييم البرنامج ككل من قبل إدارة البرنامج بشكل دوري بهدف إجراء تحسينات.

ج - التحسين المستمر:

يقوم هذا البرنامج على فكرة تقديم خدمة مميزة للمصانع وموظفيها. ويتم ذلك من خلال عمليات تحسين ممنهجة ومستمرة يشارك بها الجميع:

- ✓ المدرّبون.
- ✓ المتدربون.
- ✓ إدارات المصانع.
- ✓ جهات إستشارية أخرى.

د- أساليب التحسين:

- ✓ الإستفادة من نتائج التقييم.
- ✓ نقاشات حول الأساليب والنتائج.
- ✓ متابعة النتائج بعد إنتهاء التدريب.

الثاني عشر : العقد الثلاثي:

تحقق نتائج الدورة بالتزام أطراف التدريب الثلاث برعاية مخرجات التدريب وإدامتها.. وهي:

- أولاً : المتدرب.
- ثانياً : المدرس.
- ثالثاً : المصنع.

○ التزام المدرس:

يتحقق التزام المدرس من خلال:

- ✓ الإعداد الجيد للمنهاج.
- ✓ الإعداد الجيد قبل كل جلسة.
- ✓ الحضور الذهني الكامل.
- ✓ الأمانة في نقل المعلومة.
- ✓ تحمل الاختلاف.
- ✓ إدراك الفروقات الفردية للمتدربين.

○ التزام المتدرب:

يتحقق التزام المتدرب من خلال:

- ✓ الالتزام بالحضور.
- ✓ الانتباه والتركيز.
- ✓ التفاعل مع النقاشات وورش العمل.
- ✓ مذاكرة المادة العلمية.
- ✓ التعامل بجدية مع الوظائف.
- ✓ توجيهه أسئلة في حال عدم إستيعاب المادة.
- ✓ العمل على ربط المواضيع المطروحة بعمله.

○ التزام المصنع:

يتحقق التزام المصنع من خلال:

- ✓ الإهتمام بالتدريب وترشيح بعض موظفيه.
- ✓ متابعة ودعم المتدرب.

✓ إعطاء المتدرب الفرصة لتطبيق ما تعلمه في المصنع.

الثالث عشر - نموذج المدير المراد بناؤه:

- ✓ ملتزم ومنتقي.
- ✓ مدرب ومحفز وموجه ومثير للتفاؤل.
- ✓ جامع، الذي يجد قواسم مشتركة بين أعضاء الفريق.
- ✓ يعي أهمية رضى الزبائن ويسعى لتحقيقها دوماً.
- ✓ يتمتع بقدرات قيادية جيدة.
- ✓ يمتلك مهارات إدارية عالية.
- ✓ لاعب فريق جيد.
- ✓ يؤمن بالمسؤولية الإجتماعية.
- ✓ لديه توجه للرفق بالبيئة.
- ✓ يؤمن بالمشاركة.
- ✓ يدرك عناصر تنافسية صناعته ويعمل على تعميمها على الدوام.
- ✓ يهتم بالمحافظة على الطاقة وتوفيرها.

الرابع عشر أمثلة من القيم الإيجابية المطلوب نشرها في أوساط الصناعة من خلال التدريب:

- ✓ الطموح
- ✓ الإنرام
- ✓ الجدية
- ✓ حب العمل
- ✓ الإنتماء
- ✓ روح الفريق
- ✓ العدل
- ✓ الأمانة
- ✓ الإهتمام بالجودة
- ✓ إدراك مضار الهدر
- ✓ التعاون
- ✓ تحمل المسؤولية
- ✓ قبول أهداف تتضوّي على تحدي
- ✓ التراحم
- ✓ التعااضد
- ✓ المهنية
- ✓ المرونة
- ✓ المهنية
- ✓ الحس الوطني
- ✓ الإبداع
- ✓ الإهتمام
- ✓ التأثير
- ✓ المصداقية
- ✓ مساعدة الآخرين

الخامس عشر- إستمارات التقييم

تظهر في الصفحات التالية نماذج لإستمارات التقييم المختلفة التي يجب استخدامها في الدورات حسب ما هو مبين. ينبغي الالتزام الكامل باستخدامها والتأكد من الإستفادة الكاملة من الغاية التي صُممت من أجلها، كما ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها.

استماره رقم 002

مدادء المستقبل

تقييم ذاتي للمتدرب

(يعبأ في نهاية الوحدة من قبل المتدرب)

الاسم:
التاريخ:
الوحدة:

ضعيف	1	2	3	4	5	ممتناز	ما مدى إستيعابك للمادة
5	4	3	2	1			كيف كان تركيزك طوال الجلسة
5	4	3	2	1			كيف كانت مشاركتك
5	4	3	2	1			كيف وجدت لغة الشرح
.....							كم مداخلة قدمت
.....							ما هو الجزء الذي شد انتباحك أكثر
.....							هل تعتقد أن هناك طرح أثر بك؟
.....							ما هو؟ ..

مدراء المستقبل

تقييم المادة العلمية للوحدة

(يعبأ من قبل المتدرب في نهاية الوحدة)

التاريخ::

الرجاء التروي قبل تعبئة هذه الإستماراة والإجابة عليها بأمانة و موضوعية . تسعى هذه الإستماراة إلى الإرتقاء بمستوى المادة العلمية وأسلوب طرحها.

ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	تنظيم العرض
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	وضوح اهداف الوحدة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	جاذبية المواد والنشاطات
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	فائدة المادة المطبوعة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	تغطية الموضوع
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	الفائدة من المشاركة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتر	عموماً أجد الحضور مفيداً
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم لا	هل تعتقد أنك بحاجة إلى معلومات إضافية حول الموضوع
						تعليقات أخرى

مداء المستقبل

تقييم أسلوب وأداء المدرب

(تعباً من قبل المتدرب في نهاية الوحدة)

ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	معرفة المدرب للموضوع
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	إدارة وقت الحصة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	قدرة المدرب على إسقاط الفريق للنقاش
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	أسلوب المدرب في المحاضرة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	أسلوب المدرب في توجيه الأسئلة
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	أسلوب المدرب في العرض
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	لغة المدرب وتعابيره
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	قدرة المدرب على إدارة التمارين
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	قدرة المدرب على إعطاء الوظائف
ضعيف 1	2	3	4	5	ممتناز	قدرة المدرب على ربط النظرية بالواقع
.....						أهم مظاهر أسلوب المدرب
.....						المظاهر الضعيفة للمدرب
.....						مقترنات للمدرب لتحسين أسلوبه

التاريخ:

الوحدة:

المستوى الثاني

مقدمة المستوى الثاني :

ينضم إلى المستوى الثاني المتدربون الذين تجاوزوا إختبارات المستوى الأول، والذين من المفترض أن يكونوا قد إكتسبوا معارف وتعلموا على أساليب عمل تساعدهم في نشاطهم في المصنع وفي مجال الإنتاج.

أما المستوى الثاني فيتضمن مواد ومواضيع أكثر تقدماً في مجال إدارة العمليات الإنتاجية والعمل في الصناعة عموماً.

وهي مواضيع تتطلب تركيز شديد في العرض والتلقي لما تتضمنه من معارف حول العمليات والأدوات الإدارية والموارد البشرية وغيرها. أما الوحدة الخاصة بالتفكير الإبداعي فتهدف إلى إجراء تحول في أنماط وأساليب التفكير المتتبعة لدى المتدربين، ولا تقصر على تزويدهم بكم من المعلومات.

ويتضمن المستوى الثاني وحدة عن العلاقة مع المجتمع بهدف التحول عن الممارسات السائدة في أوساط صناعتنا والمتمثلة في التقوّع والإنسلاخ عن المجتمع وعدم تفهم احتياجاته. كما تسعى وحدات المستوى الثاني عموماً إلى ترسیخ مفاهيم التعامل الإيجابي مع قضايا الطاقة والمياه والموارد والتخلص من الفضلات الصناعية والمياه العادمة.

نأمل من المتدربين الحرص على الإستفادة القصوى من المواد المعروضة والتمارين الملحة بها بهدف الإرتقاء بقدراتهم وأدوارهم.

والله ولي التوفيق

مقدمة الوحدة الأولى (المستوى الثاني)

تتعلق الوحدة الأولى بإدارة وتنمية الموارد البشرية. وتركز على أساليب التدريب ورفع الكفاءة والتحفيز.

كما تولي أهمية خاصة لبناء علاقات صناعية صحية في أوساط مصانعنا قائمة على العدل والإحترام والمشاركة، و تعالج الكثير من المواضيع المتعلقة بذلك مثل نزاعات الزملاء وحالات عدم الرضى لبعض العاملين وغير ذلك.

كما تطرق الوحدة إلى نظم الموارد البشرية وكيفية بناءها وضمان نجاحها.

تزداد احتياجات المدير لمثل هذه المعارف مع تقدمه في مسيرته المهنية، لذلك فهي مهمة جداً وإن لم تتضمن معلومات فنية في صميم الإنتاج.

والله ولي التوفيق

Slide 1

مذكرة المستقبل

Slide 2

في هذه الوحدة..

■ سندرس عدد من المواقب ونربطها بعملنا :

- ✖ أهمية الموارد البشرية ودورها.
- ✖ إطار إعداد الموارد البشرية.
- ✖ العلاقات الصناعية.
- ✖ الفروقات الفردية والتنوع.
- ✖ المسار الوظيفي والتطوير الوظيفي.

■ سنعمل على تفهم العلاقات العمالية وضرورة تقدير جهود وذكاء الآخرين من أجل بناء علاقات صناعية متوازنة.

Slide 3

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيكون المتدربون قد تعلموا آليات إدارة الموارد البشرية والعلاقات المتعلقة بها.

Slide 4

اليوم الأول

- تعاريفات.
- تنمية الموارد البشرية.
- دور الموارد البشرية.
- العلاقات العمالية.

Slide 5

إدارة الموارد البشرية

تعريف

الجهد المتصل لتوظيف وتشغيل وتطوير وتوسيق متعلقات العاملين لتحقيق غايات المؤسسة ضمن ضوابط كمية ونوعية وأطر زمنية وكافية محددة دون الإخلال بالقوانين ذات العلاقة أو إلحاق ضرر جسدي أو معنوي بهم..

Slide 6

الموارد البشرية

- العمال.
- المشرفين.
- مدراء الإنتاج.
- فني الصيانة.
- إداريين

• المهن الأخرى (محاسبة، مستودعات، مبيعات، مشتريات، أمن، علاقات عامة الخ..).

تنمية الموارد البشرية - تعريف

تعرف تربية الموارد البشرية على أنها ممارسة وتنظيم عملية التعليم والتدريب بحيث تصبح أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق بتعزيز المهارات والمعرفات والقدرات والمهارات على التعلم وتحفيز العاملين في جميع المستويات حيث ينجم نمو مستمر على الصعيد الفردي والمؤسسي.

من أجل أن تكون تربية الموارد البشرية فعالة يجب أن تكون جزءاً من جهد المؤسسة المتباخ مع رسالة المؤسسة وثقافتها وأهدافها.

تنمية الموارد البشرية 1

- التدريب على العمل.
- رفع الكفاءة.
- التوعية المهنية.
- تنمية الحس بالجودة.
- بناء روح الفريق.
- تعزيز الدافعية.
- تعزيز المهارات القيادية.
- تعزيز القيم الإيجابية ومحاربة القيم السلبية.
- رفع الروح المعنوية.
- التدريب متعدد المراحل
- cross training

تنمية الموارد البشرية 2

- الفرق بين تربية وتدريب وتعليم..
- التنمية (تطوير) هي استخراج الطاقات الكامنة وتعزيزها
- التدريب هي تعلم وتوجيه شخص على مهنة معينة
- التعليم هو منح الشخص علوم ومهارات محددة
- التنمية هي عملية طويلة سواء كانت منظمة أو غير منظمة

وقفة نقاشية

التدريب والتوجيه
على ممّا تتوقع أن تحصل
وممّا ستطعي عندما تصبح قادراً على العطاء

تنمية الموارد البشرية 4

رفع الكفاءة

- يجب التركيز على تدريب العمال الجدد على العمل بكفاءة عالية..
- ...بحثهم على العمل بسرعة.. culture of speed..
- ...وتربیتهم على المناولة الكفونة للمواد..
- ... وعدم إضاعة الوقت.
- ... وعدم الإضطرار لتصليح الإنتاج .FTR

تنمية الموارد البشرية 5

التوعية المهنية

1. الالتزام بالقوانين والتعليمات
- 2.�احترام الوقت
3. تقدير أهمية الجودة
4. التوعية بمضار الهدر
5. التدرب على الإنخراط ضمن السلسلة المرجعية
6. بث روح الإفتخار بالعمل
7. التعامل مع الوظيفة كأنها وظيفة العمر " عمل لنهاك كذلك تعيش أبداً .."

التو عية

- استخدام إستعارات دينية وتراثية في برامج التوعية:
 - ﴿إن الله يأمر بالعدل..﴾ آية ٩٥ النحل
 - ﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتلقنه﴾ حديث شريف
 - ﴿عمل الأبرار من الرجال الخياطة وعمل الأبرار من النساء الغزل﴾ حديث شريف
 - ﴿المغزل بيد المرأة كالرمح بيد المجاهد﴾ سيدة عائشة
 - ﴿من عخش ليس منا﴾ حديث شريف
 - ﴿اليد البطلة نجسة﴾ مثل شعبي
 - ﴿المرهوة هي العفة والحرفة﴾ مقوله عربية

أهمية ديمومة التنمية البشرية

مثال

- ❖ عانت شركة شيرنس ستيل Sheerness Steel سنة 1981 من حالة ركود فتبرعت ببرنامج خفض تكاليف ..
- ❖ تتضمن إيقاف عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية ..
- ❖ وفي العام 1984 انتهت حالة الركود ..
- ❖ فوجدت الشركة نفسها عاجزة عن التعامل مع الوضع الجديد
- ❖ فاضطررت إلى تبني برنامج تدريب مكثف .. ومكلف ..
- ❖ ولم تظهر نتائجه إلا في العام 1987 ..

تنمية الموارد البشرية 5

تنمية الحس بالجودة

- يجب توعية العاملين بأهمية الجودة
- ودورها في رضى الزبائن
- .. وتكلفة الإخفاق
- بالتعريف بمفهوم الجودة.. ونظم الجودة..
- .. وكيفية قياس الجودة..
- والتدريب على إتقان مراحل الإنتاج
- من أجل الحصول على منتجات ذات جودة من المحاولة الأولى.

تنمية الموارد البشرية 6

بناء روح الفريق

- عمل الفريق ضروري و مهم.
- وي تتطلب بناء الفريق:

 1. القضاء على تقليل روح الفردية.
 2. والتدريب على التعاون والتكامل .
 3. والتقييد بالتعليمات التي تنظم الأدوار و تتبع عمليات الإنتاج.

- ويتحقق هذا .. بالتدريب والمتابعة والتحفيز..

تنمية الموارد البشرية 7

تعزيز الدافعية

- الدافعية هي المحرك الذاتي الذي يسعى تحت تأثيره العاملون إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ويبني ويعزز:

 1. بالتحفيز الأدبي
 2. بالتحفيز المادي
 3. بالتنوعية

تنمية الموارد البشرية 8

رفع الروح المعنوية

- تتعرض الروح المعنوية للعاملين للتراجع نتيجة لعدد من الأسباب.. التي قد تكون فعلية أو .. غير صحيحة ..
- وهذا يؤثر على دافعية العاملين وعلى أدائهم..
- لذلك ينبغي العمل على منع تراجع معنويات العاملين.
- بالتوافق والمصداقية.
- والحديث المباشر الصريح.

تنمية الموارد البشرية 9

cross training التدريب المتعدد الأوجه

- تسعى الكثير من المؤسسات إلى تدريب عمالها وإداريتها على القيام بأعمال مختلفة..
- وذلك عندما تنسحب الفرصة..
- ويساعد هذا على تعميق مرونة خطوط الإنتاج.
- وإنماء معارف ومخزون المؤسسة من الخبرات.

تنمية الموارد البشرية 10

تنمية المهارات القيادية

- ينبغي أن تنتهي المؤسسة سياسة منظمة لتنمية المهارات القيادية لدى أعضاء الإدارة الوسطى والإدارة العليا.
- بالتدريب coaching
- والتوجيه.
- ومنح الصلاحيات delegation
- والتكليف
- والإشراك في وضع الحلول.

تنمية الموارد البشرية 11

succession management إدارة الخلافة

- ❖ .. ويقصد بذلك إعداد كوادر قيادية لتختلف الذين يتربكون شواخر.. بالإستقالات .. بالترقية.. بالنقل .. بالتقاعد..
- ❖ وهذا يتطلب وضع سياسة خاصة للتعامل مع الخلافة لجميع المناصب الإدارية..
- ❖ ..تعتمد على:

 1. تحليل الواقع الوظيفي قائم على قياس أداء دقيق.
 2. التوقع لعدد الشواخر المتوقعة خلال الأشهر والسنوات التالية.
 3. التخطيط لملاء الشواخر المتوقعة باشخاص من الداخل أو الخارج.
 4. التنفيذ بإعداد الإداريين وتسليمهم مواقعهم الجديدة بسلامة.

تنمية الموارد البشرية 12

succession management إدارة الخلافة

- تتحول الخلافة إلى أزمة عندما تسود ثقافة سلبية ..
- .. يجعل المدراء يعزفون عن إعداد خلفاء لهم ..
- .. خوفاً من الإخلال المبكر ..
- .. فالخوف على الكرسي يجعل نوعية محددة من المدراء يُقصون الشباب الواعد ويمتنعون عن تنمية مهاراتهم القيادية .. واعطائهم الفرص.
- .. وهذه ثقافة سلبية ينجم عنها تولية مناصب عالية من قبل أشخاص لم يتم إعدادهم جيداً ..

تنمية الموارد البشرية 13

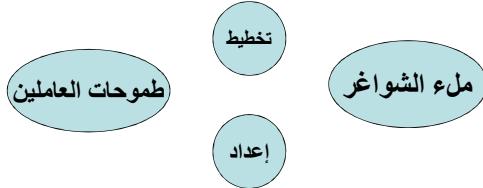
- يجب أن تتبني كل مؤسسة .. كيإدارة الخلافة succession management
- برنامج إحلال شباب.. مكان المتقاعدين والمستقيلين ..
- في غياب برنامج كهذا ينجم وضعًا غير مقبول:

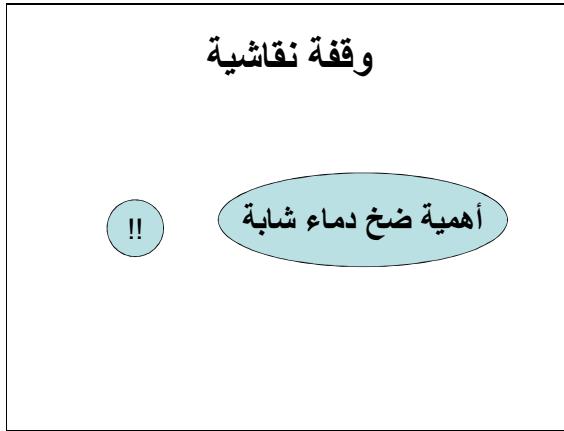
 1. ترقيع إداريين لم يتم إعدادهم جيداً.
 2. الإضطرار إلى توظيف مدراء من خارج المؤسسة .. وهذا مكلف .. ولو محاذير أخرى ..
 3. القبول بحلول وسط فيما يتعلق بنوعية الإداريين ..

تنمية الموارد البشرية 14

succession management إدارة الخلافة

يجب أن يكون تخطيط الخلافة توازنًا وتفاعلًا بين ثلاثة احتياجات المؤسسة وطموحات الموظفين ..





تنمية الموارد البشرية 15

الآليات عمل التنمية البشرية

- .1 تدريب العمال في دورات خاصة
- .2 تدريب العمال في خطوط الإنتاج
- .3 دورات إنتاج لمشرفين الإنتاج
- .4 دورات جودة لمشرفين الجودة
- .5 دورات فنيي صيانة
- .6 ورش عمل جودة
- .7 لقاءات نوعية عمالية
- .8 نتفييات ونشرات حول مواضيع محددة - مجلة شهرية
- .9 انتهاج برنامج بناء المهارات القيادية leadership development
- .10 دورات مدربين

العلاقات العمالية 1

- العلاقات العمالية labor relations وتسمى أيضاً العلاقات الصناعية industrial relations هي العلاقات بين العمال والإدارة.
- هناك مظاهرات ثلاثة للعلاقات العمالية:

 1. المنظور الأحادي unitary perspective مؤسسة موحدة منكاملة يسودها جو أسري.
 2. المنظور التعددي pluralistic perspective مؤسسة منقسمة إلى معسكرات الإدارة والعمال ينتمي نوابتهم يتوجب التفاهم قبل كل إجراء وإذا تعذر التفاهم تحدث أزمة.
 3. المنظور الراديكالي radical perspective مؤسسة منقسمة طبقاً والخلاف حتى.

العلاقات العمالية 2

- من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحفاظ على علاقات عمالية صحية ومتوازنة..
- طرفيها إدارة رحيمة وعاملة منتمية..
- تتسم بالطابع الأسري القائم على:

 - الإنصاف
 - التعاضد والتكافل
 - التواصل الجيد
 - المشاركة
 - الإحترام المتبادل

العمل الجامع Linking work

- وهي جهود الإدارة التي تصل بين الناس بواسطة:
- الحوار
- والتعاون
- حتى يتمكنوا من اختيار الاتجاه الصحيح بنكاء ويتحملوا نتائج عملهم.
- ..من خلال تطوير العلاقات القيادية لكل موظف
- وينجم عن ذلك صلة بين المخطط والمنفذ
- ويقيموا جسور بين الأقسام والأفكار والأولويات التي تختلف في العادة.. متناسبين الحاجز التنظيمية..
- .. فينشط التعاون.. وتتطور أفكار جديدة.. ويتحمس الجميع للمشاركة.

العلاقات العمالية 3

- نزاعات الزملاء
- السرقات
- حالات التحرش الجنسي
- الإدعاء بالتحرش
- الإضرابات
- التعامل مع شكاوى العاملين
- الإشعارات

العلاقات العمالية 4

نزاعات الزملاء

- كثيراً ما يحدث خلافات ونزاعات وشجارات بين الزملاء..
- ..لأسباب مهنية وغير مهنية
- وهذا يخلق توتر ويضعف الروح المعنوية وينعكس سلباً على الإنتاجية.
- للتعامل مع النزاع ينبغي توخي الحيادية الكاملة وعدم الإسراع بطلاق أحكام و العمل على تهدئة الخواطر.
- ثم التوجه إلى حل صلب المشكلة بوضعها بالحجم الصحيح..

العلاقات العمالية 4

نزاعات الزملاء يتبع

- والعمل على عدم إتساع المشكلة .. ومنع التدخلات..
- .. وترتيب لقاء وتشجيع كل طرف أن يستمع ويعي ما يقوله الطرف الآخر دون مقاطعة.
- والعمل على ترطيب الجو.. والتذكير بالتاريخ المشترك بين طرفي النزاع
- ثم العمل على التوصل إلى حل .. الصلح .. عقاب المذنب..
- توجيهه لفت نظر .. أو إنذار .. أو حتى قرار بالفصل إذا وجد أن هذا ضرورياً..

العلاقات العمالية 5

السرقات

- تحدث السرقات في أوساط العمال في جميع المجتمعات.
- وقد تتم سرقة ممتلكات الشركة أو ممتلكات الزملاء.
- .. عند التبليغ عن سرقة يجب إجراء تحقيق فوري.. والنظر إلى خلفيات المشكوكي بهم.
- .. وقد تضطر الإدارة إلى تفتيش بعض المشكوكي بهم.
- فيجب أن يتم التفتيش بطريقة غير جارحة.
- وفي حال إكتشاف السارق يجب معاقبته حسب ما تملية اللائحة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.
- في جميع الأحوال يجب النظر بعمق في خيار إبلاغ الشرطة.

العلاقات العمالية 6

التحرش الجنسي

- يحدث التحرش الجنسي في المصانع المختلطة.
- وقد يكون من قبل زميل - مسئول - زبون.
- وقد يكون تحرش بالتبني الشفهي أو تحرش جسدي.
- وقد يستخدم المتحرش نفوذه ..
- عند الإبلاغ عن حالة تحرش.. يجب المباشرة بالتحقيق..
- مع الحرص على التكتم على الموضوع ..
- .. وعدم إعطاء الفرصة للشائعات.
- بعد إكمال التحقيق يتم اصدار الأحكام المناسبة بحق المذنب.
- قد تضطر الإدارة إلى التعامل مع عائلة المتحرش بها..
- .. وهذا يتطلب حرص شديد والتصريف بحكمة ..

العلاقات العمالية 7

الإضرابات

- تحدث الإضرابات نتيجة لترافق إستياء عام لدى العاملين.
- وقد تكون دوافعها إقتصادية.. أو إجتماعية .. أو سياسية.
- وقد تكون عفوية .. أو منظمة وبقرار..
- .. وقد يكون القرار صادر عن تنظيم نقابي .. أو قيادة مرتجلة
- التعامل مع الإضرابات يجب أن لا يكون إنفعالياً.. أو عدانياً..
- ولكن بالتفاوض الهدائى..
- يملك العمال الحق في الإحتجاج..
- .. يجب العمل على تبني سياسات تجعل احتمال الإضراب مستبعداً.. وتجعل التعامل مع الإضرابات سهلاً..

العلاقات العمالية 8

شكوى العاملين

- يجب التعامل مع شكوى العاملين ووضع آليات لذلك.
- يجب إبداء إهتمام شديد بشكوى العامل.
- 1. والإتصات له جيداً.
- 2. وإظهار� الإحترام لشخصه ولطرحه.
- 3. والتعامل بجدية كاملة مع الشكوى.
- 4. وفي حال عدم الإقناع بالشكوى يمكن ردها بصرامة ورفق.

Slide 37

وظيفة

- العمل الجامع.. هل يمكن لغير الإداريين ممارسته؟.
- كيف؟.

Slide 38

اليوم الثاني

- العلاقات العمالية
- التنوع
- التعرص
- الهيكل التنظيمي

Slide 39

وقفة نقاشية

- نقاش عام حول العمل الجامع.

العلاقات العمالية 9

الشائعات

- وهي وسيلة نقل معلومات بديلة تنشط عند تعطل الوسائل النظامية.
- وقد تكون عفوية وبريئة .. وقد تكون مقصودة ومدروسة..
- وتنشط الشائعات في زمن التغيرات..
- ..وتسبب إرباكات للإدارة..
- .. وتؤثر على قرارات بعض العاملين..

العلاقات العمالية 9

الشائعات يتبع

- لذلك ينبغي عدم إهمال الشائعات والتعامل الفوري معها:
- ✓ بتكثيف التواصل مع كافة القطاعات.
- ✓ مع الحفاظ على مصداقية الإدارة.
- ✓ والتأكد على مضار التعاطي بالشائعات.
- ✓ والعمل على كسب الإدارة الوسطى.
- ✓ وإيضاح الموقف عند حدوث أزمات.

العلاقات العمالية 10

الادعاء بالتحرش

- يحدث كثيراً في المصانع المختلطة أن توجه تهمة كيدية بالتحرش..
- وهذا يدعو المسئول إلى التروي ..
- ..ووضع إحتمال أن يكون الادعاء كاذباً.
- لذلك يجب أن يكون التحقيق متأنياً ..
- وليس متسرعاً..
- وإنستفاداً جميع الوسائل للوصول إلى الحقيقة..

العلاقات العمالية 11

النشاطات الترفيهية

- يجب أن لا تخلو أوساط المصنع من نشاطات ترفيهية..
- .. تضفي جواً من الفرح على العاملين
- وتعزز روح الفريق
- وتكسر رتابة العمل
- وتنقوي الجو الأسري
- فتقام حفلات بمناسبات .. ومبنيات مختلفة ..
- وعلى صعد مختلفة .. صعيد المصنع .. أو صعيد خط إنتاج ..

العلاقات العمالية 12

تنظيم حفلات تكريم

- تخدم حفلات التكريم عرضين أساسين:
- 1. ترفيهي
- 2. تحفيزي
- يجب أن تنظم حفلات التكريم بناء على أسس ومقاييس معينة ومعروفة:
- 1. أسس اختيار المكرمين
- 2. طريقة تنظيم حفلات التكريم
- 3. طبيعة الجائزة

العلاقات العمالية 13

ضمان المعاملة المنصفة

- من أهم أدوار إدارة الشركة ضمان حصول العمال على معاملة منصفة.
- ✓ حصولهم على كامل حقوقهم.
- ✓ إسلام الرواتب بموعدها.
- ✓ حصولهم على فرص متساوية.
- ويصبح هذا ممكناً بحاليه موقع الإداره.
- بحيث تصبح الملجأ لذوي الحاجات...

العلاقات العمالية 14

- بناء قنوات اتصال خاصة : صندوق الإقتراحات
- يجب بناء قنوات إتصال قصيرة بين العمال والإدارة.
- يشكل صندوق الإقتراحات أحدها.
- ويجب أن يعلق في أماكن سهل الوصول إليها..
- ..وغير مراقبة.
- ويجب أن يفتح بانتظام.
- وتقرأ الرسائل المودعة فيه بتمعن.
- من قبل واحد أو أكثر من الإدارة العليا.
- ويجب التعامل بجدية مع محتويات الصندوق.

العلاقات العمالية 15

كتيب الموظفين employee manual

- كتيب الموظفين يتضمن القوانين المنظمة للإجازات والمغادرات والتعليمات المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظف...
• والعقوبات المحتمل أن يتعرض لها.
- وجميع ما يتعلق به من حقوق وواجبات.
- يجب أن يكون في المؤسسة كتيب كهذا.
- ويجب أن يسلم نسخة منه للموظف الجديد.

العلاقات العمالية 16

اجتماعات المشاركة

- تتصاعد الدعوة في العالم لإشراك العمال في وضع حلول للمشاكل التي تخصهم..
- هناك آليات عديدة تضمن إيصال صوت العمال إلى مسامع الإدارة..
▪ من بينها جولات الإداريين وأحاديثهم مع العمال.
- واجتماعات المشاركة الأسبوعية أو الشهرية التي يناقش فيها أي موضوع يختاره أعضاء الفريق بحرية كاملة ..
▪ ويمكن أن ينظم الاجتماع بحضور أحد الإداريين..

العلاقات العمالية 17

إدارة الغضب

- كثيراً ما يغضب أحد الزملاء.. وهذا يتطلب تعامل هادئ..
- منح الشخص الغاضبان فرصة للتعبير عما في نفسه.
- والإستماع إليه.
- وعدم مقاطعته.
- وإظهار تعاطفاً معه..
- .. واحتراماً له.
- واستخدام لهجة هادئة وإيماءات غير إستفزازية..
- .. هذا كفيل بتهذينه..
- عندما يبدأ بالهدوء .. باشر معه بوضع حل..

الفروقات الفردية Individual Differences

- يجب التعامل مع العمال كأفراد ..
 - أخذين بعين الاعتبار الفروقات الفردية ..
 - .. يتشابهون ويختلفون ..
 - .. في تفكيرهم وفي مشاعرهم وسلوكياتهم.
 - وهذه الفروقات تتبع من عوامل عديدة:
1. الشخصية.
 2. الذكاء.
 3. الدافعية.

الفروقات الفردية يتبع

4. المهارة.
5. اللياقة البدنية.
6. الخلفية التعليمية.
7. تقدير الذات.
8. الثقة بالنفس.
9. القدرة على التحمل.

الفروقات الفردية 2

- يتراوح الأفراد في تجاوبهم مع التعلم.. في تأثير جهود التحفيز عليهم.. في تلقاهم مع وضع جديد.. من شخص لأخر.
- ينبغي تفهم الفروقات الفردية ومعرفتها.. والتعامل على أساسها.
- .. ويجب أن يحتفظ المسئول بخريطة في ذهنه تظهر عليها هذه الفروقات لأعضاء فريقه.
- ويمكن تقسيمهم إلى مجموعات بناء على ذلك..

الفروقات الفردية 3

- تتمي قدرة المدير والمدرب والمشرف على إدراك الفروقات الفردية من خلال:
 1. القراءة
 2. الملاحظة
 3. التدريب
 4. التجارب - بما في ذلك تجارب الآخرين.

وقفة نقاشية

؟

كيف يتعلم الإنسان من تجارب غيره

التنوع

diversity

- ينبغي التعامل بطريقة إيجابية مع التنوع في الجسم الوظيفي للمؤسسة.
- التنوع.. قد يكون:
 - في العرق
 - في الجنس
 - في العرق
 - في الدين
 - في المذهب
 - في الثقافة واللغة
 - في المعتقد السياسي
 - في الوضع الاجتماعي
- في العموم .. التنوع يقى المؤسسات .. والمجتمعات..

التنوع

diversity

- مزايا التنوع:
 1. يؤدي إلى التنوع في التفكير..
 2. .. ووضع الحلول.
 3. يوسع قاعدة الإختيار.
 4. يغنى مخزون المؤسسة من المعارف والتجارب.
 5. يوسع علاقات المؤسسة.

التنوع

diversity

- حتى لا يصبح التنوع موطن ضعف ومصدراً للمشاكل..
 - يجب مراعاة ما يلي:
- 1. تبني سياسات قائمة على الإنصاف وتساوي الفرص.
- 2. توخي الحذر فيما يتعلق بالحساسيات الإثنية.
- 3. العمل على منع الشلالية والتحزبات القائمة على عناصر التنوع.
- 4. مراعاة الفروقات الثقافية الناشئة عن التنوع والتوعية بذلك - الإيماءات-المزاج-التلامس الجسدي-التواصل بالعينين..

وقفة نقاشية

تقدير جهد الآخرين

هل تحب أن يستهان بجهدك

أنواع التعصب

1. التعصب العرقي
2. التعصب الديني
3. التعصب المذهبى
4. التعصب المناطقي
5. التعصب العشائري
6. التعصب الفكري
7. التعصب الثقافي
8. التعصب الجنسي
9. التعصب ضد السيدات المتزوجات
10. التعصب ضد كبار السن

العمل مع مدير متغصب

ـ كثيراً ما يتعرض الإنسان في مسيرته المهنية للعمل مع مدراء متغصبين.

ـ وهذا من المفروض أن يحيل جو العمل إلى جحيم.
ـ في هذه الحالة يبقى خيار ترك العمل مشروع.. ولكن البقاء خيار يمكن التعامل معه..

ـ ليكن سلاحك هو أداءك.
ـ حتى أكثر المدراء تعصباً يقدرون الأداء الجيد..
ـ .. وفي كل الأحوال لا تتجه إلى رد فعل يجعل منك متغصباً.

الشلّية

- ◆ تنتشر الشلّية في المؤسسات التي يسودها التسيب.
- ◆ تتكون على أنس شخصية أو مناطقية أو غير ذلك.
- ◆ ولها انعكاسات سلبية على الموظفين وعلى المؤسسة.
- ◆ فالموظف المنتهي إلى مجموعة يعتمد عليها لتحقيق أغراضه ولا يبذل جهداً للتطوير مهاراته فيضيع الكثير من الفرص.
- ◆ أما المؤسسة فقد تكون الخاسر الأكبر بسبب الأداء المتدنى والنزاعات.. وكثيراً ما يؤدي إلى إغلاقها.. فيكون الجميع خاسراً.

عدم تطابق عدد العاملين مع الحاجة

- ينبغي إيجاد حالة من التتطابق الكامل بين الحاجة الفعلية للمصنوع من العمال والعمال المتوفرين.
- على الصعيد العملي هذا نادر الحدوث..
- .. فيحدث حالة عدم تطابق misalignment
 - .. بسبب:
 - 1. تذبذب السوق.
 - 2. والتزيف العمالي المستمر.
 - 3. تحسن الإنتاجية.

عدد زائد عن الحاجة ١

- يشكل العدد الزائد عبئاً مالياً.
- كما يتسبب في ترهيل الأداء.
- ويفتح المجال للإشاعات والإضراريات العمالية.
- كما يتسبب في خفض دخل العمال لترابع الحوافز وإيقاف العمل الإضافي.
- يصعب صرف العمال الزائدين فوراً بسبب:
- أبعاد قانونية ومالية.
- صعوبة إستعادتهم في حال تحول الوضع.
- حرصاً على سمعة المؤسسة.

عدد زائد عن الحاجة ٢

- لذلك ينبغي التصرف بحذر....دون تأخير:
- ..يمكن أن يكون إعطاء أجازات بالتراضي حل معقول
- .. أو إعارة بعضهم لمصنع آخر.
- .. أو إنهاء خدمات بعضهم بشكل تدريجي .. باتفاق التعيين
- .. أو إنهاء خدمات عدد منهم بشكل نهائي . downsizing .
- ويمكن أن يتم بالاتفاق مع وزارة العمل بإعادة الهيكلة.
- تحدد فيها التعويضات من قبل لجنة تمثل العمال وأرباب العمل والحكومة.
- .. في جميع الأحوال يجب الحرص على أن لا تكون الخسارة نوعية.

عدد عمال أقل من الحاجة

- يشكل النقص في عدد العمال شح في مورد مهم.
- لذلك ينبغي التعامل السريع مع الوضع ..
- .. والتغريب إذا ما كان الخل قصير المدى أو طويل المدى.
- والتغريب إذا ما كان من المناسب تعين عمال لسد النقص.
- أو اللجوء إلى حلول مؤقتة مثل:
 1. .. العمل الإضافي لإنتاج أعلى.
 2. .. الاعتماد على مصانع أخرى sub-contractors
 3. .. تبني نظم تحفيز خاصة لرفع معدلات الإنتاج.

عدم تطابق عدد العاملين مع الحاجة

- في كلا الحالتين يحتاج الوضع إلى:
 - ✿ إبداع في وضع حلول.
 - ✿ إدارة ديناميكية.
 - ✿ تفاعل يومي مع المستجدات.
 - ✿ تحفيز قوي.

البناء التنظيمي

- من أول ما يجب أن تباشر به إدارة المؤسسة الشروع بالبناء التنظيمي للمؤسسة:
 1. الهيكل التنظيمي.
 2. النظم والتعليمات.
 3. المسميات الوظيفية.
 4. الوصف الوظيفي.

أهمية البناء المؤسسي

- من المهم التأكيد على الطابع المؤسسي لبناء المؤسسة وأسلوب عملها..
- ❖ من خلال التركيز على أهمية احترام القوانين.
- ❖ وجود قوانين شاملة لا تعيق العمل.
- ❖ والتأكيد على جماعية العمل وصنع القرار.
- ❖ وتفشيوعي بأهداف المؤسسة وإنخراط الجميع لتحقيقها.
- ❖ ومحاربة الفردية والمزاجية والقيم السلبية الأخرى التي تعيق العمل المؤسسي.

الهيكل التنظيمي

- ينبغي المباشرة إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الذي تظهر فيه العلاقة بين الأقسام والدوائر والفروع
- والذي يظهر فيه من تنفذ التعليمات وإلى من تُعطى خط السلطة **line of authority**
- ..ومسار المعلومات والإتصال **communication path**
- كما تظهر العلاقات الخاصة بين الأقسام المختلفة

الهيكل التنظيمي

- ينبغي بناء الهيكل التنظيمي قبل التعيينات.. فلا يُبني ليناسب مصالح معينة..
- كما يجب أن لا يكون كثير الطبقات حتى لا يعيق ذلك الإتصال الداخلي..
- كما يجب مراعاة أن توزع المسؤوليات بطريقة منطقية
- إن الهيكل التنظيمي يشكل ملخصاً ل التركيبة المؤسسية
- ويحدد شخصيتها وشكلها
- لذلك ينبغي إعداده بشكل مدروس..

تمرين عملی

بناء
هيكل تنظيمي
لشركة

إعداد لورشة اليوم التالي

- موضوع ورشة عمل صباح اليوم التالي:
- إعداد الموظفين الإداريين في المصانع.
- جهز أفكارك من أجل مشاركة تليق بك.

اليوم الثالث

- الدافعية
- نظم التحفيز
- سلم الرواتب
- التطوير الوظيفي

ورشة عمل

- أعداد الموظفين الإداريين في المصنعين..
- .. لماذا هو دانما زاند عن الحاجة؟.
- هل هذه قضية ثقافية؟.. وهل هي خاصية شرقية؟.
- كيف يمكن خفضه؟؟؟..
- وما إنعكاسات ذلك على أداء المؤسسة؟؟؟...

