

فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة
"معهد البريطاني"

الجودة الشاملة

كورن

أسلوب جديد للتفكير

إنتاج المنظمة بمستوى
عالي من الجودة توفى
حاجات ورغبات العميل
"عمرو مصطفى"

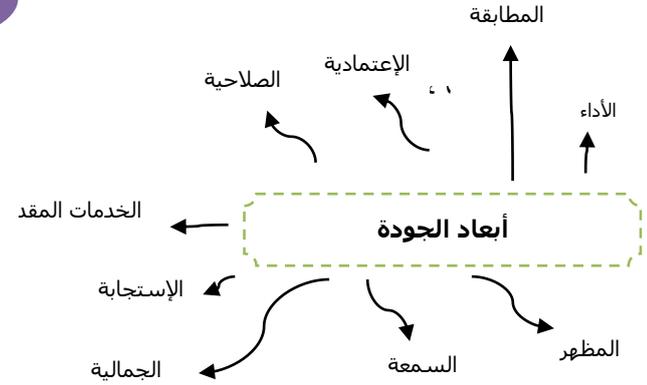
نتاج تفاعل "فيجينيوم"

المواصفات الدولية
iso9000
الخصائص الموروثة

مدى ملائمة المنتج
للإستعمال "جوران"

الجودة

زيادة معدل الإستجابة



* بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن ٢٠



الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة و تصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي و روح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج و العمليات
مشاركة الموظفين	إندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات و الإجراءات	مرونة السياسات و الإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات، و المقارنات المرجعية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى المورد كمتسجلين	مشاركة الموردين
العمل الخارجي	العمل الداخلي و الخارجي
الخبرة ضيقة، و تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة

ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	فيليب كروسبي	كارو ايشيكاوا
- مستشار أمريكي	- أسهم في ثورة الجودة في اليابان، ركز على الدور الكبير للإدارة الوسطى	- أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية	- يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة.
- يُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة	- لقيادة الجودة، و لم يهمل دور الإدارة العليا و الدنيا وربط بين تحسين الجودة و كفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من:	- ربط بين مستوى الجودة في المنظمة و بين التكاليف و الأرباح المتحققة.	- نادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة.
- له إسهامات مميزة في مجال ضبط الإحصائي للعمليات .	- التخطيط الجيد- الرقابة الفعالة- إجراء التحسينات المستمرة.	- أكد على أهمية الإدارة العليا	- بنى فلسفته على ١٤ مبدأ لتلتزم به المنظمة.
- بنا فلسفته على ١٤ مبدأ لتلتزم به المنظمة.	- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل	- قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين هما: تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين الجودة.	- أشار إلى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها "الأمراض السبعة القاتلة للمنظمة".
- أشار إلى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة		- تكاليف غير مقبولة: تنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.	- (اختصرت فلم أسردها)
- سماها "الأمراض السبعة القاتلة للمنظمة".			

نبت **فلسفة ديمينج** على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر، و التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- 1/ تحديد و نشر أهداف و أغراض المنظمة.
- 2/ تبني الفلسفة الجديدة .
- 2/ عدم الإعتماد على الفحص الكلي.
- 4/ الإعتماد على جودة المواد المشتراة و ليس السعر الأقل.
- 5/ تحسين نظام الإنتاج و الخدمة بإستمرار.
- 6/ الإهتمام بالتدريب لتحسين الجودة.
- 7/ إيجاد القيادة الفاعلة.
- 8/ القضاء على الخوف.
- 9/ تعظيم جهود فرق العمل.
- 10/ تجنب النصائح و الشعارات الجوفاء.
- 11/ تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.
- 12/ إزالة المعوقات لدعم إعتزاز العاملين بعملهم.
- 12/ تشجيع التعلم و التطوير الذاتي.
- 14/ إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.

أشار ديمينج بوجود سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات، وهي:

- 1/ عدم الإستمرار في وضع أهداف نحو التحسين و غموض تلك الأهداف.
- 2/ التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.
- 2/ عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، و تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
- 4/ التغيرات الكثيرة في الإدارة.
- 5/ الإدارة على أساس الكم فقط.
- 6/ عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
- 7/ التكاليف المبالغ فيها و غير الضرورية في مجالات ضمان المنتج و الإستثمارات و الأمور القانونية.

حجم المنظمة
نظرة الإدارة العليا
توفر الإمكانيات المالية
توفر الإمكانيات البشرية
سعة الانتشار الجغرافي

أهم العوامل المؤثرة في
إختيار الشكل التنظيمي
لإدارة الجودة

الأمور التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال

- ❖ العدد المثالي لأعضاء الفريق بين 3-10
- ❖ ضرورة تحديد أهداف .
- ❖ منح فريق العمل كامل الصلاحيات.
- ❖ وجود نظام حوافز .
- ❖ ضرورة تدريب أعضاء الفريق .
- ❖ فعالية نظام المعلومات .
- ❖ منح الفريق الإستقلالية .

مهام مجلس الجودة

- وضع سياسة الجودة
- دعم و توجيه إدارة الجودة
- إنشاء فرق الجودة
- توفير الموارد اللازمة
- متابعة التحسين المستمر
- المصادقة على تكلفة الجودة
- وضع خطة التدريب
- مراقبة أنظمة المكافآت

