

مقتطفات من الجوده

المحاضرة الاولى: " ماهية ادارة الجودة الشاملة "

عمر وصفي عقيلي	تعريف فيجنبيوم	تعريف المواصفة الدولية ISO	تعريف جوران
• إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.	• ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة	• تلبية الخصائص الموروثة	• المعيار على مدى ملائمة المنتج للاستعمال

• أبعاد الجودة:

1. الأداء ← لخصائص المنتج الأساسية
2. المظهر ← لخصائص المنتج الثانوية
3. المطابقة ← الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة، أو معايير الصناعة.
4. الاعتمادية ← ثبات الأداء بمرور الوقت، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية ← العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.
6. الخدمات المقدمة ← مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
7. الاستجابة ← مدى تجاوب البائع مع العميل.
8. الجمالية ← إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.
9. السمعة ← الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

*تعريفات الجودة:

تعريف معهد المقاييس البريطاني	تعريف كورن	تعتبر إدارة الجودة الشاملة
فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة	أسلوب جديد للتفكير	ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل أو على أساس كلماتها: إدارة: وتعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة. الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته. الشاملة: وتعني مشاركة كافة موظفي المنظمة، والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

● بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين.

● مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية:

- ١- الفحص
- ٢- ضبط الجودة
- ٣- تأكيد الجودة
- ٤- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والإجراءات	جمود السياسات والإجراءات
تحليل البيانات، والمقارنات المرجعية	حفظ البيانات
التركيز على رضا العملاء	التركيز على جني الأرباح
مشاركة الموردين	النظرة إلى الموردين كمستغلين
العميل الخارجي والداخلي	العميل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل	الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد

- أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة:

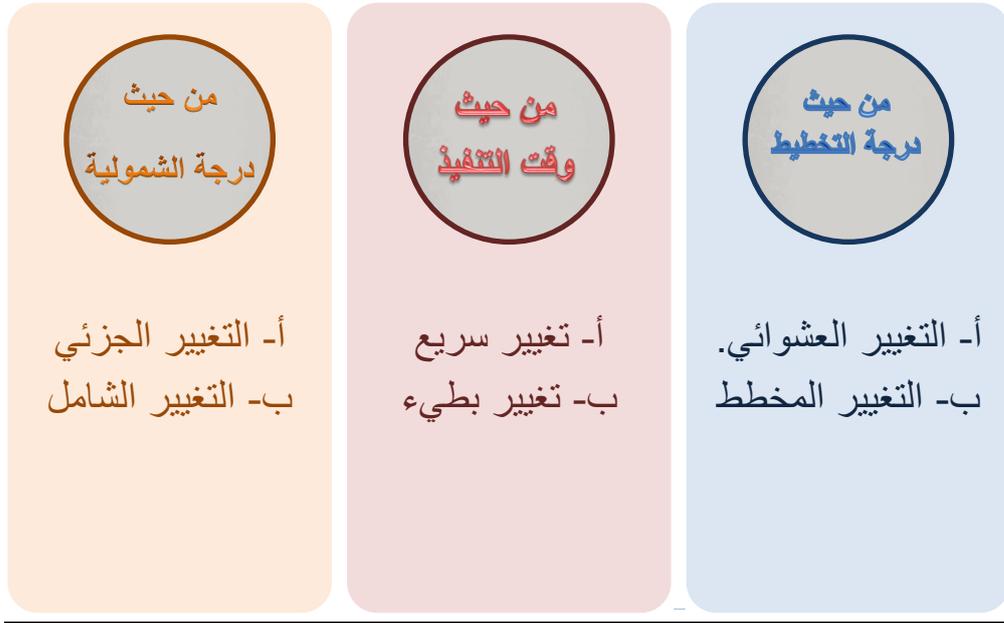
كاورو ايشيكاوا	فيليب كروسبي	جوزيف جوران	ادوارد ديمينج
يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة	أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية	أسهم في ثورة الجودة في اليابان،	- مستشار أمريكي
نادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة	- ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة.	ركّز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا	- يُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة
	- أكد على أهمية الإدارة العليا	وربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من:	- له إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات
	- قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين، هما:	التخطيط الجيد – والرقابة الفعالة – وإجراء التحسينات المستمرة.	- بنا فلسفته على ١٤ مبدأ لتلتزم به المنظمة.
	- تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين مستوى الجودة.		- أشار الى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها "الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات"
	- تكاليف غير مقبولة: تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.		- (اختصرت فلم اسردها)

أنواع فرق العمل:

١. فرق تحسين الجودة
٢. فرق حل المشكلات
٣. فرق العمل المسيرة ذاتياً
٤. فرق تحسين الجودة

المحاضرة الثانية: " ادارة الجودة الشاملة والتغيير "

انواع التغيير:



• مراحل عملية التغيير:



• أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

- ١- ثقافة المنظمة
- ٢- الهيكل التنظيمي
- ٣- العمليات
- ٤- أسلوب الإدارة

المحاضرة الثالثة: " التركيز على العميل "

• أساليب الاستماع لصوت العميل:

١. المقابلات الشخصية
٢. الاستبانات
٣. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة
٤. نظام الاقتراحات

• أقسام العملاء من حيث الشكاوي وطرق علاجها :

١. العميل الحليم (الصامت) ← العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى.
٢. العميل دائم الشكوى ← التحلي بالصبر والاستماع له.
٣. العميل الموضوعي ← يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمة الأعداء.
٤. العميل المستغل ← الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام.