٤٠ دقيقة

الدافعية

- الدافع في علم النفس هو الحالة التي تثير السلوك بحيث يجعل الإنسان يقوم بعمل.
- مثلاً الطالب يذاكر دروسه بدافع الرغبة في النجاح.

- خصائص الدافع
- قد يكون الدافع حالة بيولوجية كالجوع والعطش ..
- حالة سيكولوجية كالرغبة في التفوق.
- قد يكون حالة مؤقتة كالغضب..
- .. أو حالة دائمة كحب الاستطلاع.
- وقد يكون فطرياً.

الدافعية

أنواع الدافعيات

- الدافع الفطرية وهي الدافع التي تنتقل عن طريق الوراثة فلا يحتاج الإنسان إلى اكتسابها.
- الدافع البيولوجية وهي الدافع التي تهدف إلى المحافظة على بقاء الفرد كالجوع والعطش والنوم
- دافع الأمومة ويعني العناية بالصغار وحمايتهم واطعامهم.
- دافع الاستطلاع الذي يؤدي إلى الاستكشاف.

الدافعية

أنواع الدافعيات

- الدافع المكتسبة
- الدافع الاجتماعية العامة
- دافع المحاكاة

الدافعية

أنواع الدافعيات

- الدافع الاجتماعية الحضارية
- دافع السيطرة
- دافع التملك والادخار

الدافعية

- أساليب بناء الدافعية:
- التوعية
- التحفيز المادي
- التشجيع
- التحفيز القسري

التحفيز

- يهدف التحفيز إلى زيادة الدافعية من أجل أداء أفضل..
بإيصال رسالة بأن العمل المميز يجعل صاحبه مميزاً.
- أنواع التحفيز:
 1. التحفيز المعنوي .. التشجيع والتقدير.
 2. التحفيز المادي .. زيادة الدخل مع تحسن الأداء.
 3. التحفيز التوعوي .. التوعية باهمية الأداء الأفضل.
 4. التحفيز السلبي .. بحرمان الأفراد من مزايا مادية محتملة في حال عدم الأداء.
 5. التحفيز بالترقيـة بوجود نظام قياس أداء دقيق يبني عليه مكافآت سنوية وترقيات وزيادة صلاحيـات.

شروط التحفيز

من أجل انجاح جهود التحفيز (نظام الحوافز) يتضمن توفر الشروط التالية:

1. الحد الأدنى من الأمان الوظيفي.
2. تفشي الوعي في أوسع العاملين.
3. إعتماد وتطبيق مقاييس أداء.
4. انتشار ثقافة قائمة على العدل والمساواة.
5. وجود نظم تيسـر الجهد الساعي إلى الإرتقاء بالأداء.
6. العمل على تحفيز الفريق بكامله.
7. إزالة العائق التقـيـة من طريق تحسـين الأداء.
8. وجود إدارة لا تساوم على مستوى الأداء.

الأمان الوظيفي

- حداً أدنى من الأمان الوظيفي مطلوب لخلق حساً بالإنتماء.
- الأمان الوظيفي المطلق يؤدي إلى ترهل وتعييب الدافعية.
- ينبغي أن يعمل الموظف وإدارة المؤسسة على إدامة قابلية الموظف للاستمرار في وظيفته employability
- كما لا ينبغي أن يعلق سيف الفصل فوق رقب العاملين بتهددهم بالفصل بإستمرار.
- كما لا ينبغي أن يصبح العامل أو الموظف فجأة غير صالح لأسباب مزاجية.
- يجب أن يتم إنهاء الخدمات بصورة مؤسسية وقانونية ومنصفة وبعيدة عن المزاجية والشخصنة.

التحفيز المعنوي

- يحتاج الإنسان إلى التشجيع.
- ويسعى بطبعه إلى تحقيق ذاته self actualization
- ويتجنح إلى الاعتراف recognition
- التحفيز المعنوي يشمل منح رسائل تقدير وشهادات.
- تتذكر بعض الشركات أساليب مثل تحديد "موظف الشهر".
- يختلط التشجيع ببعض كلمات التحفيز المادي أحياناً.
- التحفيز المادي يخلق منافسة بين الزملاء.

التحفيز المادي

- يمنح نظام الحوافز المادية دخلاً إضافياً مقابل أداء خاص.. للذين شاركوا في هذا الأداء .. وهذا يتطلب:
1. تحديد أعداد وأسماء المشاركين في فرق العمل والجهات الداعمة لهم.
 2. تحديد وسائل قياس للعمل .. وهذا يتطلب معيرة ..
 3. تحديد أهداف للأداء مرتبطة باطر زمنية وشروط أخرى.
 4. إحتساب الأداء المالي للفترة.
 5. بناء معادلة رياضية تحتسب بواسطتها حصة الفريق وحصل الأفراد.

وقفة نقاشية

كيف تمنع نظام الحوافز من الفروغ من محتواه

التحفيز التوعوي

- بينما يخاطب التحفيز المعنوي عواطف العاملين يخاطب التحفيز التوعوي عقولهم.
- ويهدف التحفيز التوعوي إلى توجيه الجهد التوعوي نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة..
- بحيث يتتحول العامل والتقي والإداري إلى إنسان يعي أهمية الأداء الأفضل للارتقاء بالمؤسسة وإنعكاس ذلك على وضعه الشخصي.
- كما أن هناك بعد وطني للتحفيز التوعوي.

التحفيز السلبي

- التحفيز السلبي يعني حرمان العامل من بعض مكتسباته المادية أو الوظيفية.
- .. وهو أسلوب قاسي ومدمر وله عواقب وخيمة.
- ولكن هناك أسلوب أكثر قبولاً :
- بتحديد دف محدد لفريق ما وتحديد مكافأة محددة ومعنلة لأعضاء الفريق بحيث "يحرموا منها كلية أو جزئياً في حال عدم التوصل إلى الهدف المحدد".

أهداف التحفيز

- يهدف التحفيز إلى الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة..
- ويقاس ذلك من خلال تحسن الجوانب التالية لأداء المؤسسة:

 1. الإنفاق - كميات الإنفاق - الكفاءة - كميات المشحونة.
 2. الجودة
 3. المبيعات
 4. نسبة الإشغال (فندق، مستشفى)
 5. الهدر
 6. الحضور

أهداف التحفيز يبع

- يتم إبراز الجوانب التي تنقص المؤسسة.
- يمكن السعي لتحقيق أكثر من هدف.
- يمكن تغيير الأهداف من فترة لأخرى.
- كما يمكن تغيير الأرقام المراد تحقيقها.
- ينبغي أن تكون أهداف التحفيز معلنة وبسيطة وواضحة.

تمرين

- تمرين على بناء نظم حوافر.
- تطبيقات على نظم الحوافر.
- مقارنات حول مردود نظام الحوافر على ربحية المؤسسة.

ابدع

المسميات الوظيفية

- ⊕ يجب إعطاء اسم لكل وظيفة ..
- ⊕ .. يعطيها وصفاً موجزاً .. ويعبر عن طبيعتها..
- ⊕ يثبت الإسم الوظيفي على الهيكل التنظيمي..
- ⊕ كما يثبت في عقد التوظيف.. وفي كشف الرواتب.. ويعتمد في شهادة الخبرة.. ويأخذ شكلاً قانونياً..
- ⊕ ينبغي تحديد الأسماء في مرحلة مبكرة .. قبل التعيين..
- ⊕ فلا ينبغي المجاملة .. والتجوء إلى أسماء تكثر فيه كلمات "مدير" و "رئيس".
- ⊕ يجب تحديد أسماء جميع الوظائف المحتملة.. حتى تلك التي يتوقع أن تبقى شاغرة لفترة طويلة.

الوصف الوظيفي

- يتكون الوصف الوظيفي من العناصر التالية:
- 1. الإسم الوظيفي.
- 2. وصف الوظيفة.
- 3. والغايات المطلوب تحقيقها من قبل صاحب الوظيفة.
- 4. لمن يقدم تقاريره ومن يأخذ تعليماته.
- 5. ونبذة عن صلاحياته.
- 6. وعن من هو مسؤول.
- ينبغي إعداد الوصف الوظيفي لجميع الوظائف في مرحلة التأسيس.

اللائحة الداخلية

- وهي لائحة تحتوي على مجموعة القوانين التي تنظم النشاطات الإدارية المختلفة
- مثل التعيين والفصل والتغوص والدوام والغياب وغير ذلك..
- .. وهو مأخوذ من روح قانون العمل.. ولا يتعارض معه..
- .. ومعتمدة رسمياً من قبل وزارة العمل..
- وينبغي أن تكون اللائحة الداخلية معروفة لجميع العاملين..
- .. بتعليق نسخ منها على لوحات الإعلانات.

سلم الرواتب

- ويحدد فيه الراتب الأساسي لكل وظيفة.
- ومقدار الزيادات السنوية التي يمكن أن يُمنحها.
- كما تظهر فيه العلاوات بأنواعها .. ومن يستحقها.. وكيف يستحقها.
- وكذلك الفوائد المالية الأخرى.

التطوير الوظيفي

Career development

- التطوير الوظيفي يعني العمل على الارتقاء بمهارات ومعارف الموظفين.
- ويتم في بعض المؤسسات بصورة منتظمة ومنهجية..
- ..تهدف إلى صنع قيادات المستقبل.
- يتم التطوير الوظيفي بجهد ذاتي أيضاً.
- ..سواء بوجود برنامج تطوير وظيفي أو بغيابه.

التحول الذاتي

Self transformation

- ” إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ”
- التغيير يجب أن يكون بمبادرة ذاتية
- ويتم بـ:
- التعلم - القراءة - الدراسة..
- معايشة النشاط العام.
- الاستفادة من تجارب الآخرين.
- الملاحظة ومراكلمة الخبراء.

وقفة نقاشية

دور المؤسسة في التطوير الوظيفي

دور الفرد في تطوير ذاته وظيفياً

نظام الحوافز 1

- من أجل رفع دافعية العاملين وإنصاف المتميزين منهم ينبغي تبني نظام حوافز مادية.
- يمنح مبالغ إضافية تناسب مع مستوى أداء الفرد فوق مستوى معين.
- من أجل انجاح هذا النظام ينبغي:

 1. أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق
 2. أن يكون النظم واضح ومفهوم
 3. أن يطبق بمصداقية كاملة
 4. ولا يتم تعديله بكثرة

نظام الحوافز 2

بناء نظام الحوافز

- يجب تحديد الهدف من التحفيز** [راجع المقامات تحمس العودة لغرض الغب]
- يحدد مقياس رئيسي من بينها.
 - تحديد مقياس للأداء ثمحسب الحوافز للأداء الإضافي.
 - توضع معادلة لإحتساب مبلغ الحوافز.
 - تحسب الحوافز لأسبوعياً أو شهرياً.
 - يمكن إحتساب الحوافز على أساس جماعي (لخط إنتاج)
 - وتوزع على العمال بنسبة كفاءاتهم.

نظام الحوافز 3

مثال

- مطلوب من خط الإنتاج (يعمل به 60 عامل) إنتاج 500 قطعة يومياً أي 6000 قطعة أسبوعياً
- تمنك خط الإنتاج من إنتاج 7000 قطعة في الأسبوع.
- بيع القطعة (مصنوعة) بـ 3 دينار
- يكون الدخل الإضافي $1000 \times 3 = 3000$ دينار
- يتم تحديد نسبة من هذا المبلغ لتوزيعه على العاملين في الخط
- ويكون المبلغ (يعتبر نسبة مقبولة) لكن 40 %
- يتضمن المبلغ (في حالة مثلاً 1200 دينار)
- توزع الأجزاء الأخرى مثل الجودة أو الدوام باستخدام " معامل ضرب "
- ..يرفع المبلغ الكل أو ينقصه أو يبيه على حالة إذا كانت الجودة حول المعدل المقبول
- ووزع على عمال الخط بنسبة كفاءتهم الفردية
- يكون متوسط نصيب العامل 20 دينار
- ويكون نصيبه العادي أكثر من 20 دينار إذا كانت كفالتها أكثر من المتوسط. وأقل إذا كانت كفالتها أقل .

نظام الترفيع

- يجب وضع نظام للترفيع promotion
- يتضمن أساس الترفيع
- والشروط الزمنية الضروري تحقيقها
- وتعديلات الراتب المرتبطة بالترفيع..
- ..والمزایا الأخرى..

نظام الزيادات

- وهو نظام لتعديلات الرواتب بشكل دوري.
- يتبيّن فيها موعدها.
- وطريقة إحداثها.
- ومقدارها.
- وشروط وأسس تحقيقها.

المسار الوظيفي

- ↑ المسار الوظيفي career path هو المسار المحتمل للموظف في حياته المهنية ..
- ↑ .. بالترقى .. مرة على اثر مرة ..
- ↑ مروراً بمحطات وظيفية ..
- ↑ .. يتغير فيها الراتب والصلاحيات والمسمى الوظيفي من الضروري أن تكون المسارات الوظيفية محددة ومعروفة لكل وظيفة ..
- ↑ .. بحيث يطلع عليها المتقدم لهذه الوظيفة فيعرف المحطات الوظيفية التي يمكن أن يمر بها.

المسار الوظيفي

- من أجل الحفاظ على شباب وحيوية المؤسسة ينبغي تشجيع ثقافة رعاية المدراء لمساعديهم ونوابهم ..
- وعدم الخوف من أن ”يكبروا“ ويحل أحدهم محل المدير.
- وبناء نظام لرعاية وتدريب وإعداد الإداريين الشباب.
- وهذا يجعل الانتقال عبر محطات المسار الوظيفي بسلامة وبدعم كبير مدراء المؤسسة ومبركتهم ..
- .. دون النظر إليهم على أنهم خطر محتمل.
- وهذا ضمن إدارة وتحفيظ الخلافة.

المسار الوظيفي

- لا يعقل أن يستمر ترقي الموظفين إلى ما لا نهاية ..
- خاصة في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية ذات الطبقات القليلة ..
- .. حيث لا يوجد عدد كبير من المستويات الوظيفية ..
- لذلك يلجأ البعض إلى الترقي الجانبي lateral promotion
- يعني الانتقال إلى وظيفو أخرى بنفس المستوى الوظيفي.
- مع زيادة في الراتب أو بدون ..
- .. وفي حالة عدم زيادة الراتب يجب أن يكون هناك نوع آخر من التحفيز.

نظام الدوام

- نظام الدوام يضمن تسجيل دقيق لجميع الحركات المتعلقة بالدوام:
 - ❖ الدوام
 - ❖ الإجازات
 - ❖ الغياب
 - ❖ المغادرات
 - ❖ الخصومات
- وإنما أن يكون يدوياً أو محوسب..
- ..مستخدماً البرمجيات المناسبة والأجهزة الضرورية..
- يفضل النظام الذي يربط بين نظام الدوام ونظام الرواتب.

نظام الرواتب

- يجب بناء نظام محاسبة متنسق مع نظام إدارة شؤون الموظفين.
- يضمن تكامل الأدوار.
- وإعداد كشف رواتب دقيق خالي من الأخطاء.
- ..وسهل المراجعة والتوضيح ..
- ..في حال ظهور اعترافات..

نظام تقييم الأداء

- ثبّنى نظم تقييم الأداء من أجل تحقيق الغايات التالية:

 1. تزويد الموظفين بتغذية عكسية عن أدائهم.
 2. تحديد احتياجات الموظفين التدريبية.
 3. بناء قاعدة للمكافآت والترفيع والزيادات الدورية.
 4. بناء قاعدة معلومات للتحسين والتطوير

نظام تقييم الأداء

- يقاس الأداء بقياس:

 1. الإنتاج - تقييم كمي
 2. الجودة - تقييم نوعي
 3. الكلفة - الكفاءة
 4. الوقت - التعامل مع الوقت
 5. التعاون - روح الفريق
 6. جوانب سلوكية - النزاهة..

نظام تقييم الأداء

- يتم الأداء من قبل:

 1. المدراء
 2. الزملاء peers
 3. أعضاء الفريق (فيما يسمى ٠٦٣)
 4. الريان
 5. الشخص نفسه (التقييم الذاتي)

نظام تقييم الأداء

- نظم تقييم الأداء:

 1. ٠٦٣
 2. التقييم العمودي topdown
 3. تقييم الزملاء peer appraisal
 4. التقييم الذاتي self appraisal
 5. التقييم السلوكي trait system

نظام تقييم الأداء

- شروط نجاح عملية تقييم الأداء:

 1. وجود حيادية وموضوعية في اجراء التقييم
 2. تغليب الشخصنة والمزاجية
 3. وجود مقاييس معروفة للجميع معروفة مسبقاً

نظام تقييم الأداء

- كيفية اجراء التقييم:

 1. تحديد أسس التقييم (مبيعات، كفاءة، تعاون...)
 2. تحديد هدف **objective**
 3. بالنسبة للأسس القابلة للقياس (الجودة، الكلفة) يتم إحتساب مدى تحقيق الهدف على شكل نسبة مئوية فی قيم الموظف (أو الفريق) بناءً عليها.
 4. بالنسبة للأسس غير القابلة للقياس (التفاعل مع التغير) يقاس الأداء بوضع علامة من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 10 من قبل واحد أو أكثر من الإداريين ويعتمد المتوسط.

تقييم الأداء في صناعة الألبسة

- في صناعة الألبسة - حيث يتم العمل في خطوط إنتاج- يجب أن يأخذ التقييم شكلًا جماعيًّا وفرديًّا..
- تقييم خطوط الإنتاج بقياس كفافتها ونتائج الجودة أو بقياس الكلفة والجودة.. أو بقياس نسبة الهدر في الوقت والمواد (...).
- ويقاس أداء العمال بقياس كفافتهم الشخصية ونسبة أخطاء الجودة لديهم..
- لذلك ينبغي وجود نظام قياس لهذه الأبعاد جميعاً.
- يقاس أداء المشرفين بأداء خطوطهم.
- يقاس أداء المصنعين بقياس نسبة الملبيات الموردة بالموعد وربحيته وجودة منتجاته (رضى الزبائن والربحية).

نظام تقييم الأداء

- كثيراً ما يكون التقييم مدعم بشرح مصحوب بتوصيات
- كما قد يقتصر التقييم على تقرير غير كهي
- تجرى التقييمات بشكل دوري – أسبوعي، شهري، سنوي
- كما تجرى لمرة واحدة لتقييم الأداء أثناء عملية تغيير – عقب تطبيق بعض التغييرات مثلًا ...

تمرين عملي

- تمرين عملي على التقييم.
- التقييم الذاتي.

وظيفة

- أكتب حول 3 ممارسات علاقات صناعية سينية.
- لا تذكر أسماء.
- استعراض وتحليل وتوصيات.
- صفحة واحدة.



وظيفة

- يوم في المصنع.
- التركيز على سياسات التعيين وإنهاء الخدمات في المصنع.
- ملاحظة إذا ما كان هناك عدد زائد من الموظفين.

ورشة عمل

- مناقشة الوظائف: 10 دقائق لكل متدرب.
- ورشة عمل..
- ..العلاقات الصناعية.
- المشاركون: عمال من مصانع.

لندن إلى الجامعة ...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسيرها؟..

تقييم المتألق

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لأسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- تم إستعراض إدارة الموارد البشرية في المصانع..
- .. العلاقات الصناعية.
- موازنة عدد العمال مع الحاجة ..
- التنوع والفروقات الفردية.
- وأساليب التقييم.
- نظم التحفيز..
- ترکز هذه الوحدة على أهمية تفهم احتياجات الآخرين وتقديرها.

نهاية الوحدة

- نقاش عام..12 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك في هذه الوحدة .. 8 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعبئة استماراة التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج إلى إجابات مقتضبة على نفس الاستماراة) 20 دقيقة.

شكراً

مقدمة الوحدة الثانية (المستوى الثاني)

موضوع هذه الوحدة هو العمليات الإنتاجية. وهو موضوع محوري في مجال إدارة الإنتاج. ويظهر أهمية دراسة العمليات وكيفية تصميمها ومعييرتها وتحسينها. إن إستيعاب مفهوم الآلات وتكون العملية خطوة أساسية على طريق تصميم وبناء خطوط الإنتاج، وطرق إحتساب الطاقة الإنتاجية ورفع كفاءة عمليات الإنتاج. لهذا تحتاج هذه الوحدة إلى ترکيز شديد ونأمل من المتدربين العمل بجد على أن يستفيدوا من الوحدة فائدة قصوى.

والله ولي التوفيق

Slide 1

مدراء المستقبل

عمليات الإنتاج

Slide 2

في هذه الوحدة..

- سندرس عدد من المفاهيم ونربطها بعملنا :
- المعيرة وأنواعها وأمثلة منها.
- العمليات ومعيرتها ووسائل تحسينها.
- بناء خطوط الإنتاج وموازنتها.
- كفاءة الأفراد والفرق ووسائل تحسينها وإحتسابها.
- الطاقة الانتاجية وكيفية احتسابها.
- سنعمل على إدراك أهمية إيجاد معايير في حياتنا المهنية.

Slide 3

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيكون المتدربون قد تعرفوا وتمرسوا على:
 1. بناء العمليات الإنتاجية.
 2. رفع كفاءة خطوط الإنتاج.
 3. التعامل الأفضل مع قضايا المياه والطاقة والفضلات الصناعية.

Slide 4

اليوم الأول

- المعايرة
- العمليات
- معايرة العمليات
- معايرة المنتجات
- الوقت المعياري

Slide 5

المعيرة

- المعايرة standardization عملية تطوعية (أو الزامية) مبنية على اجماع بين عدد من اللاعبين الاقتصاديين (صناعة - مستهلك - عامل - منظمة بینة - مؤسسة حكومية..).
- وتوضع من قبل جهة مستقلة تعمل على صعيد وطني - إقليمي - عالمي.

Slide 6

المعيرة

- وهي عملية تطوير واتفاق على معايير تقنية.
- المعيار standard هو وثيقة تتضمن مواصفات وأساليب وعمليات وممارسات تقنية وهندسية منتظمة.
- بعض المعايير ملزمة وأخرى اختيارية.
- بعض المعايير قانونية.
- والبعض عرفية.

standardization

- وهي عملية تطوير والاتفاق على معايير تقنية.
 - والمعيار هو وثيقة تقرر مواصفات وأساليب وعمليات وممارسات هندسية وتقنية.
 - المعايير إلزامية وإختيارية.
 - المعايير الإختيارية تعتمد إذا تم الاتفاق على ذلك من قبل جميع الأطراف.

أهداف المعايرة

- تهدف المعايرة إلى تمكين المصانع من:
 - إنتاج منتجات سلعية **commoditization**
 - إنتاج منتجات مواهنة لنمذج معين **compatibility**
 - إنتاج منتجات وماكنات يمكن أن تعمل مع بعض **inter-operability**
 - إنتاج منتجات ونظم آمنة **safety**
 - إنتاج نفس المنتجات تكرارا **repeatability**
 - إنتاج منتجات بجودة عالية **quality**

أمثلة من المعييرة

- معيرة المدخلات
 - معيرة المنتجات
 - معيرة العمليات
 - معيرة الخدمات

ماذا يمكن أن نعيّر .. هل يمكن أن نعيّر مشاكل الجودة؟؟
.. هل يمكن أن نعيّر الأزمات؟؟ ..
يتبع ..

ماذا يمكن أن نمعنir؟ يتبع

- هل يمكن أن نمعنir المشاكل؟؟..
- إذا أمكن ذلك فهل يمكن معيرة الحلول؟؟..
- وإذا لم يمكن ذلك .. فهل يمكن أن ننمط stereotype المشاكل والحلول.
- إذا استطعت ذلك فلن يكون للمشاكل وقعها.. وسيصبح للحلول مخزناً تختار منه.

وقفة نقاشية

أهمية المعيرة

العمليات

- العملية process هي نشاط او مجموعة من النشاطات التي تضيف قيمة للمنج أو للخدمة.
- العملية التجارية business process هي وسيلة للحصول على نتائج تجارية.
- العملية الصناعية industrial process وهي النشاط المؤدي إلى إنتاج سلعة بواسطة تحولات كيماوية أو ميكانيكية.

Slide 13

ما هي العملية process

- آلية تحويل مادة خام إلى سلع أعلى قيمة.
- تحويل مدخلات إلى مخرجات.
- وصف لعمل تقوم به المؤسسة والمنتجات التي يتم إنتاجها.

Slide 14

مدخلات ومخرجات

- العملية لها مدخلات ومخرجات:



العملية عبارة عن سلسلة من الخطوات والحركات الهادفة إلى تحقيق نتيجة

Slide 15

What is a Process Map?

ما هي الخريطة العملية؟

- وهو جدول يظهر بوضوح الخطوات الرئيسية المتتبعة في إكمال عملية.
- وصف كيف تصنع الأشياء.
- “دليل للمؤسسة”

Slide 16

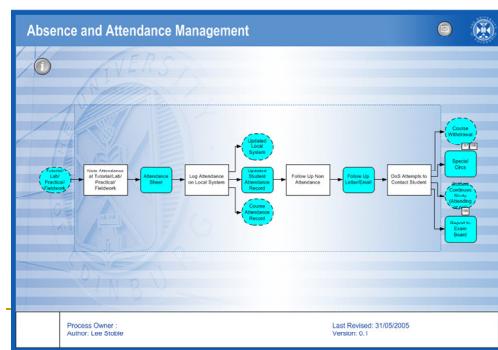
Why Process Mapping?

لماذا خرائط العمليات؟

- تقدم طريقة سريعة وسهلة للتوصيل للمعلومات التي يحتاجها العاملون للقيام ب أعمالهم بشكل صحيح وكفؤ.
- أداة لتوثيق العمليات وتحسينها.
- تشكل مكتبة عمليات إلكترونية.

Slide 17

مثال



Slide 18

Business Process Mapping

- ويتعلق بالنشاطات التي تحدد ما تفعله مؤسسة تجارية ..
- ... من المسئول
- وما هي المعايير المتتبعة في العمليات
- وكيف يحدد نجاح عملية

Business Process Mapping

- يتطلب الآيسو 9001 من مؤسسة تجارية أو صناعية أو خدمية أن تتبع أسلوب عملياتي بإدارة أعمالها.
- لهذه الغاية يطلب وضع خريطة أعمال عملية.
- ثم تعمل المؤسسة على تحديد مدى فعالية وكفاءة العمليات.

[المزيد عن الآيسو في وحدة لاحقة]

Process Management إدارة العمليات

- وهي تطبيق المعرف والمهارات والأدوات والأساليب..
- ..لتحديد وإظهار وقياس والسيطرة وتقرير وتحسين العمليات..
- بهدف تحقيق متطلبات الزبائن ..
- .. وتحقيق أرباح.

Manufacturing Process Management

- إدارة عملية الإنتاج MPM
- وهي الجمع بين التكنولوجيا والأساليب المستخدمة في الإنتاج.
- بينما يحدد نظام التخطيط ERP متى يتم الإنتاج..
- ..تحدد إدارة عملية الإنتاج كيف يتم ذلك.
- وتهدف إدارة عملية الإنتاج إلى:
 - ✓ - رفع الكفاءة
 - ✓ - وقصصر مدة الإنتاج
 - ✓ - وتقليل التراكمات في خطوط الإنتاج
 - ✓ - والتجاوب السريع مع تغير الموديلات.

Production Process Planning

- تخطيط عمليات الإنتاج.
- تنظيم قاعات الإنتاج.
- موازنة الخطوط.
- أحمال محطات الإنتاج.
- أدوات المحاكاة العملياتية.
- محاكاة مهام الإنتاج والحركة.
- تخطيط الموارد.

Transformation process

- العملية التحويلية
- وهي العملية التي ينشأ عنها تحويل في خصائص المدخلات.
- مدخلات العملية التحويلية:
- موارد مُحولة: مدخلات الإنتاج، المعلومات، الزبائن.
- موارد مُحولة: المبني، أدوات الإنتاج، الموارد البشرية.

العمليات

operations

Operations as functions

- يمكن للعمليات أن تكون وظائف عندما تخدم زبائن خارجيين.

Operations as activities

- يمكن للعمليات أن تكون نشاطات عندما تخدم زبائن داخليين.

Business Process Re-engineering

- إعادة تصميم عمليات الأعمال : BPR
- وهو عملية تحسين جذرية ..
- ..تم بخطوة واحدة كبيرة.
- أي إعادة بناء (أو تصميم) العمليات من جديد.
- بالإضافة من تجرب العملية الحالية.

Business process reengineering

- ” إعادة تصميم العمليات ”
- أي تحسين جذري سريع للعمليات.
- وتعزى إليها إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة التصميم بصورة جذرية للعمليات للحصول على تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء .. مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- ويشمل تشكيل استراتيجية عمل جديدة .. تصميم فعلي للعمليات.. وتنفيذ التغيير بأبعاد تكنولوجية وإنسانية وتنظيمية

Business process reengineering

- يذكر الباحث دافنبروت أنه:
- “ يمكن الفرق بين هذا الأسلوب وأسلوب التحسين المستمر أن الشركات اليوم بحاجة إلى أن تبحث عن مستويات تحسين أعلى بدلاً من التحسين الجزئي المستمر .. ”
- إعادة تصميم العمليات يعمل على تحسين جذري بدلاً من تحسين مستمر.
- وتركز على العملية الأساسية.

معيرة العمليات

- وهي عملية توثيق طريقة وتكنولوجيا وأسلوب إنتاج منتج معين.
- .. ويتم ذلك بوصف عملية الإنتاج ..
- .. تراتبية مراحل الإنتاج..
- .. وصف لأدوات الإنتاج.

إقتباس هام

- Irving Wladawsky-Berger, technology strategist at IBM, suggests that
- "we need to evolve from today's labor-intensive approach to building business solutions,
- .. and embrace methodologies based on science and engineering, using sophisticated tools and disciplined processes,
- .. much as happened during the Industrial Revolution.
- And, as was the case with the Industrial Revolution..
- .. we need to standardize those processes ..
- .. so as to avoid the huge inefficiencies involved in re-inventing the same process over and over again.
- We can then apply our energies to innovating around those processes and business models that bring true differentiation and value to the business".

وقفة نقاشية

نقاش حول الإقتباس السابق

لماذا معيرة العمليات

- معيار العمليات تؤدي إلى الحصول على منتجات متطابقة..
 - حتى لو تم إنتاجها من قبل خطوط إنتاج مختلفة..
 - أو مصانع مختلفة..
 - أو في أوقات مختلفة.
 - تطبيق المنتجات ضروري لأغراض تجارية..

مِعِيرَةُ الْمُنْتَجَاتِ

- تُعنى المعييرة بـاستخدام مدخلات مشتركة ومنتتجات وعمليات لتلبية احتياجات غير متجانسة بمنتاج موحد.
 - ويُنطلب تصميم منتجات متماسكة **robust**.
 - .. أو استخدام عمليات تتسم بالمرنة.
 - وينجم عن ذلك .. إنتاجية أعلى ..
 - .. وجة إنتاج أعلى .. تقليل عدد النقاط المراد مراقبتها في خط الإنتاج.
 - تخفيض منسوب المخزون
 - وخفض تعقيدات نظام الإنتاج

معيرة المنتجات

- تهدف المعايرة إلى إنتاج منتجات يمكن استخدامها بشكل متبادل.
 - مثل البطاريات ..
 - فنتيجة لاتفاق وتنسيق بين صانعي البطاريات من جهة ..
 - .. وصانعي الأجهزة التي تستخدم فيها البطاريات.
 - أصبح هناك عدد من الأحجام تستخدم في الأجهزة الالكترونية المختلفة بيسر.

معيرة المنتجات يتبع

- تزداد أهمية المعيرة في .. قطع الغيار.
- حيث يمكن استخدام قطع من مناشر مختلفة ..
- .. مما يسهل عمليات الصيانة ..
- من النماذج لمعيرة المنتجات .. العتاد.

معيرة وقت الإنتاج

Standard time •

- أي تحديد الوقت المعياري (القياسي) لإتمام عملية إنتاج معينة ..
- .. أو إنتاج منتج بكامله بجمع الأوقات المعيارية لجميع العمليات التي يتكون منها المنتج.
- الوقت المعياري عامل مهم جداً ..

معيرة وقت الإنتاج

- ويعتبر الوقت المعياري بأحدى طريقتين:
- باستخدام الساعة لقياس الوقت الذي يستغرقه إتمام العملية ..
- من قبل عامل متخصص في ظروف عادية ..
- ثم تجمع أوقات عمليات المنتج جيماً للحصول على الوقت المعياري للمنتج.
- والثانية بمقارنة العملية بعملية سبق قياسها بمنتج آخر.
- كثيراً ما يتم تصحيح الوقت المعياري لبعض العمليات بعد بدء الإنتاج.

معيرة وقت الإنتاج

- إستخدامات الوقت المعياري:
- 1. في التسعير.
- 2. في بناء موازنة خطوط الإنتاج.
- 3. في إحتساب كفاءة خطوط الإنتاج.
- 4. في إحتساب ورفع كفاءة العمال.
- 5. في إحتساب الطاقة الإنتاجية.
- 6. في عمليات تحسين العمليات.
- 7. في نظم التحفيز.

معيرة الخدمات

- الخدمات مثل المنتجات ينبغي العمل على معيرتها.
- من أجل تقديم خدمات منتظمة **uniform services**
- مما يسهل تقييم الخدمات وقياسها.
- وتلبية توقعات الزبائن - يجعل التوقعات محددة.
- ويساعد على تسعير الخدمات..
- .. وتقييم الأداء.

معيرة أدوات الإنتاج

- ينبغي معيرة أدوات الإنتاج من أجل الحصول على مخرجات معيارية.
- وهذا يسهل عملية اختيارها وشرائها.. عند التأسيس..
- ويسهل بناء خطوط الإنتاج.
- .. واستبدالها جزئياً أو كلياً..
- .. بأدوات إنتاج من صناعة أخرى.

Slide 40

وقفة نقاشية

- صنع الفلافل
- هل هناك معيرة منتجات؟..
- هل هناك معيرة عمليات إنتاج؟..
- هل هناك معيرة أدوات إنتاج؟..

Slide 41

وضع التعليمات

Procedures

- وهي مجموعة الخطوات التي ينبغي إتباعها من أجل تنفيذ عملية معينة أو مجموعة من العمليات.
- وهي في العادة مكتوبة..
- .. وإلزامية.. بصورة مطلقة أو نسبية.
- إن التقيد بالتعليمات الموضوعة يؤدي إلى الحصول على مخرجات منتظمة.. معيرة.

Slide 42

وظيفة

- ماذا نجني من معيرة وقت الإنتاج؟.

Slide 43

وقفة نقاشية

نقاش الوظيفة

Slide 44

بناء خطوط الإنتاج

- عند بناء خط إنتاج لإنتاج منتج معين .. تتبع الخطوات التالية:
 1. يحل المنتج إلى عدد من العمليات.
 2. يحسب الوقت المعياري لكل عملية.
 3. يحسب الإنتاج اليومي المطلوب من الخط من واقع الطلبيات.
 4. يحسب عدد العمال/الماكينات (محطات الإنتاج) لكل عملية... هذا هو الخط .. ولكن..

Slide 45

بناء خطوط الإنتاج

- من يحل المنتج؟.
▪ تقنيي الإنتاج product technologist
▪ ويعمل إلى عدد من العمليات (مراحل إنتاج) .
▪ وترتيبتها .
- كيف يحسب الإنتاج اليومي؟.
▪ بقسمة حجم الطلبيات على عدد الأيام المتوفرة من بدء الإنتاج إلى التسليم.
▪ .. مع بعض الاحتياط.. تحسباً لمفاجئات الإنتاج.

بناء خطوط الإنتاج

- تحسب عدد محطات الإنتاج لكل عملية بالطريقة التالية:

 1. يضرب الوقت المتاح (وهو في العادة 480 دقيقة) بالكفاءة المتوقعة لخط الإنتاج.
 2. ويقسم على حاصل ضرب الإنتاج اليومي بالوقت المعياري للعملية (مرحلة الإنتاج).
 3. يقرب الرقم إلى أقرب أعلى رقم صحيح ..
 4. .. فيعطينا عدد العمال/الماكينات لكل عملية (مرحلة إنتاج)

موازنة الخطوط

- تهدف موازنة الخطوط إلى الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة.. بقليل الهدر.
- عندما تبني خطوط إنتاج تقارب الأرقام ..
- مثلاً .. قد يكون الناتج 3,5 عامل لإحدى محطات الإنتاج ..
- .. فيقرب الرقم إلى 4 ... لتغدر استخدام جزء من إنسان ..
- .. عند ذلك يكون لدينا نصف عامل يقدم إنتاج غير ضروري.
- .. فينتج عن ذلك حالة عدم توازن ..
- .. أي أن إنتاج محطات الإنتاج المتتالية غير متسق ..
- .. غير متساوي .. ولو نسبياً ..

موازنة الخطوط

- ينجم عن بناء خط غير متوازن .. ما يسمى بعنق الزجاجة ..
- عنق الزجاجة.. هي المرحلة الأضعف في خط الإنتاج..
- .. أي المحطة الأقل إنتاجاً ..
- وهي المحطة التي تحدد إنتاج خط الإنتاج!
- تعالج عنق الزجاجة .. بفتحها ..
- بإضافة عامل/ماكينة ..
- بالعمل لساعات أطول ..
- بتشغيل عمال أكفاء ..

موازنة الخطوط

- بعد فتح عنق الزجاجة أحد حلول موازنة خطوط الإنتاج..
- .. بتكراراها..
- .. وبعد فتح عنق زجاجة ..
- .. تظهر عنق زجاجة أخرى.. أصغر..
- .. وهكذا ..
- ... إلى أن تصبح الفروقات ضئيلة.

موازنة الخطوط

- يمكن علاج الخطوط غير المتوازنة بطرق أخرى ..
- تعديل كمية الإنتاج اليومي.
- بحيث تصبح الفروقات (الطاقة الإنتاجية المهدورة) أقل ما يمكن .
- ويتم التعديل بالزيادة والنقصان.
- ويمكن علاجها بتحفيض العبء عن المحطات الضعيفة..
- بحيث يرتفع إنتاجها.
- في العادة الخطوط الأكبر أكثر توازنا

منع الإنثار

- الإنثار هو توقف العاملين في مرحلة إنتاج بسبب عجز المحطة السابقة لها عن تزويدها بالكميات المطلوبة.
- وهو نوع من الهدر.
- وقد يكون كامنا .. فكثيراً ما يضبط العمال كفالتهم على الكميات المتوفرة.
- لذلك يجب التعامل مع المشكلة قبل الإعتماد عليها.
- ... بالموازنة..
- ... أو بالإستفادة من الطاقة الزائدة بأعمال أخرى.

Slide 52

موازنة الخطوط

أمثلة من
بناء موازنة خطوط الإنتاج

Slide 53

تحسين العمليات

- ينبغي أن يكون تحسين العمليات هاجس جميع أصحاب العلاقة.. من إداريين .. وإدارة وسطى .. وعمال.
- من أجل الارتقاء بالأداء العام.
- والحصول على نتائج أفضل.
- ويتم التحسين بإحدى طريقتين:
 - التحسين المستمر.
 - الفقرة الكمية .

Slide 54

التحسين المستمر

Continuous improvement

- ويتم وفق نهج تدريجي..
- .. بخطوات صغيرة .. incremental steps
- .. متتالية.
- مستمر كنهج وعقيدة.
- بمشاركة الجميع.

القفزات الكمية

- Quantum leaps ■
- ويتم بخطوة واحدة كبيرة.
- بتغيير جذري.
- يتم بقرار من إدارة الشركة.
- بصورة سريعة.
- جراحية. ■
- Re-design, re-engineering .. ■
- ويسمى أيضاً .. ■

وقفة نقاشية

أنماط التحسين

الفرق في الأسلوب والنتائج

التقييس

- Benchmarking •
- التقييس هو مقارنة -
- ✓ الكلف
- ✓ مدة الدورة cycle time
- ✓ الإنتاجية
- ✓ الجودة
- الخاصة بعملية معينة بعملية أخرى تعد قياسية ..
- غالباً ما تكون في صناعة أخرى.
- وينجم عن ذلك تغيرات تؤدي إلى تحسينات.