أشكال إدارة الجودة الشاملة

دائرة الجودة
قسم الجودة
عدم وجود وحدة إدارية

يجتمع مجلس
الجودة مرة كل
شهر

أنواع فرق العمل

فرق تحسين الجودة : تغطي كافة نواحي نظام التشغيل

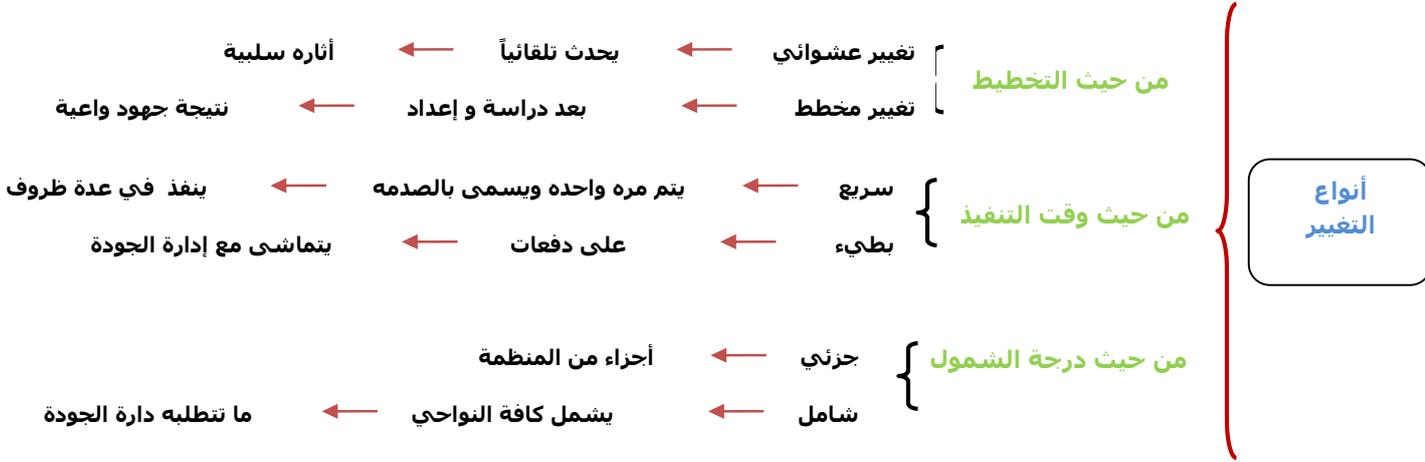
فرق حل المشكلات : تركز على حل المشكلات التشغيلية

فرق العمل المسيرة ذاتياً: تتخذ القرارات و تنفذها

حلقات الجودة : كاورو ايشيكاوا

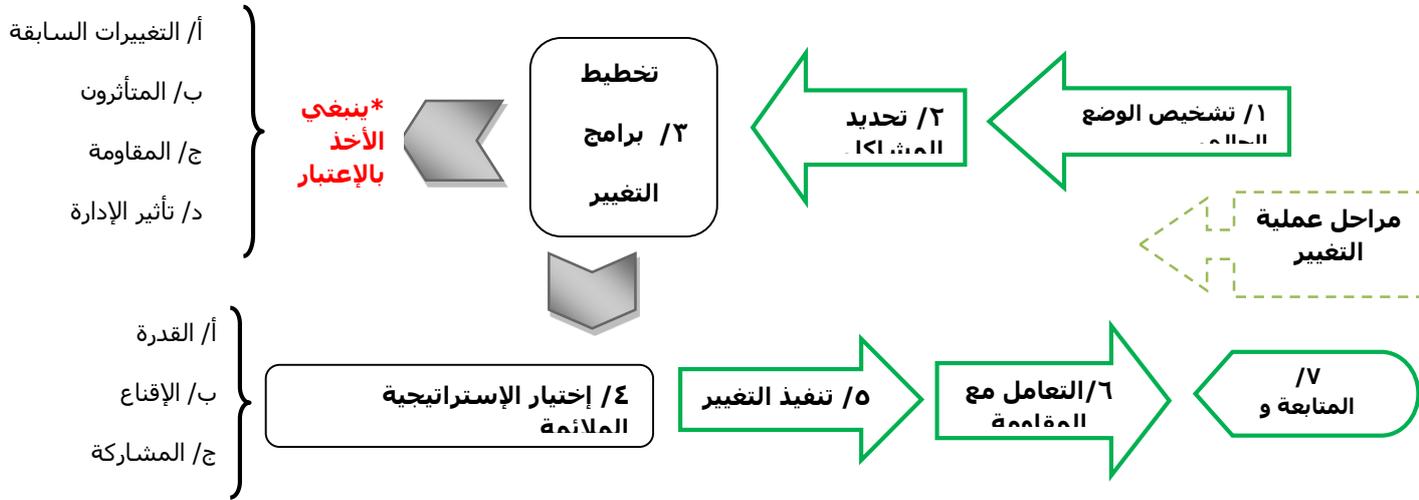
المحاضرة الثانية

التغيير: نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.



القوى المحركة للتغيير

- القوى الداخلية : تقع داخل المنظمة .
- القوى الخارجية : تقع في الخارج لا يمكن التحكم بها يجب التكيف معها .



أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

- ثقافة المنظمة .
- الهيكل التنظيمي .
- العمليات .
- أسلوب الإدارة .

المحاضرة الثالثة

العميل : المشتري الحالي أو المتوقع أو من لديه قدره في شرائه

* تصنيف العملاء

- عميل داخلي
- عميل خارجي :

- > مستهلك نهائي
- > مشتري صناعي

* **يستند المفهوم الشامل للعميل إلى الإهتمام بالعميل الداخلي و الخارجي على حد سواء .**

مشاركة العميل فرق الجودة

الاستبيانات

أساليب
الإستماع
لصوت

المقابلات الشخصية

نظام الاقتراحات

الرضا : مستوى إحساس الفرد عن المقارنة بين الأداء كما يدركه و بين ما يتوقعه .

- أداء > من التوقع = غير راضي
- أداء = من التوقع = عميل راضي
- أداء < من التوقع = عميل سعيد

معالجة الشكاوي

* الترحيب بالشكوى و دراستها و اتخاذ القرار، الشكوى فرصة لكشف نقاط الضعف و تحويل العميل إلى ولاء للمنظمة .