• إجراءات معالجة الشكاوي:

١. غربة
٢. اجراء التحقيقات والاستفسارات
٣. القرار
٤. الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى
٥. متابعة

• متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع، وهي:

١. المتطلبات الأساسية
٢. متطلبات الاداء
٣. المتطلبات الجاذبه

• مقاييس مستوى رضا العملاء:

- نموذج كانو
- ليكرت الخماسي

- فوائد انتشار وظيفة الجودة:

١. رضا العميل .
٢. جودة المنتج.
٣. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج،
٤. زيادة ثقة العميل.
٥. زيادة الحصة السوقية.
٦. تعميق توجه العاملين.
٧. تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

المحاضرة الرابعة: " القيادة "

❖ مفهوم القيادة

نظرية حديثة في القيادة	نظرية القيادة الموقفية	نظرية الشبكة الإدارية
أساسها هنري سمنز	اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال. أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر	أكثر النظريات انتشاراً تعود إلى الباحثين بليك وموتون تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد، وهما: - الاهتمام بالعاملين. - الاهتمام بالعمل.

- من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:
 ١. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي
 ٢. تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب.
 ٣. التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة
 ٤. التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.
 ٥. تشجيع التعاون بدلاً من التنافس
 ٦. الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين
 ٧. النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.
 ٨. محاولة تفعيل الاتصالات.
 ٩. إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء.
 ١٠. اختيار الموردين على أساس الجودة، وليس على أساس الأسعار.
 ١١. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية.

● أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. قدرة القائد ومهاراته
٢. فلسفة القائد وقيمه
٣. اتجاهات المرؤوسين وميولهم
٤. عدم وضوح مهام العمل وواجباته
٥. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها.
٦. اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

- لا بد من توفر ثلاثة أنواع من المهارات لدى القائد:
 ١. المهارات الفنية.
 ٢. المهارات الاتصالية.
 ٣. المهارات التحليلية.

ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا

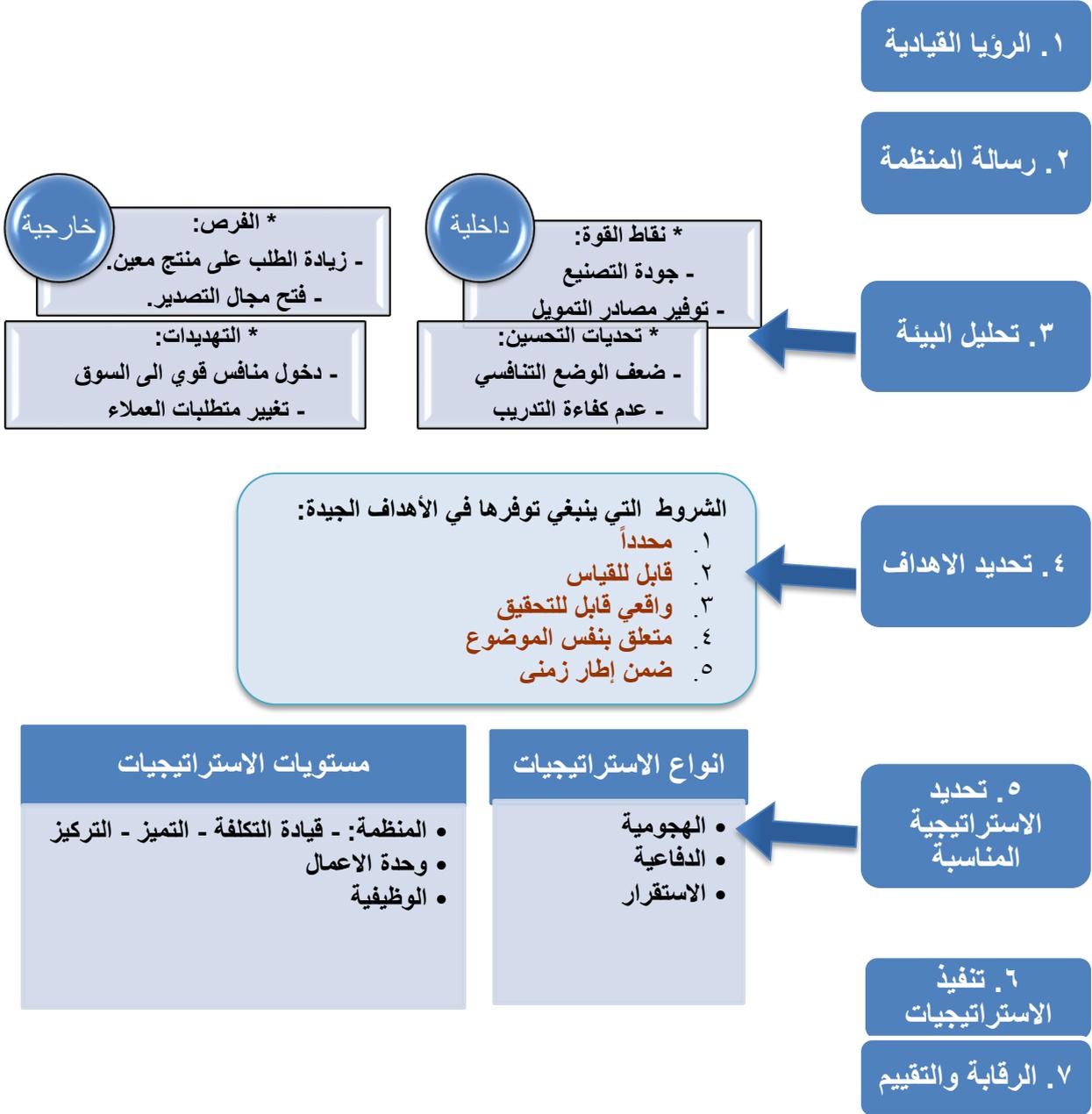
- أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي:
 ١. وضع سياسة للجودة وأهدافها.
 ٢. نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها.
 ٣. ضمان التركيز على احتياجات العميل.
 ٤. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية.
 ٥. ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال.
 ٦. ضمان توفر الموارد الضرورية.
 ٧. مراجعة نظام إدارة الجودة.
 ٨. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياستها وأهدافها.
 ٩. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظامها.