طريقة التقيس

- ✿ حدد نقاط الضعف - .
- وهذا يتطلب أحاديث مع العاملين والزبائن والموردين
- وأبحاث إستشافية .. مثل فرق التركيز **focus groups**
- أو بحث تسويقية معقمة
- أبحاث كمية **quantitative research**
- مسوحات
- استبيانات

طريقة التقيس يتبع

- تحليلات إعادة البناء **re-engineering**
- Process mapping
- تقارير إنحرافات الجودة.
- التحليلات المالية **financial ratio analysis**
- هذه الابحاث والتحليلات يجب إجراءها قبل البدء بالمقارنة مع نتائج وأداء شركات أخرى..
- لتنطلق من فهم دقيق لمؤسسوك.

طريقة التقيس يتبع

- ✿ حدد صناعات أخرى لديها نفس العمليات.
- ✿ حدد مؤسسات تحتل موقع قيادي في هذا المجال.
- ✿ إمسح الشركات من أجل الإجراءات والممارسات measures and practices
- ✿ قم بزيارة الشركات ذات الأداء المتميز لتحديد الممارسات المتقدمة.
- ✿ طبق الممارسات المحسنة الجديدة.

أنواع التقىيس

- تقىيس العمليات.
- التقىيس المالي.
- تقىيس الأداء.
- تقىيس المنتجات.
- التقىيس الاستراتيجي – يتعلق بالمنافسة.
- تقىيس الوظائف – الموارد البشرية، الإداره المالية.

وقفة نقاشية

التقىيس والتقليد وسرقة الحقوق الفكرية

عمليات الإنتاج

- تكون عمليات إنتاج السلع والخدمات من تركيبة معقدة من التكنولوجيا والعنصر البشري والممارسات.
- .. التي إذا ما أديرت بفعالية بإمكانها أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية عالية.
- وعلى العكس إذا ما أديرت بصورة سيئة فستغرق المؤسسة في مشاكل عقيمة من الأداء السيء والكافأة المتدنية.

عمليات الإنتاج

- ينبغي النظر إلى إنتاج السلع والخدمات على أنها منظومة تتكون من مكونات متراقبة تدار كوحدة واحدة وليس كمجموع لنشاطات معزولة.
- هذه نظرية غاية في الأهمية للعمليات خصائصها - مثل الطاقة الإنتاجية والكفاءة والسرعة والمرونة والاتساق - وهي مستقلة عن السلع والخدمات التي تنتجها.
- بينما تعتمد - السلع والخدمات - على تفاعل مكونات العملية المختلفة

عمليات الإنتاج

- يجب أن تصمم العملية وتطور وتحسن عبر الزمن من أجل إنجاز المزيج من الخصائص الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - للعمليات تكنولوجيا خاصة بها تختلف عن تكنولوجيا المنتج أو الخدمة التي ينتجهنها.
 - تغطي النشاطات المرتبطة بعملية إنتاج أو تقديم خدمات وظائف عديدة مثل المشتريات والت تصنيع والموارد البشرية والمبيعات إلخ..
- Production processes – Garet Ryzen

عناصر العملية الأربع

- عمليات إنتاج السلع والخدمات متنوعة ولكنها تتكون بشكل أساسى من العناصر الأساسية الأربع التالية:

 - (1) المدخلات : وهي أما مستهلك أو ثحول.
 - (2) المخرجات : وهي المنتجات النهائية للعملية.
 - (3) الموارد: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات. مثل: الأرض- المعدات-البشر
 - (4) النشاطات: التي تتضمن استخدام الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

مراحل عملية الإنتاج

• التصنيع:

↑ التصنيع وهو تحويل المواد الخام (أو مدخلات الإنتاج) إلى منتجات (مخرجات إنتاج).

↑ وهذه المخرجات تتضمن على قيمة مضافة للمستخدم النهائي.

↑ من خلال عمليات - شراء. تفصيل - تجميع - فحص - توزيع.

مراحل عملية الإنتاج

• المشتريات:

☒ المشتريات هي عملية الحصول على المدخلات الأساسية الضرورية لإنتاج منتج.

☒ وتشمل تطوير وضمان إدامة توريد هذه المواد.

☒ وإسلام الطلبيات والمصادقة على صحة الكميات ومطابقتها للمواصفات.

☒ تترواح أهمية دائرة المشتريات من صناعة إلى أخرى

☒ .. ففي بعضها تلعب دوراً محورياً.

☒ .. ويتضائل دورها في صناعات أخرى.

مراحل عملية الإنتاج

• التفصيل:

☒ التفصيل هو تصنيع القطع والمكونات الأساسية المطلوبة في المراحل اللاحقة من الإنتاج.

☒ من الأمثلة على التفصيل: القص والكبس والصلب.

☒ بعض الصناعات تعتمد على صناعات أخرى في هذه المرحلة.

مراحل عملية الإنتاج

• التجميع:

↑ التجميع هو عملية تركيب المكونات لإنتاج مكونات أخرى أو منتجات نهائية.

↑ ويتم هذا بعدد من الطرق مثل اللحام واللصق والتبييض وغير ذلك من الوسائل.

↑ والتجميع لا يغير من خصائص المكونات.

مراحل عملية الإنتاج

• الفحص:

⇨ الفحص هو عملية قياس مواصفة وأداء وخصائص المنتج للتأكد من أنها صُنعت كما هو مطلوب.

⇨ وقد تقتصر عملية الفحص على المنتج النهائي..

⇨ .. بينما تتطلب بعض الصناعات القيام بفحص المكونات قبل التجميع.

⇨ في بعض الصناعات تستغرق الفحوصات وقتاً طويلاً .. مما يجعلها مكلفة.

مراحل عملية الإنتاج

• التغليف والتوزيع:

⇨ يتضمن التغليف وضع المنتجات في علب أو صناديق أو أكياس..

⇨ وقد تكون هذه العملية هي العملية المركزية في بعض الصناعات مثل صناعة المياه المعدنية.

⇨ التوزيع هو شحن المنتجات إلى زبائن المؤسسة.

⇨ وقد يتحول التوزيع إلى عملية معقدة جداً عندما يتضمن طلبات مكونة من العديد من المنتجات والأحجام والألوان ينبغي إيصالها بموعد محدد.

المكتب الأمامي والمكتب الخلفي

- المكتب الأمامي: ويكون من عدد من الدوائر التي تتعامل مع الزبائن مثل المبيعات والصيانة وخدمات الزبائن.
- المكتب الخلفي: ويكون من عدد من الدوائر المساعدة مثل: المحاسبة والقوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- وهذه لا تتدخل بالإنتاج مباشرة ولكنها تلعب دوراً هاماً.

خصائص العمليات

٦٦ خصائص العمليات:

1. الكفاءة
2. الطاقة الإنتاجية
3. الجودة
4. الوقت المستغرق
5. المرونة

• هذه الخصائص جميعاً .. يمكن قياسها.

وظيفة

- أكتب عن كيفية رفع الكفاءة بالسيطرة على عناصر العملية الأربع.
- صفحة كحد أقصى.

اليوم الثاني

- الكفاءة
- رفع الكفاءة
- نسبة الاستخدام
- تغيير المنتجات
- الطاقة الإنتاجية

وقفة نقاشية

- مناقشة الوظيفة.
- أسلمة من قبل المتدربين.
- نقاش عام.

الكفاءة

* الكفاءة:

- وهو نسبة المدخلات إلى المخرجات
- وتقاس المدخلات والمخرجات باستخدام نفس الوحدات..
- مثل الوحدات النقدية
- حيث تتحسب قيمة جميع المدخلات المستخدمة في إنتاج عدد من المنتجات..
- وتحتسن قيمة المخرجات بنفس الوحدات النقدية

الكفاءة

- في كثير من المنشآت الصناعية تتعدد المدخلات بشكل كبير لينتج عنها مخرج واحد..
- .. وهذا يزيد من صعوبة إحتساب الكفاءة.
- بعض المصانع تعتمد كثيراً من العمالة .. بينما البعض الآخر يعتمد أكثر على الماكينات
- .. وهذا يؤدي إلى صعوبة أخرى.. فقد تقتضي إحدى الوحدات الصناعية باستخدام أحد الموارد على حساب مورد آخر.
- ويبعد حل تحويل قيم جميع المدخلات والمخرجات إلى وحدات نقدية حلاً معقولاً.. ولكن..
- .. هذا لا يعكس "الكفاءة التقنية" .. ففي البلاد التي تنخفض فيها أجور العمال لا تتمكن التفاصيل الواقع!!!

الكفاءة

- الكفاءة التقنية مهمة جداً..
- تظهر ما هي العمليات والأساليب التي تستخدم المدخلات والموارد بأفضل طريقة - بغض النظر عن كلفها.
- وهذا يتضمن أفضل تنظيم للإنتاج وأنماط العمل والتكنولوجيا ودافعيه الخ..
- في بعض الحالات قد تكون الوحدات الإنتاجية عالية الكفاءة لا تتحقق أرباحاً .. إذا كان كلف الموارد والمدخلات عالي..
- .. وعلى العكس فإن وحدة صناعية متدنية الكفاءة قد تكون مربحة بسبب تدني كلف الموارد والمدخلات.

وسائل رفع نسبة الإستخدام

- ترفع نسبة الإستخدام بالطرق التالية:
 - (1) بالإستخدام الأمثل لمورد الوقت
 - تقليل الإنتظار .. بموازنة الخطوط جيداً.
 - القضاء على التوقفات.. بالتحفيظ الجيد.
 - القضاء على التأخير.. بتوفير المواد بشكل متواصل.
 - (2) الحفاظ على إنتاجية محطات الإنتاج
 - صيانة الماكينات
 - حضور العاملين
 - (3) تشغيل العدد المناسب من العمال

الجودة

- الجودة إحدى الخواص الهمة للعمليات
- الجودة السينية تؤثر سلباً على تكلفة الإنتاج.
- ... بسبب التوالف والتصليحات وتکاليف الغرامات
- كما يؤثر على السعر الذي يدفعه الزبون
- وعلى العلاقة مع الزبون.
- وعلى سمعة المؤسسة.

وقفة نقاشية

العلاقة بين الكفاءة والجودة

وقت التنفيذ

- ◆ وقت التنفيذ through time هو الوقت الذي يستغرقه إخراج منتج أو خدمة.
- ◆ يقدر الزيان قصر هذه المدة..
- ◆ .. التي تساعده على توريد مبكر.
- ◆ بعض الصناعات وتقديم الخدمات يعتمد نجاحهم على مدى قصر هذه المدة.. مثل المطاعم.

مدة التنفيذ

Through time

- وهي المدة التي يستغرقها إنتاج طلبية من أول خطوة إلى آخر خطوة.. وتسمى أيضاً lead time
- وهي خاصية تنافسية يسعى الصناعيون لاكتسابها..
- كما تجذب هذه الخاصية الزبائن.
- كيف يمكن التحكم بها؟.. وكيف يمكن اختصارها؟.. وما هي العوامل التي تعتمد عليها؟..

مدة التنفيذ

تعتمد مدة التنفيذ على :

- كفاءة إدارة سلسلة التوريد.
- كفاءة الإنتاج.
- حجم التراكمات في محطات الإنتاج.
- الجودة.
- مرنة خطوط الإنتاج.
- مدة التنفيذ ليست مدة تنفيذ طلبية.. لذلك فهي لا تعتمد على حجم الطلبية.

مدة التنفيذ

لتقليل مدة التنفيذ ينبغي:

- تبني نظام تخطيط من يقلص - التأخير - التوقفات
- العمل بكفاءة عالية (العمل بسرعة) لتقليل وقت الإنتاج.
- العمل بجودة عالية .. لكيلا يضيع وقت في تصليح العيوب.
- إدارة فعالة لسلسلة التوريد توفر مدخلات بموعدها وبالجودة المطلوبة.
- تبني نمط إنتاج نحيل lean لا يسمح بتراكمات كبيرة في محطات الإنتاج.
- تفشي ثقافة تساند هذا التوجه.

ورشة عمل

- تقليل إستهلاك الطاقة في تشغيل خطوط الإنتاج

المرونة

- المرونة هي قدرة عملية على تغيير المنتجات - التي تنتجها - دون التأثير على كلفها وأدائها.
- أي التغيير ييسر نسي.
- والمرونة قد تكون كمية - أي قدرة العملية على تعديل طاقتها الإنتاجية..
- .. وقد تكون نوعية - تغيير المنتجات..
- .. في صناعة الألبسة تحتاج الصناعة للمرونة الكمية - للتعامل مع الزيادة الموسمية في إحتياجات السوق..
- .. وتحتاج المرونة النوعية للتعامل مع المتغيرات في الموضة.

المرونة

- المرونة الكمية تشير إلى أن متوسط تكلفة القطعة يبقى ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج..
- .. أي أن تكلفة القطعة تبقى ثابتة مع زيادة الإنتاج أو خفضه.
- وهذا يعني القدرة على التحكم بالمصاريف الثابتة ومصاريف التشغيل - بصورة نسبية..
- وهذا يصبح أصعب في الصناعات المأتمنة.. حيث يصعب التخلص أو زيادة على الماكينات.
- إحدى وسائل تحقيق طاقة إنتاجية مرنة يتم بتنمية القدرة على العمل لعدد متغير من الساعات.

المرونة

- مرونة المنتجات (المرونة النوعية) تعني التحول إلى منتج آخر دون التأثير على التكلفة والأداء.
- وهذا يعطى المؤسسة الصناعية القدرة على التعامل مع عدد كبير من المنتجات في وقت قصير.
- والتعامل مع الأسواق التي تتعامل بكميات صغيرة.
- كما تستطيع تبني منتجات جديدة بيسر.

وقفة نقاشية

المرونة لها أبعاد حضارية؟؟!!..

العلاقة بين خصائص العملية

- خصائص العمليات ليست مستقلة عن بعضها..
- .. وهذا ما يجعل إدارة العمليات أكثر تعقيداً.
- .. فتحسين أحد الخصائص قد يتسبب بتراجع خاصية أخرى.
- مثل.. في عملية تعمل بنسبة استخدام utilization عالية .. through time ..
- وهذا يتطلب من إدارة العمليات تفهم العلاقة بين الخصائص وتأثيرها على بعض..
- .. وإيجاد حالة من التوازن.. تعطي النتائج المرجوة..

Slide 94

إعداد خطوط الإنتاج

Set up time

- وقت إعداد خطوط الإنتاج لمنتج جديد.
- يحتاج خط الإنتاج لتغيير منتجات من حين لآخر.
- ولا يستطيع تضييع وقت كبير في كل مرة بغير فيها منتج..
- ..فهذا يؤثر سلباً على الكفاءة الكلية للخط.

Slide 95

وقفة نقاشية

Set up time

Slide 96

أهمية تقليل وقت إعداد الخط

- في بعض الصناعات تصبح قضية تقليل وقت الإعداد قضية أساسية.
- مثل الصناعات التي تستغرق عملية الإعداد وقتاً طويلاً..
- ..والصناعات التي يتم فيها تغيير منتجات بكثرة.
- حيث يجب تطوير وسائل ومهارات للتقليل من وقت التغيير.
- ..فقد يعتمد على ذلك بقاء المصنع.

تغيير المنتجات

- يهدر قدر كبير من الوقت في تغيير المنتجات
- ويكون الوقت المهدور من جزئين:
 - الأول: الوقت الضائع في فك وتركيب الماكينات والملحقات.
 - الثاني: الوقت المهدور في رفع كفاءة خط الإنتاج حتى يبلغ كفائه المعتادة.

تغيير المنتجات

- تلجم خطوط الإنتاج إلى تغيير منتجاتها من حين إلى آخر..
- ويهدر وقت مهم في هذا العمل..
- .. وإذا ما كانت التغييرات كثيرة .. فإن اختصار وقت التغيير يصبح قضية مفصلية.
- وهذا يتحقق بـ:
 - إيجاد إدارة ميدانية قادرة ومحفزة.
 - الإعداد الجيد.
 - التدريب.
 - التحفيز.
 - التوعية.

تغيير المنتجات

- استعادة الكفاءة عند العمل بمنتج جديد.. وهذا يتطلب:
- التأكد من مدى جدة المنتج.. لعدم الوقوع ضحية أوهام.
- التشجيع
- التوعية
- التحفيز.. وضع نظام حواجز خاص.
- التدريب متعدد الأغراض.

وقفة نقاشية

التعامل مع منتجات متغيرة

طرق إحتساب الكفاءة

- تحسب كفاءة العمال بالطريقة التالية:
- بقسمة حاصل ضرب إنتاج العامل بالوقت المعياري على وقت الحضور.
- $= (\text{إنتاج العامل في 8 ساعات} \times \text{الوقت المعياري للمنتج}) \div (60 \times 8)$.
- تسمى هذه الكفاءة – الكفاءة الحقيقية ..
- .. حيث لا تأخذ التوقفات بعين الاعتبار.
- أما الكفاءة المطلقة فهي التي تأخذ التوقفات بعين الاعتبار.
- .. وتحسب بخصم وقت التوقف من مجموع وقت الحضور.

طرق إحتساب الكفاءة

- يسمى حاصل ضرب إنتاج العامل بالوقت المعياري بالوقت المستخدم used time
- وقت الحضور هو وقت الدوام .. وهو في العادة 480 دقيقة.
- الكفاءة الحقيقة real efficiency تتحسب بقسمة الأول على الثاني.
- الكفاءة المطلقة تحسب بنفس الطريقة .. ولكن بخصم وقت التوقف من وقت الحضور.

طرق إحتساب الكفاءة

- كيف تتحسب التوقفات ..idle time ..
- يتحسب الإنتاج - بالكم ونوع المنتجات - والتوقفات..
- .. باستخدام نموذج خاص تسجل عليه:

 - كميات الإنتاج
 - نوع المنتجات
 - التوقفات ..

- .. وأنواعها .. عادة ما تصنف التوقفات ويرمز لها برموز.

طرق إحتساب الكفاءة

- طريقة إحتساب كفاءة خطوط الإنتاج المطلقة:
- بقسمة حاصل ضرب مجموع الإنتاج بـوقت المعياري على ..
- حاصل ضرب عدد العمال المباشرين بـوقت الدوام.
- وتحسب الكفاءة الحقيقة بإحتساب مجموع التوقفات وخصمها من مجموع الدوام.

تمرين عملي

- إحتساب الكفاءة ..

وسائل رفع الكفاءة

• ترفع كفاءة العمال بالطرق التالية:

1. التدريب
2. التحفيز
3. التوعية

4. نشر ثقافة تدعو للجدية والإلتزام في رسالة المؤسسة.

(المزيد في الوحدة الخامسة)

وسائل رفع الكفاءة

• رفع كفاءة خطوط الإنتاج:

1. التدريب.
2. التحفيز الجماعي.
3. التوعية بروح الفريق.
4. نشر ثقافة تدعو إلى الإلتزام بالدوارم والتعاون.
5. موازنة خطوط الإنتاج.
6. إدارة فعالة لسلسلة التوريد.

وسائل رفع الكفاءة

• رفع كفاءة المصانع:

1. تبني سياسة تدريب فعالة.. لتقليل نسبة المتدربين .. وهذا يتطلب تخفيض الدوران.
2. بناء نظام حواجز مؤثر مبني على الأداء الجماعي والأداء الفردي.
3. بناء علاقات صناعية إيجابية قائمة على الوعي والثقة قيم التعاون.
4. الموارنة الجيدة بين الطلبيات والعمالة.

وسائل رفع الكفاءة

- عوامل أخرى تؤثر على رفع الكفاءة:
- 1. مرونة إدارة العمليات – القدرة على تغيير المنتجات-إيجاد عمل للمتوتفين.
- 2. التخطيط الجيد – ضمان تدفق مستمر للمواد.
- 3. إيجاد طاقة إنتاجية مرنة – عمل إضافي..عمال إضافيين..
- 4. الحصول على تعاقبات أفضل – أسعار أفضل..وقت معياري أعلى.
- 5. تحسين القدرة على الانتقال من منتج إلى آخر.
- 6. الجودة العالية – لا يضيع وقت في التصليح والمعالجات.

وقفة نقاشية

أثر تحسين
القدرة على التحول من منتج
إلى آخر على الكفاءة

الطاقة الإنتاجية

- الطاقة الإنتاجية هي مقياس للحد الأقصى للإنتاج بإمكان عملية تحقيقه.. في العادة.
- ويعبر عنها كنسبة.. عدد القطع بالساعة.
- وتبرز أهمية الطاقة بتحديد حجم المبيعات المحتملة..
- .. وإذا ما كانت وحدة إنتاجية تملك طاقة إنتاجية أكثر مما تنتج فعلياً.
- ..والتأكد إذا ما كانت تهدى جزءاً من طاقتها الإنتاجية.

الطاقة الإنتاجية

- تسمى نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية بـ "الاستخدام" utilization
- تسعى المؤسسات الصناعية إلى العمل بنسبة استخدام عالية للطاقة الإنتاجية المتوفرة.
- أي إنتاج أكبر كمية من المنتجات بنفس القدر من الكلفة الثابتة fixed cost
- إدارة الطاقة الإنتاجية من أهم مهام إدارة العمليات في مصنع.

وسائل رفع الطاقة الإنتاجية

- ترفع الطاقة الإنتاجية بعدد من الطرق:

 1. بزيادة عدد محطات الإنتاج work stations
 2. بزيادة عدد ساعات العمل اليومي.
 3. العمل بكفاءة أعلى.

احتساب الطاقة الإنتاجية

- في الحالة النموذجية تُحتسب الطاقة الإنتاجية على أساس:
✓ كفاءة 100%
✓ استخدام 100%
- تُحتسب الطاقة الإنتاجية بعدد قطع الإنتاج يومياً (أو بالساعة)

إحتساب الطاقة الإنتاجية

- طريقة الإحتساب:

 1. يحسب وقت الحضور للمصنع أو خط الإنتاج: ويساوي عدد العمال المباشرين $\times 8 \times 60 = 60 \times 8 \times 60$ وقت الحضور بالدقيقة.
 2. يقسم الناتج على الوقت القياسي لقطعة الإنتاج.

مثال: عدد العمال 120 - الوقت القياسي 16 دقيقة.

 - الإنتاج اليومي = $16 \div 60 \times 8 \times 120 = 3600$ قطعة.

إحتساب الطاقة الإنتاجية

- طريقة الإحتساب بكفاءة أقل من 100%:
تحسب كما في المثال السابق..
... وتضرب النتيجة بالكفاءة.
- طريقة الإحتساب بنسبة استخدام أقل من 100%:
تحسب كما في المثال السابق ..
... وتضرب النتيجة بنسبة الإستخدام.

إحتساب الطاقة الإنتاجية

- احسب الطاقة الإنتاجية اليومية لخط إنتاج -
- يعمل به 35 عامل
- ويعمل يومياً لمدة تسع ساعات.
- ويعمل بكفاءة 72%
- ونسبة استخدام 87%.
- وينتج منتجات وقتها القياسي 15 دقيقة.

Slide 118

وظيفة وقت في المصنع

- كيف نبني طاقة إنتاجية مرنة
 - وسائل رفع الكفاءة
 - طرق مماربة التوقفات
 - كيفية موازنة خطوط الإنتاج
- (صفحة واحدة كحد أقصى)

Slide 119

اليوم الثالث

- تمرين
- ورشة عمل
- نقاش الوظائف

Slide 120

تمرين عملي

- احتساب الطاقة الإنتاجية..

Slide 121

ورشة عمل

- الطرق السليمة للتخلص من الفضلات الصناعية.

Slide 122

مناقشة الوظائف

- 15 دقيقة لكل متدرب. (تدريب على الخطابة والعرض)
- جلسة نقاشية بمشاركة عدد من مدراء المصانع..
- الموضوع: المشاكل التي تواجهها صناعتنا وهل يمكن حلها باستخدام عمليات معيارية؟؟..
- نهاية الوحدة.

Slide 123

لندن إلى الجامعة...

- ❖ هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- ❖ كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- ❖ كيف يمكن الربط بين ما تعلمنه في الجامعة وبما تعلمنه في هذه الوحدة؟..
- ❖ هل هناك فجوة؟؟..
- ❖ هل يمكن تيسيرها؟..

تقييم المتألق

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما ألم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لأسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- ☺ من المفيد جداً أن تستوعب المفاهيم الأساسية التالية:
- Ⓐ المعايرة
 - Ⓐ التقسيس
 - Ⓐ الوقت المعياري
 - Ⓐ العمليات
 - Ⓐ الكفاءة
- ☺ .. وتعمل على موافتها مع احتياجات العمل في مصنعك.
- ☺ المجال مفتوح لمناقشة محاولاتك..

نهاية الوحدة

- نقاش عام.. 15 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك.. 10 دقائق.
- تقييم شفهي.. 15 دقيقة.
- تعبئة إستماراة التقييم.. 10 دقائق.
- اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج إلى إجابات مقتضبة على نفس الإستماراة) .. 20 دقيقة.

شكراً

مقدمة الوحدة الثالثة

(المستوى الثاني)

تستعرض الوحدة الثالثة عدد كبير من الأدوات الإدارية التي يمكن استخدامها في بعض التطبيقات في إدارة الإنتاج. من بين هذه التطبيقات تحليل أسباب المشاكل ووضع الحلول لها، وكذلك في مجال متابعة الجودة وقياسها وتحسينها، ومجالات أخرى كثيرة.

تساعد الأدوات الإدارية على تسهيل آليات صنع القرارات وفي تشخيص المشاكل كما تيسر وضع الحلول.

كما تضفي طابعاً علمياً ومهنياً على أساليب الإدارة المعتمدة بها.

لذلك نتمنى أن يستفيد المتدربون من هذه الوحدة ويعملوا على فهم وتبني عدد من الأدوات الإدارية التي قد يجدونها مفيدة في عملهم.

والله ولي التوفيق

مذكرة المستقبل

أدوات إدارية

المستوى الثاني

الوحدة الثالثة

8 ساعات

في هذه الوحدة..

■ سنتدارس عدد من المفاهيم ونربطها بعملنا :

❖ أدوات إدارية.

❖ أدوات الجودة.

❖ أدوات إدارة الوقت.

❖ أدوات صنع القرار.

❖ أدوات الإبداع.

■ سنعمل على تفهم أهمية استخدام هذه الأدوات والإعتماد عليها من أجل التمرس على اتباع أساليب علمية في وضع الحلول وكشف الإنحرافات وكشف مواطن التحسين.

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيتمكن المتدربون من تطبيق عدد من الأدوات الإدارية واستخدامها.

Slide 4

أدوات الإدارة

- وهي وسائل علمية تساعد على وضع حلول لمشاكل.
- وابتكار طرق جديدة.
- .. منتجات جديدة.
- وإجراء تغييرات وتعديلات.

Slide 5

أدوات الإدارة

- الأدوات تم تطويرها عبر آلاف السنين.
- وأفضلها ما تم إختبارها بالتقادم.
- ولا يليق أن يجري البعض وراء كل أداة جديدة.
- سنتعرض بعض الأدوات الأكثر فائدة.

Slide 6

How-how diagram

- ❖ وهو وسيلة تحليل للتوصل إلى الأسباب التي أدت إلى مشكلة.
- ❖ وآلية عملها بتكرار سؤال "كيف؟" عدة مرات ..
- ❖ .. وكتابة الإجابات.
- ❖ إلى أن يتم التوصل إلى الجذور.
- ❖ ويسمى هذا الجدول أيضا relevance tree

تمرين عملي محلول

المسألة: المطلوب زيادة عدد الزبائن.

كيف؟.. حسن الأساليب المستخدمة.

كيف؟.. طور أساليب جديدة.

كيف؟.. تجاوب أسرع.

كيف؟.. متابعة الزبائن المفقودين.

كيف؟.. المشاركة بمؤتمرات.

المشاركة بالمؤتمرات تشكل فرصة للالتقاء بالزبائن المحتملين .. بما في ذلك الزبائن الذين فقدتهم المؤسسة.

تمرين عملي

- المسألة: المطلوب زيادة إقبال العملاء على العمل في الصناعة.

- كيف؟..

- استخدم الأدوات المتاحة لديك.

Why-why diagram

- وهو وسيلة تحليل للتوصل إلى جذور المشكلة..
- وتشتخدم على نطاق واسع في الجودة.
- وآلية عملها بسؤال "لماذا؟" عدة مرات .. خمس مرات.
- وكتابة الإجابات على لوح.
- إلى أن يتم التوصل إلى الجذور المسيبة.

تمرين عملي محلول

- المسألة: تراجع في المبيعات.
- لماذا تراجعت المبيعات؟.. بسبب ضعف إقبال المستهلكين على منتجات الشركة.
- لماذا ضعف الإقبال؟.. بسبب تفضيل المستهلكين لمنتجات المنافسين.
- لماذا يفضل المستهلكون منتجات المنافسين؟.. لأنها أفضل.
- لماذا هي أفضل؟.. لأنها مبتكرة و جديدة.
- الحل: على الشركة أن تنشط جهود الإبتكار لديها.

تمرين عملي

- المسألة: تراجع في كفاءة العمل.
- ضع عدد من الحلول..
- ..مستخدماً الأدوات التي تراها مناسبة.

ماذا لو...؟؟..

- وهذه وسيلة لطرح خيارات تساعد على اتخاذ قرارات.
- ويتم ذلك بتوجيه سؤال "ماذا لو..؟".
- عدد من المرات.
- وحصر الإجابات.
- تساعد على التوصل إلى حلول وإستنتاجات.

تمرين عملي محلول

- الحاله: فتح فرع جديد للشركة.
- ماذا لو تراجع السوق؟..
- ماذا لو فتح منافس فرعاً في نفس المنطقة؟.
- ماذا لو رفض العاملون في الشركة العمل في هذا الفرع؟.
- الإجابات تفتح العيون على مشاكل محتملة..
- .. ينبغي الاستعداد المسبق لها..
- اذا كان هناك احتمالات لتراجع السوق فلتكن التوسيع محفوظة.
- الإسراع بفتح الفرع قبل ان يفعل ذلك المنافسة.
- إعداد بعض العاملين من المنطقة للعمل مستقبلاً في الفرع.

تمرين عملي

- تحديث تكنولوجيا الانتاج في المصنع.

concept map

- خارطة المفاهيم
- وهو جدول يظهر العلاقات بين المفاهيم.
- وهي أداة بنيانية لتنظيم وتمثل المعرف.
- وتشمل مفاهيم (توضع داخل دواير أو مستطيلات)
والعلاقات التي تربط بينها (تمثل بخطوط تربط بين الدواير
والمستطيلات).
- ويمكن الربط بين المفاهيم بأسمهم موسومة تتجه إلى الأسفل
ببناء تراتيبي.
- يمكن أن توسم بعبارات مثل: " تؤدي إلى..." " ينجم عنه
.." " مطلوب من قبل .. " " يساهم بـ..."

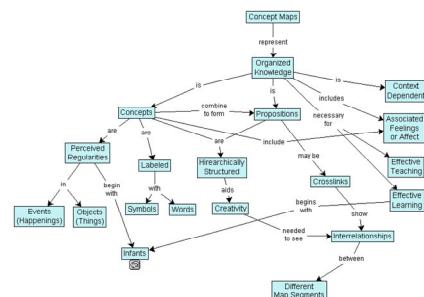
concept map

- خارطة المفاهيم هي طريقة لتمثيل العلاقة بين الأفكار والصور والكلمات..
- .. مثلاً تمثل الخرائط الطرق مواقع المدن والطرق.
- في خرائط المفاهيم كل كلمة وعبارة مربوطة مع كلمة أو عبارة أخرى ومرتبطة بالفكرة الأساسية.
- خارطة المفاهيم وسيلة لتطوير التفكير المنطقي ..
- .. ولدراسة المهارات من خلال إظهار الروابط ..
- .. ومساعدة الطلاب أن يروا كيف أن الأفكار الفردية تشكل كل كبير.

concept map

- خارطة المفاهيم تختلف عن الخارطة العقلية التي عادة ما تتحصّر بترتيبات شعاعية.
- وهي طريقة لجعل المفاهيم والفرضيات القائمة على المفاهيم العنصر الأساسي في تركيبة المعرفة والمعنى.
- الخارطة العقلية تعكس ما يخطر ببالك.
- فهي عملية أسرع.
- خارطة المفاهيم يمكن أن تكون خارطة .. أو مجموعة من المفاهيم .
- وهي شكل حر **free form** متعدد المحاور **clusters** والمجاميع
- على عكس الخارطة العقلية التي ترتكز على مركز واحد

concept map



mind map

- الخارطة العقلية رسم يمثل كلمات وأفكار ومهام وأمور أخرى
- ..متصلة ومرتبة حول كلمة أو فكرة مركبة.
- وتسخدم لتوليد الأفكار وتصنيفها وتوضيحها.
- وتساعد في الدراسة والتنظيم وحل المسائل وصنع القرارات والكتابة.
- ترتيب عناصر الخارطة العقلية بطريقة فطرية حسب أهمية المفاهيم وتصنف إلى مجموعات وفروع ومناطق..
- ...يهدف تمثيل الصلات بين جزئيات المعرفة.

mind map

- عندما تمثل الأفكار بطريقة شعاعية وبيانية وغير خطية ..
- ..تصبح الخارطة العقلية أداة عصف دماغي.
- تساعد في التخطيط والتنظيم.
- كما تساعد في تنشيط الذاكرة.

استخدامات الخارطة العقلية

- كوسيلة لتدوين ملاحظات في محاضرة.
- وتبني حول فكرة أو كلمة لإستنباط أفكار ومفاهيم ذات علاقة.
- يوجد تطبيقات كثيرة في العائلة والتعليم والأعمال (كوسيلة لتدوين ملاحظات أو عصف دماغي).

استخدامات الخارطة العقلية

- طريقة لتلخيص موضوع.
- طريقة لعرض موضوع.
- وسيلة للمساعدة على تنظيم أفكار من أجل إستنباط أفكار جديدة.
- الدمج بين أفكار مشتقة من مصادر بحثية متعددة.

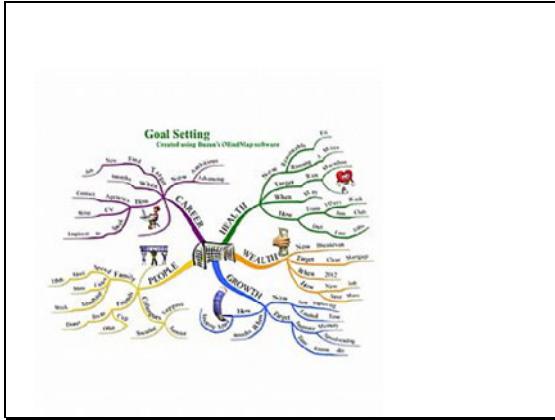
ماذا تحتاج لعمل الخارطة العقلية

- ورق او لوح أبيض
- اقلام ملونة
- عقاك
- خيالك

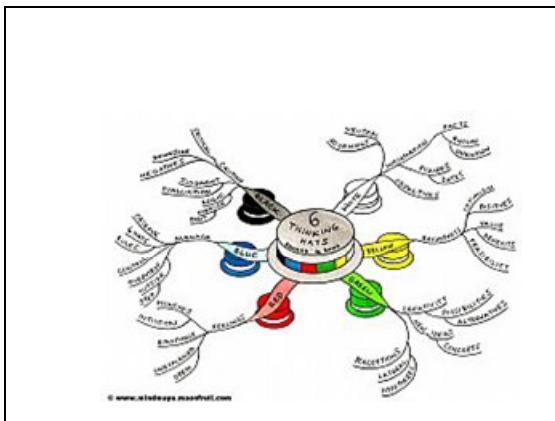
الخطوات السبع لعمل الخارطة العقلية

- أولاً: إبدأ في مركز الورقة وهذا يعطيك حرية الحركة في جميع الإتجاهات.
- ثانياً: يستخدم صورة المفكرة المركزية. هذا يساعد على التخيل والتركيز.
- ثالثاً: يستخدم الألوان - الألوان تنشط التفكير وتضفي حياة على العملية.
- رابعاً: أوصل الفروع الرئيسية مع الموضوع الرئيسي ثم صل بين الفروع (التوصل بين الفروع يسهل التذكر).
- خامساً: يستخدم خطوط منحنية بدلاً من مستقيمة لكسر الرتابة.
- سادساً: يستخدم عبارات من كلمة واحدة ليسهل التعامل معها.
- سابعاً: أستخدم صور ورسومات.

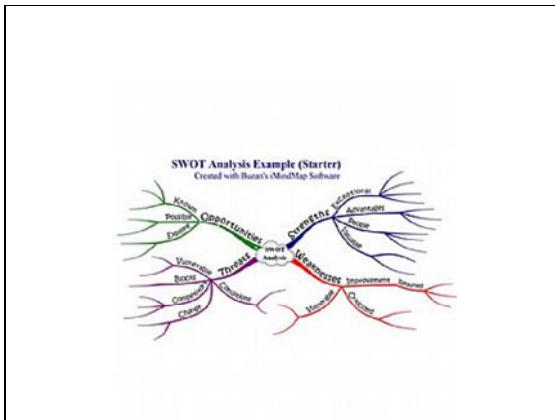
Slide 25



Slide 26



Slide 27



PMI

PMI (plus, minus, interesting)

- إيجابي، سلبي، مثير للإهتمام
- وهي وسيلة تساعد على اتخاذ القرارات ..
- .. من خلال آلية تقييم للحل المطروح
- وباستخدام جدول مكون من ثلاثة أعمدة:

 1. تدرج في الأول نقاط القوة مرفقة ببتقييم كمي إيجابي.
 2. وتدرج في الثاني نقاط الضعف مرفقة ببتقييم كمي سلبي.
 3. وفي الثالث تدرج نقاط مثيرة للإهتمام .. كالآفاق الجديدة التي قد تفتح أو التحديات التي قد تنشأ. مرفقة ببتقييم كمي سلبي أو إيجابي..

- تجمع محصلة الأرقام .. وبناء على النتيجة .. يعتمد الحل.. أو يُهمل.

PMI

• الجدول المعتمد:

• مثل: نقل المصنع خارج المدينة الصناعية

مثير للإهتمام	سلبي	إيجابي
بعد عن الموردين - 5	خدمات أقل - 6	نقل العاملين + 7
تدوير أقل 6+	مباني غير نمطية - 3	إيجار أقل 5+
مخالفات أقل + 5		

النتيجة + 9 .. لصالح الانتقال

PDCA

PLAN

- التخطيط: حدد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق النتائج حسب المخرجات المتوقعة.

DO

- التنفيذ: المباشرة بالعمل وفق العمليات الجديدة.

CHECK

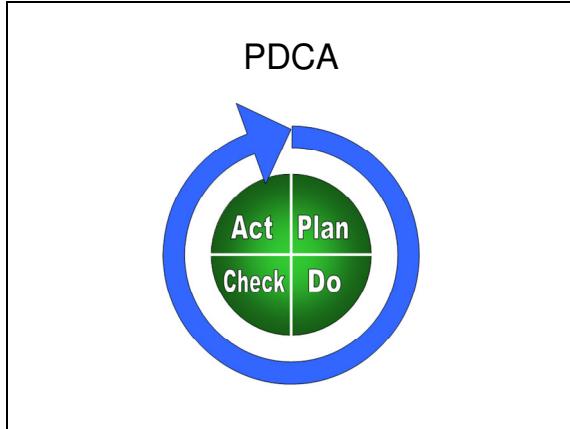
- الفحص: قس أداء العمليات الجديدة وقارن النتائج مع النتائج المتوقعة لتبيان الفارق.

ACT

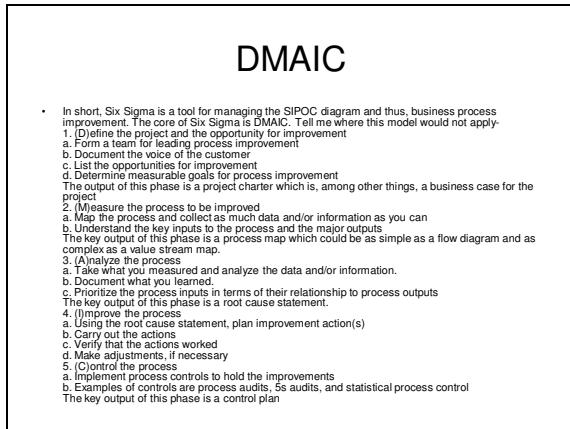
- حل الفروقات في الأداء لتحديد أسبابها. ستكون هذه

. PDCA حدد أين يجب أن يطبق تغيير يشمل تحسين. كرر المحاولة بأساليب أخرى أو من منظور مختلف حتى تتوصل إلى خطوة للتحسين.