* الاتصالات

* اللباقة

* دقة
المعلومات

أهم المبادئ
لخدمة
العميل و
العناية به

* التلبية الفورية

* القدرة على
تلبية الوعود
"الموثوقة"

* الدقة في التعامل * المودة

عميل مستغل

عميل موضوعي

أقسام
العملاء

عميل حلیم

عميل دائم الشكوى

إجراءات معالجة الشكوى :

- ١/ غربلة
- ٢/ التحقيقات
- ٢/ إتخاذ القرار
- ٤/ الاتصال
- ٥/ متابعة تنفيذ القرار

متطلبات المنتج
من حيث تأثيرها في
رضا العملاء

- ١ / المتطلبات الأساسية : متوقع وجودها و لا حاجة للتعبير عنها وجودها لا يزيد رضا العميل.
- ٢ / متطلبات الأداء : يطلبها العميل صراحة، مستوى رضا العميل يناسب طردياً.
- ٣ / المتطلبات الجاذبة : تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العميل، غير معبر عنها من العميل و غير متوقعة.

- ١ / تحديد متطلبات العميل في ما يتعلق
- ٢ / يطلب من المورد التقيد بالموصفات
- ٣ / تستخدم مصفوفة التخطيط
- ٤ / تحويل متطلبات العميل إلى تعبيرات
- ٦ / ما هو أفضل شيء ممكن أن تقدمه
- ٥ / مقابلة متطلبات العميل الأكثر أهمية

هيكل مصفوفة (QFD)
بيت الجودة

فوائد إنتشار وظيفة الجودة QFD

- تحسين رضا العميل
- رفع جودة المنتج .
- توفير الوقت لتطوير المنتج .
- زيادة ثقة العميل .
- زيادة الحصة السوقية .
- تعميق توجه العاملين للمنظمة .
- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع .

المحاضرة الرابعة

القيادة

القائد / يستخدم كل ماله
للتأثير في المرؤوسين
حتى يؤدي أعمالهم برغبة.
وأقتناع سعيًا وراء تحقيق الأهداف

المدير / يستخدم سلطاته الرسمية
في التأثير على المرؤوسين

عملية إنتاجه يسعى القائد من خلالها
التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال
المرغوبة برغبة وطواعية وذلك بهدف الوصول لتحقيق أهداف المنظمة

مصادر قوة القائد

-السلطة الرسمية
- قوة التواب والعقاب
-قوة الإقناع
-اندماج العاملين

القيادة المثالية*
النمط التقليدي الذي يجب أتباعه في إدارة الجودة الشاملة

أهم النظريات الموقفية < نظرية فليدر > أن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية

طبيعية العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم -
درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد-
درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين-

القيادة الفعالة ~

. تبدأ بتحديد الفرص والسوق والفرص الموجوده
ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية

من أهم الخصائص:

إعطاء الأولوية لأحتياجات العميل الداخلي والخارجي
تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة
التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط
التأكيد على الوفاية بدلا من العلاج
تشجيع التعاون بدلا من التنافس

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

قدرة القائد ومهارته
فلسفه القائد وقيمه
اتجاهات المرؤوسين وميولهم
عدم وضوح مهام العمل وواجباته
اهترار الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين

دور الإدارة العليا |

ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس على
أهمية دور الإدارة العليا

~ أنواع مهارات القائد / المدير الناجح

مهارات فنية
مهارات اتصالية
مهارات تحليلية

-الالتزام الإدارة العليا - مهمه

حتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح لابد :

- من الالتزام بها من كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل
- بروز أهمية الإدارة العليا وأقتناعها بضرورة تطبيق هذه المنهجية
- الحماسة الفعلية لهذا التوجه وليس فقط حمل الشعارات

بشكل عام من الممكن اعتبار القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة
يبرز دور القيادة في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة
القيادة الملزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة ب اتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة

المحاضرة الخامسة

الإدارة الاستراتيجية للجودة

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يُعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها، ووضع ومراقبة تطبيق برامج الجودة،

وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي بلوغ أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة أرباحها

- عمليات الإدارة الإستراتيجية (عمليات ؟ بالترتيب تحفظ)

-الرؤيا القيادية

تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل، وأن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء...

وأن الرؤيا القيادية تتمحور حول العمل بحيث تعكس قيم وفلسفة المنظمة والتي على ضوءها يتم إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة
< مثل استلام العملاء لطلباتهم حسب

٢- رساله المنظمه

توضح الغرض الأساسي الذي وُجدت المنظمة من أجله ، أي ؟
ميرر وجود المنظمة وأستمرارها في تقديم منتجاتها ..

ولكل منظمة رساله خاصة بها وقد لا تستمر على وضعها وقد ينالها التغيير
< مثل إشباع حاجة المستهلك هي أساس أولوياتنا

3تحليل البيئه

1-تحليل البيئه الخارجي > فرص - تهديدات المتوقعه
2-تحليل البيئه الخارجي > نقاط قوة - تحديات التحسين
ولكي تستطيع المنظمه ان تعمل بكفاءه عاليه فانه ينبغي على الإدارة تعزيز نقاط القوة لديها ومحاولة تحسّن وتطوير المجالات الأخرى..

٤-تحديد الأهداف الرئيسيه

يتم تحديدها في ضوء رساله المنظمه وتحليل البيئه الداخليه والخارجيه
الهدف < الوضع المستقبلي الذي نريده المنظمه تحقيقه خلال فتره زمنية محدهه من خلال الأستخدام الأفضل لمواردها
لا بد من شروط ينبغي توفرها في الأهداف الجيده (محدده - قابل للقياس - واقعي قابل للتحقيق -متعلق بنفس الموضوع - ضمن إطار زمني)

6-تنفيذ الأستراتيجيات

بمعنى تنفيذ الإستراتيجيات على أرض الواقع ، وتعتبر هذه المرحله جزءاً مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، فأتناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات، وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ. تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقة مع الإستراتيجيات المتبناه إلى موارنا تنفيذية، بحيث تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها

٧-الرقابه والتقييم

الجانب الأول بالرقابه على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات. في حين أن الجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة، ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه، وخطط العمل من خلال التغذية العكسية للمعلومات التي توضح مدى مطابقه النتائج الفعلية مع ما هو مخطط.