المحاضرة الخامسة: " الإدارة الاستراتيجية للجودة "

- تعريف الإدارة الإستراتيجية للجودة:

بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة.

• عمليات الإدارة الإستراتيجية:



• أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

تستلزم:

أ. سياسات مكتوبه
ب. وضع الاهداف لجميع الوظائف في كافة المستويات
ج. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة
د. تمكين العاملين من تأدية أعمالهم خلال تفويض الصلاحيات

١. تولي الادارة العليا
ضبط الجودة

٢. تدريب الجودة المكثف

٣. التركيز على العملاء

٤. تحسين الجودة

• سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال :

- شكل الانتشار
- وتحليل باريتو
- وخريطة السبب والأثر
- وخريطة تدفق العمليات
- وقائمة المراجعة
- وخريطة المتابعة
- وخرائط الرقابة

٥. الضبط الاحصائي
للجودة

- أنواع أساسية للرقابة على الجودة:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي،
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء.
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

المحاضرة السادسة: " الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة"

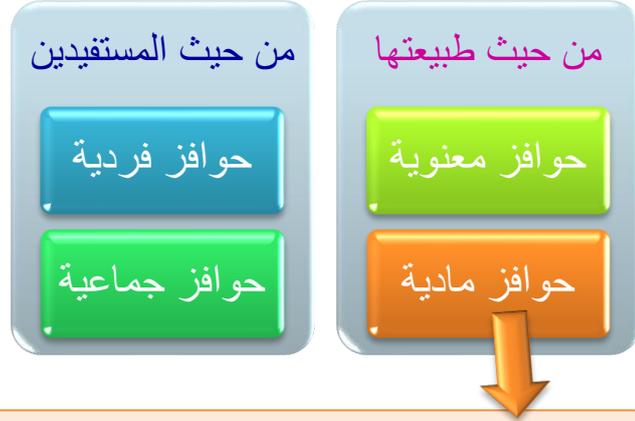
- دراسة الدوافع والآثار:

- الدوافع ← قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد
- الحاجة ← هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي
- الرغبة ← تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده.

- الدوافع التي تؤثر على العاملين حسب:

ديفيد ماكلياند	نظرية ابراهام ماسلو
<input type="checkbox"/> الحاجة الى الانتماء	<input type="checkbox"/> الحاجة الفيسلوجية
<input type="checkbox"/> الحاجة الى الانجاز	<input type="checkbox"/> حاجات الامان
<input type="checkbox"/> الحاجة الى السلطة	<input type="checkbox"/> الحاجات الاجتماعية
	<input type="checkbox"/> التقدير والاحترام
	<input type="checkbox"/> تحقيق الذات

• أنواع الحوافز:



ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية:

١. مكافآت عادلة
٢. توقيت دفع الحوافز المادية
٣. منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين
٤. منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين
٥. استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية.
٦. استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق

• نجاح تمكين العاملين يعتمد على عدة عوامل:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين
- ربط الأداء بالحوافز.
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية

• الفوائد من سياسة التمكين تعود على :

الموظف لإثبات نفسه ، والادارة لتسهيل العمل والنشاط ، والمنظمة لزيادة رضاء العميل

• الاتصال بين العاملين:

مستويات الاتصالات	أهم المهارات الاتصالية
الاتصالات الفردية	١. مهارات القراءة
الاتصالات داخل الفريق	٢. مهارات الكتابة
الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم.	٣. مهارات الانصات
الاتصالات الخارجية	٤. مهارات التحدث
	٥. مهارات التعبير غير اللفظي

• أهداف التدريب في الجودة:

١. زيادة معلومات
٢. تحسين مهارات
٣. تغيير اتجاهات

• مراحل عملية التدريب في الجودة:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية
٢. تصميم البرنامج التدريبي
٣. تأسيس المنظمة التدريبية
٤. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
٥. تنفيذ البرنامج التدريبي
٦. تقييم البرنامج التدريبي

المحاضرة السابعة: " العلاقة مع الموردين "

المورد ← هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها.

- اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:
 ١. المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد
 ٢. تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً ووضوحاً دقيقاً
 ٣. اشتغال العقد على جميع التفاصيل
 ٤. التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج
 ٥. التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس

• اختيار مصادر الشراء:

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء. وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد، وقد تتبع سياسة (٢٠/٨٠) مورد رئيس ٨٠%
مورد ثانوي او اكثر ٢٠%

● من مصادر المعلومات عن الموردين:

١. المصادر الداخلية
٢. الغرف التجارية أو الصناعية
٣. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية.
٤. دليل الصفحات الصفراء
٥. المعارض التجارية والصناعية
٦. الصفحات والمجلات المتخصصة.
٧. مندوبو البيع التابعين للمورد.

● العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين):

١. عدد الموردين
٢. حجم المورد
٣. المركز المالي للمورد
٤. طبيعة الخدمات المقدمة
٥. عروض الأسعار
٦. تسهيلات الدفع
٧. المصالح المتبادلة
٨. القوانين
٩. العلاقات الشخصية

● أبرز مواصفات مصادر الشراء المثلى:

١. التطور في السياسات (الشرائية والإنتاجية)، والتنظيم، والبحوث.
٢. التعامل بأمانة وعدالة مع المشتريين والعاملين لديه، وحسن التعامل مع الموردين.
٣. المحافظة على المصالح المشتركة.
٤. السمعة التجارية والمالية الجيدة.
٥. الطاقة الإنتاجية العالية.

● الشراكة مع الموردين:

”علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن، بحكم سعي الطرفين للوصول إلى نفس الهدف، ألا وهو رضا العميل النهائي“.

الشراء في الوقت المطلوب (JIT):	الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (JIT) حتى يتصف بالفعالية:	أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT):
”استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية“.	١. الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد " الشرط الأساسي لنجاح" ٢. التقيّد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد ٣. التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة ٤. قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد	١. تخفيض تكلفة التخزين ٢. تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة ٣. تقليل تكلفة النقل ٤. تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

المحاضرة الثامنة: " تكاليف الجودة "

تكاليف الجودة ← التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة.

• أنواع تكاليف الجودة

تكاليف الوقاية	تكاليف التقييم	تكاليف الفشل الخارجية	تكاليف الفشل الداخلية	
تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء	هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج	التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء	التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> تخطيط الجودة معدات الفحص التدقيق الداخلي التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> فحص المواد الداخلة فحص العمليات فحص المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> شكاوي العملاء الكفالة المردودات فقدان السمعة 	<ul style="list-style-type: none"> العدم/ الخردة إعادة العمل إعادة الفحص تحليل الفشل 	أمثلة

يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل

أما المدخل الحديث في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية، لأن الخسارة هنا خسارة طويلة الأمد

• تكاليف الجودة المستترة (المخفية):

تكلفة غير ظاهرة قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية، يمكن تخفيض أو إزالتها باستخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات. " مثل الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة "

وبعضها تكاليف أنشطة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، ورغم أنها تكاليف مستترة، إلا أن لها وزنها، وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة أو تزيد عليها. " مثل تكاليف خاصة بالتعديلات متعلقة بالإنتاج والهندسة "

تخفيض التكاليف:

- أكد فيليب كروسبي ← أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وتحقيق الأرباح
- المبدئ الأساسية ← العمل الصحيح من المرة الأولى
- الحيود السداسي ← أول ما طبق هذا المفهوم في شركة (موتورولا) مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى " يعني في النهاية أن هناك أقل من ٤, ٣ عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة "

- أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها:
 ١. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة
 ٢. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة
 ٣. المساعدة في تحديد فرص التحسين
 ٤. إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى
 ٥. وضع أسس للموازنات التقديرية، وأسلوب للمراقبة.
 ٦. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز.
 ٧. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعة لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها.

قد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم بعد تطبيق إدارة الجودة ، ولكن تعوّض عند انخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• دالة خسارة الجودة:

جينيتش تاجوتشي ← ركز على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج. كما واهتم بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء، فالجودة تؤثر على المجتمع إما على شكل عوائد أو على شكل خسارة

وضع دالة لقياس خسارة المجتمع وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة.

" الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي "

المحاضرة التاسعة: " التحسين المستمر "

التحسين المستمر ← "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر".

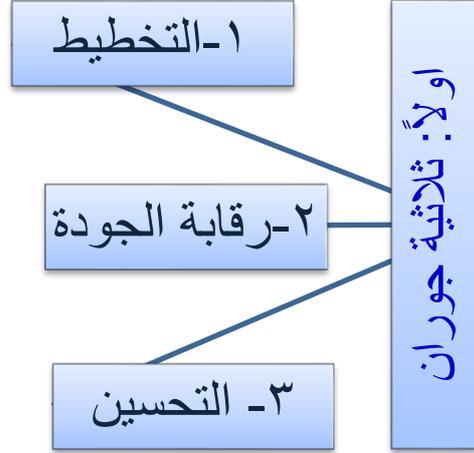
- يجب ان يكون التحسين مستمر ويصل الى التحسين الكامل وشامل لجميع أنظمة المنظمة

ومن أهم المداخل المعروفة في هذا المجال مدخل PDCA Cycle ويعني:

١. خطط ٢. إفعال ٣. إفحص ٤. نفذ

• طرق التحسين المستمر:

يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي ويتضمن ما يلي:
 أ- تحديد من هم العملاء.
 ب- احتياجات العملاء.
 ج- تطوير خصائص المنتج
 د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.
 هـ - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية



ثانياً: الطريقة العلمية " في الملحق "



• الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:



(مراحل) الطريقة العلمية للتحسين المستمر:

" تسمى طريقة حل المشاكل "