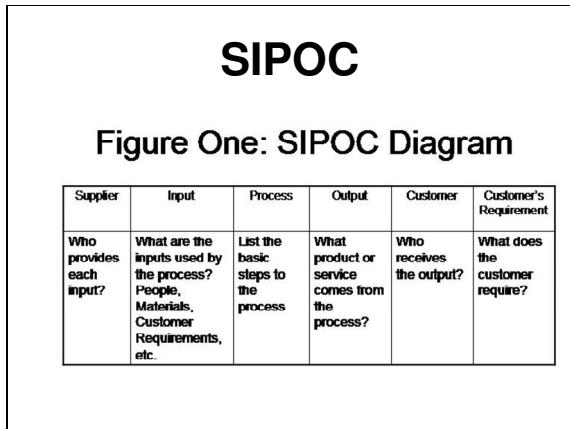
Slide 31



Slide 32



Slide 33



العصف الدماغي

- العصف الدماغي هو أسلوب إبداعي جماعي مصمم للحصول على عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة.
- وقد أشيع هذا الأسلوب على يدي الباحث اليكس أوزبورن في كتابه "التخييل العلوي".
- حيث أثبت أن الفريق يضاعف مخرجاته الإبداعية بالعصف الدماغي الجماعي.

العصف الدماغي

- هناك أربع قواعد للعصف الدماغي تهدف إلى زيادة الفعالية:
 1. ركز على الكمية، فكثرة الأفكار سينجم عنها أفكار جيدة.
 2. تجنب النقد. توجيه النقد لأفكار الآخرين سيعجلهم يتذمرون في طرح مدخلاتهم.
 3. رحب بالأفكار غير التقليدية، فهي تساعد على الخروج عن المألوف والابتكار بأفكار جديدة.
 4. إدماج الأفكار وتطورها للحصول على أفكار جيدة.

العصف الدماغي

- خطوات العمل:
 1. حدد المشكلة.
 2. تحديد أسماء المشاركين.
 3. توجيه دعوة للمشاركين تتضمن الموضوع.
 4. جهز عدد من الأسئلة كمدخل للنقاش.
 5. يعمل أحد المشاركين كميسير للنقاش.
- يتبع..

العصف الدماغي

6. يبدأ الميسر بمدخل للموضوع.
7. يطلب من المشاركين تقديم مدخلاتهم.
8. يسجل الأفكار المقترحة.
9. يطلب من المشاركين التعليق على أفكار بعض وتطويرها
10. يستبعد الأفكار التي تظهر عدم جدواها.
11. وتنقى قائمة مصغرة من الأفكار القابلة للتنفيذ. تساعد الإدارة على إتخاذ قرار.

فرق تحسين الجودة

تتشكل من عاملين في:

- الإنتاج.
- الجودة.
- التصميم.
- المشتريات.
- المبيعات.

وقد يكون ترتيب دائم وقد يُشكل لغاية محددة..

فرق تحسين الجودة

▪ وتهدف فرق تحسين الجودة إلى:

- وضع حلول لمشاكل جودة قائمة.
- تحسين عمليات الإنتاج.
- تحسين قدرات العاملين.
- تحسين جودة مدخلات الإنتاج.
- التأكيد على تفهم العاملين لمتطلبات الزبائن.

Slide 40

RADAR CHART

- الخارطة الرادارية
- عرض بياني يظهر الفرق بين الأداء الفعلي وما هو مطلوب.
- وتنظر عليه عدد من أبعاد الأداء.
- مثل الكفاءة والأرباح والحضور.
- ويعبر عنها بخطوط شعاعية.
- وتظهر نقاط القوة والضعف... كما يظهر على الشريحة التالية.

Slide 41

RADAR CHART



Slide 42

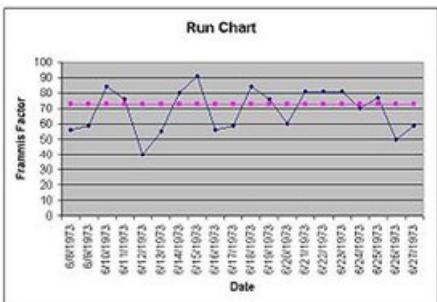
RUN CHART

- «ويسمى أيضاً Trend Chart»
- «وهو وسيلة بيانية لإظهار علاقة المخرجات مع الوقت.
- «ويستخدم لمتابعة أداء عملية ما.
- «ويحدد متى حدث تغير في عملية.
- «ومن خلال تأمل وتحليل الجدول تظهر أنماط في الأداء العام..»
- «تساعد على إكتشاف مشاكل وإتخاذ قرارات ووضع حلول.

RUN CHART

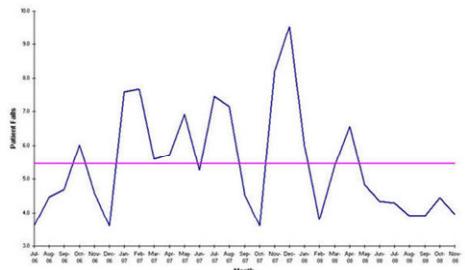
- » يستخدم في متابعة بعد معين .. مثل مستوى الماء في القوارير في مصنع تعينة.
- » للاحظة مدى الاختلاف .. لمعالجته عند اللزوم.. أي لتقرير متى يجب أن يُتخذ إجراء.
- » وتؤخذ البيانات عن عينات تفصلها فترات زمنية متساوية.
- » أنظر المثال على الشريحة التالية:

RUN CHART



Run Chart

Run Chart in Excel



Slide 46

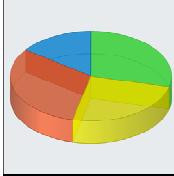
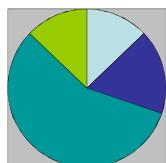
PIE CHARTS

- الدائرة البيانية.
 - وهي وسيلة بيانية لعرض مكونات شيء ما.
 - وتظهر على شكل نسب منوية..
 - أو كميات مطلقة.
 - ويمتاز بسرعة تبيان المعلومات.

Slide 47

الدائرة البيانية

- الكعكة pie cake : الدائرة البيانية:
 - وهي وسيلة بيانية لتبیان مكونات وضع معین:



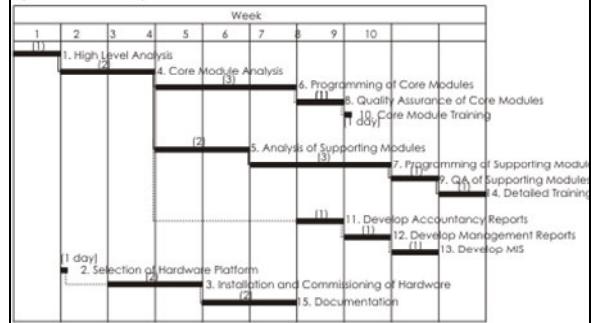
Slide 48

BAR CHARTS

- هو وسيلة بيانية لإظهار ترتيبية ومدة النشاطات التي يتكون منها مشروع.
 - وتظهر على شكل خطوط مستقيمة..
 - .. يعبر طولها عن مدة تنفيذها.
 - جدول جانت أحد أشكالها.

نمودج من جدول جانت

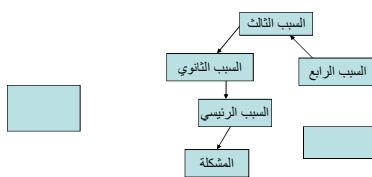
Figure 3: Critical Path Analysis: Activities Scheduled on a Gantt Chart



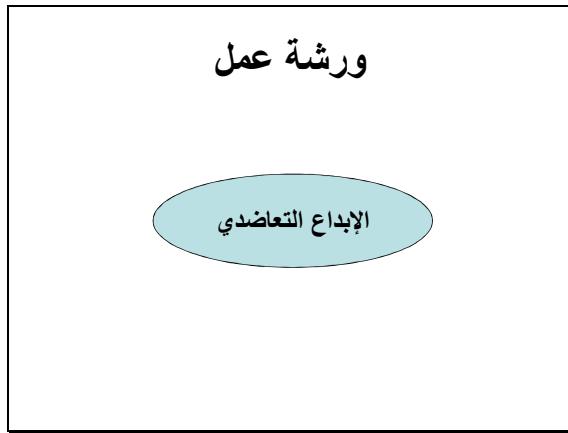
Relations Diagram

- جدول العلاقات:
 - يستعمل عند تحليل أوضاع معقدة تتكون من مواضع عديدة متراقبة.
 - ويستعمل عند الإعتقاد أن المسألة موضوع البحث هي عرض لمسألة كامنة أعقد.
 - كما يُستخدم لبناء حالة إجماع ضمن فريق.
 - ويستخدم لوضع خريطة لعلاقات السبب والنتيجة.

جدول العلاقات



Slide 52



Slide 53



Slide 54



Slide 55

Benchmarking

- التقييس هو وسيلة لتقييم أداء المؤسسة..
- .. بمقارنة الأداء مع أداء مؤسسات مشابهة.
- وهذا يعطي المؤسسة مؤشراً منطقياً يصلح للقياس والمقارنة.
- ويمكنها إجاء تصحيحات عقلانية.

Slide 56

وظيفة

تطبيق عملي لجدول جانت

Slide 57

اليوم الثاني

- إدارة المعرفة.
- إدارة الولاء.
- القبعات المست.
- التفكير الإبداعي.
- وضع الأهداف.

وقفة نقاشية

- إستعراض الوظائف.

إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المؤسسة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاطها
- يتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمعة عند العاملين عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.
- تعريف آخر: إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالابداع، وعدم ازدواجية الجهد.
- تعريف ثالث: إدارة المعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتحفيظ مخازن المعرفة في المؤسسة وتوظيفها في تحقيق أهدافها.

إدارة المعرفة

- وتنتمي إدارة المعرفة من خلال:
- مراجعة وتقييم المشاريع بشكل جماعي.
- المشاركة.
- المكافأة.
- إطلاع الأقسام على تجارب الأقسام الأخرى.
- إيجاد وسائل مؤسسية لنقل التجارب والخبرات والأفكار.
- إيجاد قاعدة معلومات مفتوحة للجميع.
- عقد إجتماعات عصف دماغي بحضور واسع.
- إزالة الحواجز بين الأقسام.....
- Knowledge Management.....

Slide 61

Loyalty Management

- إدارة الولاء..
- ..ويقصد بذلك ولاء الزبائن للمؤسسة.
- ويهدف للحفاظ على علاقة استراتيجية مع الزبائن.
- بتدريب القائمين على التسويق والمبيعات.
- وباستخدام عدد من الأدوات والتكتيكات.

Slide 62

خمس قواعد لتحديد الأهداف

- To motivate, goals must take into consideration the degree to which each of the following exists:
- Clarity . الوضوح
- Challenge . التحدي
- Commitment . الإلتزام
- Feedback . التجذبة العكسية
- Task complexity . تعقيد المهمة.

Slide 63

الوضوح

- يجب أن تكون الأهداف واضحة..
- الأهداف الواضحة يسهل قياسها.
- الأهداف الواضحة يسهل فهمنها.
- الأهداف الواضحة مرتبطة بمسكبيات محددة..
- ..ويسهل المكافأة على هذه المسكيات.
- ويسهل التحفيز.

التحدي

- من أهم خصائص الهدف هو مستوى التحدي الذي يتضمنه.
- يحفز الناس بالإنجازات.
- ويسعدوا بتحقيق الأهداف.
- التحفيز يدفع باتجاه أهداف أصعب .. مبنية على تحدي أكبر.
- الأهداف يجب أن تكون مربوطة بالتحفيز ..
- كما يجب أن تكون قابلة للتحقق.
- الأهداف المترددة يجب أن يرافقها عمليات توعية.
- عند رفع مستوى التحدي يجب توضيح ذلك إلى العاملين.

الالتزام

- يجب أن تفهم الأهداف ويُوافق عليها من أجل أن تكون فعالة.
- يجعل العاملون إلى تبني الأهداف عندما يُشركوا بوضعها.
- أساس الإدارة المشاركة يقوم على فكرة إشراك العاملين في وضع الأهداف وحل المشاكل.
- الأهداف المتفق عليها تيسر الالتزام.
- هذا لا يعني أن كل هدف يجب أن ينفawض عليها مع العاملين ..
- .. ولكن يجب أن تكون متسقة مع أهداف المؤسسة ..
- .. وإذا ما وُضعت الأهداف من قبل شخص موثوق فإن الالتزام بها من قبل العاملين يصبح أكثر إمكانية.

التغذية العكسية

- يجب أن يشمل برنامج الأهداف نوع من التغذية العكسية.
- تقدم التغذية العكسية الفرصة لتوضيح التوقعات .. وتعديل صياغة الأهداف.
- يمكن أن يستخدم التقىيس **benchmarking**
- وتشكل التقارير اليومية للأداء تغذية عكسية هامة.
- التغذية العكسية يجب أن تُوقت جيداً.

تعقيد المهمة

- كثيراً ما تكون المهام معقدة..
- ... وهذا ما قد يتسبب بالإجهاد والإحباط للمراء.
- لذلك ينبغي:
- منح وقتاً كافياً لتحسين الأداء والتوصل إلى الأهداف.
- منح الأشخاص وقتاً كافياً لتعلم ما هو متوقع منهم.
- التأكد أن الظروف تدفع باتجاه تحقيق الأهداف..
- ... ولا تتسبب بإحباط.

نظرية مرطبان المخل

- Pickle Jar Theory
- تخيل مرطبان مخل
 - ليكن زيتون..
 - امتلاً الإناء قبل أن تنتهي الكمية المعددة..
 - ولكن قليل الهرز يجعل المحتويات تركد وتتوفر حيزاً
 - وهذا أوجد مكاناً لمزيد من الزيتون :
 - أن هناك مجالاً لتوفير المزيد من الوقت للقيام بأعمال إضافية.. كانت ستُنجز.
 - ويمكن توفير وقت للمرح والراحة والاستمتاع بوقت العمل.
 - .. وهذه إحدى أدوات إدارة الوقت.

Six Thinking Hats

- القبعات الست:
- وهي إحدى أساليب العصف الدماغي.
- التي تهدف إلى وضع حلول والتوصل إلى أفكار إبداعية حيث يرتدي (مجازاً) ستة أشخاص القبعات الست
- ويلعب كل شخص دوره المنطاب به.
- ثم يطرح الموضوع للنقاش
- ..ويتفاعل كل شخص حسب دوره فتتنوع المداخلات فيسهل إتخاذ قرار.
- وهي من إبتكار الباحث الأمريكي الملطي الإصل إدوارد دي بوно.

Six Thinking Hats

- (+) القبعة البيضاء - الحياد - التعامل مع الحقائق
- (-) القبعة الحمراء - الأحساس - التعامل بالعواطف
- (-) القبعة السوداء - الأحكام السلبية - تطبيق المنطق لإيجاد نقاط ضعف.
- (-) القبعة الصفراء - الأحكام الإيجابية - تطبيق المنطق لإيجاد نقاط إيجابية.
- (+) القبعة الخضراء - التفكير الإبداعي - دعم الإفكار الواحدة وإعطائها نصيتها من النقاش.
- (+) القبعة الزرقاء - السيطرة على العملية - تنظيم التفكير.

Lateral Thinking

- التفكير الجانبي
- العمل على استنباط حلول بواسطة طرق غير تقليدية
- بالنظر إلى الأمور بطريقة مختلفة
- بتفكير يأسلوب جديد نسبياً يكمل أساليب التفكير التحليلية والنقدية والتي لا تشكل النمط الأساسي لنظام التعليم السائد.
- وهو أداة سريعة وفعالة للأفراد والفرق والشركات لحل المشاكل الصعبة والإثبات بآفكار جديدة حول منتجات جديدة وطرق إنتاج جديدة وخدمات جديدة.
- وهو من أدوات الإبداع المستخدم بكثرة.

Lateral Thinking

التفكير الجانبي

الأدوات:

- البدائل: البحث عن بدائل أحد وسائل الإبداع. أحياناً يقتصر البحث على البدائل التقليدية. يجب أن يتخلص البحث الدخوه المعروفة لإيجاد بدائل إبداعية.
- التركيز: القدرة على التركيز أداة إبداعية هامة؛ ضعف القدرة على التركيز يعيق القدرة على التفكير الخالق. ينبغي تطوير القدرة على التركيز.
- التحدي: تحدي الثوابات التقليدية وتنمية القدرة على تحظها لاستنباط أفكار إبداعية جديدة، وإيجاد بدائل جديدة.
- المداخل المشوائية: وهي طريقة لفتح مجال للتفكير باتجاهات جديدة. وتم بطرح فكرة غير مرتبطة بالسباق.

Lateral Thinking

الأدوات:

- طرح إفكار إستفزازية: تحفز المشاركين على تقديم مساهمات إبداعية.
- تعليق الأحكام: عدم الت怱ل بإصدار أحكام منطقية على الإفكار المطروحة.
- الحصاد: وهو الاستفادة الفعلية من الأفكار التي طرحت في الاجتماع.
- استثمار الأفكار: ينبعي التأكيد من الأفكار التي تم طرحها يتم تطويرها والاستفادة منها.

Lateral Thinking

- ④ هناك أربع عوامل هامة مرتبطة بالتفكير الجانبي:
1. تعرف على الأفكار الهمة التي تساعد على فهم المشكلة.
 2. ابحث عن طرق مختلفة للنظر إلى الأشياء.
 3. خفف من الجمود المسيطر على أنماط التفكير.
 4. إغتنم الفرصة لتشجيع أفكار جديدة.

التفكير الإبداعي

تعلم أن تكون أكثر إبداعاً في تفكيرك من منافسيك

تفوق

جدول باريتو

- يهدف الجدول إلى إظهار القواسم المشتركة بين عدد كبير من العوامل.
- في سيطرة الجودة يُبرز جدول باريتو:

 - مصادر الأخطاء الأكثر حدوثاً.
 - والأخطاء الأكثر حدوثاً.
 - والأسباب الأكثر تكراراً لشكاوى الزبائن..

جدول باريتو

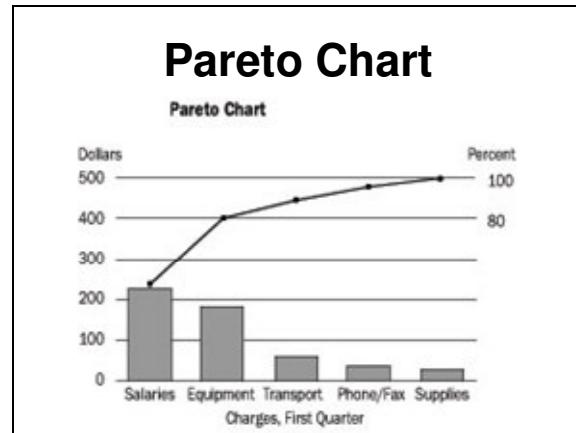
- يجب جدول باريتو على الأسئلة التالية:

 1. ما هي أكبر المشاكل التي تواجه الفريق أو الشركة؟
 2. ما هي الى **20%** من المصادر التي تسبب **80%** من المشاكل؟
 3. أين يجب أن نركز جهودنا لكي نحقق أكبر التحسينات؟.

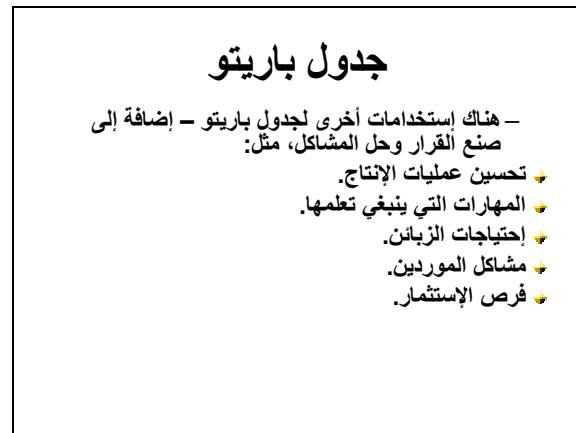
Pareto Diagram

- يصلح جدول باريتو للستخدام عندما تكون العملية موضوع الدراسة والمتابعة ينجم عنها بيانات بإمكان تقسيمها إلى فئات بحيث يمكن احتساب عدد مرات حدوث كل فئة.
- يضع جدول باريتو البيانات بصورة ترتيبية، فيمكن لمشكلة الأكبر (الأكثر) أن تعالج أولًا.
- يستخدم جدول باريتو للتعرف على وتقدير مشاكل (الجودة) عدم المطابقة **nonconformities** بشكل أساسى ولكن بإمكان تطبيقه على أنواع أخرى من المشاكل.
- يعد جدول باريتو من أكثر الأدوات استخداماً في إيجازات **presentations** الإداريات. ويساعد في صنع القرارات وحل المشاكل.

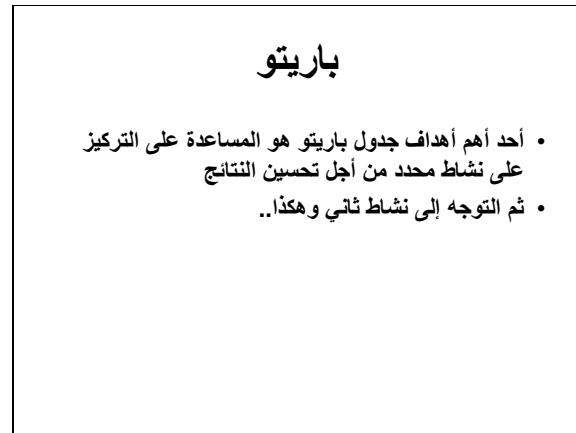
Slide 79



Slide 80



Slide 81



Fishbone Diagram

- Cause & effect وهو اسم آخر .. أي السبب والعلة..

• جدول عظام المسكة

• وتسمى كذلك بسبب شبه الجدول للهيكل الظاهري للمسكة.

• ويسمى جدول إيشيكاوا .. على اسم الباحث الياباني الذي وضعه

• ويستخدم لتحديد أسباب مشكلة.. وخاصة عندما تكون خلافية..

• وفي الإنتاج تصنف المسببات:

 - .1 القوى العاملة
 - .2 النظم
 - .3 المواد
 - .4 الماكينات..
 - .. كبداية للتحليل

```

graph LR
    A[الأسباب] --> B1[قوى العاملة]
    A --> B2[النظم]
    A --> B3[المواد]
    A --> B4[الماكينات...]
    A --> B5[كبداية للتحليل]
    B1 --> C[الผล]
    B2 --> C
    B3 --> C
    B4 --> C
    B5 --> C
  
```

• الاسباب

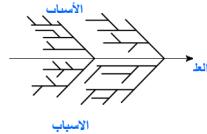
• .1 القوى العاملة

• .2 النظم

• .3 المواد

• .4 الماكينات..

• .. كبداية للتحليل

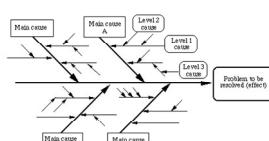


- .1 القوى العاملة
 - .2 النظم
 - .3 المواد
 - .4 الماكينات..
 - .. كبداية للتحليل

Cause & effect

- ٠ تمارين على السبب والعلة:
 - ٠ مثال: تأخر احمد في النوم .. وصل متأخراً إلى عمله
 - ٠ الاول سبب والثاني علة
 - ٠ مثال آخر: وصل احمد متأخراً إلى عمله .. لم يستطع إتمام عمله
 - ٠ الاول سبب والثاني علة.. وكان السبب علة في المثال الاول.
 - ٠ العلة تتحول الى سبب..

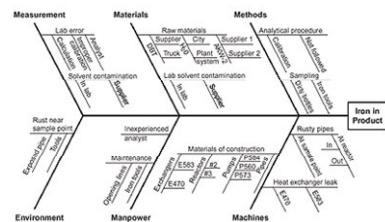
Fishbone Diagram



Slide 85

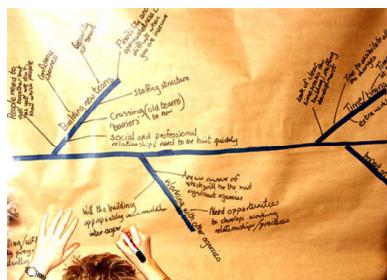
Fishbone Diagram

• مثال



Slide 86

Fishbone Diagram



Slide 87

أدوات الجودة

Scatter diagram

❖ وهو وسيلة لمعرفة إذا ما كان هناك علاقة بين متغيرين أو لا.

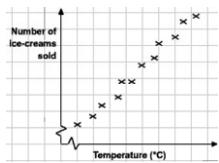
• وتم بالطريقة التالية:

- (1) يتم إعداد رسم بياني - أحد المتغيرين على المحور السيني - والآخر على المحور الصادي.
 - (2) يتم إسقاط نقاط التقاطع على الرسم البياني.
 - (3) ويتم رسم المنحنى.
 - (4) ويتم تفحص العلاقة من خلال شكل المنحنى:
 - ✿ كما يظهر في الأمثلة التالية:-

Slide 88

Scatter Diagram

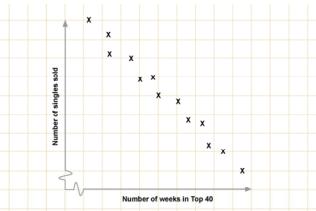
• يوجد علاقة إيجابية



Slide 89

Scatter Diagram

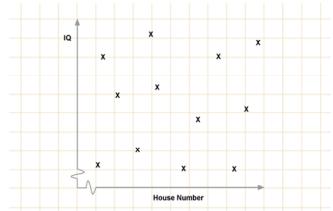
• يوجد علاقة سلبية



Slide 90

Scatter Diagram

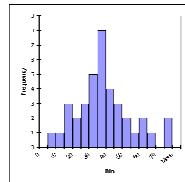
• لا يوجد علاقة



أدوات الجودة

Histogram

- وهو وسيلة سريعة لتحليل مجموعات من البيانات.
- من خلال رسم بياني يسمى الهمستوجرام.
- يعطي فكرة سريعة عن طبيعة الإحرافات.

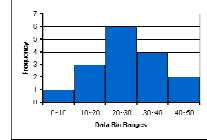


مثال:

- مثال:
- خذ البيانات التالية:
- 11-3-24-23-22-19-12-36-35-29-27-25-49-45-37
- رتّب البيانات ضمن مجموعات من عشرة.
- نظم جدول كالتالي:
- ثم يتم إعداد رسم بياني كالمرفق.

Histogram

النكرار	المجموعة
1	10-0
3	20-10
6	30-20
4	40-30
2	50-40



مثال:

- خذ البيانات التالية:
- 11-3-24-23-22-19-12-36-35-29-27-25-49-45-37
- رتّب البيانات ضمن مجموعات من عشرة.
- نظم جدول كالتالي:
- ثم يتم إعداد رسم بياني كالمرفق.

وظيفة

كيف يمكن استخدام جدول عظام السمكة في الجودة؟

Slide 94

اليوم الثالث

- SPC
- أدوات إدارة الوقت.
- أهمية استخدام الأدوات الإدارية.

Slide 95

وقفة نقاشية

- نقاش الوظيفة.

Slide 96

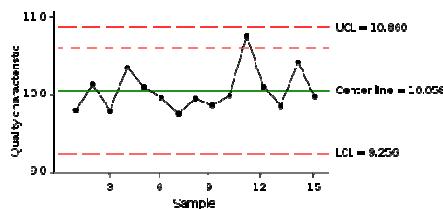
SPC

- SPC – Statistical Process Control.
- وهو نظام متابعة لمعرفة وتحديد التغيرات variations في القياسات تحديداً.
 - ويستخدم جداول السيطرة control charts.
 - وهو نظام يبني له نهاية عليا ونهاية دنيا ومتوسط upper control limit & lower control limit.
 - المسافة بين المتوسط والنهاية تعادل "السمان" tolerance (في بعض التطبيقات).

SPC

- وهو نظام يظهر إذا ما كانت البيانات ضمن السيطرة الإحصائية أم لا.
- تسجل الأخطاء بيانات.
- ويدراستها يمكن استنباط إتجاهات الجودة تساعد على تبني خطوات تصحيحية.
- إذا كانت العملية ضمن السيطرة فستكون جميع القراءات ضمن النهايات.
- وإذا كانت القراءات ضمن النهايات ولكن تميل إلى إحدى النهايتين..فذلك دلالات يتوجب التعامل معها.

SPC Chart



SPC

- الاستخدامات والفوائد:**
- يتبع جودة العملية الإنتاجية.
 - يقدم تغذية عكسية للمفاظ على العملية ضمن السيطرة.
 - يقدم إشارة عندما تحدث مشكلة.
 - ويظهر نوع المشكلة..
 - ..ومكان حدوثها.
 - يخفض الحاجة إلى الفحص.
 - يساعد على صنع القرارات.

Slide 100

SPC

- هناك أكثر من طريقة لاحتساب النهايات . limits .
- لا يشترط أن يتتطابق المتوسط center line مع القياس الصحيح.
- يستخدم هذا الجدول في الصناعة لمتابعة القياسات الأكثر تغيراً.. والأكثر حرجاً.

Slide 101

حول الأدوات

- هذه الأدوات مفيدة للغاية.
- ويمكن أن توصل مستخدمها إلى استنتاجات خطيرة..
- ..من الصعب التوصل إليها بدونها.
- لذلك ينبغي تعلمها.
- والتعرس على استخدامها.
- على الدوام.

Slide 102

أنواع الأدوات

- أدوات الجودة
- أدوات التدريب
- أدوات صنع القرار
- أدوات إدارة الوقت
- أدوات التسويق

أدوات إدارة الوقت

تقدير الوقت

- المفكرة:
 - ♦ إبدأ تسجيل كل عمل تعلمه من بداية نهارك حتى وقت منامك.
 - ♦ تابع ذلك لمدة أسبوع.
 - ♦ في نهاية الأسبوع حلل نشاطات الأسبوع ومجموع الوقت المستغرق في كل نشاط ..
 - اجتماعات 8 ساعات
 - محادثات تلفونية 5 ساعات
 - نوم 50 ساعة...

أدوات إدارة الوقت

تقدير الوقت-المفكرة

- حل مفكرتك:
 - متى كنت أكثر إنتاجاً؟.
 - متى كنت أقل إنتاجاً؟.
 - متى واجهت أسوأ مقاطعات؟.
 - هل استخدمت وقت السفر والانتظار جيداً؟.
 - إلى أي درجة حققت أهدافك لكل يوم؟.

أدوات إدارة الوقت

تقدير الوقت-المفكرة

- ماذا فعلت ولم يكن يجب أن تفعل؟. توقف عن فعله.
- ماذا كان سيحصل لو لم أعمل العمل الفلاني؟..إذا كان الجواب..لا شيء..فلم أقوم بهذا العمل.
- هل يقربني العمل الفلاني من تحقيق أهدافي؟..إذا كان الجواب..لا .. فتوقف عن فعله.
- هل كان من الممكن لهذا أن يوكل لشخص آخر؟..إذا كان الجواب..نعم..فافعل ذلك.

هذه الأداة تساعد على تقدير مورد الوقت وتفهمه

أدوات إدارة الوقت

احتساب قيمة وقتك

- لا أحد يعمل 8 ساعات..
- .. وقد ينخفض عدد الساعات إلى 3 أو 4 أو 5 ساعات.
- .. ويقترح الآية التالية لإحتساب قيمة الوقت:

 1. احسب مجموع الراتب الأساسي سنويًا.
 2. اقسم على عدد ساعات العمل السنوية (استخدم عدد الساعات الفعلية).
 3. تحصل على قيمة الساعة..
 4. .. وبالقسمة على 60 تحصل على قيمة الدقيقة.

وقفة نقاشية

ما أهمية أن نعرف قيمة وقتنا ووقت الآخرين؟؟..

أدوات إدارة الوقت

Prioritization

- تحديد الأولويات:
- من أهم أدوات إدارة الوقت.
- تظهر أهميتها عند شح الوقت.
- بدونها قد ت العمل كثيرا دون إنجاز الكثير.
- فقد يكون ما تعمل عليه لا أهمية إستراتيجية له.
- ينبغي أن تكون لديك قائمة بالأعمال اليومية..
- .. ولا ينبغي أن تكون مراكمه نشاطات على غير أساس.
- ولكن يجب أن تبني على أساس الأهمية .. والقيمة التي تضييفها.

أدوات تحديد الأولويات

- المقارنة الثانية: بمقارنة المهام كل إثنين على حدة.. تحديد الأولويات.
- المقارنة الشبكية grid : و تستخد بوضع المهام في الأسطر الأفقية والعمود التي يعتمد عليها الاختيار في الأعدمة .. ومنح كل مهمة من صفر إلى خمسة فيما يتعلق بالعوامل التي يبني عليها القرار.. ثم يحسب المجموع.. فتقرر الأولويات بناء على ذلك.. الأعلى فالاًقل ..

أدوات تحديد الأولويات

- مصفوفة أولويات العمل : The Action Priority Matrix حسب هذه التقنية قاطع قيمة المهمة مع الجهد الذي تحتاجه..
- بهذه يمكن تحديد المهام ذات القيمة الأعلى والجهد الأقل ..
- ..ليتم تقييمها .
- مصفوفة المهم والمستعجل The Urgent/Important Matrix
- هناك مهام مهمة وأخرى مستعجلة
- هذه المصفوفة تساعد على المفاضلة على أساس الأهمية والاستعجال معاً..
- بمنح عدد من النقاط لكل عمل حسب الأهمية والاستعجال
- وتعطى الأولوية للعمل الحاصل على أعلى نقاط

أدوات تحديد الأولويات

- مصفوفة أنسون وبوسطن The Ansoff & Boston : Matrices
 - وتعتمدان على تحديد الأولوية بناء على الفرص التي يتيحها العمل
 - .. أو تأثيرها على السوق
- باستخدام جدول باريتو Pareto Analysis بالإمكان تحديد الـ 20% من المهام التي تغطي 80% من الإنجاز.
- فيما تحديد الأولويات على هذا الأساس.
- ويستخدم Nominal Group Technique
 - .. في تحديد الأولويات لفريق من أجل ضمان الإجماع
 - بطلب من أعضاء الفريق منح كل عمل نقاط من 1 إلى 10 ..
 - وجمع ما يحصل عليه كل عمل ..
 - .. فتشكل الأولوية للعمل الذي يحصل على أعلى نقاط.
 - وهذا

أدوات إدارة الوقت

- سجل النشاطات **Activity Logs**
..تسجل فيه النشاطات التي يقوم بها الشخص كل يوم.
- بتفحص هذا السجل كل يوم..
- يمكن تعلم شيء جديد.
- وتعديل مسلكية سلبية.

أدوات إدارة الوقت

- إعداد قائمة بالأعمال المتوجب عملها لكل يوم **To-Do Lists**
- وهذا يعني عدم إغفال أي عمل
- ومنح وقت لكل عمل
- وتراتبية محددة
- يجب عدم إستصغار أي عمل.
- وإدراج كل شيء.

أدوات إدارية أخرى

- إجتماعات المشاركة:
- يتوجه العالم لتعظيم دور المشاركة.
- في إعطاء العاملين دور في صنع القرار وحل المشاكل.
- بعدد إجتماعات أسبوعية أو شهرية أو عند اللزوم.
- تطرح فيها مواضيع ويطلب من الحضور إداء آرائهم..
- ..دون حرج أو خوف ..
- هذا كفيل بإغناء آليات صنع القرار..
- ..وتعزيز إنتماء العاملين وإلتزامهم بأهداف المؤسسة.

أدوات إدارية أخرى

- المعايشة:

- وهي ممارسة العمل من موقع آخر.. لبعض الوقت.
- من أجل إكتساب خبرات وتعلم معارف جديدة.
- وتفهم احتياجات وتوقعات الآخرين عند العمل من موقعهم.
- يجب أن يكون ذلك وفق برنامج منظم.
- ويساهم فيه الجميع بشكل دوري.
- تساعد المعايشة على تقليل الحاجز وتحسين مستوى التواصل في المؤسسة.

أدوات إدارية أخرى

- التكريم الموقعي..

- أحد أدوات التحفيز والتقدير للعاملين المتميزين.
- وتحتاج هدية مجهزة مسبقاً للعامل المتميز..
- في موقع عمله..
- وأمام زملاءه..
- وتقديم هدية مسبقاً للموظف المتميّز.
- وهذا له أثر الإيجابي على المكرم وزملاءه.

أدوات إدارية أخرى

- Voice of Customer.
- House of Quality.
- Balanced Score Card.

هل نستطيع صنع أدوات إدارية

- نعم هذا ممكن..
- يمكن إبتكار أدوات تخدم أغراض المؤسسات.
- وقد يشترك في صنع هذه الأدوات قطاع عريض من العاملين.
- وستكون هذه الأدوات كثيرة الفعالية.

لندع إلى الجامعة ...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسirها؟..

تقييم المتألق

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

Slide 121

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا .. ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

Slide 122

تقييم المدرب

- تقييمك إسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

Slide 123

ختام الوحدة

- تم إستعراض الأدوات الإدارية المتاحة للإستخدام في الإدارة..
- أدوات الجودة..
- أدوات صنع القرار
- أدوات إدارة الوقت.
- من المفید إدراك أهمية إستخدام الأدوات الإدارية من أجل اعتقاد صنع قرار بطريقة علمية بعيدة عن الأهواء.

نهاية الوحدة

- نقاش عام..12 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك في هذه الوحدة .. 8 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعبئة استماراة التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج إلى اجابات مقتضبة على نفس الإستمارارة)..20 دقيقة.

شكراً

مقدمة الوحدة الرابعة

(المستوى الثاني)

هذه الوحدة، والتي تعالج الجوانب المختلفة المتعلقة بعمليات التفكير الإبداعي، من بين الوحدات التي نأمل أن تكون أكثر فائدة لمتدربينا.

فهي، من جهة تشرح أساليب تعزيز وتنظيم عملية النتاج التفكيري، ومن جهة أخرى تشجع على الإبداع والتفكير التحليلي كنهج حياة وعمل.

وستعرض لهذه الغاية عدد من الأدوات المساعدة على تنظيم وتحفيز التفكير وتنظيم مستخرجهاته وإستثمارها.

ويعتمد لهذه الغاية أساليب تتضمن تدريبات عملية ووظائف وورش عمل لغاية تضخيم الإستفادة من مضمون هذه الوحدة ورسالتها.

والله ولي التوفيق

مدراء المستقبل

التفكير الإبداعي

المستوى الثاني

الوحدة الرابعة

7 ساعات

محتويات الوحدة

- إستعراض وتعلم أنماط التفكير المختلفة.
- وتشجيع التفكير المنطقي والعلمي والإحصائي.
- وإعتماد أدوات التفكير الخلاق المختلفة.
- والتعرس على آليات صنع القرار.

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيتمكن المتدربون من استخدام آليات التفكير الخلاق ويميلون إلى التفكير المنطقي والعلمي والإحصائي.

اليوم الأول

- مفهوم الإبداع.
- التفكير النقدي والتفكير الإبداعي.
- لوازم الإبداع.
- المواقف السببية التي تحد من الإبداع.
- المواقف الإيجابية التي تشجع الإبداع.

تعريفات

- الإبداع: هو الابتكار بفكرة جديدة وفعالة وموثرة.
- الإبتكار: هو الابتكار بجديد.
- الاختراع: هو صنع شيء جديد لم يكن معروفاً.
- الاكتشاف : هو التوصل إلى معرفة شيء موجود أصلاً ولكنه غير معروف.

مفهوم الإبداع

لا يشترط أن ينجم عن العملية الإبداعية اختراعاً مثل الدوّلاب أو الآلة البخارية حتى بعد ابداعاً .. قد يكون الإبداع إضافة صغيرة أو بناء على فكرة قائمة.. وقد لا ينبع حلاً لازمة طارئة.