٥-تحديدالأستراتيجيات المناسبه

عدة استراتيجيات منها /
أ-الأستراتيجيات الهجومية :الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجيه للمنظمه مثل فتح فروع جديده، والابتكار، وتقديم منتجات جديده، ...
ب-الأستراتيجيات الدفاعية :التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخليه للمنظمه، مثل التدريب، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، ...
ج- إستراتيجيات الأستقرار :التي تتبعها المنظمه في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق.

*مستويات الأستراتيجيات المختلفه/

استراتيجية المنظمه وهي (استراتيجية قياده التكلفة - التميز - التركيز)
استراتيجيات وحدات الأعمال

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجيه المنظمه

تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامه لها، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج. لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمه عند تحديد إستراتيجية الجودة. من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محدده ومعروفه لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمه.
ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج، حتى يتم تدبير الموارد وإجراء العمليات التشغيلية في ضوء تلك المواصفات.

-أهم الإستراتيجيات المنبته في مجال الجودة.

تولي الإدارة العليا ضبط الجودة
تدريب الجودة المكثف
التركيز على العملاء
تحسين الجودة
الضبط الإحصائي للجودة

وبالنهاية فإن إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المنظمه، وبالتالي يجب أن تدرك إدارة المنظمه كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة، وأن تولي الاهتمام الكافي للتخطيط الإستراتيجي للجودة

أولاً - دراسة الدوافع والحوافز:

الدوافع ≥ قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة .
الحاجة ≥ هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع والعطش أو المركز الوظيفي.
الرغبة > تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده. وهذا الميل لا يكون ناتجاً عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد.
الحوافز ≥ قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني. وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه.

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو للحاجات الإنسانية

من أهم النظريات في مجال الدافعية

(أنظر للشكل بالملخص ©)

أنواع الحوافز :

من حيث طبيعتها :

أ- حوافز مادية.

ب- حوافز معنوية.

من حيث المستفيدين:

أ- حوافز فردية.

ب- حوافز جماعية.

ثانياً - اندماج العاملين:

-أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة , وتتضمن تشجيع للعاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة.

-يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين، مما يؤدي على رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم، وبالتالي خلق اهتمام كبير لديهم في وظائفهم.

-أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي، مما يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين.

-اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، وفي إيجاد التزام داخلي لدى العاملين تجاه تلك الأهداف، الأمر الذي من شأنه تعزيز شعور الملكية النفسية

ثالثاً - تمكين العاملين:

تمكين الموظف >رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة،

فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم على أكمل وجه

أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل، من أهمها :

مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين

الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين

فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة

وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء

وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العالية

ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية

تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية، والقيام بالأعباء الموكلة إليهم

رابعاً - الاتصالات بين العاملين:

الاتصال > عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

مستويات الاتصالات :

الاتصالات الفردية: تكون بين فرد وآخر.
الاتصالات داخل الفريق: تجري بين أعضاء الفريق الواحد.
الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم.
الاتصالات الخارجية: تحدث بين داخل المنظمة وخارجها .
يوجب العمل على تحسين هذه المهارات الأتصالية من خلال التدريب
ومن أهم هذه المهارات الأتصالية): . مهاره القراءة - الكتابة - الإنصات -
التحدث - التعبير الغير لفظي)

خامساً - تدريب الجودة:

يسعى تدريب الجودة أساساً إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي:

زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة،
تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهاته أكثر إيجابية إزاء الجودة

مراحل عملية التدريب
في الجودة/
(تحتفظ بالترتيب وفهم
كل مرحلة)

١- تحديد
الاحتياجات
التدريبية

٢- تصميم
البرنامج
التدريبى

٣- تأسيس
المنظمة
التدريبية

٤- التحضير
للبرنامج
وتجهيز المادة
التدريبية

٥- تنفيذ
البرنامج
التدريبى

٦- تقييم
البرنامج
التدريبى

المحاضرة السابعة

العلاقات مع الموردين

من أهم المحاضرات وينبغي التركيز عليها

أولاً / أهمية العلاقات مع الموردين:

المورد < هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها > موزعاً ، أو مصدرراً ، أو منظمة خدمات

"تؤدي العلاقة الوثيقة بين المنظمة ومورديها إلى تحقيق عوائد كثيرة لهما"
"قد يقوم المورد بتقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظمة، وقد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة"

اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:

- 1- المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراة من قبل المنظمة أو المباعة من قبل المورد،
- 2- تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً ووضوحاً دقيقاً للمساعدة على تلبية طلباتها بسرعة ووفقاً لما هو مطلوب
- 3- اشتغال العقد على جميع التفاصيل > تحديد المواصفات ، الكمية ، السعر...
- 4- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج
- 5- التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس الذي يسعى كلا الطرفين للوصول إليه .