التشخيص الدقيق للمشكلة

٢. تحديد
النطاق٣. تحليل
العمليات الحاليةالخطوة الأولى :
برسم خريطة تدفق
العملياتالخطوة الثانية:
تحديد مقاييس الأداء (فما
يمكن قياسه يمكن أدائه).الجزء الثاني :
فيتعلق بتكوين الفريق
وإسناد المهام له١. تحديد
الفرصالجزء الأول:
تحديد المشاكل التي أمامها
احتمال أكثر للتحسين وتحتاج
(إلى حل) (فرص للتحسين)

- تحل المشكلة من خلال خمس طرق:
- تحليل باريتو لإشارات التحذير:
- المتكرره الخارجية مثل الشكاوي، والمردودات
الداخلية مثل العادم وإعادة الإنتاج
- المقترحات من المديرين و المهنيين وفريق
العمل
- بحوث الاعمال
- حلقات العصف الذهنى بين جماعات العمل

إعداد خطة التنفيذ والحصول على
الموافقة حول عمليات التحسين.٥. تنفيذ
التغيير

متابعة وتقييم التغيير

٦. استطلاع
التغييرات أو
التحقق منهاوضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة
بالحل الأمثل لتحسين العمليات.٤. وضع
تصور
للعمليات
المستقبلية

- اقتراح التحسين من خلال
إحدى ثلاث طرق:
- أ- اقتراح عمليات جديدة
- ب- دمج مجموعة من العمليات
معاً
- ج- تعديل الطريقة الحالية

عمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية،
ومتابعة الأداء للعمليات الداخلي والخارجي. سين
المستمر٧. التحسين
المستمر

" تطبيق ادارة الجودة "

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

١. دعم الإدارة العليا
٢. التركيز على العميل
٣. التعاون وروح الفريق
٤. ممارسة النمط القيادي المناسب
٥. وجود نظام للقياس
٦. فعالية نظام الاتصالات

❖ مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

المستوى العالمي	مستوى رابحو الجوائز	مستوى منفذو التحسينات	مستوى مستخدموا الأدوات	مستوى المترددون	مستوى غير الملتزمون	
يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإساعده (تأخذ أكثر من عشرة سنوات من التطبيق). وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى	تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة	تصل إليه المنظمات بعد مضي (٥-٨ سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتُدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.	وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من ٣-٥ سنوات عادة)، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة، كما وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات	يتصف بحدائثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل). وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر.	يشمل كافة المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة	نبذه
	<ul style="list-style-type: none"> ■ اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة. ■ إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة. ■ إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات من قبل كافة المستويات الإدارية. ■ اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة. ■ وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد ولكافة المستويات الإدارية. ■ ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمة. ■ أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل، ووجود ثقة متبادلة بينهم. ■ إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة. ■ تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط. ■ أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري. ■ تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية. ■ المنتجات جيدة ومعروفة في السوق، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين. ■ عجز الإدارة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة. ■ اعتبار أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية. ■ دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور. ■ فرق العمل صورية، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر. ■ عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تركز على معدل العائد على الأصول والمبيعات. ■ عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري. ■ غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة. ■ دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة المطابقة مع المعايير الموضوعية. ■ عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين. ■ إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب. ■ إتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات. 	أهم الخصائص

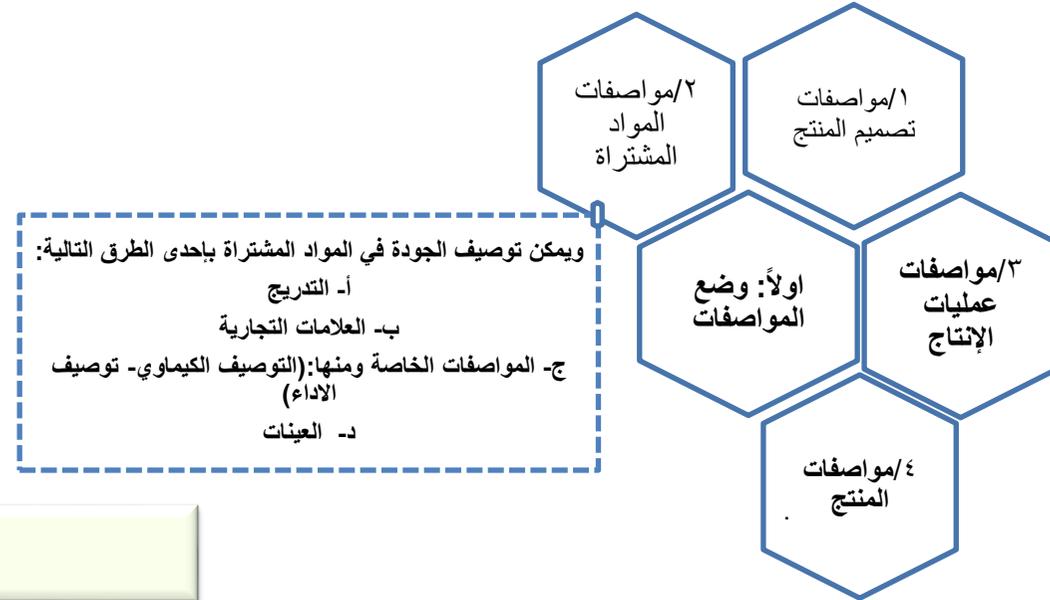
● مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الاولى: مرحلة الإعداد	الثانية: مرحلة التخطيط	الثالثة: مرحلة التنفيذ	الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم	الخامسة: المرحلة المتقدمة
<p>وتتضمن القيام بعدة نشاطات، أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من قبل الإدارة العليا. ○ التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتحسينات المستمرة. ○ اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال. ○ تشكيل مجلس الجودة. ○ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة. ○ بناء فرق العمل، ومنحها الصلاحيات اللازمة. ○ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة. ○ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء. 	<p>تتمثل بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير (داخل المنظمة). وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف). ○ تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التحديات). ○ صياغة الرؤية القيادية. ○ وضع رسالة المنظمة. ○ وضع الأهداف الإستراتيجية، والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول لها. ○ اختيار مدير الجودة. ○ تنفيذ برامج تدريبية في المجال. ○ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم. ○ تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة. ● يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات، هي: <ul style="list-style-type: none"> أ- التخطيط الاستراتيجي. ب- تخطيط جودة المنتج. ج- تخطيط جودة العمليات. 	<p>يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة إليها.</p>	<p>تبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرورية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية. وتتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي</p> <p>● تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدريب العاملين</p>	<p>تكون المنظمة مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، تقوم بـ نشر تجاربها ونجاحاتها ، استدعاء المديرين والمشرفين بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم.</p>