متراوح القدرة على تمييز الإبداع بين الشعوب

قدرة المجتمعات المتقدمة أفضل

متراجع هذه القدرة في زمن التخلف

تممية هذه القدرة ضرورة ملحة

زمن الإبداع

هناك مراحل في تاريخ الشعوب تتسمارع فيها وتيرة الإبداع بأنواعه

في زمن الإبداع تسود ثقافة :

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| فِي زَمْنِ الْإِبْدَاعِ | مُمْبَزِ الْإِبْدَاعِ |
| تَحْتَ قُوَّىِ الْمُجَتَمِعِ | تَقْرَرُ الْإِبْدَاعِ |
| وَفَعَالِيَّاتِهِ عَلَىِ | شَجَعُ الْإِبْدَاعِ |
| الْإِبْدَاعِ وَتَهْيَءِ | مُكَافَىِ الْمُدَبِّعِينِ |
| لَحْوَرَهُ بَدَلًاِ مِنِ | مُتَرَعِّيِ الْمُدَبِّعِينِ |
| إِنْتِظَارِ الصَّدَفَةِ .. | مُتَسَمِّرِ نَتَاجِ الْمُدَبِّعِينِ |
| وَإِذَا حَدَثَ بِالصَّدَفَةِ | |
| فَإِلَيْهِ يُنْمَى وَيُطْرَوْ | |
| وَيَسْتَمِرُ فَلَا يَضِيعُ | |

التفكير الناقد والتفكير الخلاق

• يهدف التفكير في العملية التعليمية إلى:

- فهم المفاهيم
- اتباع مسار منطق، إن وجد أو بناء مسار منظمي إن لم يوجد
- التخلص من المسارات الخاطئة
- التفكير على المسارات الصافية
- التوصل إلى إجابات
- هناك نوع آخر من التفكير يهدف إلى :
- التفكير على استكشاف الأفكار
- توليد امكانيات
- البحث عن عدد من الحلول الصحيحة
- يسمى الأول التفكير الناقد
- ويسمى الثاني التفكير الخلاق..الإبداع

التفكير الناقد والتفكير الخلاق

Critical & Creative Thinking

التفكير الخلاق	التفكير الناقد
ابتكاري	تحليل
divergent	convergent
مشتبه	جماع
lateral	عمودي
probability	aximality
possibility	probability
diffuse	اتركيزي
ممتلك	focus
أحكام معلقة	أحكام
ذاتي	موضوعي
أحد الإجابات	جواب
الدماغ الأيسر	الدماغ الأيمن
الدماغ الأيمن	الدماغ الأيسر
مرتبط	شهي
ترابطي	خطي
محدود	استثنائي
نعم .. و ..	نعم .. و ..

التفكير الندي والتفكير الخلاق

- في عمليات وضع الحلول وغيرها من النشاطات الإبداعية يكتسب النوعين من التفكير أهمية كبيرة.
- ففي هذه العملية يلزم أولاً : - تحليل المشكلة - التوصل إلى حلول ممكنة - اختيار أفضل الحلول - تطبيق أفضل الحلول المختارة.
- ... ثم يتم تقييم تأثير الحل المختار.
- هذا يظهر تناوب بين النوعين من التفكير - الندي والخلق.
- وفي الممارسة العملية يعمل النوعين من أنماط التفكير جنباً إلى جنب.

لوازم التفكير الخلاق

❶ القدرة:

- ⌚ أي القراءة على التخييل وإختراع شيء جديد.
- ⌚ وهي ليست " عمل شيء من لا شيء " . . فقط الخالق عز وجل قادر على ذلك ..
- ⌚ القراءة على تقديم أفكار خلاقة يملكونها الجميع ..
- ⌚ الأفكار الخلاقة قد تكون كبيرة وقد تكون صغيرة ..
- ⌚ هناك عوائق تعيق التفكير الخلاق .. مثل التعليم (!) ..
- ⌚ المطلوب هو إلزام الذات بنهج التفكير الخلاق ومنع الوقت الكافي ..

وقفة نقاشية

كيف

يمكن أن يصبح التعليم عائقاً للتفكير الخلاق ..؟؟

لوازم التفكير الخلاق

② التوجه :

- تقبل التغيير والجدة.
- الاستعداد للعب بالأفكار والإمكانيات.
- مع مرونة النظرة العامة.
- وإمتلاك عادة استماع بالأشياء الجيدة مع العمل على تحسينها.
- يتحدى التقاليد ويخرج بفكار جديدة.

لوازم التفكير الخلاق

③ النهج : process

- الاعتماد على بناء "نهج" للعمل المتواصل لتحسين الأفكار والحلول
- الأفكار الخلاقة قلما تولد من ضربة إبداع او عصارة جهد مركز..
- إنما هي جزء من عملية طويلة تبدأ بمقترح ويتم الإرتقاء به إلى أن يبلغ المستوى المقبول القابل للتطبيق
- لذلك يحتاج التفكير الخلاق إلى نهج process لتنظيم عملية التحسين.

الارتقاء

④ الإرتقاء : evolution

- هو أحد أهم أساليب التفكير الخلاق.
- فيه تتبع أفكار جديدة من أفكار قديمة..
- .. وحلول جديدة ثبّنى على حلول سابقة.
- ف تكون الأفكار الجديدة أفضل من القيمة..
- .. وهكذا بسلسلة تحسينات صغيرة incremental يتم التوصل إلى حل قابل للتطبيق
- وكثيراً ما تقود التحسينات الصغيرة إلى "مخرج" جديد تماماً مختلف عن الفكرة الأصلية.

التفكير النقدي والخلق

- الأسلوب الارتقاني في التفكير الخلاق يذكر بقاعدة هامة في التفكير النقدي ..
- .. ” كل مشكلة تم حلها .. يمكن حلها ثانية بطريقة أفضل ”
- المفكرون الإداعيون لا يعتقدون أن المشاكل التي تم حلها يمكن تسييانتها ..
- .. فهناك .. دانماً .. محاولاً للتحسين ..
- ولا يؤمنون بالمقدولة ” إذا لم تكن عاطلة لا تصلحها ” ----- if it ain't broke, don't fix it

الفرق بين العمل الخلاق والإبتكار

- ❖ العمل الخلاق (الإبداع) هو إنتاج أفكار جديدة وأساليب جديدة ..
- ❖ الإبتكار innovation هو عملية إنتاج وتطبيق هذه الأفكار الخلاقة ..
- ❖ فـالعمل الخلاق (الإبداع) هو جزء من عملية الإبتكار.
- ❖ التي تشمل عملية متكاملة تبدأ بفكرة وتنتهي بمنتج أو خدمة قابلة للتسويق.
- ❖ الإبتكار يبدأ بفكرة خلاقة .. بينما يبدأ الإبتكار بشرارة ..

الدمج

- الدمج:
- وهو أحد أساليب التفكير الخلاق.
- ويقوم على دمج فكريتين للخروج بفكرة ثالثة.
- قد تكون مختلفة تماماً.

وقفة نقاشية

يستخدم الدمج للتوصل لفكرة إبداعية

التشويير

- التفكير الثوري:
- أي الخروج بأفكار غير مسبوقة
- والأفكار الثورية **revolutionary** نقض للأفكار **evolutionary** .. الإرتقائية
- التي تحقق التغيير بخطوات صغيرة.

Reapplication

- إعادة الاستخدام:
- وهو أحد أساليب التفكير الخلاق.
- ويتم بالنظر إلى شيء من زاوية أخرى.
- تخلص من المسميات
- وتعامل بفرضيات جديدة وتوقعات مختلفة
- وتسائل إذا ما كان من الممكن استخدام هذا "الشيء" بطريقة مختلفة
- سينجم عن ذلك أفكار جديدة مفيدة
- الهدف ليس إيجاد استخدام آخر للشيء
- وإنما التوصل إلى أفكار أكثر عمومية.

تغيير الاتجاه

: changing direction

- وهو أسلوب للتفكير الخالق ..
- يمكن من الحصول على أفكار مختلفة بالنظر من زاوية مختلفة.
- فإذا لم ينجح أحد الحلول .. غير الاتجاه.
- فالهدف ليس تطبيق الحل بل حل المشكلة.

العكس

- العكس Reversal هو أسلوب فحص مشكلة أو استنباط أفكار جديدة ..
- ... باخذ وضع كما هو وعكسه .. أو قوله.. ويتم ذلك بعدد من الطرق:
- مثلاً: الأستاذ يعلم الطالبة --- الطالبة يعلمون الأستاذ--- الأستاذ لا يعلم الطالبة --- الطالبة يعلمون أنفسهم---الطالبة يعلمون بضمهم ---الأستاذ يعلم نفسه---الطالبة لا يعلمون الأستاذ.
- مثال: سائق سيارة يسير في طريق ضيق يمر على قطيع أغنام ويطلب من الراعي تحية عنده ليمر بسيارته---الراعي ادرك ان هذا غير ممكن نظراً لضيق الطريق---فاقتصر : أن تقف السيارة وتمر المقطوع -
- مثل:
- الذهاب في عطلة -- إحضر العطلة إلى البيت --بقي في عطلة -- حول العمل إلى عطلة .

تمرين

لتجرب
التوصل إلى أفكار مبتكرة
بأسلوب العكس ..

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

هناك مواقف سلبية يتخذها البعض تحد من قدرتهم وفرصهم على الإبداع مثل:

- ② الموقف من المشكلة:
 - ★ أحياناً يكون الموقف من المشكلة أعراض من المشكلة.
 - ★ مثل التهرب منها..
 - ★ أو إغفاءها..
 - ★ أو إنكارها..
 - ★ أو التنصير من حجمها..
 - ★ .. وهذا يضيئ الفرصة لحل المبرر ..
 - ★ .. كما يضيئ الفرصة للقيام بعمل إبداعي..
 - ★ المشكلة فرصة .. للإبداع .. للتغيير .. للتحسين..
 - ★ بعض الإداريين .. يتمنون العشاكل لتمرير سياسات تغييرية ..

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

④ الإعتقداد ”أن المشكلة لا يمكن حلها“

- ★ وهذا يعني الهزيمة قبل خوض المعركة.
- ★ كما يعطي المشكلة قوة إضافية.
- ★ كل مشكلة يوجد لها حل..
- ★ .. تأمل في تاريخ المشاكل التي واجهتها البشرية ..
- ★ .. وواجهتها المؤسسة التي تعمل بها ..
- ★ .. وإستعراض تلك التي تم حلها
- ★ ستجد أن كل مشكلة يمكن حلها .. وبأكثر من طريقة..

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

⑤ الإعتقداد أنه ”لا أستطيع. لا يوجد ما يمكن فعله“

- ★ وهذا ما يجعل الشخص يحجم عن التغيير بحل للمشكلة
- ★ فهو يعتقد أن خبير يجب أن يتولى حل المشكلة.
- ★ .. وذلك لأنه ليس:
 - ـ ذكرياً بما فيه الكفاية
 - ـ لديه الخبرة الكافية
 - ـ مخولاً
 - ـ ليس مهندساً أو محاسباً
 - ★ وهذا موقف خاطئ ..
 - ★ .. فلا يوجد سبب يمنع المحاولة..

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

- ⊗ إعتقد الشخص أنه “ليس مبدعاً” :
- ★ وهذا موقف سلبي.. فكل شخص قادر على الإبداع.. ولكن هناك مؤثرات سلبية ..
 - ★ .. مثل التعليم والتربية المنزليه ..
 - ★ .. إعمل على التخصص منها ..
 - ★ بالمحاولة

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

- ⊗ الاعتقاد أن الموقف ”طفولي“ :
- ★ يعتقد البعض أن الإقدام على وضع حل لمشكلة عمل غير ناضج..
 - ★ .. ومن واقع الحرص على الظهور بمظهر النضوج..
 - ★ .. يمتنع عن المحاولة..
 - ★ وهذا خطأ كبير

المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

⊗ ”كلام الناس“ :

- ★ وهذا ضغط اجتماعي يحد من الجهد الإبداعي لدى البعض.
- ★ فخوفهم من تعليقات الآخرين يجعلهم يحجمون عن المحاولة.
- ★ خوفاً من الفشل من ناحية.
- ★ ومن طبيعة الحل الذي قد يثير التعليقات من قبل البعض.

وقفة نقاشية

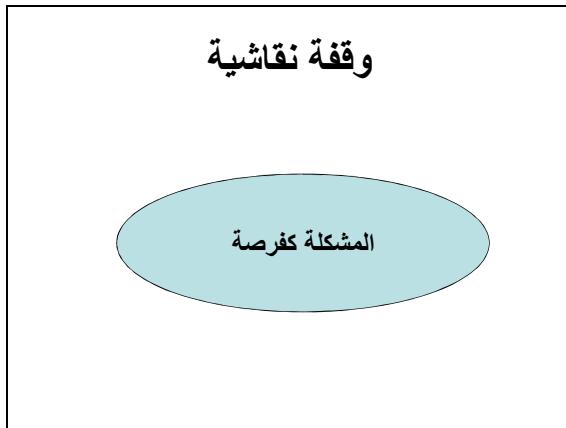
المؤثرات الاجتماعية على الإبداع.
دور التشجيع والمساندة والتعاون في النتاج الإبداعي.

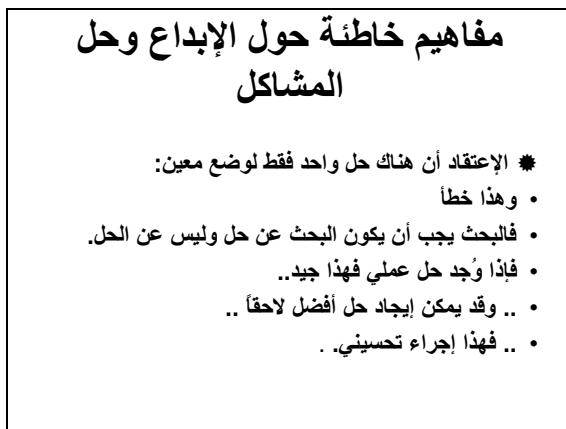
المواقف السلبية التي تحد من الإبداع

- ★ ”الخوف من الفشل“:
الفشل يجب أن يكون متوقع ومقبول.
- ★ فهو عالي الإحتمالية في الجهد الإبداعي.
- ★ إديسون أجرى 1800 محاولة قبل أن يتوصل لحل مشكلة شعيرة المصباح الكهربائي.
- ★ الذي يحاول أكثر .. ويفشل وينجح .. يحقق نجاحات أكثر من الحريص الذي قلما يفشل في فترة محددة.. شهر مثلاً.
- ★ الفشل مقيد.. ولكنه يعني التجربة.

المشكلة كفرصة

• يعتقد البعض أن المشكلة تشكل فرصة
• ويدرك البعض باتجاه البحث عن المشاكل من أجل حلها
• هل يعقل أن يبحث المرء عن مشاكل؟؟
• نعم.. إذا ما تأملت الفرق فيما بين يديك وما تريده..
• تجد أن هناك فجوة يقف وراءها مشاكل كامنة
• وهذا ما يبرر البحث المنهج عن المشاكل ..
• وما يبرر ”سرور“ البعض لدى ظهور مشكلة.
• وفي العموم يجب أن لا تخاف من المشكلة ولا تخجل منها
• ولا تتجاهلها







مفاهيم خاطئة حول الإبداع و حل المشاكل

- * الإعتقد أن الحلول الخلاقة معقدة تكنولوجيا
 - وهذا ينطبق على حالات خاصة فقط.
 - معظم الحلول لا تحتاج إلى مهارة تكنولوجية خاصة.
 - تحتاج إلى جهد ذهني وقليل من الأدوات .tools

مفاهيم خاطئة حول الإبداع و حل المشاكل

- * الإعتقد أن الأفكار تأتي أو لا تأتي.
 - الأفكار الإبداعية ليست إلهاماً قلماً يحدث.
 - فهناك محرّزات وأدوات تيسّر التفكير الإبداعي.
 - والبحث عن حلول عملية يجب أن لا تتوقف.
 - كما يمكن التعاون على إيجاد حلول.

معيقات ذهنية للإبداع و حل المشاكل

- ٦٦ الأحكام المسبقة:
- الناجمة في العادة عن التقدم في العمر..
 - ... وإكتساب الخبرات والمهارات
 - مما يجعل هناك قوالب جامدة
 - تحجب الرؤيا عن غير المعتمد
 - فتجعل من تقبل التغيير أمراً مستبعداً.

إبداع البراءة

- Creativity of innocence
- ✓ أي إبداع من ليس لديه إطلاع أو خبرة..
- ✓ .. إبداع الغافم..
- ✓ وهو ناجم عن التحرر من قيود المعرف المقولبة والجامدة.
- ✓ وهو مورد إبداعي يمكن استثماره بطريقة منظمة.

وقفة نقاشية

أمثلة من الحياة على إبداع البراءة

معيقات ذهنية للإبداع وحل المشاكل

- ٦٦ النظرة الوظيفية الجامدة:
- كثيراً ما يُنظر إلى الأشياء والمنظومات على أنها تؤدي مهمة وظيفية محددة..
- بينما يمكن أن تُستخدم للقيام بوظائف أخرى.
- بقليل من التحويل ..
- وهذه النظرة تشكل معيقاً كبيراً.

معيقات ذهنية للابداع وحل المشاكل

• الإحساس بالعجز:

- كغيراً ما يعتري الملاء الإحساس أنه عاجز .. بسبب ..
- عدم إمتلاك الأدوات - الخبرة - المواد - الصلاحية
- مما يدفعهم لعدم المحاولة لوضع حل لمشكلة طارئة
- فينتظروا الحل من جهة أخرى
- بينما يامكنهم العمل على تعويض النقص
- والمضي بوضع حل (ابداع حل) ..
- دون الخوف من الخطأ

معيقات ذهنية للابداع وحل المشاكل

• معيقات نفسية:

- بعض الحلول المحتملة مرفوضة من قبل البعض ..
- لأنها .. مقرفة .. مخجلة ..
- ولكن إذا كانت تحل المشكلة الأساسية يجب تجاوز الجانب النفسي الرافض وإعتماد الحل.

معيقات ذهنية للابداع وحل المشاكل

• معيقات اجتماعية:

- يعزف البعض عن محاولة وضع حل بسبب بعض التعقيدات الاجتماعية.
- وهذا نهج ضار .. ويعيق العمل.
- لذلك يجب العمل على تجاوز هذه المخاوف معأخذ الحيوطه والحدن..
- .. ووضع حل يكون جزء من الإبداع فيه .. تقليل الآثار الاجتماعية..

معيقات ذهنية للإبداع وحل المشاكل

bias الإنحياز المسبق

الناتج عن مصالح خاصة

أو قناعات راسخة

وهذا كثيراً ما يوجه القرار باتجاه محدد مهما كانت الأفكار المطروحة.

ينبغي تبني موقف محايد تماماً عند البدء بعملية البحث عن حل.

معيقات ذهنية للإبداع وحل المشاكل

stereotyping القولبة

التمسك بقوالب جامدة من التصورات.

أنماط جامدة من التفكير.

وهذا نهج سلبي جداً..

ويؤثر سلباً على آليات صنع القرار ووضع الحلول.

معيقات ذهنية للإبداع وحل المشاكل

معيقات إجتماعية

وهي كثيرة ..

وتنبع من موروثات إجتماعية

مثل الإعتقاد أن هذا ما يفعله الناس

ومثل الإعتقاد أن الليل خلق للراحة .. وعارضه العمل

الليلي على هذا الأساس.

أو معارضه عمل المرأة

وقفة نقاشية

التعامل مع مدير منحاز

مواقف إيجابية من الإبداع

✿ **الفضول** : curiosity

□ المبدعين والخلقيين لديهم حب إستطلاع قوي.

□ ويستمتعون بمعرفة الأشياء حولهم.

□ ويتبعون المتابع في سبيل ذلك.

□ وهذا ما يجعلهم قادرين على وضع تفاصير - إجابات - حول

▪ بطريقة إبداعية

مواقف إيجابية من الإبداع

✿ **التحدي** : challenge

□ التحدي يعني أن يتعامل المرء مع الفرضيات المبنية عليها الأفكار والمقررات والمسائل والمعتقدات بالتدقيق والتحقيق..

□ .. ولا يأخذها بشكل مسلم به..

□ .. فبعض الفرضيات والمعطيات سليم ..

□ .. والبعض الآخر غير دقيق

□ وهذا يساعد على الخروج بأفكار جديدة.. ومسارات جديدة.. وحلول جديدة.

مواقف إيجابية من الإبداع

- ✿ عدم الرضى البناء : **constructive discontent**
- إذا كان صاحب القرار راضي عن كل شيء فلن يسعى إلى تحسين..
- وجود حالة من عدم الرضى .. ولكن بطريقة بناءة..
- تشجع على اجراء تحسينات..
- .. والبحث عن الأفضل على الدوام.

مواقف إيجابية من الإبداع

- ✿ الإعتقد أن غالبية المشاكل يمكن حلها:
- بالإعتقد أولاً .. وبالخبرة لاحقاً..
- يعتقد الشخص المبدع أنه يمكن عمل شيء لحل.. أو لتخفيف أي مشكلة (تقريباً).
- الحل يأتي ببذل الوقت والجهد.
- وحيث يبذل الوقت والجهد.. قليل من المشاكل تبقى عصية على الحل.

مواقف إيجابية من الإبداع

- ✿ القدرة على تعليق الأحكام والانتقادات:
- يتمتع المبدعون بهذه السمة..
- .. فلا يسارعون إلى اطلاق الأحكام عند سماعهم لفكرة.
- فقد تبدو فكرة سيئة ومنفرة وغير قابلة للتطبيق..
- .. ولكن سرعان ما تتغير الصورة.
- سرعة إطلاق الأحكام كثير ما تجهض أفكار مبتكرة.

مواقف إيجابية من الإبداع

- ✿ تمييز جوانب إيجابية في وضع سيء:
- هذه خاصية يتسم بها الأشخاص القارئون على العطاء الإبداعي.
- فعندما يواجهون بوضع سلبي .. يعملون على إيجاد جوانب إيجابية يمكن البناء عليها.
- ولا يتعاملون سلبية معها.
- وهذا ينطبق على المشاكل وعلى الحلول وعلى المقترنات.

مواقف إيجابية من الإبداع

- ✿ الاعتقاد أن المشاكل تؤدي إلى تحسينات:
- وهذا موقف إيجابي من المشاكل ..
- .. يخلو من الخوف من المشاكل .. ويرى فيها فرصة للتحسين..
- .. وهذا ينعكس على طريقة الحل .. ونوعية الحل..
- فالحل جزيري .. يتعلم منه الجميع ما ينفعهم لمنع تكرار المشكلة.. فتصبح المؤسسة أكثر تحسيناً.
- ويكتسب الفريق تجارب جديدة.

أسئلة الصحفيين الست

Robert Harris

* هناك ستة أسئلة يتعلّم الصحفيون توجيهها للتأكد من تغطية جوانب الموضوع.. في التفكير الخالق يمكن استخدام هذه الأسئلة للتوصّل إلى نتائج أفضل:

- ◆ من ؟ من الفاعل؟ العنصر البشري.. المستفيد.. المتضرر ..
- ◆ ماذء؟؟.. ما هو الفعل؟.. ما الذي حصل؟.. ما هي النتائج؟؟..
- ◆ متى؟؟.. العنصر الزمني.. متى حدث؟؟.. متى سيحدث؟؟..
- ◆ أين؟؟.. العنصر المكاني .. أين حدث؟؟..
- ◆ لماذا؟؟.. الغرض .. لماذا حدث؟؟ ..
- ◆ كيف؟؟.. حول الأسلوب .. كيف حدث؟؟ ..

Historical Examination

الفحص التاريخي

□ الأسئلة التالية تساعد على توليد أفكار تساعد على تحسين وضع معين:

- ◎ الجوهر: ما هو؟.. جسم؟ مفهوم؟ مم يتكون؟ ما هي طبيعته؟ ما هي مكوناته؟..
- ملخص ما هي أنواعه؟.. هو جزء من ملخص؟
- أي جزء منه غير عادي أو مميز؟
- يابي الأشكال يظهر؟.. هل هو ناطقي أو غير ناطقي؟
- كيف هو مختلف؟.. على عكس ملخص ما هو؟؟.. أي شيء ليس هو؟؟؟
- ✓ هذه الأسئلة ينجم عنها أفكار تتطور إلى حلول وتحسينات

الفحص التاريخي 2

◎ الأصل:

- من أين أتى؟.. كيف صنع؟ أو كيف تطور؟.. ما تسبب به؟
- وإذا كان فكراً: كيف ظهرت؟ هل أصوله ذات مغزى الآن؟
- ما الذي يجعلها تنتشر؟ ويتزايد المؤمنين بها؟.
- ما السبب وراءها؟.. هل لا يزال السبب قائماً؟؟.. لماذا؟؟؟
- لماذا لا يزال مطلوب؟
- ما هو تأثيره؟.. هل يتغير؟.. هل ممكن أن يتغير؟.. هل يجب أن يتغير؟.. هل يجب أن يلغى؟
- ما الذي منعها؟.. ما الذي أخرها؟.. ما الذي شجعها؟..

الفحص التاريخي 3

◎ الغرض:

- ماذا يفعل؟.. كيف يعمل؟.. ما هو الغرض منه؟.. هل الغرض متتحقق؟.. هل هو أفضل من سابقه؟.. هل يمكن أن يتحسن؟
- هل هو مفيد أم ضار في مضمونه؟.. ما هي آثاره؟.. إلى ملخص يؤدي؟.. هل لديه عواقب واضحة أو خفية؟
- هل لديه أكثر من غرض؟.. ما هي مؤثراته المباشرة؟.. ما هي مؤثراته بعيدة المدى؟
- هل وظيفته هي نفسها التي صنع من أجلها؟.. هل يمكن أن يكون له إستخدامات أخرى؟..

الفحص التاريحي 4

الأهمية:

- ما هو المغزى العام منه ؟
- هل هو مهم للبشرية؟ للبيئة؟؟ الحضارة؟؟ سعادة الإنسان؟؟ الفضائل؟؟ السلامة؟؟ الراحة؟؟
- كيف هو مهم؟ هل هو عنصر مهم في الحياة؟؟ للمدنية؟؟ للمنطقة؟ لبقاء شخص معين؟
- هل هو ضروري؟ هل هو مرغوب فيه؟.

الفحص التاريحي 5

السمعة:

- ما رأيك به؟ ما رأي الآخرين به؟ هل الناس متفقون حوله أم منقسمون؟
- هل هو جيد أم سيء أم مساعد أم ضار بنظر الآخرين؟
- هل تستطيع أن تميز الفرق بين الحقيقة وما يعتقد الناس؟ وبين الظاهر والجوهر؟ وبين اراء المؤيدین والمعارضین؟
- ما هي نقاط الضعف المعروفة؟
- هل هناك جوانب واضحة للتغيير المطلوب أو للتحسين أو للإلغاء؟؟..

تحليل الخصائص Attribute Analysis

- وهي عملية تحليل المسألة او المفكرة او الشيء الى خصائصه ومكوناته..
- ... ثم التفكير بهذه الخصائص بدلاً الشيء نفسه.
- مثال:
- مصنع ينتج كرات معدنية لاستخدامها في ball bearing
- ... انتج ملايين من الكرات بقياسات مختلفة.
- اذا عساهم ان يصلعوا بماليين الكرات المعدنية.
- تحليل الكرات الى خصائصها :
- صلبة-مامحة - قطلة - كروية - ملساء - موصلة للكهرباء - قابلة للمغناطة
- ثم هذه كل خاصية وجد لها بعض الاستخدامات:
- اذاً يمكن ان نقول بماليين القطع الكروية؟
- ماذا يعني ان نقول بماليين القطع الملساء؟
- ماذا يمكن ان نقول بقطع ثقبية؟
- النطع التقليدية تصلح ان تكون ثقافة ورق، عبارات ميزان ، مثبت لمنصة، مرسة سفينة..
- وهذا يمكن ان ينجم لدينا افالكثيرة.

التشبيه والمجاز

Analogy and Metaphor

- ❖ التشبّيـه analogy هو تكثـيـر يـشـبـهـ به غـيرـ المـعـرـوفـ بالـمـعـرـوفـ..
- ❖ .. والإـشكـالـيـ والمـعـقـدـ بـالـمـالـوـفـ..
- ❖ مـثـلـ:
- ❖ كـيـفـ يـكـنـ تـحـسـينـ قـيـادـةـ السـيـارـةـ فـيـ الضـيـابـ؟ـ
- ❖ إـذـ يـشـبـهـ شـخـصـ تـصـبـرـ النـظـرـ سـيـرـ فـيـ الـمـارـجـ.
- ❖ مـاـذـ يـفـعـلـ هـذـاـ الشـخـصـ؟ـ
- ❖ إـنـهـ يـتـحـسـنـ طـرـيقـهـ - يـنـظـرـ إـلـىـ الـأـرـضـ - يـسـتـعـملـ نـظـارـاتـ - يـسـتـخـدـمـ عـصـاـ -
- ❖ يـسـأـلـ عـنـ الـإـجـاهـاتـ.
- ❖ الـأـفـكـارـ: يـتـحـسـنـ طـرـيقـهـ: سـنـظـامـ رـادـارـيـ - نـورـ خـاصـ بـالـضـيـابـ.
- ❖ يـسـتـخـدـمـ نـظـارـاتـ: تـطـوـيرـ نـظـامـ تـحـسـينـ روـيـاـ.
- ❖ يـنـظـرـ إـلـىـ الـأـرـضـ: تـطـوـيرـ نـظـامـ لـجـعـ الـسـيـارـةـ تـتـبعـ خطـ أـرـضـيـ.
- ❖ .. وـهـكـذاـ.

التشبيه والمجاز

Analogy and Metaphor

- ❖ المجـازـ : هو مـقـارـنـةـ شـيـئـينـ مـخـلـفـينـ.
- ❖ مـثـلـ: مـقـارـنـةـ الـعـمـلـ بـحـوـضـ نـبـاتـاتـ .. فـيـ نـبـاتـاتـ كـثـيرـةـ ..
- ❖ بـيـنـماـ يـوـجـدـ شـحـ فـيـ الـمـاءـ.
- ❖ الـحلـ تـقـلـيلـ عـدـ الـنـبـاتـاتـ .. زـيـادـةـ كـمـيـةـ الـمـاءـ.
- ❖ أيـ خـفـضـ حـجمـ الـعـمـلـ .. طـلـبـ مـسـاعـدـةـ..

درس عملي

- **Analogy and Metaphor** . Think of a good, original analogy or metaphor for one of the following:
 - studying الدراسة
 - driving a car قيادة سيارة
 - solving problems حل المشاكل
 - using a computer استخدام الحاسوب
 - education التعليم
 - love الحب

بذرة الأفكار idea seed

- Idea seed – random seed – trigger concept
- هو أسلوب توليد أفكار من خلال ربط فكرة لا علاقة – عشوائياً - لها مع المشكلة قيد البحث ..
 - .. ثم العمل على ايجاد رابط وتشابه..
 - مثال: المسألة : تحسين برامج التلفزيون..
 - .. بذرة الفكرة: طريق سؤال الربط: كيف يشبه برامج التلفزيون الطريق؟.
 - رحلة – منعطفات خطرة – مناظر
 - .. وهذا يساعد على توليد أفكار .. برامج رحلات.. تصوير خارجي..

بذرة الأفكار idea seed

- مثال آخر: القضية: تحسين التعليم العام بحيث يتلقى الطالب مزيد من الاهتمام
- الفكرة البذرة: صانع القيبات.
- أفكار : ضعها على رأسك - أكوي كل واحد على حدة - قيبة مصنوعة خصيصا - راس مصنوع خصيصا - كتب مصنوع خصيصا - معلومات مصنوعة خصيصا - صنودوق قيبات معاوae بالمعارف - الطالب يخازرون صندوق مملوء بالمعارف لتعلمها - قيبات متعددة مثل اختصاصات متعددة - قيمة واحدة كل مر - موضوع واحد في ذات الوقت- طالب واحد في ذات الوقت - قابل 20 طالب لمدة 15 دقيقة لكل واحد.
- على الرغم من غرابة هذا الأسلوب فهو فعال..
- .. وخاصة إذا ما طبق بصير وروية.

تمرين

- إختار إحدى الحالات المدرجة أدناه للتحسين مع بذرة الفكرة الخاصة بها والمسمة أيضاً :trigger concept

تحسين أداء غسالة صحنون حجر
 تحسين عمل معرض ألعاب شعر
 تحسين مكتبة حلويات

Checklists قائمة التدقيق

- وهي قائمة نمطية من الأمور كالأسئلة والأفعال والإحتمالات..
- .. تُستخدم للتأكد بعدد من الخطوات أو المقارنات من أجل التوصل إلى أجابة أو حل.
- فيما يلي عدد من القوائم التي تذكر القائمين على العمل الإبداعي بعدد من الأمور..
- .. التي ينبغي تذكرها لتؤخذ بعين الاعتبار في تشكيل الحل.

الحواس الخمس

1. اللمس: إحساس، ملمس، ضغط، حرارة، اهتزاز
2. الذوق: نكهة، طعم
3. الرائحة: رائحة
4. السمع: صوت، كلام، ضجيج، موسيقى
5. النظر: رؤية، المعان، اللون، الحركة

الاحتياجات البشرية

1. الراحة الجسمانية: الطعام، اللباس، المسكن، الدفء، الصحة.
2. الراحة العاطفية: الأمان، السلامة، التحرر من الخوف، الحب.
3. الراحة الاجتماعية: الزمالة، الصداقة، النشاط الجماعي.
4. الراحة النفسية: تقدير الذات، التقدير، المديح، السلطة، تقرير المصير.
5. الراحة الروحية: مجموعة المعتقدات، الفلسفة الشخصية.

Slide 73

الخصائص الفيزيائية

- | | |
|-----|-----------|
| .1 | الشكل |
| .2 | اللون |
| .3 | الملمس |
| .4 | المادة |
| .5 | الوزن |
| .6 | الصلابة |
| .7 | المرنة |
| .8 | الاستقرار |
| .9 | الاستخدام |
| .10 | الحالة |

مikel Mikeljor

Slide 74

وظيفة

أهمية عنصر التحدي
في الإبداع

Slide 75

اليوم الثاني

- تعزيز الإبداع.
- التفكير الجانبي.
- التفكير المنطقي.

وقفة نقاشية

- نقاش الوظيفة.
- 5 دقائق لكل متدرب.

الإبداع والذكاء

- علاقة الإبداع والذكاء
- هناك أبحاث كثيرة أجريت منذ الخمسينيات حول هذا الموضوع
- وقد أظهرت هذا الأبحاث أن العلاقة ضعيفة جدًا.
- .. لدرجة اعتبارها مفهومين مستقلين ومتمايزين.

الإبداع في المؤسسات

- أظهر الباحث أمابيل أن تعزيز الإبداع يأتي من خلال ثلاثة مدخلات:
- الخبرة : التقنية - العملياتية - المعرفة الفكرية للعاملين
- مهارات التفكير الخلاق (الإبداع) : .. مدى مرؤنة وتخيلية الأسلوب الذي يتعامل به العاملون مع المشاكل.
- الدافعية: دافعية العاملين **intrinsic motivation** لنكرис الوقت والجهد في الجهد الإبداعي.

الإبداع في المؤسسات اليابانية

- أظهر الباحث الياباني نوناكا أن الإبداع هام جداً لنجاح المؤسسات
- وأكد على أهمية المعرفة tacit knowledge وعلى دورها في عملية الإبداع
- وقد توصل إلى هذه النتائج بعد دراسة لعدد من المؤسسات اليابانية الناجحة.
- .. (يلاحظ أن الصناعة اليابانية قامت ببداية على التقليد وليس على الإبداع والإبتكار ..)

تعزيز الإبداع 1

- ❖ الكاتب دانيال بينك في كتابه " عقل جديد تماماً " A Whole New Mind يؤكد أن البشرية تدخل عصر جديد يصبح فيه الإبداع لهم جداً
- ❖ في هذا العصر الفكري ينبغي أن نعزز ونشجع " التفكير الموجه بمنياً " right – directed thinking والذي يمثل الإبداع والعواطف..
- ❖ .. بدل " التفكير الموجه يسارياً " left-directed thinking .. والذي يمثل المنطق والتفكير التحليلي.

تعزيز الإبداع 2

❖ يقدم الباحث نيكرسون ملخصاً لأساليب الإبداع المختلفة التي طورتها الأكاديميا والصناعة:

- ❖ تحديد الغايات
- ❖ بناء المهارات الأساسية
- ❖ تشجيع الإطلاع بمعرف مرتبط بالمحيط
- ❖ تشجيع وتحفيز الميل للإستطلاع والاستكشاف
- ❖ بناء الدافعية
- ❖ تشجيع الثقة والاستعداد للمجازفة

تعزيز الإبداع 3

- التركيز على شحد المهارات.
- تشجيع قناعات العاملين حول الإبداع.
- منح الفرصة للبحث والاستكشاف.
- تطوير مفهوم الإدارة الذاتية.
- تعليم أساليب وأدوات الإبداع والأداء الإبداعي.
- تحقيق التوازن.

وقفة نقاشية

قبل المجازفة

علمًا بإن من يجازف أكثر عرضة للإخفاق !!.

10 معوقات ذهنية لتفكير الإبداعي

برلين كارلس

1. محاولة إيجاد الحل الأفضل، وهناك أكثر من حل.
2. التفكير المنطقي، الإبداع يحتاج تخطي المنطق.
3. اتباع التعليمات، الإبداع يحتاج إلى التحرر المؤقت من التعليمات.
4. أن تكون عملياً.
5. اللعب ليس عملاً.

معيقات ذهنية للتفكير الإبداعي

بريان كلارك

6. هذا ليس عملي.
7. أن تكون جدياً. العمل الإبداعي يحتاج إلى الخروج عن المألوف.
8. تجنب الغموض.
9. الإعتقد أن من العيب أن تكون مخطئاً.
10. الإعتقد أنك لست مبدعاً.

Lateral Thinking

- التفكير الجانبي
- العمل على استنباط حلول بواسطة طرق غير تقليدية
- بالنظر إلى الأمور بطريقة مختلفة
- بتفكير يأسلوب جديد نسبياً يكمel أساليب التفكير التحليلية والتفقية والتي لا تشكل النمط الأساسي لنظام التعليم السائد.
- وهو أداة سريعة وفعالة للأفراد والفرق والشركات لحل المشاكل الصعبة والإلتيان بآفكار جديدة حول منتجات جديدة وطرق إنتاج جديدة وخدمات جديدة .
- وهو من أدوات الإبداع المستخدم بكثرة.

Lateral Thinking

التفكير الجانبي

الأدوات:

- البدائل: البحث عن بدائل أحد وسائل الإبداع..أحياناً يقتصر البحث على البدائل التقليدية.. يجب أن يختفي البحث الحدود المعروفة لإيجاد بدائل إبداعية.
- التركيز: القدرة على التركيز أداة إبداعية أامة: ضعف القدرة على التركيز يعيق القدرة على التفكير الخلاق. ينفي تطوير القدرة على التركيز.
- التحدي: تحدي الثواب التقليدية وتنمية القدرة على تحطيمها لاستنباط أفكار إبداعية جديدة، وإيجاد بدائل جديدة.
- المداخل العشوائية: وهي طريقة لفتح مجال للتفكير باتجاهات جديدة. وتم بطرح فكرة غير مرتبطة بالسياق.

Lateral Thinking

الأدوات:

- طرح إفكار استفزازية: تحفز المشاركين على تقديم مساهمات إبداعية.
- تطبيق الإحكام: عدم التعجل بإصدار أحكام منطقية على الإفكار المطروحة.
- الحصاد: وهو الاستفادة الفعلية من الأفكار التي طرحت في المجتمع.
- إستئثار الأفكار: ينبعي التأكيد من الأفكار التي تم طرحها يتم تطويرها والاستفادة منها.

Six Thinking Hats

(-) القبعة البيضاء - الحياد - التعامل مع الحقائق

(+) القبعة الحمراء - الأحساس - التعامل بالعواطف

(-) القبعة السوداء - الأحكام السلبية - تطبيق المنطق لإيجاد نقاط ضعف.

(-) القبعة الصفراء - الأحكام الإيجابية - تطبيق المنطق لإيجاد نقاط إيجابية.

(+) القبعة الخضراء - التفكير الإبداعي - دعم الإفكار الواحدة وإعطائها نصيتها من النقاش.

(-) القبعة الزرقاء - السيطرة على العملية - تنظيم التفكير.

Six Thinking Hats

• القبعات الست:

- وهي احدى أساليب العصف الدماغي.
- التي تهدف إلى وضع حلول والتوصيل إلى أفكار إبداعية حيث يرتدي (مجاز) ستة أشخاص القبعات الست.
- ويلعب كل شخص دور المناظر.
- ثم يطرح الموضوع للنقاش.
- ..ويتفاعل كل شخص حسب دوره فتتنوع المداخلات فيسهل اتخاذ قرار.
- وهي من ابتكر الباحث الأمريكي المنطقي الأصل ادورد دي بونو.