ثانياً / اختيار مصادر الشراء:

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء، وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد، وقد تتبع سياسة (٨٠/٢٠ > (اعتماد على 7 موردين أو أكثر

مورد رئيسي: يقوم بتوريد معظم الكميات التي تحتاجها المنظمة (٨٠%) مثلاً
مورد ثانوي أو أكثر: يقوم بتوريد كميات صغيرة مما تحتاجه المنظمة

* من مصادر المعلومات عن الموردين :

(المصادر الداخلية، الغرف التجارية أو الصناعية، الملحنيين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية، دليل الصفحات الصفراء، المعارض التجارية والصناعية سواء المحلية منها أو الإقليمية أو الدولية، الصفحات والمجلات المتخصصة، مندوبو البيع التابعين للمورد)

* العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين)

(عدد الموردين ، حجم المورد ، المركز المالي للمورد ، طبيعة الخدمات المقدمة ، عروض الأسعار ، تسهيلات الدفع ، المصالح المتبادلة ، القوانين ، العلاقات الشخصية)

ثالثاً / تقييم الموردين:

* تتضمن عملية تقييم الموردين دراسة أدائهم خلال الفترة السابقة بالاعتماد على سجلات إدارات المنظمة، ومن خلال تعبئة نموذج خاص بالتقييم * يمكن للمنظمة وضع حد أدنى لمجموع الدرجات التي يجب أن يحصل عليها المورد

خامساً / الشراء في التوقيت المطلوب: (jit)

يشير > استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية > وبالتالي لا تتحمل المنظمة تكاليف التخزين > إذ لا يوجد لديها مخازن

رابعاً / الشراكة مع الموردين:

هي > 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 * ينبغي أن تُبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة، ووجود رغبة لدى الطرفين في إرساء قواعد الشراكة بينهما حتى يُكثب لها النجاح.

* الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (jit) حتى يتصف بالفعالية:

- 1- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد: الشرط الأساسي لنجاح النظام، وذلك بالكميات والمواعيد المحددة
- 2- التقيّد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد: وهذا يفترض أن يتأكد المورد من أن آلاته وأجهزته تعمل بشكل جيد، وأنه تُجرى الصيانة الدورية عليها وفق مواعيد دورية.
- 3- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة: وذلك بإجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة قبل عملية التسليم وفقاً لطبيعة الاتفاق بين المورد والمنظمة،
- 4- قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد: فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية .

* أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام: (jit)

تخفيض تكلفة التخزين
تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة
تقليل تكلفة النقل
تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

أولاً / طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها:

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

* لا يكفي تصنيع منتج جيد يحصل على رضا العميل للحكم على كفاءة الإدارة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع التكلفة

أنواع تكاليف الجودة :

1- تكاليف الفشل الداخلية > :العامد/الخردة ، إعادة العمل ، إعادة الفحص ، تحليل الفشل

2- تكاليف الفشل الخارجية > :شكاوي العملاء ، الكفالة ، المردودات ، فقدان السمعة

3- تكاليف التقييم > :فحص المواد الداخلة ، فحص العمليات ، فحص المنتجات

4- تكاليف الوقاية > :تخطيط الجودة ، معدات الفحص ، التدقيق الداخلي ، التدريب

ثانياً / تخفيض التكاليف:

* تشير النظرة التقليدية للجودة إلى أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر.

* من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والذي يُعني Zero defects،

حيث يمكن تحقيق ذلك إذا استطاع الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى .

ومما يساعد على ذلك انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل،

فضلاً عن أنه يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب الكافي للعاملين .

* من المصطلحات الهامة هنا ما يسمى بالحيود

السداسي Six Sigma وهو مصطلح إحصائي الهدف

منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى

يعتبر الحيود السداسي أداة من الأدوات الهامة التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتؤدي إلى تحسين جودة المنتج وتحقيق تكلفة أقل.

ثانياً / تكاليف الجودة المستترة:

< تكلفة غير ظاهرة Hidden Quality Costs قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية ومن أمثلتها > طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، وتقطع جداول الإنتاج، وتخزين المواد الفائضة عن الحاجة، ... مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

* يمكن تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات

* هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمّل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، مثل > التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة.

رابعاً / جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها:

طرق لجمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة بالتنسيق بين دائرتي الجودة والمحاسبة في المنظمة، ومن مصادر هذه المعلومات < الجداول، ومحاضر جلسات الاجتماعات، وتقارير المصروفات، وسجلات الدوام، وقوائم الشراء، ...

وقد يشمل نظام تكاليف الجودة ضرورة تعبئة نماذج معينة مثل نماذج تكاليف العامد، أو نماذج تكاليف إعادة العمل، ...

أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها :

1- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة

2- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة

3- المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات.

4- إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى.

5- وضع أسس للموازنات التقديرية، وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة.

6- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة.

7- معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعية لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها.

* قد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ولكن ما يعوّض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

خامساً / دالة خسارة الجودة:

رکّز جينيتش تاچوتشي Genichi Taguchi على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة

ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج . كما وقد اهتم

تاچوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة

نظر العملاء، فالجودة تؤثر على المجتمع إما على شكل

عوائد أو على شكل خسارة يعاني منها المجتمع،

وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة.

التحسين المستمر: هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

تبقى حاجة المنظمات دائمة للتحسين المستمر على ضوء التغيرات البيئية وخاصة التغير في حاجات العميل

خطط \ بعد تحديد
المشكلة قدم الخطط

**أهم المداخل في مجال
التحسين المستمر مدخل
PDCA Cycle**

إفعل \ نفذ
الخطة

نفذ \ إعتد خطة
التحسين

إفحص \ قياس النتائج

طرق التحسين

أولاً / ثلاثية جوران :

• التخطيط
تحديد العملاء

التعرف على إحتياجاتهم
تطوير خصائص المنتج

تحديد العمليات اللازمة

تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية

• رقابة الجودة
التحسين

ثانياً

الطريقة العلمية = طريقة حل المشاكل

وهي سبع طرق:

1-تحديد الفرص

أ-تحديد المشاكل

ب-تكوين فرق العمل

2-تحديد النطاق " التشخيص الدقيق للمشكلة"

3تحليل العمليات الحالية.

4-وضع تصور للعمليات المستقبلية.