المحاضرة الحادية عشر:

" تابع تطبيق ادارة الجودة الشاملة "

القياس ومؤشرات الأداء:



ثانياً: إجراء القياس

يشترط نظام إدارة الجودة ISO 9000: 2000 في إصداره الأخير في البند (٨, ٢) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات، هي:

- رضا العميل.
- التدقيق الداخلي.
- مراقبة وقياس العمليات.
- مراقبة وقياس المنتج.

دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعية. ومن أهم العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس:

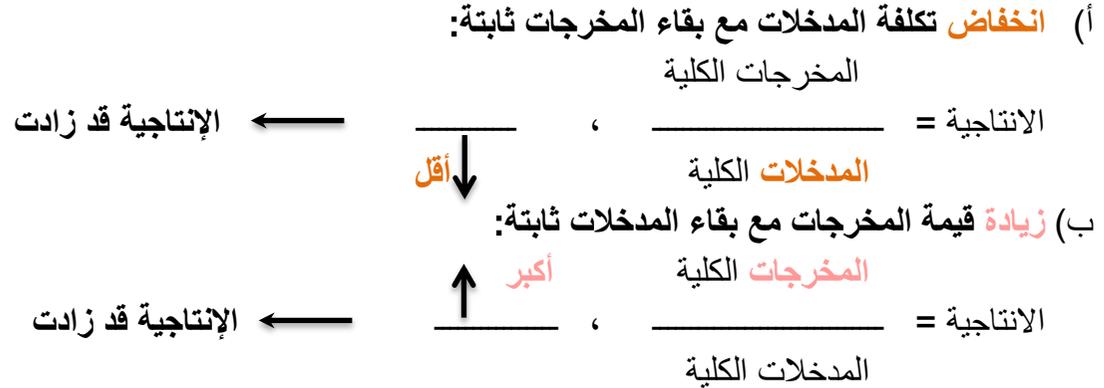
- أ- مدى استخدام جهاز القياس.
- ب- مدى دقة أجهزة القياس.
- ج- إمكانية تأثير الزمن (الفترة بين قياس وآخر) على دقة القياس.
- د- تأثير ظروف البيئة كالحرارة والرطوبة على نتائج القياس.

ثالثاً : مؤشرات الانتاجية "من أجل تقييم معدلات

الفعالية	الكفاءة	الإنتاجية
تتعلق بأهداف المنظمة ونتائجها. وترتكز على جانب المخرجات فقط من العملية، وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها. الفعالية: "نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة (المتوقعة)".	تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات من المنتجات	"نسبة المخرجات إلى المدخلات" لها مفهوم رئيسان فيما يتعلق بمقاييس الإنتاجية، هما:
قيمة أو كمية المخرجات الفعلية الفعالية = $\frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100\%$ ومن أهم النسب المستخدمة في قياس الفعالية: فعالية المبيعات = $\frac{\text{قيمة أو كمية المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة}} \times 100\%$ فعالية الرقابة على الجودة = $\frac{\text{قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}} \times 100\%$	الموارد المستخدمة الكفاءة = $\frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100\%$ وتخضع كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة، فمثلاً: كفاءة استخدام المواد الخام = $\frac{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المستخدمة فعلاً}}{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المخطط لها}} \times 100\%$	الإنتاجية الكلية: العلاقة بين المخرجات والمدخلات ككل الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$ ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين: • الإنتاجية الفعلية = $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلاً}}$ • الإنتاجية المتوقعة = $\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}}$ وبعد ذلك يمكن مقارنة الإنتاجية المتوقعة مع الإنتاجية الفعلية وحساب الانحراف تمهيداً لمعالجته.
تتعلق بالمخرجات والنتائج. وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية، والعكس صحيح. *مستويات الفعالية: أ- الفعالية الإدارية ب- فعالية المجموعة ج- فعالية المنظمة	تتعلق بالمدخلات	الإنتاجية الجزئية: العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج. ❖ المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية: • إنتاجية العامل = $\frac{\text{عدد العمال}}{\text{المخرجات الكلية}}$ • إنتاجية ساعة العمل = $\frac{\text{مجموع ساعات العمل}}{\text{المخرجات الكلية}}$