القيعات الست

- ٠ ورشة عمل.
- ٠ يقسم الفريق إلى فرق من ستة أشخاص.
- ٠ تحدد المسائل المراد حلها.
- ٠ توثق الحلول ويتم نقاشها على كامل الفريق.

Lateral Thinking

- ④ هناك أربع عوامل هامة مرتبطة بالتفكير الجانبي:
١. تعرف على الأفكار الهامة التي تساعد على فهم المشكلة.
 ٢. إبحث عن طرق مختلفة للنظر إلى الأشياء.
 ٣. خفف من الجمود المسيطر على أنماط التفكير.
 ٤. اغتنم الفرصة لتشجيع أفكار جديدة.

تمرين

القيعات الست

العصف الدماغي

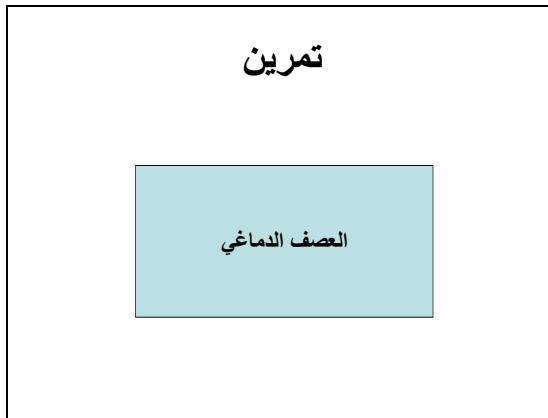
- العصف الدماغي هو أسلوب إبداعي جماعي مصمم للحصول على عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة.
- وقد أشيع هذا الأسلوب على يدي الباحث اليكس أوزبورن في كتابه "التخيل العملي"
- حيث ثبت أن الفريق يضاعف مخرجاته الإبداعية بالعصف الدماغي الجماعي.

العصف الدماغي

- هناك أربع قواعد للعصف الدماغي تهدف إلى زيادة الفعالية:
 1. ركز على الكمية، فكثرة الأفكار سينجم عنها أفكار جيدة.
 2. تجنب النقد. توجيه النقد لأفكار الآخرين سيجعلهم يتزدرون في طرح مداخلاتهم.
 3. رحب بالأفكار غير التقليدية، فهي تساعده على الخروج عن المألوف والإتيان بأفكار جديدة.
 4. إدماج الأفكار وتطورها للحصول على أفكار جيدة.

العصف الدماغي

- | خطوات العمل: | |
|--------------|--|
| 1. | حدد المشكلة |
| 2. | تحديد أسماء المشاركين |
| 3. | توجيه دعوة للمشاركين تتضمن الموضوع |
| 4. | جهز عدد من الأسلحة كمدخل للنقاش |
| 5. | يعمل أحد المشاركين كميسير للنقاش |
| 6. | يببدأ الميسير بمدخل للموضوع |
| 7. | يطلب من المشاركين تقديم مداخلاتهم |
| 8. | يسجل الأفكار المقترنة |
| 9. | يطلب من المشاركين التعليق على أفكار بعض.. وتطويرها |
| 10. | استبعاد الأفكار التي تظهر عدم جدواها |
| 11. | وتبقى قائمة مصغرة من الأفكار القابلة للتنفيذ.. تساعده الإداره على اتخاذ قرار |



PMI

PMI (plus, minus, interesting)

- إيجابي، سلبي، مثير للإهتمام ..
- وهي وسيلة تساعد على إتخاذ القرارات ..
- من خلال آلية تقييم للحل المطروح ..
- وباستخدام جدول مكون من ثلاثة أعمدة:

1. تدرج في الأول نقاط القوة مرفقة بتقييم كمي إيجابي.
2. وتدرج في الثاني نقاط الضعف مرفقة بتقييم كمي سلبي.
3. وفي الثالث تدرج نقاط مثيرة للإهتمام .. كالآفاق الجديدة التي قد تفتح أو التحديات التي قد تنشأ.. مرفقة بتقييم كمي.. سلبي أو إيجابي..

- تجمع محصلة الأرقام .. وبناء على النتيجة .. يعتمد الحل.. أو يُنهى.

PMI

- الجدول المعتمد:
- مثل: نقل المصنوع خارج المدينة الصناعية

مثير للإهتمام	سلبي	إيجابي
5	بعد عن الموردين - 6	خدمات أقل - 7
6+	مباني غير نمطية - 3	إيجار أقل + 5
5+		
النتيجة + 9 .. لصالح الانتقال		

Analytical Skills

④ المهارة التحليلية:

- القدرة على تصور وتفهم وحل المشاكل المعقدة.
- ويتخذ قرارات معقولة مبنية على المعلومات المتوفرة
- هذه المهارات تظهر إبراز القدرة على التفكير المنطقي..
- ... لجمع المعلومات وتحليلها..
- ... تصميم واختبار حلول ..
- ووضع خطط.

تمرين

◦ ابحث عن حالات عدم إتساق inconsistency في :

(اعلان)

صنع القرار

- هناك تقاليد إيجابية وعادات حميدة مرتبطة بآلية صنع القرار ..
- ... لا تقل أهمية عن الآليات والأدوات.
- مثل:
 - جماعية القرار.
 - الحرص على الإجماع.
 - البعد عن المزاجية.
 - تجنب الوقوع ضحية الإنحياز المسبق.

التفكير المنطقي

- ❖ التفكير المنطقي مهارة..
- ❖ .. وكأي مهارة .. يمكن تعلمها.
- ❖ وهي مهارة هامة جداً.
- ❖ وتعني التفكير على أساس الأسباب والنتائج..
- ❖ .. وهذا يعني أنه تفكير تابع **sequential**
- ❖ .. إذا حدث هذا .. فسيحدث هذا..

التفكير المنطقي

- ❖ التفكير المنطقي معاكس للذاكرة قصيرة المدى..
- ❖ .. الذاكرة قصيرة المدى معنية بالماضي القريب..
- ❖ .. أما التفكير المنطقي فيساعد على متابعة المستقبل القريب.
- ❖ المهاراتان متراقبتان.
- ❖ الشخص الذي لديه ذاكرة قصيرة المدى جيدة..
- ❖ .. يمتلك مهارة تفكير منطقي عالية.

التفكير المنطقي

- ❖ الممارسات الاجتماعية مبنية على التفكير المنطقي.
- ❖ وتنتظر من الحاجة إلى إستيعاب ماهية الأشياء في المحيط.
- ❖ العقل البشري قادر على التفكير المنطقي.
- ❖ وهو قادر على كشف جوهر الأشياء بطريقه مجردة ومنطقية.
- ❖ المنطق هو الشكل الأساسي للأفكار والأحكام والإستنتاجات.
- ❖ طرق التفكير المنطقية :
- ❖ الإستقراء **induction**: تتبع الجزئيات للتوصل إلى حكم كلي.
- ❖ الإستنتاج **deduction**
- ❖ التحليل **analysis**
- ❖ التركيب والتاليف **synthesis**

التفكير المنطقي

- ٠ ويسمى أيضاً التفكير المجرد abstract thinking .. وهو مرتبة أعلى من التفكير.
- ٠ وت تكون خصائصه من الأفكار المجردة abstract judgement concepts والتحكيم reasoning .. كنقط أساسية للتفكير.
- ٠ التفكير المجرد يختلف عن التفكير بخلصه من الأبعاد العاطفية.
- ٠ التفكير المنطقي تفكير تابع .. بخطوات.

مهارة التوقع

- ٠ القدرة على التوقع مهارة هامة للإداريين..
- ٠ .. تمكّنهم من تحسّن نتائج الأداء في المستقبل القريب وهذا يفيد بـ..
- ٠ .. الناجو .. وهذا مهم جداً العمل على منع التراجع.
- ٠ الإستعداد للتعامل مع التراجع.
- ٠ الحل المبكر.. تقليل النزف..

مهارة التوقع

- ↑ تتمي مهارة التوقع بـ:
- * التفكير المنطقي
 - * متابعة النتائج
 - * تحليل التقارير
 - * مراقبة الخبرات
 - * معايشة الواقع ..
 - * .. وفهم آلياته

وقفة نقاشية

المدير الناجح لا يتفاهم

اكتشاف الأزمات

- ❖ الإكتشاف المبكر للأزمات يوفر على المؤسسة جهد التعامل مع أزمة ناضجة ومستخلصة.
- ❖ وتعزز القدرة على الكشف المبكر بتحسين مهارات التوقع والتغير المنطقي.
- ❖ كما أن لمنظومة الاتصال ومهارات الاتصال الفردية والجماعية تأثير كبير على القدرة على الإكتشاف المبكر للأزمات.

Inductive & deductive reasoning

- ⌚ التفكير الاستنتاجي أو المنطق الاستنتاجي:
: deductive reasoning (الاستنتاج الاستدلالي)
- ⌚ وهو المبني على جدل استدلالي..
- ⌚ وهو يقوم على أن ما ينطبق على المجموع ينطبق على الجزء.
- ⌚ مثال: يدرك المرء أن الحية خطيرة لأن فصيلة الأفاعي بمجملها خطيرة.

الاستنتاج الاستقرائي

- الاستقراء Induction أو الاستنتاج الاستقرائي inductive logic
- المنطق الاستقرائي هو أحد أشكال الاستنتاج تكون فيه مطابقات وعناصر الجح المقدمة تدعم الاستنتاج النهائي لكنها لا تؤكده منه.
- فهو نوع من تعميم الملاحظة المكتسبة بشدة لصياغة ما يشبه قانون يخضع لآخر التشخيص و الفحص و التجربة مرات و مرات .
- فمثلاً بناء على ملاحظات مثل :

 - ④ هذا الثاج بارد.
 - ④ كرات البليار التي تضربيها العصا تتحرك
 - ④ يمكن ان تأخذ منها بعد عدة ملاحظات ان :

 - ④ كل الثاج بارد
 - ④ جميع كرات البليار التي تضربيها العصا تتحرك

التفكير العلمي

- ينضوي التفكير العلمي على:

 1. التأمل بالأشياء.
 2. توجيه أسئلة.
 3. وضع توقعات (ما قد يحدث).
 4. استخدام جميع الوسائل للحصول على معلومات.
 5. تنظيم المعلومات والتحدث عنها.
 6. المقارنة بين الأشياء والتحدث عن مدى تشابهها.
 7. استخدام كلمات لتفسير كيف حدث شيء ما.

ما أهمية التحدث عن المعلومات؟؟؟..

التفكير العلمي

- الذين يفكرون علمياً يستخدمون صورة تلقائياً معايير ذكية لعناصر المحاكمة العلمية بينما يطورون عقلاً علمياً.
- التفكير العلمي يسعى إلى :

 1. وضع العلاقات في قالب كمي.
 2. تفسير العلاقات.
 3. وتوقع حدوثها ..

Quantify

- ﴿ أي وضع النتائج والظواهر والتقييمات في قالب كمي .
- ﴿ وهذا نهج مهم .. وعادة مهنية حميدة ..
- ﴿ .. تساعد على إتخاذ القرارات .
- ﴿ .. والتقييم .
- ﴿ .. والمقارنة .
- ﴿ .. والقياس .
- ﴿ .. وتحسين .

التفكير الإحصائي

- تعريف:
- هو فلسفة تعلم وعمل مبنية على القواعد الأساسية التالية:
 1. تجري جميع الأنشطة في نظام مون من عمليات مترابطة.
 2. التغيير variation يحدث في جميع العمليات.
 3. تفهم التغيير وخفضه لشكل المفتاح للنجاح.

التفكير الإحصائي

- المفاهيم الأساسية:
 - التفكير بالعمليات والنظم .
 - التغيير .
 - التحليل يعمق المعرفة .
 - التنفيذ .
 - التحسين .

التفكير الإحصائي

- دور البيانات:
- كم التغيير (ضع التغيير في سياق كمي)
quantify variation
- قس التأثير
measure effect

الإبداع والسياسة

- الإبداع بحاجة إلى نظام سياسي يحضنه ويشجعه ويرعاه ويحميه
- في ظل نظام سياسي يسعى إلى تعزيز استقلال البلد .. توجه الموارد لدعم الإبداع ورعايته واستئثاره ..
- عموماً يحتاج الإبداع إلى استقرار سياسي لإزدهاره .. ينمو الإبداع أيضاً في ظروف التحولات السياسية .. فينطبع بها ..
- في ظل سياسة تشجع الإبداع يكثر المبدعون.

الثقافات السلبية التي تحد من الإبداع

- التحاسد
- الشالية
- التنافس الشديد
- الفنوية
- الانانية
- الخوف من التغيير
- مثقفة التمسك بالماضي
- سرقة جهد الآخرين
- سوء الاستماع

Slide 121

وقفة نقاشية

سرقة الجهد والإبداع

Slide 122

الثقافات الإيجابية

التي تحض على الإبداع

❖ روح العمل الجماعي.

❖ التعاون.

❖ نكران الذات.

❖ حسن الاستماع.

❖ التشجيع.

❖ عدم الخوف من الإخفاق.

❖ تحمل وتفهم نتائج المحاولة.

Slide 123

تراكم الإبداع

- مثلاً يجب تشجيع الإبداع يجب تشجيع مراكمه الإبداع.
- بحيث يبني شخص إبداعه على إبداع الآخرين..
- .. وهذا يتطلب بناء ثقافة تشجع على ذلك ..
- .. وتشجع تعامل المبدعين مع بعض مثل سباق التتابع..
- فيكمل شخص ماعمله شخص.. ويكمel جيل ما أنجزه جيل
- فيصبح الإبداع الجماعي أفقى وعمودي.

الإبداع والعلم

- الإبداع يتغذى على العلم... كما يتغذى على التجربة التجربة الشخصية وتجارب الآخرين
1. ينبغي لنظام التدريس أن تشجع التفكير والإبداع
 2. ينبغي التركيز على البحث والتجربة
 3. ينبغي ربط التعليم بالعمل الميداني بالتدريب والمشاركة بابحاج حلول
 4. يجب إيجاد آليات لرعاية إبداعات الطلاب
 5. إستيعاب الطلبة المبدعين ضمن برامج خاصة
 6. توظيف الخبريين المبدعين بوظائف تسمح لهم الإستمرار بعطائهم

الإبداع والاقتصاد

- Ω يزدهر الإبداع في أوقات الحراك الاقتصادي.
- Ω النتاج الإبداعي بحاجة إلى مال يخرجه إلى حيز الوجود.
- Ω المخترعات بحاجة إلى بني تحية لترجمتها لشيء مفيد.
- Ω للقطاع الخاص دور مهم في البحث والتطوير ..
- Ω في الدول الصناعية يتولى القطاع الخاص غالبية النشاط الإبداعي.

الإبداع والتغيير

1. توجد علاقة حميمة ومتبدلة بين الإبداع والتغيير.
2. فالتغيير بحاجة إلى ابداع.. والإبداع يجلب التغيير.
3. تطبيق الأفكار الإبداعية يحتاج إلى التمكن من آليات التغيير.
4. للتغيير والإبداع خصوم مشتركون.

الإبداع قديماً

- ـ الإبداع في التاريخ القديم كان في الغالب عشوائياً.
- ـ من المؤكد أن هناك إبداعات كثيرة فقدت لعدم تدوينها.
- ـ وأخرى لم يعرف مدعوها (مثل الكتابة والمعجلة والورق والسكر).
- ـ هناك إبداعات تم التوصل لها من قبل حضارات متباude بشكل منفصل (اكتشاف الحديد من قبل الساميين والجرمان).
- ـ كانت هناك فترات إبداع مكثف (اليونان في القرن الثالث ق م) (العهد العباسي الأول) (القاهرة القرن العاشر).
- ـ كان هناك إبداعات موجهة من قبل بعض الحكام في مجالات الطب والفقه والهندسة.

صناعة قرار إبداعي

من التراث

- عندما تعرضت قبيلة تميم لاحتلال أستهدافها من قبل الإمبراطورية الفارسية ..
- اجتمع شيوخها لتدارس الوضع ..
- فقال لهم كبارهم أنه يليه من العمر ما لا يستطيع اقتراح حل ولكنه يستطيع تبييز الرأي الصواب ..
- فبدأوا يطرحون أفكارهم فاختار أحدها ..
- وهذه آلية يمكن استخدامها بطرح أفكار عديدة واستعراضها و اختيار أحدها ..

الإبداع في العصر الحديث

- منذ عصر النهضة أخذت حركة الإبداع إيقاع مختلف.
- أخذت دول أوربية في التنافس لبناء بنى تحتية لحركة علمية قائمة على البحث والإبداع.
- كانت معظم الاكتشافات العلمية حلول لمسائل عملية أكثر منها إبداعات نظرية مجردة.
- أخذت العملية الإبداعية شكلاً أكثر مؤسسة.

آليات الإبداع

لقد طور بعض المختصين آليات وأدوات تساعد على التفكير الإبداعي :

- ماذا لو؟ .. What If
- العصف الذهني .. Brain Storming
- مستودع الأفكار .. Think Tank
- محامي الشيطان .. Devil's Advocate
- القبعات الست .. Six Thinking Hats

[أبيض-مروي-أحمر-عاطفي، أسود-منظفي سلبي، أصفر-منطقي إيجابي، أحمر-خلاق، أزرق-سيطرة]

آليات الإبداع

لصناعة القرارات

- PMI (plus, minus, interesting)
يتم تعريفه جدول من ثلاثة أعمدة الأول لإيجابيات المكرة المراد اتخاذ قرار بشأنها والثاني للسلبيات والثالث للفرائد التي يمكن جذبها وتعطى نقاط من 1 إلى 10 لكل نقطة وتحسب المحسنة.
- Cause and effect (Ishikawa, Fish bone)
بإعداد جدول بالأسباب والتالي لنشاط معين يسهل إتخاذ القرار بشأنه
- Why-why diagram
بناء على هذه الآلية لصناعة القرارات يتم السؤال " لماذا " مرتين، مما يسهل إتخاذ قرارات إبداعية للخروج من المأزق.

آليات الإبداع

How – how diagram

- يعرض المشكلة على شكل " حاجة " - رفع الإنتاج - تعيين عمال جدد .. ثم توجيه سؤال " كيف ..؟ " تكرارا .. يفضل أن يقوم بذلك فريق .. ثم يتم اختيار الحل الأنسب.

Affinity diagram

- تكتب جميع الأفكار على كروت ثم يتم تجميعها في مجموعات متقاربة وهذا يسهل إتخاذ قرار بإختيار الحل الأنسب.

Lateral thinking, random, reversal..

- التفكير الجانبي ليس أداة وإنما نهج يدعو إلى التفكير بطريقة مترجرة من الأنماط التقليدية بحيث تساعد على التوصل إلى أفكار جديدة غير تقليدية..

مراحل الابداع

- يمر الابداع بعدد من المراحل هي:

 - 1- الاعداد وهي مرحلة جمع المعلومات.
 - 2- مرحلة الكمون وهي تمثل المعلومات وتوليفها شعوريا او لا شعوريا.
 - 3- مرحلة الاشراق وهي مرحلة خروج شرارة الابداع وبدء الابداع.
 - 4- التحقيق والتنفيذ.

التفكير الإبداعي

- يشكل التفكير الإبداعي رحم الإبداع.
- بالإمكان تطبيقه وتكثيفه وجعله أكثر إنتاجية.
- هناك وسائل لتعلم التفكير الإبداعي بالقراءة والدراسة والمشاركة بدورات.
- والتمرس على استخدام الأدوات والتقنيات.
- في المؤسسات يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال:

التفكير الإبداعي 2

1. تشجيعه من قبل إدارة المؤسسة.
2. وخلق ثقافة داعمة تتّشجع وتحترم الأفكار الجديدة مهما بدت مستغربة.
3. وضع آليات لوصول الأفكار.
4. وإعطاء كل فكرة حقها.
5. ومساعدة مقدمها على تطويرها.
6. والعمل على وضع المفید منها موضع التنفيذ.
7. ومكافأة مقدمها في نهاية الأمر.

وقفة نقاشية

(أثر الدافعية المادية على الإبداع)

تشجيع الإبداع

- يعتمد تقدم الأمم على مدى انتشار ثقافة تمييز وتقدير وتشجيع الإبداع في أوساط مجتمعه..
- ومدى قدرة فعالياتها الاقتصادية على إستثمار الإبداع.
- التشجيع يجب أن يأخذ أشكالاً عدّة منها المادي والمعنوي والرعاية .
- في بعض الدول توجد برامج لرعاية المبدعين الصغار السن.

حضانة الإبداع

- في العصور القديمة كان الإبداع يحتضن في قصور الحكام
- في العصور الحديثة أصبح هناك حاضنات مؤسسية للإبداع
- يمكن للقطاع الخاص أن يكون له دوراً حاضناً للإبداع.
- كما يتوجب على الجامعات أن تحضن الإبداع.

تنمية الإبداع

- الحاجة أم الإختراع.. الحاجة تعزز قوى الإبداع.
- التحرر من الأفكار الجامدة.. التحرر من الثوابت.
- متابعة الفكرة الإبداعية (عدم اليأس).
- التعلم وإكتساب المهارات.
- طلب المساعدة والتوجيه من الآخرين.
- السعي للحصول على مساعدة مؤسسية.

تمييز الإبداع

(اكتشاف الإبداع)

- لـم القدرة على تمييز الإبداع قضية ثقافية.
- لـم هناك أفكار لا يدرك أصحابها أنها إبداعية ومبتكرة.
- لـم إنتشار ثقافة تمييز الإبداع تعزز حركة أهلا الإبداع.
- لـم من واجب القادة والمدراء العمل على تنمية قدراتهم على تمييز الأفكار الإبداعية لانتقادها والبناء عليها.

تراكم الإبداع

- ◆ تراكم الإبداع هو بناء فكرة إبداعية على فكرة إبداعية أخرى سواء كانت ناضجة أو غير ناضجة.
- ◆ يتم التراكم بين مدعين يعملون ضمن فريق واحد.
- ◆ يتم التراكم بين مدعين غير متواصلين.
- ◆ تراكم الإبداع هو شكل من أشكال الإبداع الجماعي.
- ◆ الإبداع التراكمي يغطي ويكتف الحركة الإبداعية.

الإبداع الجماعي

- ينتج الإبداع الجماعي عن جهد فريق متكامل متعاون يسعى للتوصل لحل إبداعي لمشكلة مطروحة.
- الفريق قد يكون من ذوي اختصاصات مختلفة أو مكون من أصحاب ذات الإختصاص.
- عالمنا الثالث بحاجة إلى تنشئة القدرات على الإبداع الجماعي.
- الإبداع الجماعي يتطلب شيء من نكران الذات بفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

الإبداع الجماعي 2

- ➊ الإبداع الجماعي ينجم عنه إبداع ذو نوعية أفضل.
- ➋ الإبداع الجماعي يؤدي إلى غزارة الإنتاج الإبداعي.
- ➌ الإبداع الجماعي ينطوي مشكلتي الكسل وسوء التركيز التي قد يقع بها المبدعون الأفراد.
- ➍ أحد أشكال الإبداع الجماعي تنجم عن "لجان التطوير" " حلقات الجودة " و " اللجان متعددة الوظائف".

حقوق الإبداع

- ➊ الحقوق مفهوم غربي وليس شرقياً.
- ➋ حقوق الإبداع تحد من الإبداع الجماعي.
- ➌ فكرة الحقوق تعيق تقدم العالم الثالث الذي يحتاج إلى تعاون المبدعين وتراكم إبداعاتهم .
- ➍ مع هذا ينبغي إحترام حقوق الملكية الفكرية.

الإبداع وحرية التعبير

- تترك أجواء الحرية آثارها على النشاط الإبداعي.
- يزدهر الإبداع في ظل حرية التعبير.
- هذا ينطبق على الدول والمؤسسات.
- الرفض المتعجل والمطلق للإفكار والإستهزاء بها شكل من أشكال القمع.

استثمار الإبداع

- لا فائدة من الإبداع إذا لم يترجم إلى شيء مفيد.
- استثمار الإبداع لا يقل أهمية عن الإبداع نفسه.
- دور القطاع العام.
- دور القطاع الخاص.
- الصناعة القائمة على الإبتكار تملك ميزة تنافسية.

أشكال الإبداع

- الإبداع عن طريق الصدفة - الإبداع المخطط.
- الإبداع الفردي - الإبداع الجماعي- الإبداع التابعى.
- الإبداع الجذري - الإبداع التحسيني.
- الإبداع باستخدام أدوات.

دور الصدفة في الإبداع

- الصدفة تحدث مع كثيرون .. ولكن نوع خاص من الناس هو الذي يستفيد من الصدفة.
- فيونتها وتطورها..
- مثل: العالم فرادي الذي اكتشف التأثير المغناطيسي للتيار الكهربائي.
- الصدفة لا تقلل من أهمية الإبداع .

وقفة نقاشية

دور الصدفة في الإبداع

التحسين كشكل من أشكال الإبداع

- 0 يعد التحسين عملاً إبداعياً
- 0 هناك نوعين من التحسين:
- 1. التحسين المستمر continuous improvement
- 2. إعادة البناء re-design – quantum leaps

الإبداع كنهج حياة

- في زمن تزايد فيه التحديات ينبغي أن يُشجع الإبداع لوضع حلول لمواجهة هذه التحديات..
- في زمن يتسابق العالم في كل الميادين ينبغي أن نسجل حضوراً في ميدان العمل الإبداعي..
- لنتذكر أن أهم عشرة إبداعات أنتجتها البشرية بزغت في شرقنا..
- لم لا ..!؟

شكراً

آفات التفكير

- الأفكار الجامدة – الاعتقاد أنها من حقائق الحياة ولا يمكن تخطيها.
- الإنحياز المسبق – مشاركة مدير في صنع قرار بعد أن يكون قد حزم أمره لصالح أحد الخيارات.
- الخلط بين المعدل والحد الأقصى – عرض الحد الأقصى على أنه المعدل.

لندع إلى الجامعة...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكنربط بين ما تعلنته في الجامعة وبما تعلنته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسيرها؟..

تقييم المتلقي

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟.. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟.. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟.. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟.. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟.. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لإسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- تم إستعراض أدوات وأدبيات التفكير الإبداعي ..
- .. التفكير النقدي والتفكير الخلاق.
- أدوات التفكير الخلاق ..
- التفكير الجانبي.
- الإبداع الجماعي.
- الإبداع الجماعي..
- تدعوا هذه الوحدة إلى تنمية التفكير الإبداعي والإعتماد عليه والتمرس على أدواته.

نهاية الوحدة

- نقاش عام..12 دقيقة.
 - أهم ما لفت نظرك في هذه الوحدة .. 8 دقائق.
 - تقييم شفهي..15 دقيقة.
 - تعبئة إستماراة التقييم..10 دقائق.
 - اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج إلى إجابات مقتضبة على نفس الإستماراة)..20 دقيقة.
- شكراً

مقدمة الوحدة الخامسة

(المستوى الثاني)

تتعلق الوحدة الخامسة بموضوع حيوي وعملي وهو موائمة متطلبات الزبائن. وهو موضوع في غاية الأهمية بالنسبة للمصانع التي تصدر إلى دول غربية تشرط تحقيق شروط معينة قبل إعتمادها وتندب لهذه الغاية مدققين يعملون وفق قواعد محددة تتعلق بالسلامة العامة والمعاملات وحقوق العمال وغير ذلك..

ويتنمي المتدربون في الغالب إلى فئات وظيفية ذات تأثير كبير على تطبيق القواعد المطلوبة من قبل الزبائن، لذلك فإن تعريفهم وتدريسيهم عليها أمر مهم للغاية.

وتشكل هذه الدورة فرصة لتعلم هذه المتطلبات وكيفية وأهمية التعامل معها، فهذه المادة العلمية لا تدرس في الجامعات ولا تتوفّر عنها الكثير من الكتب والنشرات.

كما تلقت الوحدة الإنتماء إلى أهمية التوعية البيئية والإلتزام بقضايا البيئة، حيث أن هذا يعطي المصنع مصداقية عالية تساعد على إعتماده لدى الكثير من الزبائن الذين بدأوا يهتمون بالبيئة، إضافة لما فيهفائدة لمستقبل بيتنا التي يجب أن نحافظ عليها.

كما أنها تشكل أهمية أيضاً للمصانع التي لا تصدر منتجاتها ولا تتعرض لعمليات تدقيق من أحد، فالسلامة المهنية والحفظ الحقوق وترتيب مكان العمل من الأمور التي يجب أن تستهدف ذاتها وليس من أجل إرضاء أحد.

والله ولي التوفيق

Slide 1

مذكرة المستقبل

موانمة متطلبات الزبائن

المستوى الثاني
الوحدة الخامسة
2 ساعة

Slide 2

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيكون المتدربون قد تعرفوا على:
 1. متطلبات الزبائن وكيفية موانتها.
 2. أهمية التقيد بتعليمات السلامة المهنية.
 3. التعامل الرحيم مع البيئة.

Slide 3

في هذه الوحدة...

- متطلبات الزبائن
- راحة العاملين
- السلامة المهنية

متطلبات الزبائن

- في العقود الأخيرة تحول الكثير من الشركات الكبيرة من أصحاب الماركات المشهورة إلى التخلص من إدارة عمليات إنتاجية خاصة بها.
- .. والاعتماد على مصانع بيقاع مختلفة من العالم.
- .. حيث كلف الإنتاج أقل.

متطلبات الزبائن

- ويهدف ذلك إلى:
- التركيز على تطوير المنتجات والتسويق وخدمة الزبائن.
- الحصول على منتجات بأسعار منافسة.

متطلبات الزبائن

- وكثير ما كان الإنتاج يتم تحت ظروف غير إنسانية
- سعيًا وراء خفض الكلف .. من أجل..
- .. ربح أعلى.
- تنافسية أفضل.
- طلبيات أكثر.
- الأمر الذي كثيراً ما أثار ضجة في وسائل الإعلام.
- وأثر على سمعة هذه الشركات.
- وهدد مبيعاتها.

متطلبات الزبائن

- بدأ أصحاب العلامات التجارية (المُشترون) بالتدقيق على مورديهم..
- للتأكد من أن الممارسات المتتبعة في المصانع..
- لا تخالف القوانين المحلية.
- ولا تشمل مسلكيات منافية لحقوق الإنسان.
- وتتضمن حقوق العمال كاملة.
- والسلامة المهنية..

معاملة العمال

- يجب أن تكون معاملة العمال إنسانية..
- قائمة على� الإحترام.
- وخلالية من الكلمات الجارحة..
- .. والصراخ..
- وأي إيماءات ذات دلالات مهينة..

راحة العمال

- ينبغي الإهتمام براحة العمال.
- بضمان وجود فترة استراحة في منتصف الدوام.
- وجود أماكن لاستراحتهم..
- توفر عوامل الراحة فيها..
- .. وفي قاعات الإنتاج
- .. وفي وسائط النقل.

ساعات الدوام

- يجب أن لا تتحطى ساعات الدوام الأسبوعية حداً معيناً.
- حسب القوانين المحلية ساعات الدوام الأسبوعية يجب أن لا تتحطى **60** ساعة.
- ومن منظور الزبان بعد التخطي مخالف..
- ... يجب العمل على عدم تكراره.

العمل الإضافي

- العمل الإضافي يجب أن لا يكون قسرياً.
- بل باتفاق الطرفين.
- ويجب أن لا يتحطى ساعتين يومياً..
- .. ويطلب موافقة مكتب العمل للعمل أكثر من ساعتين في اليوم.
- ساعات العمل الأسبوعية يجب أن لا تتحطى **60** ساعة.
- يجب تعويض العمال عن العمل الإضافي حسب قانون العمل..

إستراحة اليوم السابع

- من حق العمال أن ينالوا إستراحة يوم واحد في الأسبوع.
- وفي حال اضطرار المصنع للعمل في يوم الجمعة..
- ... يجب أن يحظى العمال بإستراحة يوم كامل خلال الأسبوع التالي.
- يدقق مدقو الزبان كثيراً على إستراحة اليوم السابع.
- ويعدون تكرار مخالفة ذلك سبباً لعدم التعامل مع المصنع.
- لذلك ينبغي تبني سياسات لا تضرر المصنع مخالفة هذه المتطلبات.

وقفة نقاشية

كيف تتجنب

المخالفات بسبب العمل الإضافي؟.

الرواتب

- يجب التقيد بقانون العمل فيما يتعلق بالحد الأدنى للأجور.
- كما يجب إحتساب الرواتب بطريقة تضمن حصول العمال على رواتبهم كاملة.
- ويجب دفعها بالموعد دون تأخير.
- ويجب أن تكون طريقة الإحتساب واضحة تتضمن الخصومات والإضافات وتسهل مراجعتها.

السلامة المهنية

- جهد السلامة المهنية يهدف إلى حماية الأرواح والممتلكات.
- من جميع أنواع المخاطر..حوادث العمل .. الحريق.. الزلازل..
- توضع خطط للتعامل مع هذه الأوضاع..
- ..الإخلاء..
- ..الإسعاف..
- والأهم الوقاية.

منظومة كشف الحرائق

- يجب أن يكون هناك منظومة كشف الدخان أو كشف الحرائق.
- ويجب أن تكون في حالة فنية جيدة على الدوام..
- .. من خلال الفحص المتكرر.
- ويجب التعامل بجدية مع إنذارات النظام..
- .. وإتخاذ الإجراءات الازمة.

الإطفاء

- يجب أن تختار إدارة المصنع نظم إطفاء حسب ما يمليه القانون..
- ..والذى يحدد نوع يتناسب مع حجم وطبيعة عمل المصنع.
- والتأكد من أن الأجهزة التي تم اختيارها جيدة..
- .. وأن النظام يعمل جيداً..
- ويحافظ عليه بالصيانة المستمرة.

خطة الإخلاء

- يجب وضع خطة لإخلاء العاملين في حال حصول ضرورة.
- والتدريب عليها بشكل دوري.
- وإعداد خرائط تظهر عليها خطة الإخلاء،
- ورسم أسهم وعلامات على الأرض تشير إلى المخارج واتجاه الإخلاء.
- ووضع إشارات مضيئة على المخارج.
- وتركيب عدد من وحدات الإنارة التي تضيء عندما تفصل الكهرباء.

تمارين الإلخاء

- ❖ تهدف تمارين الإلخاء إلى تدريب العاملين على إخلاء المصنع في حال حدوث حريق أو ما يوجب الإلخاء.
- ❖ ويجب أن تتم وفق خطة معروفة..
- ❖ .. مدعومة بأسهم وإشارات تسهل اتباع مسار الإلخاء.
- ❖ يجب إجراء التمارين بشكل دوري.
- ❖ بإشراف خبير.

المخارج

- ❖ يجب وضع علامات واضحة على المخارج.
- ❖ تضيء عند إنقطاع الكهرباء.
- ❖ يجب أن تبقى المخارج مفتوحة..
- ❖ .. أو قابلة للفتح بسهولة.
- ❖ ويجب إزالة العوانق من الممرات المؤدية إلى المخارج.

وقفة نقاشية

أهمية إبقاء المخارج مفتوحة

أرقام المطافي والإسعاف

- يجب أن تثبت الأرقام الضرورية على لوحة إعلانات مرئية للجميع..
- .. من أجل الاتصال بها عند الضرورة.

الرعاية الصحية

- يجب أن يلقي العاملين رعاية صحية في أماكن عملهم.
- حسب القانون هناك متطلبات تحدد عدد الأطباء والممرضات حسب أعداد العاملين.
- يجب توفير عيادة في المصنع يعمل بها ممرضة أو طبيب بدوام جزئي أو دوام كامل.
- كما يجب توفير صناديق إسعاف موزعة في المصنع.

صناديق الإسعاف

- يجب توفير صناديق إسعاف في جميع أنحاء المصنع..
- .. مجهزة بعدد من أدوية ولوازم الإسعاف الأولى.
- ويجب مراجعة محتوياتها دوريًا.
- ويجب أن تبقى مفتوحة على الدوام.

مكان العمل

- ❖ يجب أن يكون مكان العمل صحيحاً ومرحاً وغير مكتظ.
- ❖ تسهل فيه الحركة.
- ❖ تهويته جيدة.
- ❖ نظيف.
- ❖ إنارة كافية.
- ❖ لا توجد به روانح.
- ❖ وتتوفر فيه عناصر السلامة المهنية.

الإضاءة

- يجب مراعاة أن تكون إضاءة المصنع كافية..
- .. بحيث لا تررق عيون العاملين.
- وتقاس شدة الإضاءة بأجهزة خاصة.
- وتفرض المعايير العالمية أن تكون شدة الإضاءة بحدود 3 واط للفهم المربع.
- كما أن نوعية الإضاءة قضية هامة.
- يجب إيلاء تصميم منظومة الإضاءة أهمية خاصة.

الضجيج

- يجب أن لا ينطوى مستوى الضجيج حداً معيناً.
- وإذا تخطى ذلك يجب توفير حماية للعامل.
- يقوم مدققو الزبائن بقياس مستوى الضجيج..
- ويعدون المصنع مخالفًا إذا تخطى مستوى الضجيج ..
- .. 90 ديسيل .. إذا كان مستمراً طوال الثمان ساعات..
- .. ويمكن القبول بأكثر من ذلك إذا ما كان لوقت أقل.

المرافق الصحية

- يجب توفير المرافق الصحية..
- نظيفة ..
- تتوفّر فيها المياه..
- على مسافة من قاعة الإنتاج..
- وبأعداد كافية ..
- .. دوره مياه لكل خمسة عشر عامل.

إستراحة العمال

- يحتاج العمال إلى مكان ليقضوا فيه إستراحة الغداء.
- بمساحة كافية.
- نظيف وصحي.
- وتتوفر فيه مياه الشرب.
- وغير بعيد.
- وينفصل فيه الذكور عن الإناث.

مياه الشرب

- يجب توفير مياه الشرب.
- في قاعات الإنتاج.
- والإستراحات.
- وأماكن العمل الأخرى.
- ويجب أن تكون نظيفة..
- .. صحية ..
- .. وباردة.

السكن

- عند توظيف عمال من أماكن بعيدة قد يضطر المصنع إلى تأمين سكن لهم..
- يجب أن يكون السكن صحي ونظيف.
- ولا يكون مكتظاً.
- ويتوفر فيه مكان للطعام.
- ومرافق صحية نظامية.

النقل

- تقوم المصانع بتأمين نقل العمال من وإلى مكان سكناهم.
- على المصنع توفير وسائط نقل مريحة..
- .. وأمنة..
- .. وكافية.
- وتوصيلهم إلى أقرب ما يمكن من مكان إقامتهم.
- ولا تعرضهم إلى مشاكل اجتماعية.

حق التنظيم

- يضمن القانون حق العمال بالإنتاء إلى نقابات.
- معارضه التنظيم ومحاربته من قبل الإدارة غير قانوني.
- يهتم المدققون بهذه القضية..
- .. ويوجهون أسئلة للعمال حول هذه المسألة.
- ويعدون ممارسات الإدارة السلبية تجاه التنظيم مخالفة لحقوق الإنسان.

وقفة نقاشية

التعامل مع النقابات

الأمومة

- من حق المرأة العاملة الحصول على إجازة أمومة عند الولادة.
- مدتها أربعة أشهر.
- مدفوعة الراتب.
- وهذا يجعل بعض القائمين على المصانع يتجنّبون تشغيل عاملات متزوجات..
- .. أو يصرّفون العاملات لدى ظهور أعراض حمل عليهن.
- وهذا مخالف للقانون .. ويعد مخالف من وجهة نظر الزبائن.

الرضاعة

- من حق العاملة المرضع أن تناول ساعة للرضاعة.
- تخادر خلالها المصنع إلى حيث تركت طفلها الرضيع.
- بدون إعاقة من المشرف أو المدير.
- مدققي الزبائن يسألون أسئلة حول هذا الموضوع.
- ويعدون إعاقة هذه الممارسة مخالفة كبيرة.

التمييز

- ممارسة جميع أنواع التمييز مخالفة كبيرة.
- لانحة حقوق الإنسان تحرم سؤال المتقى للعمل عن:

 - الدين.
 - العرق.
 - مكان الولادة.

- المعتقدات .. وغير ذلك من الأمور الخصوصية.
- كما أن التعامل على هذه الأسس محرم ومخالف.