5-تنفيذ التغير

6-استطلاع التغييرات او التحقق منها

ثالثاً /

*طريقه كايزن :

تقنيه التحسين المتزايد

أ) التركيز على العمل

ب) روح التعاون

ت) التوقيت المطلوب

ث) حلقات الجودة

ج) علاقات الاداره مع العاملين

قائمة المراجعته:

✓ الفرز

✓ الترتيب المنهجي

✓ تنظيف المكان

✓ التعقيم الشامل

✓ الانضباط الذاتي

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

1/المقارنة السنبة مقارنة المنظمة مع أخرى.

خطوات المقارنة:

أ- إختيار موضوع المقارنة.

ب- إقرار موضوع المقارنة.

ت- تكوين فريق عمل.

ث- جمع المعلومات.

ج- إقرار نقاط الضعف والقوة.

ح- وضع خطة عمل.

خ- تنفيذ ومتابعة الخطة.

مستويات المقارنة:

1/مقارنة مرجعية داخلية.

2/مقارنة مرجعية خارجية.

3/مقارنة مرجعية مع الأفضل.

2/ نظام معلومات العملاء.

مكونات نظام معلومات

الجودة الشاملة:

أ-قاعدة البيانات.

ب-مدخلات.

ت-مخرجات.

3/تدريب وتحفيز العاملين

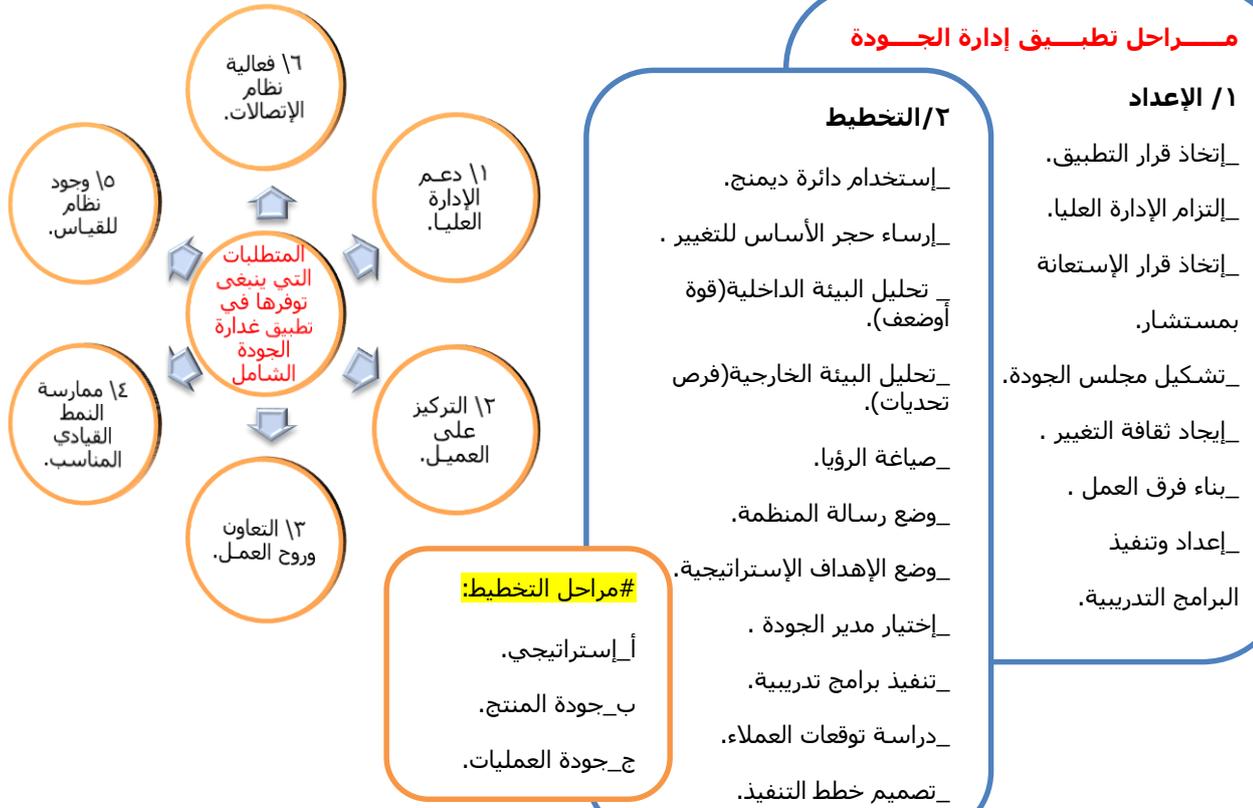
4/توفير مناخ الإبداع.