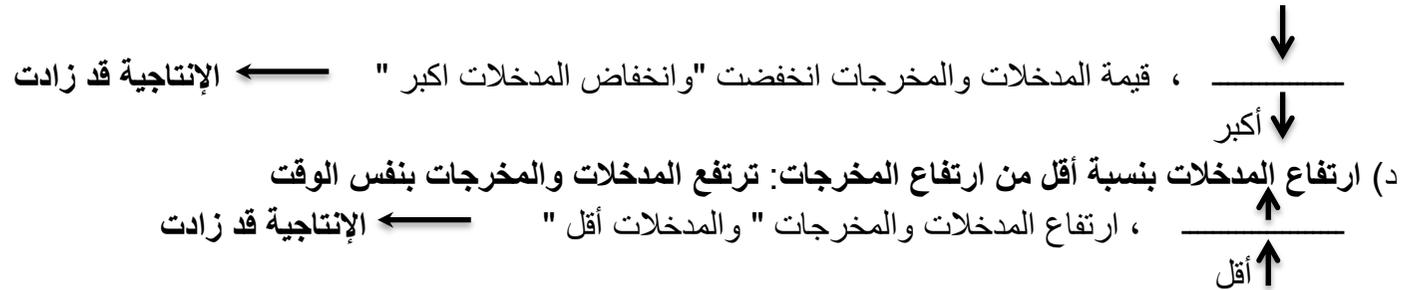
رابعاً: الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية: ١/ الوسائل التقليدية / ٢/ برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

١- الوسائل التقليدية:



"العلاقة بين المخرجات والإنتاجية علاقة طردية"

(ج) انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات: يمكن بلوغ ذلك من خلال إزالة العناصر غير المنتجة التي تسبب هدراً ضائعاً.



(هـ) ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات:

من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأكثرها أثراً في هذا المجال (نتائج أفضل بتكلفة أقل). ويمكن للمنظمة أن تصل إلى ذلك إذا طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة،



٢/ برنامج تحسين الإنتاجية (هابي): يقوم على العنصر البشري

حيث يعتمد البرنامج على مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة. وتتمثل فكرة هذا البرنامج بتقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاطاً لكل منها مفتاح، بالشكل الذي يمكن كافة الموظفين من فهم إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وبالتالي العمل على الوصول إلى تلك الأهداف.

ومن ضمن العشرين مفتاحاً المستخدمة من قبل هابي:

- ١- التنظيم والتنظيم.
- ٢- ترشيد النظام/ الإدارة بالأهداف.
- ٣- تخفيض المخزون.
- ٤- صيانة الأجهزة والآلات.
- ٥- نظام ضمان الجودة.
- ٦- إزالة الهدر
- ٧- تنوع المهارات والتدريب.
- ٨- ترشيد استخدام الطاقة والمواد.
- ٩- جدولة الإنتاج.
- ١٠- تكنولوجيا متقدمة.
- ١١- نشاطات المجموعات الصغيرة

❖ يعمل برنامج هابي على تحقيق تحول جذري في المنظمة المعنية نتيجة تركيزه على تعزيز دستور الإنتاج الذي يتكون من عنصران، هما:
(الجانب المادي - أي نوع المنتج، والجانب الإنساني).

❖ دستور الإنتاج: العناصر التي يتألف منها دستور الإنتاج، يمكن إيجازها بما يلي:

- ١- الالتزام.
- ٢- المسؤولية.
- ٣- الأداء العالي.
- ٤- الاعتراف بالإنجاز.
- ٥- الوضوح.
- ٦- عمل الفريق.

● معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. حداثة موضوع
٢. عدم توفر الكفاءات البشرية
٣. تخصيص مبالغ غير كافية.
٤. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين
٥. الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة
٦. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين
٧. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
٨. توقع النتائج السريعة للفوائد
٩. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة.
١٠. عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق، أو بين الفرق.
١١. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات

المحاضرة الثانية عشر:

" الضبط الإحصائي للجودة "

- الاختلافات في الإنتاج :
وتعود الى احد المصادر التالية و (يمكن تسميتها 5Ms) : الآلات - المواد - القوى العاملة - طريقة العمل - القياس

أنواع الاختلافات في الإنتاج:
١ / اختلافات عامة أو ترجع إلى الصدفة

٢ / اختلافات خاصة أو تعود إلى أسباب

- ينبغي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات، وهما:

الاختلافات الإحصائية

الانحرافات

تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها، والتي لا يفترض تقليلها وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة ولكن جميع (حدود عليا وحدود دنيا).
الوحدات بها عيوب أو أخطاء)

أدوات الضبط الإحصائي:

١ / تحليل باريتو.

يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات. ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن ٨٠% من المشكلات ترجع إلى ٢٠% من الأسباب ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها ..

٢ / قائمة المراجعة.

ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها.

أهم الأنواع من قوائم المراجعة:
١- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع
٢- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل
٣- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب

٣ / شكل الانتشار.

يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما، وذلك بهدف لتكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة. كلما كان مجموع النقاط قريب من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح.

٤ / خريطة تدفق العمليات.

تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف، أهمها:
توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة

٥ / خريطة السبب والأثر.

تسمى خريطة إيشكاوا، ويطلق عليها أيضاً خريطة حسك السمكة.

" (تابع) الضبط الإحصائي للجودة"

٦ / خريطة المتابعة .

تستخدم عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة، بحيث يستطيع مسؤول الجودة عبر هذه الخريطة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة. (ويمكن استخدام خريطة المتابعة للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة، أو معرفة اتجاه القيم)

٧ / خرائط الرقابة.

تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية.

حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية، وهي:

الأول: يمثل خط الوسط أو الوسط الحسابي للظاهرة.

الثاني: يمثل الحد الأعلى للرقابة، إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

$$UCL = \mu + 3\sigma$$

الثالث: يمثل الحد الأدنى للرقابة طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع $LCL = \mu - 3\sigma$.

وبعد وضع حدود الرقابة يمكن اختيار مجموعات فردية واستخراج المدى والوسط الحسابي، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج هذه الحدود فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة والعكس صحيح

نقاط ينبغي مراعاتها في هذه الطريقة:

١/ تحديد السمات المراد مراقبتها.

٢/ تبسيط العملية الإنتاجية.

٣/ تحديد أسس ومعايير اختيار العينات.

٤/ تحديد حدود الرقابة.

٥/ اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف.

• خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً:

خريطة نسبة الوحدات التالفة	خريطة الرقابة على المدى	خريطة الرقابة على المتوسطات
تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة/ سيئة/ مقبولة/ مرفوضة. وباعتبار أن (p) تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع، فإن ذلك يُعنى أن نسبة الوحدات التالفة تساوي (p-1)	تهدف الى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على المديات، وكثيراً من المنظمات تستخدم الخريطين معاً (خريطة الوسط الحسابي وخريطة المدى) فالتماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يُعنى بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما	لبناء الخريطة لا بد من إيجاد الوسط الحسابي والمدى (الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في العينة) ثم إيجاد الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعابة المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني.
لبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا نقوم بما يلي: أ- استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفة (p) مجموع الوحدات التالفة الخط الوسط = عدد المفردات المفحوصة ب- استخراج الحد الأعلى والحد الأدنى: $UCL_p = \bar{p} + 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$	ويتم التوصل إلى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة استخدام متوسط مديات العينة والقيم الثابتة الموجودة في جدول العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات حسب المعادلتين التاليتين: $UCL_R = D_4 \bar{R}$ $LCL_R = D_3 \bar{R}$	يتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي: ١/ الخط الوسط: هو الوسط الحسابي يحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها. ٢/ الحد الأعلى للرقابة: الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعابة، $UCL_x = \bar{X} + A_2 \bar{R}$ ٣/ الحد الأدنى للرقابة (LCL): هو الحد الأدنى المسموح به للانحرافات $LCL_x = \bar{X} - A_2 \bar{R}$
• يتمثل المحور العامودي في الخريطة بـ (نسبة التالف) من خلال قسمة عدد التالف على حجم العينة $\bar{p} = \text{الوسط الحسابي للوحدات التالفة}$ $n = \text{حجم العينة الواحدة}$		$\bar{X} = \text{الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.}$ $A_2 = \text{قيمة ثابتة.}$ $\bar{R} = \text{الوسط الحسابي للمدى.}$

المحاضرة الرابعة عشر:

"جوائز إدارة الجودة الشاملة"

- الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة:
 ١. زيادة وعي الناس.
 ٢. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.
 ٣. الحث على تشجيع تبادل المعلومات.
 ٤. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
 ٥. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة.

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها

من أهم هذه الجوائز:

جائزة ديمنج

عناصر التقييم التي تشملها الجائزة:

- ١ / السياسات
- ٢ / التنظيم وادارة التنظيم
- ٣ / التعليم والنشر
- ٤ / جمع واستخدام معلومات الجودة
- ٥ / التحليل
- ٦ / المعايير
- ٧ / المراقبة
- ٨ / تأكيد الجودة
- ٩ / النتائج
- ١٠ / التخطيط للمستقبل

وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. وتُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات والوحدات العاملة فيها، كما وتُمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة، أو في نشر الأساليب الإحصائية، أو في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

* عناصر التقييم التي تشملها الجائزة:

- ١ / القيادة
- ٢ / التخطيط الإستراتيجي
- ٣ / التركيز على العميل
- ٤ / المعلومات والتحليل
- ٥ / تطوير الموارد البشرية
- ٦ / إدارة العمليات
- ٧ / نتائج الأعمال

المراحل الأساسية للجائزة:

- ١/ استلام طلبات الترشيح.
- ٢ / المراجعة المستقلة على أساس فردي.
- ٣ / ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
- ٤ / إجراء المراجعة الجماعية.
- ٥ / ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
- ٦ / إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.
- ٧ / الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
- ٨ / إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوة، ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

أسست في الولايات المتحدة

تدار من المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص.

تهدف لتعزيز التنافس بين المنظمات

* يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسرية مطلقة

الجائزة الأوروبية للجودة

ب- المجموعة الثانية – النتائج وتشمل: النتائج المتعلقة بالأفراد. النتائج المتعلقة بالعملاء. النتائج المتعلقة بالمجتمع. نتائج الأداء الرئيسية	يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسية مقسومة لمجموعتين: أ- المجموعة الأولى – العناصر المساعدة وتشمل: - القيادة. - الأفراد. - السياسة والإستراتيجية. - الشراكة والموارد. - العمليات.	تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة تمنح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات، وهي: ١/ الشركات الكبيرة. ٢/ الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات. ٣/ منظمات القطاع العام. ٤/ المنظمات المتوسطة والصغيرة.
---	--	--

ان اصبت فمن الله وحده وان اخطأت فمن نفسي والشيطان،

تمنياتي لكم بالتوفيق