رضي الزبان

- يفضل الزبان التعامل مع المصانع التي لا تسبب لهم حرجاً.
- يجلب عليهم غضب الرأي العام في بلادهم.
- لذلك ينبغي تبني سياسات وثقافة تعزز المفاهيم الإنسانية القائمة على العدالة والإهتمام بحقوق الإنسان بشكل تلقائي..
- .. وليس لإرضاء الزبان.
- إن أقصر الطرق الخط المستقيم.
- عملية الترقيع تكلف جهد ووقت ومال أكثر.

نقاش عام

- الفرق بين نهج الشفافية ونهج الفبركة.

الزبان والبيئة

- يتزايد اهتمام الزبان بقضايا البيئة.
- وقريباً سيأتي يوم يصبح فيه الالتزام البيئي شرطاً أساسياً لإعتماد المصنع من قبل الزبان.
- يجب البدء ببرامج توعية بيئية..
- وضع تعليمات خاصة بالمياه والطاقة وكيفية التخلص من الفضلات الصناعية..
- والتفكير الجدي بمصادر بديلة للطاقة.

صناعة خضراء

- يجب العمل على تحويل صناعتنا إلى صناعة خضراء تدريجياً..
- ... وتوعية العاملين لتبني عادات خضراء..
- ... على الصعيدين المهني والشخصي..
- ... مثل تقييد المياه والطاقة..
- والتوجه إلى إعادة استخدام الكثير من المواد..
- والنزول إلى الإقلال عن استخدام المواد الكيماوية الضارة بالبيئة.

الزبان والبيئة

- النزول إلى صناعة خضراء يخفض التكاليف
- ويرفق بالبيئة
- ويوفر حياة أفضل للأجيال القادمة.
- يجعل الصناعة أكثر تقبلاً للزبان.

لندع إلى الجامعة...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسيرها؟..

تقييم المتلقي

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
◦ ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لإسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على اجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- تم إستعراض متطلبات الزبائن من المصانع..
- .. السلامة العامة.
- الرواتب ..
- العمل الإضافي.
- الأخلاع.
- إجازة الأمومة..
- ترکز هذه الوحدة على أهمية تفهم احتياجات الزبائن ومتطلباتهم وكيفية العمل على تحقيقها بأريحية دون الإضطرار إلى أساليب ملوية.

نهاية الوحدة

- نقاش عام..12 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك في هذه الوحدة .. 8 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعبئة استئمارة التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج إلى إجابات مقتضبة على نفس الاستئمارة) 20.. دقائق.

شكراً

مقدمة الوحدة السادسة (المستوى الثاني)

في عالم اليوم المتغير بيقاع متسارع تحت إدارة سلسلة التوريد، وهو موضوع الوحدة السادسة، أهمية متزايدة. فقد أصبحت دول العالم ومؤسساته أكثر إعتماداً على مدخلات مستوردة، كما تغيرت أنماط الإنتاج فأصبحت تتم في أكثر من موقع وفي أكثر من دولة. وأصبح ما كان مستغرباً ومستهجناً قبل عقود قليلة، دارجاً ومتبعاً بكثرة.

إن تفهم آليات عمل الأشكال الجديدة من سلاسل التوريد وكيفية عملها وكيفية الاستفادة منها يشكل ركناً أساسياً لمعارف ومهارات المدير في عالمنا المتغير.

والله ولي التوفيق

مدراء المستقبل

إدارة سلسلة التوريد

المستوى الثاني

الوحدة السادسة

6 ساعات

إدارة سلسلة التوريد

- حركة المواد.
- العلاقة مع الموردين.
- البيانات.
- الالتزام بمواعيد التوريد.
- الوقت كمورد..

في هذه الوحدة..

- سندرس عدد من المواضيع ونربطها بعملنا:
 - تعريف سلسلة التوريد.
 - تطور سلسلة التوريد.
 - أنواع سلسلة التوريد.
 - سلسلة التوريد الحديثة.
 - قوائد سلسلة التوريد الحديثة.
- سنعمل على تفهم وإدراك أهمية بناء سلسلة توريد حديثة والمتغيرات العالمية.

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيتعلم المتدربون الأتماط الحديثة لإدارة سلسلات التوريد.

اليوم الأول

- سلسلة التوريد قديماً.
- تعريف.
- اللوجستية.
- القضايا التي تعالجها سلسلة التوريد.
- النشاط الاستراتيجي والتكتيكي والعملياتي.

إدارة سلسلة التوريد

سلسلة التوريد:
هي منظومة المؤسسات والناس ووسائل الإنتاج والنقل والمعلومات والأنشطة والموارد المكرسة لنقل المواد والخدمات من المورد إلى الزبون، حيث يتحول الزبون إلى مورد ويتعامل مع زبون آخر وهكذا إلى أن تصل السلعة أو الخدمة إلى المستفيد النهائي.

إدارة سلسلة التوريد:
فهي الجهد المكون من التخطيط والتنفيذ والسيطرة على سلسلة التوريد لتحقيق غاياتها بفعالية كبيرة.

سلسلة التوريد

سلسلة التوريد التقليدية تبدأ بمواد خام مستخرجة من الطبيعة وتنتهي بمنتج قابل للإستعمال والاستخدام من قبل المستفيد النهائي عبر عدد كبير من المؤسسات غير المترابطة.

ولكن يمكن أن تستخدم المنتجات النهائية كمدخلات إنتاج لمنتجات أخرى..

إدارة سلسلة التوريد

تتكون سلسلة التوريد التقليدية من حلقات متصلة يكمل بعضها البعض وينجم عن عملها المتكامل الخروج بمخرجات الإنتاج.

- يقع بعضها داخل المؤسسة وبعضها خارجها.



الخلفية التاريخية

- منذ فجر التاريخ نظم الإنسان سلسلة توريد إمتدت عبر آلاف الأميل.
- فقد اعتمدت صناعات كثيرة على مدخلات مستوردة من أماكن بعيدة.. وكانت تصدر مخرجاتها إلى أماكن بعيدة أخرى.
- فقد كان الصوف الإنكليزي في القرن العاشر يصدر إلى بلجيكا ويصنع منه قماش يصدر إلى شرق المتوسط.. عبر موانئ إيطالية.
- كما كان الخشب الأوروبي يصنع في موانئ على البحر الأحمر .. (دولى، عيداب) وتصدر السفن إلى الخليج.

الخلفية التاريخية

- كانت العلاقات التجارية بين تجار المدن التجارية الكبرى..
- الإسكندرية وأنطاكيا .. الفسطاط وعدن.. تمت عبر أجیال.
- وكانت علاقة ستراتيجية..
- .. قائمة على الثقة والأمانة..
- ولكن كان ينقصها وسائل الاتصال..
- .. ووسائل النقل المتوفرة لسلسلة التوريد الحديثة..

إدارة سلسلة التوريد

- تهدف إدارة سلسلة إلى الحصول على الكفاءة الأفضل ..
- بقيام كل محطة بتوريد:
 - » الكميات المطلوبة
 - » بالوقت المحدد
 - » بالجودة الموصوفة
- وهذا ينطبق على المحطات الواقعة في مؤسسات مختلفة والمحطات الواقعة في نفس المؤسسة.

سلسلة التوريد

ينبغي تعامل محطات الإنتاج المتتابعة على أساس:

- مورد - زبون ..
 - .. بحيث تكون كل محطة زبون لما قبلها ومورد لما بعدها...
 - وهذا يتطلب بناء علاقة على هذا الأساس..
- فيحرص المورد على رضى الزبون.. ويدقق الزبون على ما يتسلمه من المورد..

زبون/مورد

زبون/مورد

زبون/مورد

Just In Time

- وهو نظام توريد مدخلات إنتاج ..
- .. بالكميات المطلوبة للإنتاج
- .. وبالمواصفات المحددة
- .. في الوقت المناسب
- دون الإضطرار للتخزين أو الانتظار.
- يقوم هذا النظام على فلسفة أن التخزين هدر..
- .. هدر في مساحات التخزين..في الأموال..في الجهد.

Just In Time

- ولضمان نجاح هذا النظام ينبغي توفير العوامل التالية:
- 1. وجود نظام تخطيط قوي قادر على جدولة الاحتياجات.
- 2. وجود علاقة يعتمد عليها مع الموردين.
- 3. ضمان الحصول على الجودة حسب المواصفات المحددة.
- 4. وجود منظومة مواصلات جيدة.
- 5. وجود وسائل اتصال فعالة مع الموردين.
- 6. إدارة سلسلة توريد قوية مبنية على استراتيجية شاملة.

وقفة نقاشية

البعد الثقافي لـ JIT

إدارة سلسلة التوريد

تعريف

- تتكون سلسلة التوريد من جميع المراحل المنخرطة بشكل مباشر أو غير مباشر في الجهد الهدف لتلبية احتياجات الزبائن.
- ولا تشمل سلسلة التوريد المصنعين والموردين فقط ولكن أيضاً الناقلين والمستودعات وباعة التجزئة والزبائن ^{Chopra} أنفسهم.
- هي توسيع alignment المؤسسات التي تأتي بالسلع والخدمات إلى السوق. ^{لامبرت بوغلاس}

تعريف

- إدارة الموارد البشرية هي مزيج من الفن والعلم الذي يقف وراء تحسين طريقة إيجاد والحصول على المواد الأولية الضرورية لتشغيل المؤسسة بكفاءة وتوفير الحد الأعلى من القائدة للمساهمين والزبائن ^{stakeholders}.
- إدارة سلسلة التوريد مدخل متعدد الوظائف لإدارة حركة المواد الخام إلى داخل المؤسسة وبعض جوانب عملية تزويد المواد داخلياً إلى مواد مصنعة .. ومن ثم حركة المواد المصنعة باتجاه المستهلك النهائي.

تعريف

- إدارة سلسلة التوريد هي إدارة شبكة من الأعمال المتغيرة المنخرطة في تأمين المواد والخدمات المطلوبة من الزبائن.
- إدارة سلسلة التوريد تشتمل على حركة تخزين المواد الأولية والمنتجات تحت التصنيع WIP والمواد الجاهزة من نقطة المنتها إلى نقطة الاستهلاك.

سلسلة التوريد

- هناك خمس مسائل يجب وضع إجابات لها من قبل الشركات التي تتكون منها سلسلة التوريد:

 1. الإنتاج: نوع المنتجات - كميات الإنتاج
 2. المخزون - نوعه وحجمه
 3. الموقع - الذي يجب وضع المنشآت فيه
 4. النقل : كيف يتم نقل المواد من محطة إلى أخرى.
 5. المعلومات: كميات المعلومات التي يجب إيصالها لأطراف سلسلة التوريد بدقة وبموعدها.

- القرارات المتعلقة بهذه الأبعاد تشكل فاعلية السلسلة.

Hugo

سلسلة التوريد قديماً

- سلسلة التوريد - بالمفهوم التقليدي - وُجدت حينما اعتمدت المؤسسات على مدخلات من الخارج ..
- .. وصرفت مخرجاتها في الخارج .. أي في سوق خارج المؤسسة..
- وكانت تعتمد في علاقاتها مع الموردين والزبائن على المشتريات والمبيعات..
- .. كانت المشتريات تعامل مع الموردين .. والمبيعات مع الزبائن.

الفرق بين المشتريات وسلسلة التوريد الإستراتيجية ١

سلسلة التوريد الإستراتيجية	المشتريات التقليدية	
الادارة العليا	مستويات وظيفية متعددة	مستوى صنع القرار
مقنن	كبير	حجم التوريد
شامل	وظيفي	الوضع التنظيمي
متعددة، شاملة	محصصة، ضيق	المهارات

الفرق بين المشتريات وسلسلة التوريد الإستراتيجية 2

سلسلة التوريد الإستراتيجية	المشتريات التقليدية	
التركيز على العلاقات طويلة المدى	التركيز على إتمام الصفقة	التركيز
يوجد عقود طويلة المدى	لا يوجد عقود	العقود
علاقة تعاون	علاقة ندية	العلاقات
الكلفة الكلية الأقل	السعر الأقل	القياسات

الفرق بين المشتريات وسلسلة التوريد الإستراتيجية 3

سلسلة التوريد الإستراتيجية	المشتريات التقليدية	
تدخل مبكر	تدخل متاخر	تطوير المنتجات
بعد المدى	قصر المدى	الخطيط
شامل	ردد فعل	التطوير الإستراتيجي
أفقي-غير الأقسام الوظيفية المختلفة	عمودي-غير قنوات المشتريات	تدفق المعلومات

أهداف

إدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية

1. بناء علاقة استراتيجية مع الموردين والزبائن يجعل المؤسسة مفضلة لديها.
2. بناء قاعدة توريد قائمة على إستعداد المورد للإستثمار بتطوير منتجات جديدة لصالح المؤسسة.
3. بناء علاقة عضوية مع الموردين والزبائن تربط مصيرها بالمؤسسة **co-destiny**.
4. .. من أجل زيادة فعالية الجهد اللوجستي (السوقى) .. وكفاءة المؤسسة عموماً.

وقفة نقاشية

فَكَرْ فِي الْبَندِ الْثَالِثِ فِي الشُّرِيفَةِ السَّابِقَةِ.. هُلْ يُمْكِنْ تَوْحِيدُ الْمَصِيرِ؟؟..

أين هذا من ثقافتنا؟؟..

الموردين المفضلين

Preferred suppliers •

- يمتع الموردون المفضلون بأفضلية وأولوية لدى زبائنهم.
 - كل مورد يتمنى أن يصبح مورداً مفضلاً لدى زبائنه..
 - وخاصة إذا كان لدى زبائنه العديد من الموردين الآخرين.
 - وتبين أهمية هذه العلاقة في ظروف خاصة..
 - عند حصول تراجعات في الأداء..
 - أو تقليص في حجم السوق.

الزبائن المفضلون

Preferred customers •

- يسعى الزبائن لأن يصيغوا الزبائن المفضلين لدى مورديهم.
 - بحيث تكون لهم الأفضلية والأولوية ..
 - ... في ظروف مثل..
 - ... مثل تطوير منتج جديد..من قبل المورد.
 - وفي المواسم.

قواعد هامة

- من أجل بناء سلسلة توريد حديثة يجب:
- 1. إيجاد حالة تكامل بين جميع حلقات السلسلة.
- 2. بناء تدفق مستمر وثابت مبني على مفهوم السحب pull والطلب.
- 3. استخدام البيانات لتحسين العمليات.
- 4. أنظر إلى القيمة من زاوية الزبان.

قواعد هامة تابع

- إقضى على الهدر وعلى النشاطات التي لا تضيف قيمة.
- تناول البيانات المطلوبة في موقع استخدامها واستعملها لمتابعة سلسلة التوريد.
- 4. استخدم التحليل العملياتي process analysis واساليب التحسين لتفعيل optimize سلسلة التوريد.

بعض المزايا

- تصل المواد في الموعد فتحتاج تخزين ومناولة أقل.
- تدار المؤسسة من قبل هيئة إدارية أصغر.
- عقود التوريد والنقل تصبح أفضل.
- المكان يصبح أنيظف.

القضايا التي تعالجها إدارة سلسلة التوريد

- تصميم شبكة التوزيع: المستودعات ووسائل وخطوط النقل ومرکز التوزيع.
- إستراتيجية التوزيع: تتضمن سياسات وأساليب وأنماط التوزيع والنقل.
- المعلومات: إيصال المعلومات الضرورية المتعلقة بالطلبيات وواسطه النقل والمحجوزات.
- إدارة المخزون : من مواد خام ودخلات ومنتجات تحت التصنيع وبضاعة جاهزة.
- تدفق النقد: ترتيب الدفعات وتنظيمها وبرمجتها.

Logistics

- ★ يختلط مفهوم إدارة سلسلة التوريد بمفهوم اللوجستية (السوقية) ..
- ⊕ اللوجستية هي إدارة تدفق المواد والمعلومات والموارد الأخرى ..
- ⊕ .. بما في ذلك الطاقة والبشر.
- ⊕ بين نقطة المنشأ ونقطة المقصد.

أعمال إدارة سلسلة التوريد

- تصنف النشاطات والأعمال التي تمارسها إدارة سلسلة التوريد إلى ثلاثة مستويات..

استراتيجي
تكتيكي
عملياتي

النشاط الاستراتيجي

ويشمل:

- الارتفاع بالشبكة الاستراتيجية بما في ذلك عدد ومواعي وأحجام المستودعات ومرافق التوزيع والمنشآت الإنتاجية.
- الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والموزعين والزبائن ..
- ..وبناء قنوات إتصال لتمرير المعلومات الهامة.

النشاط الاستراتيجي تابع

- ..والتحسينات العملياتية مثل:
- التحميل المباشر من شاحنة إلى شاحنة (cross back-to-back) .. ويسمى أيضاً (docking)
- والشحن المباشر (direct shipping)
- ولوجستية الطرف الثالث (third party logistics)

النشاط الاستراتيجي تابع

- إدارة دورة حياة المنتج (product life cycle) من أجل تكامل المنتجات الجديدة والقديمة مع سلسلة التوريد وإدارة المواد.
- البنية التحتية لтехнологيا المعلومات لدعم عمليات سلسلة التوريد.
- قرارات تصنيع أم شراء .. وأين تصنع..
- موازنة استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية التوريد.

Cross docking

- * وهو التحميل من ظهر شاحنة إلى ظهر شاحنة أخرى- **back-to-back**
- * ويوفر مصاريف التخزين.
- * ويقلل مصاريف التحميل والتنزيل.
- * ويقلل وقت التقل.
- * ويجعل من بعض عمليات النقل ممكنة في حال وجود تعقيدات أمنية..
- من عوامل نجاح والمارت:
85% من شحنها بهذه الطريقة
وهذا خفض كلفة مبيعاتها 2-3%
ويمكنها من البيع بأسعار أقل

Direct shipping

- ↔ الشحن المباشر
- وهو نمط جديد تم ابتكاره في دبي..
- .. ويعتمد على وجود شبكة واسعة من مراكز التوزيع وخطوط الملاحة..
- .. التي تضمن رحلة أقصر ما يمكن بين ميناء الشحن ومناء المقصد..
- مما ينجم عنه فعالية أفضل لسلسة التوريد.

Third party logistics

- وتسمى أيضاً **3PL**
- النوع الأول: في أبسط حالاته تتولى شركة القيام بتسليم بضاعة لشركة أخرى وتوصيبها ونقلها وتخزينها وتوزيعها.
- النوع الثاني: يسمى "مطور الخدمات" **service developer** و يقدم لزبانيه خدمات متقدمة تضيف قيمة مثل البحث والمتابعة وخدمات لوجستية خاصة مثل تغليف خاص
- النوع الثالث: "محور الزبون" **customer adaptor** يتولى جميع النشاطات اللوجستية للشركة ولكن لا يطورها
- النوع الرابع: "مطور الزبون" **customer developer** : ويتولى النشاطات اللوجستية بالكامل ويتولى تطويرها وينتقل مع كيان الشركة تماماً.

Drop shipping

- وهو نمط من إدارات سلسلة التوريد الذي يجعل تاجر المفرد لا يحتفظ بالمخزون.
- حيث يقوم بتحويل طلبات شراء زبانته وتفاصيل الشحن إلى الشركة المصنعة أو إلى تاجر جملة.
- الذي يقوم بشحن البضاعة مباشرةً إلى الزبون.

النشاط التكتيكي

- ٨ القرارات المتصلة بالمشتريات وعقود التوريد.
- ٨ القرارات المتصلة بالإنتاج والتي تشمل التعاقدات وبرمجة وتخطيط الطلبيات.
- ٨ القرارات المتصلة بالمخزون والتي تشمل الكميات والجودة وأماكن التخزين.
- ٨ استراتيجية النقل وتشمل الطرق والتعاقدات.

النشاط التكتيكي تابع

- ٨ تقدير **benchmarking** جميع العمليات بالمقارنة مع المنافسة.
- ٨ تطبيق أفضل الممارسات على جميع المراحل.
- ٨ تنظيم الدفعات على مراحل.
- ٨ التركيز على متطلبات الزبائن.

النشاط العملياتي

- تخطيط الإنتاج والتوزيع بما في ذلك العقد nodes في سلسلة التوريد.
- ترتيب scheduling الإنتاج لكل وحدة إنتاجية في سلسلة التوريد بالتفصيل.
- تخطيط وتتبّع مبني على الطلب وتنسيق الطلب المتوقع لجميع الزبائن مع الموردين.
- تخطيط مصادر المشتريات شاملًا المخزون الحالي والمخزون المتوقع بالتعاون مع جميع الموردين.

النشاط العملياتي تابع

- العمليات الواردة ونقل المواد واستلامها.
- عمليات الإنتاج واستهلاك المواد وتدفق المنتجات الجاهزة.
- العمليات الصادرة التي تشمل نقل المنتجات إلى الزبائن.
- الوفاء بمواعيد التوريد بالتعامل مع جميع المعوقات في سلسلة التوريد من الموردين إلى الزبائن.

Peter Drucker

- يقول بيتر دركر وهو باحث إداري مرموق:
- مفهوم علاقات العمل يمتد إلى ما هو أبعد من حدود المؤسسة ويهدف إلى تنظيم عمليات كاملة من خلال سلسلة قيمة value chain تمتد عبر عدة مؤسسات.
- .. ولكن ما هي سلسلة القيمة؟.

Value chain

- هي سلسلة من النشاطات يكتسب المنتج في كل مرحلة فيها قيمة إضافية جديدة..
- .. تفوق بقيمتها التراكمية الجديدة مجموع القيمة المكتسبة في جميع المراحل السابقة..
- تتضمن سلسلة القيمة عدد من الفئات:
 - نشاطات أساسية - الحركات السوقية الداخلية
 - **inbound logistics** (الإنتاج) - الحركات السوقية الخارجية
 - التسويق والمبيعات - الخدمات (الميسانية)
 - نشاطات مساعدة : إدارة المخزون - إدارة الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - المفترضيات
 - توجد كلفة مرتبطة بكل نشاط.
 - ولا توجد قيمة مرتبطة بجميع النشاطات .. فهناك نشاطات لا تضيف قيمة.

سلسلة القيمة

- تخطى مفهوم سلسلة القيمة حدود المؤسسة..
- .. وأصبحت تتطابق على سلسلة التوريد برمتها وشبكات التوزيع.
- توريد خليط من المنتجات والخدمات للزيون النهائي .. سوف يحرك عامل اقتصادية مختلفة .. كل منها يتمتع بسلسلة القيمة الخاصة بها.
- الباحث بورتر يسمى منظومة سلاسل القيمة المتراكبة .. منظومة القيمة .. **Value system**
- .. بحيث تتكون منظومة القيمة من سلاسل القيمة الخاصة بالموردين + وسلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة + وسلسلة التوريد الخاصة بالموزعين والزيان.

التحولات العالمية

- نتيجة للتحولات الهائلة في العولمة والمصادر الخارجية **outsourcing** وتكنولوجيا المعلومات تمكنت بعض الشركات الضخمة من بناء وتشغيل شبكات توريد متعاونة ضخمة حيث يقوم كل شريك بالتركيز على عدد محدد من النشاطات الاستراتيجية.
- أصبحت هذه شبكة التوريد العابرة للمؤسسات **inter organizational supply network** تشكل نوع جديد من المؤسسات.

Outsourcing

- الاعتماد على مصادر خارجية هو نوع من مقاولات الباطن.
- مثل تحويل بعض عمليات الإنتاج إلى صناعة مختلفة – مثل التطريز في صناعة الآلية – الحفر على الخشب في صناعة المفروشات.
- كما يمكن تحويل جزء من طبعة إلى مصنع آخر بسبب نقص الطاقة الإنتاجية.
- يهدف هذا النهج إلى :
 - ❖ تخفيف الكلف
 - ❖ التركيز على رفع القدرات في إنتاج سلع محددة
 - ❖ يحتاج هذا النهج إلى توسيع نظم الرقابة.

وقفة نقاشية

- إدارة سلسلة توريد استراتيجية .. قائمة على :
- ① علاقات متكافئة قائمة على الشراكة
- ② تخطيط ستراتيجي شامل يتجاوز حدود المؤسسة
- ③ عمليات لوجستية أكثر كفاءة
- ④ ينجم عن ذلك أرباح أعلى .. ديمومة أكبر ..
- ◎ السؤال موضع النقاش – كيف تُعزز الأرباح والديمومة

٩٩

التحولات العالمية

- في القرن الواحد والعشرين حدثت تحولات كبيرة في بيئة العمل..
- .. ساهمت في تطوير شبكات سلسلة التوريد
- كنتيجة للمعلومة وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات تشكلت تحالفات استراتيجية وشراكات تجارية في جميع أنحاء العالم
- ساعد على هذه التحولات ظهور مفاهيم جديدة مثل JIT والإنتاج على طريقة لين lean والإنتاج الرشيق agile
- .. وكذلك التطور في وسائل وكلف الإتصال والمواصلات
- ظهرت مسميات جديدة مثل extended enterprises، – virtual corporation, global production network

تطور إدارة سلسلة التوريد 1

(1) حقبة التكوين:

- ظهر تعبير ”إدارة سلسلة التوريد“ في بداية الثمانينات.
- ولكن بعض أشكاله كان معروفاً عند إبتكار ”خط التجميع“
- خصائص هذه الحقبة :

 - ❖ الحاجة إلى تغييرات كبيرة.
 - ❖ إعادة البناء re-engineering
 - ❖ تقليص العمل downsizing من أجل خفض الكلف
 - ❖ الإهتمام الشديد بتنظيم اليابان في الإدارة.

تطور إدارة سلسلة التوريد 2

(2) حقبة التكامل:

- برزت دراسات هذه المرحلة حول إدارة سلسلة التوريد مع تطوير نظام تبادل البيانات الإلكترونية (EDI).
- وقد تزايد الاعتماد على الإنترنت في هذه المرحلة
- وإنما تزالت المرحلة بتزايد القيمة المضافة ..
- .. وخفض التكلفة من خلال التكامل.

تطور إدارة سلسلة التوريد 3

(3) حقبة العولمة:

- امتازت مرحلة العولمة بـ:
- لفت الاهتمام تجاه النظم العالمية لعلاقات الموردين
- وتوسيع سلسلة التوريد خارج الحدود الوطنية للدول
- عولمة سلسلة التوريد ضمن المؤسسات ..
- .. من أجل تعزيز التنافسية ..
- .. يخلق المزيد من القيمة المضافة ..
- .. وخفض التكاليف

تطور إدارة سلسلة التوريد 4

- (4) حقيقة التخصص : المرحلة الأولى: الاعتماد على المصادر الخارجية للإنتاج والتوزيع :**outsourcing**
- بدأت المؤسسات في التسعيان بالتخلي عن التكامل العمودي الداخلي.
- والتخلص من العمليات غير الأساسية.
- وسعت للحصول على مصادر خارجية لهذه الوظائف في شركات أخرى.
- أحدث هذا تغيراً في متطلبات الإدارة ..
- ... ينتمي إلى سلسلة التوريد خارج جدران المؤسسة ..
- ... وتوزيع الإدارة عبر شراكة في سلسلة توريد متخصصة.
- يتبع..

تطور إدارة سلسلة التوريد 5

- .. يتبع
- زاد التركيز على منتجات التخصص.
- مما نجم عنه جودة أفضل وكلف أقل.
- وأصبح هناك ضرورة للسيطرة على سلسلة التوريد بكمالها من الخارج بدل الداخلي.
- وأصبح على المصانعين التعامل مع جداول مواد بنظم ترقيم مختلفة .. بالنظر إلى تعدد المنشآت ..
- وأصبح الزبائن يسعون إلى الإطلاع على مسيرة طلبيات أثناء العمل.
- وأنفذ الموردون دوراً في إدارة المخزون **vendor – managed inventory (VMI)**

OEM

- منتج معدات أصلي **Original Equipment Manufacturer**
- وهي المؤسسات الصناعية التي تقوم بالإنتاج الفعلي للمعدات..
- .. لصالح شركات أخرى ..
- .. تقوم بتسويتها ..
- .. بعلامته التجارية الخاصة ..
- .. ومواصفاته ..
- فيما يسمى **contract manufacturing**

Contract Manufacturing

- الإنماج التعاقدى
 - وهو إنتاج كمية من السلع من قبل مؤسسة صناعية
 - لصالح مؤسسة تسوق هذه السلع
 - وتضخ مواصفات السلع
 - وتعتمد عليها علامتها التجارية.

VMII

Vendor-managed Inventory •

- المخزون المدارن من قبل الموردين
 - وهو ترتيب يتم بين زبائن وموارد..
 - يقدم الزبائن معلومات عامة عن مستوى الكميات التي يود أن يحافظ عليه ..
 - ويقوم الموردو بتزويد كميات تحافظ على هذا المستوى
 - دون الإضطرار إلى تحرير طلبات الشراء وتنظيم العقود تكراراً
 - وهذا مبني على علاقة ستراتيجية بين الزبائن والموردو.

Scan-based trading

- وهي عملية توريد لسلع الى مستودعات الزيون..
 - وتبقي ملكاً للمورد ..
 - .. حتى يقوم الزيون بداخلها في منظومته..
 - .. يقرأ عنها اكترونيا **scanning**
 - فيفيد ثمنها
 - وهذا يتطلب وجود علاقة استراتيجية بين الطرفين ..
 - .. ونظام اتصال مستمر **on line**

تطور إدارة سلسلة التوريد 6

- (5) حقبة الاختصاص – المرحلة الثانية، سلسلة التوريد : خدمات
- بدأ التخصص في سلسلة التوريد في الثمانينيات بظهور سماحة النقل وإدارة المستودعات ..
- ... ثم تطور المفهوم ليشمل التخطيط والتنفيذ والإدارة.
- يساعد التخصص على التركيز على الارتفاع بالمهنة.

إدارة سلسلة التوريد 2 (SCM 2.0)

- هذا النموذج الجديد نابع من التطور في الشبكة العنكبوتية ..
- .. والمعطيات الجديدة المرافقة لذلك ..
- .. والتي أدت إلى الارتفاع بالعمليات والأساليب والأدوات
- وساعدت على المزيد من الابداع والمشاركة في المعلومات والتعاون
- لقد مكنت التحولات الكبيرة الشركات من التوصل السريع إلى حلول مشاكل كانت تأخذ أياماً لحلها .. تتعلق في الشحن وإيجاد المصادر

SCM 2.0

م .. يتبغ

- لقد أصبحت القدرة العالمية على التوريد السريع ميزة تنافسية جعلت الشركات تتعامل مع:
- التحولات السريعة في أسعار الطاقة.
- قصر الدورة العمرية للمنتجات.
- تقلص حجم الطلبيات.

Application service provider

- ”مقدم خدمة الإستخدام“ ASP
- .. وهو نمط قديم .. في إطاره الأوسع..
- ومن الأمثلة القائمة .. الطيران..
- .. حيث يحصل المستفيد على خدمة بشراء تذكرة.
- وقد أخذ المفهوم بالإنسار لينطبق على بيع برامج الحاسوب من خلال الإنترنэт.

On-demand model

- هو نمط جديد لتقديم الخدمات الحاسوبية..
- .. بتاجر البرامج والخدمات الحاسوبية..
- .. ودفع قيمة الإستخدام بدل قيمة البرنامج ..
- .. وهذا يتضمن توفير في التكلفة في أغلب الحالات..
- ويكتسب المستفيد ميزة استخدام تكنولوجيا حديثة على الدوام.

Software –as- a- service

- وهو طريقة لإستخدام برامج الحاسوب..
- .. حيث يجيز للزبون أن يستخدمها
- ضمن تعاقق محكم بفترة زمنية
- بينما يحتفظ مقدم الخدمة **service provider** بملكية البرنامج..
- .. ويتحمل مسؤوليته في الصيانة والتحديث.

Quick response manufacturing

- الإنتاج بالتجاوب السريع..
- يعني القيام بإنتاج طلبيات بوقت قصير..
- ..باختصار مدة الإنتاج **lead time** والنشاطات الأخرى الملازمة.
- وهذا يعزز التنافسية في سوق متغير.
- وترفع الربحية وتخفض حجم المخزون في المصنع وفي مؤسسة التوزيع.
- وزيادة العائد على الاستثمار **ROI**.

وقفة نقاشية

أهمية التجاوب السريع كعنصر منافسة

عمليات

سلسلة التوريد الأساسية

- إدارة علاقات الزبائن **customer relations**
- إدارة خدمات الزبائن **customer services**
- إدارة الطلب **demand**
- تنفيذ الطلبات **execution**
- إدارة سير الإنتاج **production flow**
- إدارة علاقات الموردين **supplier relations**
- تطوير المنتجات وتعزيز قابليتها للتسويق **commercialization**
- إداره المرتجعات **returns**

للمزيد

عمليات

سلسلة التوريد الأساسية

يمكن إضافة نقاط أخرى:

- المشتريات procurement
- تطوير المنتجات وتعزيز قابليتها للتسويق
- إدارة ودعم سير الإنتاج
- التوزيع
- قياس الأداء
- المصادر الخارجية outsourcing والشراكة معها

إدارة علاقات الزبائن

Customer relations management

- وهي مجموعة العمليات والسياسات والخطوات التي تتبعها مؤسسة لمتابعة علاقتها بزبائنها الحاليين والمحتملين.
- أبعاد إدارة علاقات الزبائن:
 - ❖ عمليات المكتب الأمامي:
 - ⊕ تلامم مباشر مع الزبائن
 - ⊕ مقابلات
 - ⊕ مكالمات تلفونية
 - ⊕ بريد الكتروني
 - ⊕ خدمات متواصلة.

إدارة علاقات الزبائن

- ❖ عمليات المكتب الخلفي: وتشمل-
 - ⊕ تقديم الفواتير
 - ⊕ الصيانة
 - ⊕ التخليط
 - ⊕ التسويق
 - ⊕ الحملات الإعلانية
 - ⊕ التمويل
 - ⊕ الإنتاج..

ادارة علاقات الزبائن

- العلاقات التجارية:
- ❖ التعاملات مع الشركات الأخرى
- ❖ الشركاء
- ❖ الموردين والزبائن
- ❖ جمعيات الأعمال..
- ❖ هذه العلاقات الخارجية تساند المكتب الإمامي والمكتب الخارجي.
- التحليلات: يمكن تحليل بيانات إدارة علاقات الزبائن من أجل تخطيط وقياس أداء إدارة علاقات الزبائن
- قياس علاقات الزبائن: .. عدد شكاوى الزبائن .. حصة السوق ..

مكونات إدارة سلسلة التوريد

- التخطيط والمتابعة
- نظام العمل **work structure**
- البناء التنظيمي
- تدفق المواد
- تدفق المعلومات
- أساليب الإدارة
- البناء السلطوي **power structure**
- التعامل مع المخاطر
- نظم المكافأة
- ثقافة المؤسسة

وظيفة

- علاقات الزبائن.
- خمس نقاط.

Slide 76

اليوم الثاني

- اللوجستية.
- التخزين.
- أهداف إدارة المستودعات.
- السكيب.
- المبيعات.
- المشتريات.

Slide 77

وقفة نقاشية

- نقاش الوظائف.
- 8 دقائق لكل متدرب.

Slide 78

Reverse Logistics

- اللوجستية العكسية .. أو السوقية العكسية.
- تدفق المواد والمعدات الزائدة والمسترجعة بالإضافة العكسية
- ... أي إعادة إلى المصدر.
- مستخدماً سلسلة التوريد
- من أجل إعادة الإستخدام.
- أو التدوير.
- أو الإلتفاف.

اللوجستية

- اللوجستية هي إدارة تدفق السلع والمعلومات والموارد الأخرى ..
- .. بما في ذلك الطاقة والبشر
- .. بين مكان الإنتاج ومكان المقصد من أجل تحقيق متطلبات الزبائن
- تتضمن اللوجستية تكامل المعلومات والنقل والمخزون والتخزين ومناولة المواد وتغليف المنتجات ..
- .. ويشمل أمن المواد والنقل والتخزين
- النشاطات اللوجستية هي جزء من سلسلة التوريد الذي يضيف قيمة ذات بعدين زماني ومكاني..

اللوجستية

- وتسمى السوقيات.
- تتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة
- تعريف: عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستفيد النهائي.
- تعريف آخر: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتسيير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والواسط".

إدارة السوقيات

- إدارة السوقيات (الإدارة اللوجستية) هي جزء من إدارة سلسلة التوريد التي تقوم بالأعمال التالية:
 - ↳ تخطيط
 - ↳ تنفيذ
 - ↳ متابعة
- .. حرمة المواد ..
- .. بالتجاهن ..
- .. وتخزين المواد ..
- .. وتمرير المعلومات ذات العلاقة بين المنشأ ومكان المقصد ..
- .. من أجل تحقيق متطلبات الزبائن

التخزين

- نظام إدارة المستودعات هو جزء مهم من سلسلة التوريد ويهدف أساساً إلى السيطرة على حركة وتخزين المواد ضمن المستودع..
- .. ومتابعة الحركات المختلفة.. مثل:
 - ❖ الشحن
 - ❖ الاستلام
 - ❖ التخزين
 - ❖ تحضير الشحنات
- .. كما توجه إدارة المستودعات طلب كميات من المخزون المترد .. عندما ينخفض المخزون إلى الحد الأدنى..

وقفة نقاشية

أهمية العمليات اللوجستية

أهداف إدارة المستودعات

- هدف نظام إدارة المستودعات بناء مجموعة من التعليمات المحسوبة للتعامل مع استلام المواد والمسترجعات إلى المستودع.
- إدارة التمثيل المنطقي لمنشآت التخزين لمعرفة تفاصيل المخزون.
- إدارة المخزون داخل المخزن.
- وبناء نظام تلقائي لثبت الطلبيات لتعويض المخزون..
- Minimum stock**
- وإدارة لوجستية لتنظيم إعداد طلبيات الصادر.

المستودعات

- تتعامل إدارة المستودعات بسلام وتخزين وحركة البضائع..
- .. من وإلى موقع التخزين.
- هدف إدارة المستودعات المساعدة في التوصل إلى أفضل كلفة لتنفيذ طلبية في موعدها ..
- .. من خلال إدارة الموارد إقتصادياً.
- أي إدارة تخزين المنتجات والخدمات المتعلقة بالمنتجات داخل جدران المستودع.

SKU

- وهي وحدة تستخدم لأغراض التخزين والطلب والجرد.
- وترتبط برقم معين.
- ومرتبطة بخصائص معينة سهل سحبها من المخزون وشراؤها
- مثل: قبض رجالي أبيض حجم 15
- ورقم الأ SKU يتكون من أرقام وحروف..
- ..يمكن أن يكون خاصاً بالمؤسسة ..
- ..ويمكن أن يكون أوسع استخداماً.

عملية بناء السكيو

- منطقة rationalization عملية السكيو:
- الخطوة الأولى: حدد ترتيبية قرار الزبون للشراء.. من خلال البحث وتحليل البيانات.
- الخطوة الثانية: حدد العدد الأفضل من المواد في كل فئة وفي كل قطاع رئيسي.
- الخطوة الثالثة: حدد مستوى الإستعاضة لكل مادة وعلامة تجارية كمدخل للسكيو النهائي.
- الخطوة الرابعة: حدد انتاجية مبيع وربح على مستوى المادة والشريحة والعالمة التجارية والمنتج والفئة كمدخل لعملية اختيار السكيو النهائية.
- الخطوة الخامسة: كمل عملية اختيار السكيو باستخدام أهداف شاملة وستراتيجية.

المشتريات

- في جميع المؤسسات ذات الحجم توجد دائرة مختصة بعملية الشراء للمواد والمعدات والوازمن.
- وهو نظام قديم في المؤسسات الكبيرة.
- وهي تقوم بعمليات - البحث عن مصادر - التفاوض - قرار الشراء - إعداد عقود الشراء - طلبات الشراء - متابعة الطلبيات - الإسلام - تسديد قيمة طلب الشراء
- تغير دور دائرة المشتريات مع تطور سلسلة التوريد
- حيث تنشأ علاقة ستراتيجية مع الموردين
- لا تستوجب الكثير من البحث والتفاوض والمتابعة..
- ..كما أن الكثير من القرارات تتحذ على صعيد ستراتيجي.