المحاضرة العاشرة

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

العالمي	رابحو الجوائز	منفذو التحسينات	مستخدمو الأدوات	المنرددون	غير الملتمزمون
<p>١/ بعد (10) سنوات.</p> <p>٢/ التكامل بين تحسينات الجودة وإستراتيجيات الأعمال.</p> <p>٣/ إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة.</p>	<p>١/ القدرة على الدخول في مسابقات الجوائز.</p> <p>٢/ مرحلة ناضجة.</p> <p># خصائص:</p> <p>١/ اهتمام العاملين بتحسين الجودة.</p> <p>٢/ إحدات تغييرات ناجحة.</p> <p>٣/ إجراء مقارنات مرجعية في كافة المستويات الإدارية.</p> <p>٤/ اعتقاد كافة العاملين أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب الإدارة.</p>	<p>١/ بعد مضي (5_8) سنوات.</p> <p>٢/ تهتم بتغير الثقافة على المدى الطويل.</p> <p>٣/ تدرك أهمية التحسين المستمر.</p> <p># خصائص:</p> <p>١/ إتباع سياسة منع الأخطاء.</p> <p>٢/ وجود برامج تدريب.</p> <p>٣/ ممارسة التحسين المستمر.</p> <p>٤/ اندماج العاملين إلى فرق العمل.</p> <p>٥/ إجراء مقارنات مرجعية.</p> <p># عيبتها:</p> <p>لاتزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير وإتجاه عملية التحسين.</p>	<p>١/ وجود خبرة من (3_5) سنوات.</p> <p>٢/ تجرب استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة.</p> <p>٣/ تستخدم الأساليب الإحصائية.</p> <p># خصائص:</p> <p>١/ ليس كل الإدارة التنظيمية ملتزمون.</p> <p>٢/ تركيز تحسين الجودة على دوائر التصنيع فقط.</p> <p>٣/ التركيز على حل المشاكل الحالية.</p> <p>٤/ المنتجات جيدة ومعروفة بالسوق.</p>	<p>١/ سنوات وأقل.</p> <p>٢/ حدائة عهد المنظمة بتحسينات الجودة.</p> <p>٣/ مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر.</p> <p># خصائص:</p> <p>١/ عدم وجود خطط.</p> <p>٢/ عجز الإدارة عن التمييز بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.</p> <p>٣/ اعتبار أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية.</p> <p>٤/ دائرة الجودة غير فعالة.</p> <p>٥/ فرق العمل صورية وانتشار ثقافة اللوم.</p> <p>٦/ عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>١/ كافة المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO 2000.</p> <p>٢/ بدأت بتطبيق بعض مفاهيم و أدوات إدارة الجودة.</p> <p>٣/ لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة.</p> <p># خصائص:</p> <p>*التركيز على معدل العائد.</p> <p>١/ عدم تخصيص مبالغ للتدريب.</p> <p>٢/ غالبية العاملين ليس لديهم إهتمام بالجودة.</p> <p>٣/ دفع الأجور على أساس الوحدات.</p> <p>٤/ عدم فاعلية الإيصالات.</p> <p>٥/ التهديد بالعقاب.</p> <p>٦/ أسلوب الفحص الشامل.</p>

مراحل تطبيق إدارة الجودة

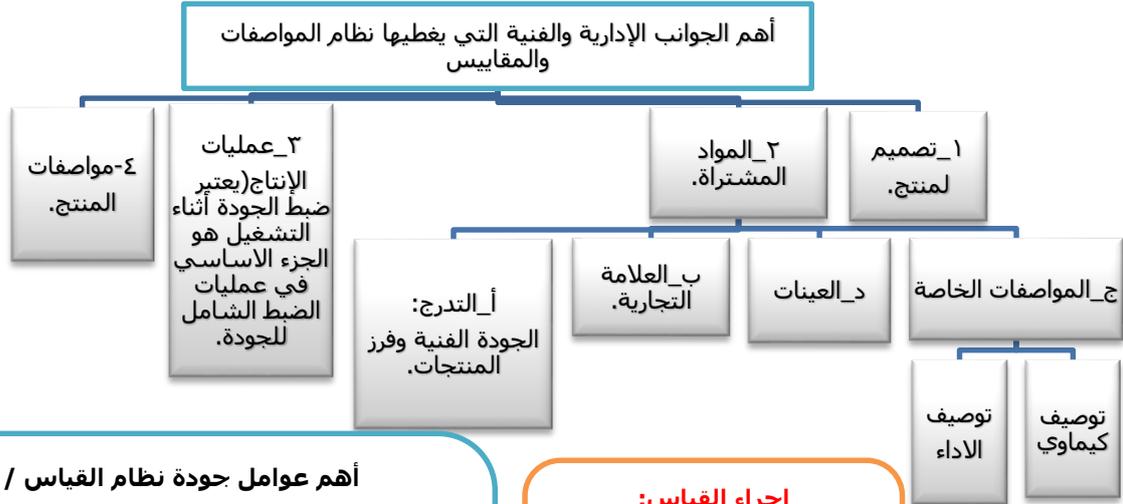


٢/ التنفيذ الفعلي للخطط

٤/ الرقابة - الرقابة المتزامنة - الرقابة اللاحقة

٥/ المرحلة المتقدمة

- المنظمة مثلاً يحتذى به.



أهم عوامل جودة نظام القياس /

- مدى إستخدام جهاز القياس
- مدى دقة جهاز القياس
- إمكانية تأثير الزمن على دقة القياس
- تأثير ظروف البيئة على نتائج القياس

إجراء القياس:

دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعه.

يشترط نظام إدارة الجودة ISO 9000:2000 ضرورة إجراء أربع أنواع قياسات /

- إرضاء العمل.
- التدقيق الداخلي.
- مراقبة وقياس العمليات.
- مراقبة وقياس المنتج.

أ/ الإنتاجية:

نسبة المخرجات إلى المدخلات
• إنتاجية كلية: المخرجات والمدخلات ككل
• إنتاجية جزئية: المخرجات والمدخلات عنصر من عناصر الإنتاج

ب / الكفاءة:

• مدى نجاح الإدارة في إستخدام الموارد.

ج/ الفاعلية:

تركز على جانب المخرجات فقط نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة
• مستوياتها:
فاعلية إدارية
فاعلية المجموعة
فاعلية المنظمة

مؤشرات الإنتاجية

الفاعلية تتعلق بالمخرجات والنتائج

الكفاءة تتعلق بالمدخلات

قد تحقق المنتظمة الكفاءة دون الفاعلية.

الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الانتاجية

أ- الوسائل التقليدية

- انخفاض تكلفه المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة
- زيادة قيمه المخرجات مع بقاء المدخلات الثابتة
- انخفاض المدخلات بنسبه اكبر من المخرجة
- - ارتفاع المدخلات بنسبه اقل من ارتفاع المخرجات
- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات

ب- برنامج تحسين الانتاجيه

- يعمل تقييم انشطه النظم الى ٢٠
- يعمل على تحقيق تحول جذري في المنظمه
- يتالف دستور الانتاج من
- ١-الالتزام
- ٢-المسئوليه
- ٣-الاداء العالي
- ٤- الاعتراف بالانجاز
- ٥- الوضوح
- ٦-عمل الفريق

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
٢. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
٣. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
٥. الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة، وما يصاحبه من تشدد في تفويض الصلاحيات.
٦. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم، أو بسبب الخوف من التغيير، ..
٧. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
٨. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
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 التي يحققها العاملون والفرق.