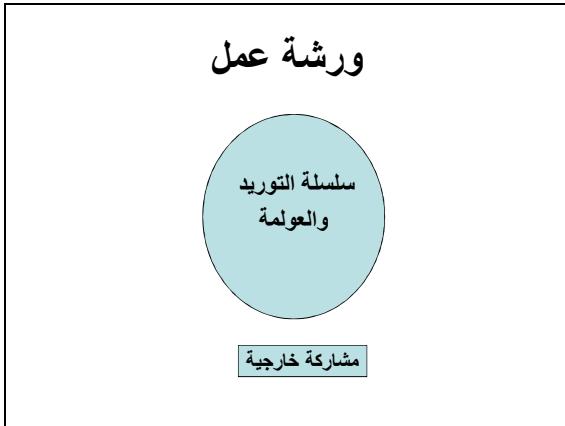
المبيعات

- توجد دائرة مبيعات في معظم المؤسسات التي تحتاج تسويق
- وتقوم بإدارة جهد بيع منتجات المؤسسة
- تبحث عن الزبائن-تفاوض على الأسعار-وتتمم الطلبيات
- مع تطور سلسلة التوريد تراجع دور وإستقلالية هذه الدائرة
- بقيام علاقات ستراتيجية مع الزبائن تسير عمليات البيع باتفاقية
- وتنكرر الطلبيات..
- ..تحكمها قرارات ستراتيجية تقررها إدارة المؤسسة.

إدارة سلسلة التوريد والبيئة

- من أجل الرفق بالبيئة يفضل اختيار مصادر قريبة لمدخلات الإنتاج ..
- .. لتجنب شحن المواد لمسافات أطول..
- .. واستخدام كميات أكبر من الطاقة..
- .. وإطلاق كميات أكبر من الغازات إلى الجو.

Slide 91



Slide 92



Slide 93



ثقافة المؤسسة

- لذلك.. ينبع الإعداد
- .. بالتدريب
- .. والتوعية
- .. وبناء ثقافة جديدة
- .. و .. والمتابعة .. وقياس التغيير.

ثقافة المؤسسة

- ثقافة جديدة .. قد تكون عاملاً ميسراً للتغيير..
- .. وقد تكون نتيجة .. التحول في نهاية المطاف.
- وهذه الثقافة قائمة على :
- ④ المشاركة في صنع القرار.
- ④� إحترام وإنصاف الموردين.
- ④� التواصل الفعال داخلياً وخارجياً.
- ④ إقناع الجميع بإمكانية رضى الزبائن والعمل على تحقيقه.
- ④ تقدير مورد الوقت والتعامل إيجابياً معه.
- ④ تشجيع وتقدير وإستثمار الإبتكار لإيجاد حلول تعزز التنافسية.
- ④ تفهم الجميع لعوامل البقاء والمنافسة عالمياً والإلتزام في الجهد الساعي لذلك.

المؤسسة الجديدة

- المؤسسة الجديدة .. مؤسسة عالمية
- Global organization .. Seamless organization
- عابرة للحدود التقليمية للمؤسسات وللحدود الوطنية للدول
- ولا تدار - بالضرورة - من مقر واحد.
- تمتد عبر مسافات.. ولا تحفل بالبعد والخلافات والإختلافات
- ولكن تهتم وتعرض على الإلتزام والشفافية والكفاءة..
- وهي أحذة بالإنتشار ..

بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الوقت

الوقت هو أساس قياس المدة التي تستغرقها الإفعال

قياس الوقت

- منذ القدم أحسن الإنسان بالوقت.. وأدرك الحاجة لقياسه..
- ملعب البابليون دوراً كبيراً في تقسيم السنة والشهر واليوم والساعة.
- استخدم الإنسان الساعية الشمسية.. وكانت القراءات نسبية - ظاهرية.
- ثم استخدم الساعة الرملية والمائية ثم الساعة الميكانيكية المعتمدة على البندول والزنبرك.. فأصبحت القراءات متنفسة.
- قام البيروني بتقسيم الساعة إلى ثواني (وثلاث وروابع) اعتمد على قياسات في بداية الشهر القمري وجاء بهذه روجر بيكون واعتمد على قياسات في منتصف الشهر القمري
- ووضعت الأمم تقويم مختلفة .. إنفقت معظم الأمم على تقسيم السنة لاثني عشر شهراً .. لم يتوحد العالم على عدد أيام الشهر .. ولكنهم توحدوا على عدد أيام الأسبوع .. وعلى عدد ساعات اليوم .. وعدد دقائق الساعة ولهذا دلالات ..

الوقت كمورد

من أجل الاستخدام الأمثل للوقت المتاح ينبغي تولد حس عميق بالوقت قائم على الفهم والإحترام والتقدير.

- الوقت مورد متوفّر بكثرة
- ولكنه ثمين جداً .. وأحياناً عزيز..
- وهو يمضي باتجاه واحد
- ولا يمكن تعويضه
- ولكن يمكن التحكم فيه وإدارته كمورد بكفاءة

بناء ثقافة احترام الوقت

من أجل التوصيل إلى الاستخدام النوعي للوقت:

- تتميم القراءة على الإحساس بمرور الوقت
- تتميم القراءة على تقدير الوقت المطلوب لإنجاز عمل
- تتميم ثقافة العمل بسرعة
- تتميم القراءة على تحديد الأولويات
- تتميم القراءة على الإختيار ما يجب عمله وما لا يجب عمله
- عدم إضاعة الوقت في التكرار والأحاديث الجانبية والنشاطات غير الضرورية
- تقسيم العمل إلى مراحل وتحديد إطار زمني لكل مرحلة
- اعتماد تخصيص "احتياط" في الوقت المخصص لكل مشروع
- التدريب لرفع الكفاءة العاملين
- اعتياد نقل المعلومات بسرعة
- البدء بالعمل على الفور وعدم تأخير مباشرة العمل

مفاهيم مرتبطة بالوقت

- دقة المواعيد punctuality
- العمل بسرعة culture of speed
- التأجيل postponement
- التأخير delay
- جدولة النشاطات scheduling
- المطمئنة (تعمد إطالة البت بموضوع لتحقيق هدف)
- تخمير الفكرة (تأجيل لغاية..) sleep - on - it

دقة المواعيد

- بدء الاجتماعات والنشاطات في موعدها
- والحضور إلى الاجتماعات في الموعد
- وتزويج الطلبيات وإيصال المعلومات في موعدها
- الإن Zimmerman بأي عمل مرتبطة بإطار زمني ..
- .. هذه المركبات جميعاً ..
- * تعزز المصداقية ..
- * وتقلل من هدر الوقت ..
- * وتشعثي إنطباع بالجدية ..
- * وتحسّب المؤسسة سمعة طيبة.

وقفة نقاشية

دقة المواقع

العمل بسرعة

- ينجم عن العمل بسرعة أكبر توفير بمورد الوقت العزيز
- وهذا يتطلب بث ثقافة العمل بسرعة culture of speed بحيث تصبح مسلكاً غريزياً.
- العمل بسرعة يقل التكلفة..
- ويعزز تنافسية المؤسسة

ثقافة العمل بسرعة

- ☒ من الضروري أن يتمرس الجميع على سرعة الإنجاز.
- ☒ وأن يصبح ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة..
- ☒ من خلال خلق قناعة بأهمية هذه الممارسة..
- ☒ .. ثم التدرب عليها حتى تتحول إلى طبع.
- ☒ وهذا ينطبق على العمل اليدوي والعمل المكتبي.

التأخير

- التأخير في بدء النشاطات نهج سلبي ينبغي تجنبه.
- فهو يتسبب في تأخير النتائج .. وهذا ليس من مصلحة المؤسسة.
- التأخير في بدء اجتماع يعني حضور البعض وتأخر البعض مما يعني هدر وقت الذين حضروا وإضطرروا للانتظار.
- التأخير في بدء مشروع قد يضطر المؤسسة إلى اللجوء بداعي مكافحة لتعويض الوقت الضائع في التأخير.

الإطالة المقصودة

- على الرغم من أن الإطالة تتسبب في إضاعة الوقت فإنها تتحول إلى ممارسة إيجابية في بعض الحالات.
- مثل: تأخير قرار مفصلي سعياً وراء حشد تأييد أكبر للفكرة.
- مثل: إبقاء باب النقاش مفتوحاً طمعاً في الحصول على أفكار جديدة.
- مثل: المماطلة في إتخاذ قرار حتى الحصول على اجماع.

إطالة مدة البت ضماناً لحل أفضل

- يقول الغربيون في بعض الحالات **sleep on it**
- ويقصد بذلك أن ندع وقت يمر ليختبر الحل أو الفكرة المطروحة.
- وهذا يعطي الطرح الفرصة للنضوج.
- ويعطي مؤيدي الطرح المترددin تعزيز قناعتهم.

مقررات وحلول للمدراء

من أجل التوصل إلى معرفة ”أين يضيع الوقت؟“ و ”كيف يضيع الوقت؟“

يوصى المدراء بإعداد كشف يومي يجمع ما قاموا به من أعمال مع تحديد الوقت الذي استغرقه كل عمل لعدة أيام.

ثم يقوموا بتصنيف الأعمال المنفذة إلى أربعة أقسام:

1. الأعمال التي يمكن الإستغناء عنها الأعمال التي لا تضيف قيمة.
2. الأعمال التي يمكن تخفيف الوقت المخصص لها.
3. الأعمال التي يمكن تكليف شخص آخر القيام بها.
4. الأعمال التي يمكن برمجتها بتأجيلها.

مقررات أخرى للمدراء

- اللجوء إلى منح صلاحيات للمروءوسين ونقل بعض الأعمال لهم .. بشكل دائم – توقيض .. أو لمرة واحدة – تكليف.
- برمجة بعض النشاطات.
- التأجيل المبرر.
- ضم بعض النشاطات المتشابهة للقيام بها كعمل واحد .. مثل توقيع البريد.
- تجميع بعض الأعمال للقيام بها تباعاً.. مثل المقابلات.
- الدمج بين نشاطين.
- اصنع فراغ ثم إملأ هذا الفراغ.. بضغط أعمال كبيرة لتوفير وقت لأعمال صغيرة.
- إستغلال وقت الإنتظار..

وقفة نقاشية

منح الصلاحيات

دوريك كمتافي
(منح صلاحيات)

المدراء وإدارة الوقت

- التعامل مع أشخاص لا يقدرون الوقت:
 - ينبغيأخذ الاحتياط لذلك.
 - وينبغي التنبه إلى عدم إضاعة الوقت.
 - وإنتماد الصراحة في الإشارة إلى مرور الوقت.
- التعامل الفعال يقلل من المفاجئات.
- التعامل الفعال يقلل من خيبة الأمل.

التكليف والتفويض

لا ينبغي للمدير أن يعمل كل شيء بنفسه
قطبه تكليف بعض الأعمال لأعضاء فريقه..
..من أجل أن يصبح هذا نهجاً ممكناً ومقبولاً
ينبغي أن يقوم المدير بما يلي:

1. أن يدرب أعضاء فريقه
2. أن يثق بهم
3. أن يتبع أدائهم
4. أن يقبل أداءً متواضعاً أحياناً فلا بأس ويعود إلى عادته القديمة
5. أن يشجعهم ويعتزم كل فرصة للارتفاع بأدائهم
6. بناء نظام قياس ومكافحة للأداء لأعضاء الفريق

البرمجة

- المفاضلة بين المهم والمستجل
- مبدأ " الداخل أولاً ينجز أولاً "
- تحويل نشاطات يومية إلى نشاطات نصف أسبوعية مثلاً
- التأجيل كخيار نهائي
- عند البرمجة تُترك فراغات بين الأنشطة المختلفة - كاحتياط - لقليل من الإستراحة والاستعداد الذهني - لمراجعة ملف يخص النشاط التالي، إذا كان اجتماعاً أو لقاءً.

تمرين

المفاضلة بين المهم والمستعجل

[عدد قسمة وأختبار 10 أعمال والمفاضلة بينها]

التأجيل

- التأجيل خيار سلبي.
- يُصبح بعدم تأجيل الملفات النازفة (التي تزداد سوءً مع الوقت).
- بينما يُصبح بتأجيل الملفات المتعلقة بأزمات ساخنة يتوقع أن تبرد مع مرور الزمن.
- التأجيل يمنح فرصة أكبر لدراسة الموضوع قيد التنفيذ.
- التأجيل قد يعطي فرصة للحصول على اجماع.

وقت المؤسسة

وقت المؤسسة مهم بقدر ما هو وقت المدير مهم

1. لذلك ينبغي العمل على بث ثقافة تقدير الوقت وإحترامه
2. كما ينبغي تدريب العاملين على التعامل الكفؤ مع الوقت
3. إدراج التعامل مع الوقت بقياس أداء العاملين ومكافحتهم
4. للقوة، التي يشكلها المدير، دور مهم
5. لا ينبغي للمدير أن يتسبّب في إضاعة وقت الآخرين بالتأخير عن حضور الاجتماعات وتأخير اتخاذ القرارات وغير ذلك..

قياس الأداء

يقيس أداء إدارة الوقت بثلاثة مقاييس:

1. وقت البدء

2. الوقت المستغرق

3. نسبة العمل المنجز

حيث يعتبر البدء بالوقت المحدد.. واستغراق المجتمع حسب المقرر.. وإنجاز العمل المقرر بالكامل.. أداءً ذاتيًّا قياس عالي.

هناك خطر الوقوع في خطأ عند بناء
المقاييس بتحديد أهداف سهلة التحقيق

إدارة الوقت عند الأزمات

- في زمن الأزمات تتغير القواعد .. بتغيير الأولويات.
- حدد أولويات التعامل مع الأزمة.
- تصرف بسرعة.
- وزع مهام تتعلق بخطوات الحل [ليكن المخرج من الأزمة جماعياً]
- تابع بشكل حثيث تقدم الحل.
- لا تهمل أعمالك اليومية.
- يمكن تأجيل أو حتى الغاء بعض النشاطات.
- لا ضير من العمل لساعات أطول.

قياس الأداء

- كما يمكن قياس الأداء الشخصي بنسبة عدد المخالفات..
عدد المرات التي يتم فيها التأخر عن إجتماع من عدد
الإجتماعات التي تمت المشاركة فيها خلال فترة محددة.
- كما يمكن قياس أداء المؤسسة .. بنسبة الطلبيات المسلمة
بموعدها.. نسبة الحضور في لحظة بدء الدوام.. نسبة
الإجتماعات التي عقدت بدون تأخير ..

كيف وأين يضيع الوقت

- في الاجتماعات
- في المحادثات التلفونية
- في الزيارات الشخصية
- قراءة الجريدة
- الانترنت
- في بداية الأسبوع وبداية اليوم

كيف وأين يضيع الوقت

- التأخر في بدء .. المشاريع.. الاجتماعات..
- السماح للدافئة والروح المعنوية بالتدنى
- في المقابلات
- في التكرار.. تكرار العبارات والأفكار في المحادثات والاجتماعات
- القيام بنفس العمل أكثر من مرة لتكرار الخطأ لغيب آلية مراقبة تجارب
- في النزاعات الداخلية.. الناجمة عن غياب النظام.. الشلية.. الفنوية.. التحاسد

وقفة نقاشية

إطلاة المحادثات التلفونية

عادات وسلكيات

أولاً : مهنية:

- العمل بكافأة متدنية
- نقص في المهارات
- إستخدام تكنولوجيا قديمة
- عيب في نظام حركة المواد
- الميل إلى التأجيل

عادات وسلكيات

ثانياً: غير مهنية:

- الشخصنة
- الخروج عن الموضوع في النقاشات
- الخجل من إنهاء مقالة أو زيارة
- تكرار طرح الأفكار التي طرحت من قبل زميل في الاجتماع
- غياب المصارحة .. عدم الدخول فوراً في صلب الموضوع
- التأجيل

النموذج السلبي

هناك نموذج لأشخاص في مجتمعنا يتصف بصفات سلبية مثل:

- يأتي بدون موعد
- طويل الجلوس
- لا ينتبه إلى تلميحات مضييفه حول الوقت
- وإذا ووجه بصرامة يغضب
- وإذا منع من الدخول يقول أن الدخول على رئيس الوزراء أسهل
- وإذا شارك باجتماع عام لا بد أن يقدم مداخلة أو أكثر.. لا يهم ما يقول!!! .. هذا في زمن الكرونوميتر .. الساعة الذرية

صحتك بالدنيا

- عزز ثقتك بالآخرين.. دعهم ينجزوا بعض الأعمال
 - لا تعرض نفسك للضغط الشديد
 - خصص إستراحات معقولة بين النشاطات المختلفة
 - خفف من مصادر القلق والتشتت الذهني
 - خفف من عدد الملفات المفتوحة
- تذكر أن الأمر لا يستحق التضحية بنفسك

أهمية احترام الوقت في ثقافتنا

لا شك أن احترام الوقت وتقديره مكانة خاصة في ثقافتنا ولكننا أهملنا القيم المتنفسة على ذلك وأصبحت علاقتنا بالوقت سينية..

- فالعبادات تتطلب معرفة دقيقة بالوقت ..الصلوة.. الصوم ..الحج
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد
- في الثاني السلامة وفي العجلة الندامة - مفهوم الثاني- يعني البطء

أن نحن الان
نحن الان في تقدمة - بين مصر والمغرب -

نصائح لإدارة الوقت

- تأكد أن إدارة الوقت أمر ممكن
- حدد أين يضيع الوقت
 - ضع أهداف لإدارة الوقت
 - ضع خطة إدارة الوقت
 - استخدم أدوات إدارة الوقت

نصائح لإدارة الوقت

- نفذ حسب الأولويات بحزم
- تعلم أن تكفل
- إعتمد تقاليد عمل
- تبني عادة تحديد حدود للوقت
- تأكد أن نظمك منتظمة
- لا تضيع الوقت في الانتظار

تخطيط الوقت

- لماذا لا يخطط البعض وقتهم؟.
- لأنهم لا يعتقدون بأهمية ذلك.
- لأنهم لا يعرفون كيف يخططون.
- لأنهم يعتقدون أن ذلك ليس ضرورياً.

تخطيط الوقت

- تحديد الأولويات.
- تحديد ما يمكن تكليف الآخرين به.
- حديد ما يمكن تركه.
- تحديد ترتيبية النشاطات.
- تحديد مدة كل نشاط.
- أعد جدول يومي.. أسبوعي ..

لصوص الوقت

- التخطيط السيء
- التعامل مع الازمات
- المقاطعة
- عدم التكليف
- المجتمعات غير الضرورية
- الفوضى والتراكمات
- الأشخاص السلبيون
- المواقف السينية من الجودة

أهمية تسلیم الطلبات بموعدها

- عندما يتم تثبيت طلبية .. يتم التفاوض على تاريخ التسلیم .. مثلاً يتم التفاوض على السعر والمواصفات ..
- يقوم الزبائن بإجراء ترتيبات بناء على هذا التاريخ .. قد يتضمن بعضها التزام مع طرف ثالث..
- لذلك فهو يتمنى أن يستلم طلبيته بموعدها .. لينفذ برامجه كما خطط لها..
- كما أن الكثير من مواعيد التسلیم مرتبطة بمواسم .. والتأخير يعني ضياع الموسم..

أهمية تسلیم الطلبات بموعدها

- يكتسب..
- والتأخير يسبب خسائر للزيتون..
- وتسرب له ارباك .. في التخطيط .. في التخزين .. في التسويق.
- وضياع فرص.. مثل قيام المنافسة بطرح نفس المنتج قبل المؤسسة بسبب التأخير.
- .. في بعض الحالات تكون الخسارة المادية كبيرة.

أهمية تسلیم الطلبات بموعدها

- يلجأ بعض الزبائن إلى فرض غرامة تأخير على المصنع المورد.
- على الموردين تجنب دفع الغرامات لأنها تتسبب في خسائر كبيرة غير مبررة.
- وعلى الموردين الالتزام بالمواعيد للحفاظ على سمعة المؤسسة..
- .. والحفاظ على العلاقات مع الزبائن.
- ومن أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أهمية تسلیم الطلبات بموعدها

- تحسين قدرة المؤسسة على الالتزام بمواعيد التسليم:
- ✿ نشر وعي بأهمية رضى الزبائن.
- ✿ إشاعة ثقافة تقدر الوقت.
- ✿ تعزيز دافعية العاملين.
- ✿ إدارة ستراتيجية كفوءة لسلسلة التوريد.
- ✿ إدارة العمليات الإنتاجية بفعالية عالية.
- ✿ وجود نظام متابعة قوي.
- ✿ تطبيق وسائل قياس ثابني عليها نظم مكافأة.

أهمية تسلیم الطلبات بموعدها

- ✿ قياس مقابلة مواعيد التسليم:
- ✿ تقاس بالنسبة المنوية للطلبيات الموردة بموعدها إلى مجموع الطلبيات.
- ✿ كما تقاس بعد الطلبيات التي اضطرت المؤسسة لشحنها جواً للتعويض عن التأخير.. ونسبتها المنوية.
- ✿ وبعد هذا القياس من أهم مقاييس رضى الزبائن..
- ✿ .. يضاف إليه .. شكاوى الجودة .. ومشاكل الإتصال ..

تدريب

وقت في المصنع.

الغاية:

- الإطلاع على نظام الإسلام.
- الإطلاع على نظام التخزين.
- الإطلاع على نظام الشحن.
- الإعداد لورشة العمل في اليوم التالي.

ورشة عمل

- الموضوع: ربط مواد الوحدة (سلسلة التوريد وإدارة الوقت) مع مواد دراسية.
- تطبيقات عملية:
 - 1. قانون الإحتمالات.
 - 2. جدول جانت.
 - 3. PERT & CPM

نعد إلى الجامعة...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسيرها؟..

تقييم المتدلي

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لإسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- لقد تم إستعراض الجوانب المتعلقة بسلسلة التوريد.
- وتطور مفاهيمها وأشكالها في عالم متغير.
- وكيفية التعامل مع الموردين والزيان.
- وأهمية إقامة علاقة قائمة على منطق الشراكة معهم.
- وأهمية الوقت في عمليات حركة المواد والمنتجات..
- .. والمفاهيم الحديثة فيما يتعلق بالتزود والتخزين.
- نأمل أن تكون قد تعرضنا بما فيه الكفاية للمتغيرات في إدارة سلسلة التوريد وكيف أصبح العالم ينظر إليها..

نهاية الوحدة

- نقاش عام..15 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك ..10 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعبئة إستمارة التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (10 أسئلة تحتاج إلى إجابات مقتضبة على نفس الإستمارة) 25 دقيقة.

شكراً

مقدمة الوحدة السابعة

(المستوى الثاني)

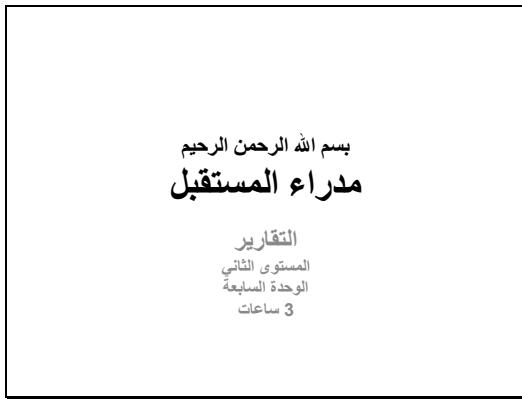
تستعرض الوحدة السابعة عملية بناء التقارير والتعامل معها وضمان رفع كفالتها.

تحتل التقارير مكانة خاصة في مجال الإدارة فهي أداة قياس ومتابعة للأداء العام بجوانبه المختلفة. وتشكل وسيلة لكشف التراجعات والإنحرافات. لذلك فإن نجاح تصميمها وآليات عملها وضمان دقة محتوياتها قضية غاية في الأهمية ينبغي معرفة طرق عملها، وهذا هو الغاية من هذه الوحدة.

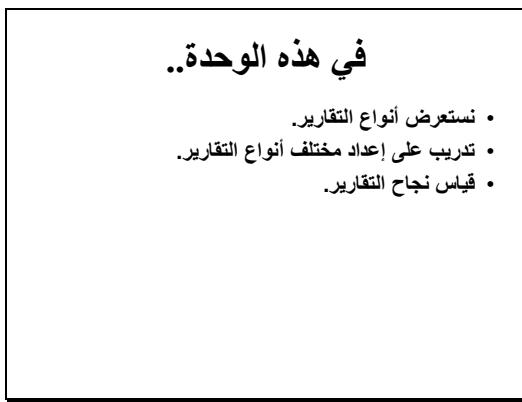
تضمن الوحدة تمارين عملية على بناء التقارير، تساعد على ضمان تفهم جميع الحضور لمضمون الوحدة وما تهدف إليه.

والله ولي التوفيق

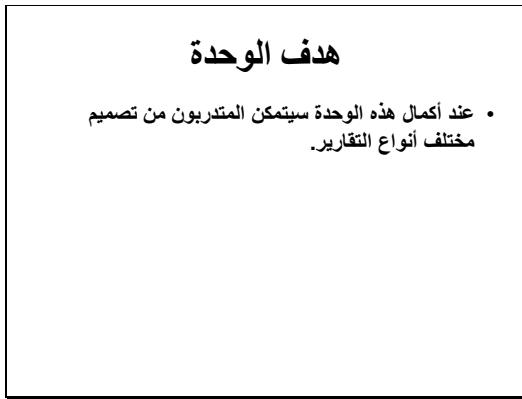
Slide 1



Slide 2



Slide 3



Slide 4

التقارير

- التقارير هي أداة إدارية للحصول على معلومات عن أداء المؤسسة.

Slide 5

التقارير

- أنواع التقارير:
- تقارير شفهية وتقارير تحirيرية
- تقارير نصية وتقارير مجدولة
- تقارير لمرة واحدة وتقارير دورية
- تقارير خاصة مثل تلك المسماة "تقارير إدارية"
- تقارير مالية وتقارير المخزون وتقارير الإنتاج وتقارير الجودة.

Slide 6

التقارير

- يجب تحديد تخصص التقرير:
- بالبعد التنظيمي (خط الإنتاج من ، قسم ص)
- بالبعد الزمني (تقرير يومي، شهري، تقرير يغطي فترة من...إلى...)
- تحديد المتغيرات (أبعاد عملية الإنتاج) التي يراد متابعتها.
- تحديد وسائل القياس والمقارنة – أرقام ونسب منوية.
- حجم التفاصيل المبني عليها التقرير.

تقارير الجودة

- تفاصيل الجودة:
- عدد الأخطاء أثناء الإنتاج.
- عدد الأخطاء بعد الإنتاج.
- عدد القطع النخب الثاني.
- عدد القطع التالفة.
- عدد القطع التي تم تصليحها.
- عدد أخطاء التغليف.

تقارير الإنتاج

- خطوات بناء التقارير:
- يقاس الإنتاج بإحتساب الكمية التي تم إنتاجها فعلياً..
- ويفارن مع الهدف المحدد للفريق.. ويعبر عنه بنسبة منوية.
- ويفارن مع إنتاج خطوط أخرى..
- ويفارن مع إنتاج اليوم السابق..
- ويفارن مع المتوسط منذ بداية المدة.
- ويفارن الإنتاج كذلك بإحتساب كفاءة الخط مبنية على الإنتاج ..
- وتجري المقارنات بنفس الطريقة.
- كما يمكن إحتساب التكلفة كمقياس للإنتاج.

تقارير المخزون

- تعد تقارير المخزون لمعرفة الكميات المتوفرة من مدخلات الإنتاج المختلفة لغاية:
- تعزيز المخزون المتناقص
- لأغراض محاسبية

تقارير شؤون الموظفين

- تعد تقارير شؤون الموظفين لإبراز جوانب محددة مثل:
- الغياب.
- الاستقالات.
- الإجازات.
- التعيينات.
- وعبر عنها كأرقام وكنسب منوية.
- وتقارن مع نتائج فترات مشابهة.

وسائل القياس والمقارنة

- النسب المنوية.
- مقارنة مع نتائج اليوم (الشهر) السابق.
- مقارنة نتائج أشخاص وفرق تعمل تحت ظروف مشابهة.
- مقارنة مع فترة سابقة مشابهة (مقارنة الفصل الأول مع الفصل الأول من السنة السابقة).
- مقارنة مع أهداف موضوعة مسبقاً.
- مقارنة مع خطة سنوية (موازنة).

عوامل نجاح التقارير

- التصميم المناسب
- الموضوع
- الدقة
- التوفيق الجيد - في الإعداد والإطلاع
- التوزيع المدروس

التقارير المالية

- هناك تقرير شهري "قائمة الدخل" يظهر فيه الأداء المالي للمصنع خلال المدة.
- ويمكن إعداد تقرير يومي للمصنع ..
 - .. ويمكن إعداد التقرير لخط محدد لمعرفة أداء المالي ..
 - .. ويمكن إعداد التقرير طلبية محددة لمعرفة جدوى الطلبية.
 - وهناك تقارير أخرى تتعلق بالتحصيل، توفر السيولة ..

ورشة عمل

- بناء تقرير جودة.

ورشة عمل

- بناء تقارير الجودة.

ورشة عمل

- بناء التقارير المالية.

ورشة عمل

- بناء تقارير المبيعات.

لنعد إلى الجامعة...

- هل تذكر مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تحسيرها؟..

تقييم المتنبي

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد انتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لإسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على إجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- تم إستعراض أنواع التقارير وكيفية تصميمها..
- الجودة.
- الإنتاج ..
- التقارير المالية..
- تقارير المخزون.
- ترکز هذه الوحدة على أهمية التقارير وكيفية تصميمها.

نهاية الوحدة

- نقاش عام..12 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك في هذه الوحدة .. 8 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعبئة إستماراة التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (8 أسئلة تحتاج الى اجابات مقتضبة على نفس الإستماراة) .. 20 دقيقة.

شكراً

مقدمة الوحدة الثامنة (المستوى الثاني)

تتعلق هذه الوحدة بموضوع هام وحيوي وهو العلاقة مع المجتمع المحلي والمسؤولية الإجتماعية.

فالصناعة تعتمد على المجتمع المحلي في الحصول على الموارد البشرية من عمال وإداريين، كما تحتاج إلى المجتمع في تسويق منتجاتها.

ويحتاجها المجتمع في توظيف أبناءه وتزويده بسلع يحتاجها. كما أن الصناعة يمكن أن تكون سندًا لفعاليات المجتمع المختلفة، تشارك بها وتقدم لها المشورة والنصائح. في الواقع صناعتنا توجد هناك بعض النماذج السلبية التي اختارت الإنزال والبعد عن التفاعل مع المجتمع وقضاياها وإحتياجاته وتوقعاته ومن بينها عدم إضرار الصناعة بالبيئة المحلية من خلال إبعاث الروائح والغازات ورمي النفايات عشوائياً، وهذا خيار أثبت أنه خاطئ.

لذلك تهدف هذه الوحدة أن تترك أثراً إيجابياً على نفوس المتدربين، من أجل إيجاد جيل ملتزم بقضايا مجتمعه من المدراء.

والله ولي التوفيق

Slide 1

مذكرة المستقبل

العلاقة مع المجتمع

المستوى الثاني

الوحدة الثامنة

2 ساعة

Slide 2

العلاقات مع المجتمع

- العلاقات مع المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية

Slide 3

في هذه الوحدة..

- سنستعرض في هذه الوحدة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية:
 - العلاقة مع المجتمع.
 - نوافذ الصناعة على المجتمع.
 - بناء خطوط الإنتاج.
 - المنافع المتبادلة.
- سنعمل على تفهم وإدراك أهمية هذه العلاقة وضرورة تعزيزها.

هدف الوحدة

- مع نهاية هذه الوحدة سيتوعد المتدربون بأهمية العلاقة مع المجتمع وفهم احتياجاته.

العلاقة مع المجتمع 1

- من الصعب على الصناعة أن تتعزل تماماً عن المجتمع.
- والعلاقة التي يقيمها المصنع مع مجتمعه ليس كرماً أو تنازلاً.
- بل هو ضرورة أساسية.
- لا مهرب منها.

العلاقة مع المجتمع المحلي 2

- الصناعة تحتاج المجتمع..
- من أجل تسويق منتجاتها.
- من أجل جذب العمال للعمل في صفوفها.
- من أجل الحصول على خدمات.
- من أجل الحصول على مدخلات.
- من أجل تسويق أسهمها.
- من أجل جذب الإداريين للعمل في أوساطها.

العلاقة مع المجتمع المحلي 3

- ❖ المجتمع بحاجة لإقامة علاقة إيجابية مع الصناعة:
- ❖ من أجل خلق فرص عمل لأنباء.
- ❖ من أجل تزويده بسلع كان يستوردها.
- ❖ من أجل خبرات القطاع الخاص.
- ❖ من أجل تنمية مجتمعية قائمة على اقتصاد قوي.

العلاقة مع المجتمع المحلي 4

نواذ العلاقات مع المجتمع

- نافذة مدخلات الإنتاج والخدمات التي يحتاج إليها المصنعين مثل الماء والكهرباء والهاتف.. والنقل والشحن ..
- نافذة العاملين الذين يحتاج إليهم المصنع للعمل في الوظائف المختلفة ، الإنتاجية منها والإدارية .
- نافذة البيانات التي تشكل من خلالها علاقة ينبغي أن تتصرف بالإيجابية على الدوام .
- نافذة المساهمين والمستثمرين والشركاء .
- نافذة المؤثرات الثقافية .. الإيجابية والسلبية .

العلاقة مع المجتمع المحلي 5

- يتوقع المجتمع من الصناعة:
- أن تساعد على حل مشكلة البطالة في المجتمع .
- تدريب الخريجين الجامعيين.
- تزويذ المجتمع بمنتجاته كان يستوردها .
- أن تلعب دوراً في البحث العلمي.
- القيام بأعمال خيرية .
- التفاعل مع المجتمع من خلال مشاركته أفراحه وأحزانه واحبيه مناسباته واحترام تقاليده ومعتقداته.
- المشاركة في قيادة المجتمع من خلال الاشتراك في لجان و مجالس استشارية وتوجيهية للإستفادة من تجربة القطاع الخاص .

العلاقة مع المجتمع المحلي 6

- واقع الصناعة يختلف عن توقعات المجتمع ويعود ذلك إلى :
- غياب ثقافة التعاون والتكميل والتعاضد مع المجتمع .
- غياب الوعي والحس الوطني لدى بعض الصناعيين.
- تعذر بعض المصانع وإشغال القائمين عليها بحل مشاكلها.
- غياب المصلحة في التفاعل.
- تراكم تجارب سلبية فرست على المصنع التفوقع .

العلاقة مع المجتمع المحلي 7

- نظرة المجتمع السلبية تجاه الصناعة
- لا ينظر أبناء مجتمعنا إلى الصناعة على أنها ذخر وطني .
- لا يسعى غالبية أبناء المجتمع إلى دعم المنتجات الوطنية
- يفضل الكثيرون من أبناء المجتمع الوظيفة الحكومية على العمل في الصناعة .
- العزوف الغزير للمواطنين عن الاستثمار في الصناعة .
- ممارسات سلبية مثل كثرة الغاب و التدوير العالى ترشح من المجتمع الذى يعاني من تدني ثقافة العمل.
- هناك نظرة سلبية تجاه المال العام .

الصناعة المتقوقة

- ينتهي الكثير من الصناعيين سياسة قائمة على الإنزال عن المجتمع.
- بسبب غياب الوعي بأهمية العلاقة مع المجتمع.
- بسبب عدم احتياج المصنع للمجتمع على المدى القريب.
- بسبب إشغال إدارة المصنع بمشاكل متلازمة.
- فينجم عن ذلك صناعة متقوقة ومعزولة.

الموقف السلبي من الصناعة

- تبني بعض المجتمعات مواقف سلبية من الصناعة.
- ناجمة عن تراكمات وتجارب سلبية.
- ينجم عن ذلك خياب أي نوع من التعاطف تجاه الصناعة.
- وعدم تقديم الحماية والدعم لها.
- وعدم إعطائها أي أولوية عند مقارنتها مع صناعات أجنبية.
- ولا تفضل منتجاتها.

المسؤولية الاجتماعية CSR

- الغاية: إقامة علاقة صحية وإيجابية بين الصناعة والمجتمع
- مماثل لها:
- إقبال أبناء المجتمع على الاستثمار في الصناعة
- إقبال الخريجين على العمل في الصناعة
- إقبال العمال على العمل في الصناعة
- تفضيل أبناء المجتمع المنتجات الوطنية
- مساهمة الصناعة في تطوير المجتمع
- دعم فئات المجتمع المختلفة للصناعة ورعايتها (موظفين حكوميين، أكاديميا، جمعيات أهلية إلخ..)

المسؤولية الاجتماعية CSR

- الاليات الرابطة:
- الإتصال المباشر من خلال الزيارات.
- إقامة مجالس مشتركة تجمع دورياً.
- الإعلام بأشكاله.
- توعية العاملين في الصناعة ليكونوا سفراء للصناعة في المجتمع.
- كسب الصناعيين لهذا التوجّه من خلال التدريب والتوعية.

المسؤولية الاجتماعية CSR

- الغايات النهائية:
- تحويل المجتمع إلى مجتمع حاضن للصناعة يحبها ويفخر بالنتائج منها ويرغبها بالكوالد.
- تعزيز إنتماء المصانع إلى المجتمع وتفاعلها مع احتياجاته.
- التخلص من الثقافات السلبية المساعدة، مثل:
 - 1.ثقافة اللوم
 - 2.ثقافة الأذعار
 - 3.الشلالية والفنوية
 - 4.المراججة
 - 5.التحاسد

المسؤولية الاجتماعية CSR

- تعزيز الثقافات الإيجابية لدى المجتمع والتي تدفع باتجاه قيام صناعة مستدامة sustainable ومنافسة، مثل:
 - 1.الاحفاظ على المال العام.
 - 2.ثقافة السرعة.
 - 3.ثقافة المتابعة واتمام البرامج.
 - 4.العمل الجماعي.
 - 5.الدقة.
- العمل على هذه الثقافات في المجتمع ككل وليس في المصانع فقط.

المسؤولية الاجتماعية والبيئة

- يجب أن لا تكون الصناعة مضررة بالبيئة المحلية.
- فلا تكون مصدراً للدخان والغبار والروائح
- والمياه العادمة والمخلفات الصلبة..
- .. التي يجب التخلص منها بطرق نظمية.

لند إلى الجامعة...

- هل تذكرك مادة هذه الوحدة بما تعلمت في الجامعة؟..
- كم تذكر من ذلك الكثير؟..
- كيف يمكن الربط بين ما تعلمته في الجامعة وبما تعلمته في هذه الوحدة؟..
- هل هناك فجوة؟..
- هل يمكن تجسيرها؟..

تقييم المتلقي

- هل غيرت هذه الوحدة أي من مفاهيمك؟. نعم لا
- هل تعلمت شيئاً جديداً من هذه الوحدة؟. نعم لا
- ما أهم ما تعلمت من هذه الوحدة؟.
- هل كنت مركزاً طوال الوقت؟.
- أي جزء من الوحدة شد إنتباحك أكثر؟.

تقييم المادة العلمية

- هل تعتقد أن المادة غطت الموضوع بالكامل؟. نعم لا
- ماذا ينقص المادة؟..
- هل كانت المادة طويلة أكثر مما ينبغي؟.. نعم لا
- هل كانت مختصرة؟. نعم لا
- هل كانت سهلة الصياغة؟. نعم لا

تقييم المدرب

- تقييمك لأسلوب التدريب..
- تقييمك لتمكن المدرب من المادة العلمية..
- تقييمك لقدرة المدرب على إيصال المعلومة..
- تقييمك لقدرة المدرب على اجراء النقاشات..

ختام الوحدة

- لقد تم إستعراض مواضيع متعلقة بالعلاقة مع المجتمع.
- وكيفية التوصل إلى أفضل الصيغ للعلاقة مع المجتمع.
- تعزيز الحس بالمسؤولية الاجتماعية.
- المنافع المتباينة للعلاقة مع المجتمع.
- نأمل أن تكون قد بنيت قناعة بأهمية إقامة علاقة مع المجتمع وأهمية أن يحتضن المجتمع الصناعة القائمة بين جنباته..

نهاية الوحدة

- نقاش عام..15 دقيقة.
- أهم ما لفت نظرك..10 دقائق.
- تقييم شفهي..15 دقيقة.
- تعينة إستمارية التقييم..10 دقائق.
- اختبار سريع (3 أسئلة تحتاج إلى اجابات مقتضبة على نفس الإستمارة)..15 دقيقة.

شكراً

برنامج التنمية الاقتصادية (سابق)

شركة ديلويت

مركز سالم، شارع صقلية، الرابية

عمان، 11194 الأردن

الموقع الإلكتروني <http://www.SABEQ-Jordan.org>