المحاضرة الثانية عشر + الثالثة عشر الضبط الأحصائي للجودة

أنواع الاختلافات في الإنتاج:

1. **اختلافات عامة أو ترجع إلى الصدفة:** تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابتة، وبالتالي يمكن توقعها، حيث تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات.
2. **اختلافات خاصة أو تعود إلى أسباب:** اختلافات ليست مورثة مع العملية نفسها، وغير منتظمة، وغير ثابتة، ولا يمكن توقعها، وبالتالي تؤدي إلى أن تكون العملية خارج السيطرة.

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

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

الانحرافات: < الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية (حدود عليا وحدود دنيا).

الاختلافات في الإنتاج:

لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن

والتي يمكن تسميتها **5Ms:**

1. **الألات Machinery**
2. **المواد Material:**
3. **القوى العاملة Manpower**
4. **طريقة العمل Method**
5. **القياس Measurement**

أدوات الضبط الأحصائي

1- **تحليل باريتو Pareto Analysis:** يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات

2- **قائمة المراجعة Check Sheet:** تمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات

3- **شكل الانتشار: Scatter Plot**

يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما

4- **خريطة تدفق العمليات: Process Flow Chart**

تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف

5- **خريطة السبب والأثر: Cause and Effect Diagram**

تسمى خريطة إيشكاوا، ويطلق عليها أيضاً خريطة حسك السمكة. وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها،

6. **خريطة المتابعة: Run Chart**

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، أو التعرف إلى تذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى.

7. **خرائط الرقابة: Control Charts**

تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية. وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية، وهي:

الأول: يمثل خط الوسط Central Line أو الوسط الحسابي للظاهرة.

الثاني: يمثل الحد الأعلى للرقابة Upper Control Limit (UCL): الذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع $UCL = \mu + 3\sigma$

الثالث: يمثل الحد الأدنى للرقابة Lower Control Limit (LCL): الذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع $LCL = \mu - 3\sigma$

خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً:

خريطة الرقابة على المتوسطات X Chart

خريطة الرقابة على المدى R Chart

خريطة نسبة الوحدات التالفة p Chart

المحاضرة الرابعة عشر

جوائز إدارة الجودة

جائزة ديمنج	مالكوم بالديج	الجائزة الاوروبية												
<ul style="list-style-type: none"> - اساسها اتحاد العلماء اليابانيين ١٩٥١م - تمنح سنويا - تمنح للمنظمات والوحدات والافراد الذين ساهمو في دراسات الجود هاو الاساليب الاحصائية او نشر مبادي الجودة -عناصر التقييم ١- السياسات ٢-التنظيم واداره التنظيم ٣- التعليم والنشر ٤- جمع واستخدام معلومات الجوده ٥- التحليل ٦- المعايير ٧- المراقبه ٨- تأكيد الجوده ٩- النتائج ١٠- التنظيم للمستقبل *حققت الكثير من الشركات الفائزه بالجائزه الكثير من الفوائد 	<ul style="list-style-type: none"> - اسست في الولايات المتحده ١٩٨٧م - يقوم بادراه البرنامج المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا هدفها ١- تشجيع تالاهتمام بالجوده ب- استيعاب المنظمات للمفهوم العمل ج- تبادل المعلومات والخبرات -مراحل الجائزه ١- استلام الطلبات ٢- المراجعه المستقله ٣- ترشيح المنظمات ٤- المراجعه الجماعيه ٥- ترشيح المنظمات للمرحله التاليه ٦- المراجعه الميدانيه ٧- الاختيار النهائي ٨- ارسال تقارير كتغذيه عكسيه - عناصر التقييم ١- القيادة ٢- التخطيط الاستراتيجي ٣- التركيز على العمل ٤- المعلومات والتحليل ٥- تطوير الموارد ٦- اداره العمليات ٧- نتائج الاعمال 	<ul style="list-style-type: none"> -تاسست عام ١٩٩١ من قبل المؤسسة الأوربية -تشجيع المنظمات الملتزمه بالتميز في اداء الاعمال وتطبيق ادارته الجوده الشامله - تمنح الى اربع فئات للمنظمات ١- الشركات الكبيره ٢- الدوائر والوحدات التشغيليه ٣- منظمات القطاع العام ٤- المنظمات المتوسطه والصغيره - تتكون اكثر من ٨٠٠ عضو - يشمل نموذج التميز ٩ معايير مصنفة على مجموعتين <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>المجموعه الاولى</th> <th>المجموعه العناصر المساعده (النتائج)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>١- القيادة</td> <td>١-نتائج الافراد</td> </tr> <tr> <td>٢- الافراد</td> <td>٢-نتائج العملاء</td> </tr> <tr> <td>٣- السياسه والاستراتيجيه</td> <td>٣- نتائج المجتمع</td> </tr> <tr> <td>٤- الشركاه والموارد</td> <td></td> </tr> <tr> <td>٥- العمليات</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	المجموعه الاولى	المجموعه العناصر المساعده (النتائج)	١- القيادة	١-نتائج الافراد	٢- الافراد	٢-نتائج العملاء	٣- السياسه والاستراتيجيه	٣- نتائج المجتمع	٤- الشركاه والموارد		٥- العمليات	
المجموعه الاولى	المجموعه العناصر المساعده (النتائج)													
١- القيادة	١-نتائج الافراد													
٢- الافراد	٢-نتائج العملاء													
٣- السياسه والاستراتيجيه	٣- نتائج المجتمع													
٤- الشركاه والموارد														
٥- العمليات														

ونسأل الله العظيم لي ولكم التوفيق جميعاً..

فريق المادة | عبّادي ، hams aʒ-mashazya |

<http://www.entsab.com/vb>