

تعريف الجودة لجوران J.M Juran: مدى ملائمة المنتج للاستعمال فمعيار الحكم لدى جوران هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال

تعريف الجودة: هي مدى المطابقة مع المتطلبات

تعريف المواصفة الدولية للجودة ISO 9000:2000: درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل

تعريف فيجنبيوم للجودة A.V Feignbaum: ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة لتلبية حاجات العميل ورغباته

تعريف عمر وصفي عقيلي للجودة: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والسعادة لديهم

أبعاد الجودة: الأداء: يشير لخصائص المنتج الأساسية **المظهر:** يشير لخصائص المنتج الثانوية **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة

الاعتمادية: بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.

الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل

الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

تعريف إدارة الجودة الشاملة لمعهد المقاييس البريطاني: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع

عرف كورن N. Chorn إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة: وتُعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة و دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة

الجودة: وتُعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته **الشاملة:** وتُعني مشاركة كافة موظفي المنظمة

أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق،

ورفع معدلات الربحية 2- تعزيز العلاقات مع الموردين 3- رفع درجة رضا العملاء 4- تحسين جودة المنتجات المصنعة

أو الخدمات المقدمة 5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء، وتقليل معدلات التالف 6- فتح أسواق جديدة،

وتعزيز الأسواق الحالية 7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى 8- زيادة معدل سرعة الاستجابة

للتغيرات داخل المنظمة 9- تطوير القدرات من خلال التدريب 10- تحفيز العامل وإشعاره بتحقيق الذات من خلال

مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

مراحل إدارة الجودة الشاملة 1- الفحص: Inspection قامت تحليلات الجودة فقط على فحص المنتج من حيث وقت

إجراء الفحص وعدد المنتجات التي تخضع للفحص

ينصب التركيز في مرحلة الفحص: على مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية بغية تسليم المنتجات

المطابقة للعميل، ومعالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات

2- ضبط الجودة: Quality Control تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من أن تصميم

المنتج مطابق للمواصفات المحددة فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء.

3- تأكيد الجودة: Quality Assurance تركز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء

وصفت مرحلة تأكيد الجودة: باتها نظام اساسه منع وقوع الاخطاء والقضاء على اسبابها منذ البداية

تتضمن مرحلة تأكيد الجودة: كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة (أسلوب

تفكير يقوم على فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان)

تشمل مرحلة تأكيد الجودة بمنظورها: عملية التخطيط للجودة و ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد

الممكنة

4- إدارة الجودة الشاملة: بدأ هذا المفهوم بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين

يتضمن مرحلة إدارة الجودة الشاملة: جودة العمليات و المنتج - يركز على العمل الجماعي - تشجيع مشاركة العاملين

واندماجهم - التركيز على العملاء - مشاركة الموردين

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

التقليدية: الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء - العمل الفردي - التركيز على المنتج - مشاركة الموظفين - جمود

السياسات والإجراءات - حفظ البيانات - التركيز على جني الأرباح - النظرة إلى الموردين كمستقلين - العميل الخارجي

- الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد

الجودة الشاملة: الرقابة الذاتية - العمل الجماعي وروح الفريق - الرقابة الذاتية - التركيز على المنتج والعمليات -

اندماج الموظفين - التحسين المستمر - مرونة السياسات والإجراءات - تحليل البيانات، والمقارنات المرجعية - التركيز

على رضا العملاء - مشاركة الموردين - العميل الخارجي والداخلي - الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة:

1- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming: يُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة

بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه لـ 14: 1- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة

2- تبني الفلسفة الجديدة 3- عدم الاعتماد على الفحص الكلي 4- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على

السعر الأقل 5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار 6- الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة

- 7- إيجاد القيادة الفاعلة 8- القضاء على الخوف 9- تعظيم جهود فرق العمل 10- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين 12- إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم 13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي 14- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل
- أشار ديمنج بوجود سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات، وهي:**
- 1- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف
 - 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط
 - 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة
 - 4- التغييرات الكثيرة في الإدارة
 - 5- الإدارة على أساس الكم فقط
 - 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة
 - 7- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية
- 2- جوزيف جوران : وقد أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة كما أكد على ضرورة حل المشكلات استناداً للأسلوب العلمي. وربط أيضاً بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران
- تتكون ثلاثي جوران من :** التخطيط الجيد – والرقابة الفعالة على الجودة – وإجراء التحسينات المستمرة
- 3- فيليب كروسبي Philip Grosby : أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية Zero Defects أي (عدم وجود خطأ جراء العمل الصحيح من المرة الأولى)، كما وربط كروسبي بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة.
- قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين، هما:** 1- تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين مستوى الجودة.
- 2- تكاليف غير مقبولة: تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.
- 4- كاورو ايشيكواو Kaora Ishikawa : يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة
- حلقات الجودة Quality Circles :** وهي عبارة عن "مجموعات صغيرة من العاملين يعملون في عمل مماثل او مشابه وينضم الأعضاء مع بعضهم بصفة تطوعية، وينظمون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء". ويُعقد الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر،
- أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:**
- حجم المنظمة - نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة - توفر الإمكانيات المالية والبشرية للمنظمة - سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة.
- يتخذ موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي عدة أشكال، وهي:**
- دائرة الجودة - قسم الجودة - عدم وجود وحدة إدارية للجودة
- من أبرز مزايا الاستعانة بمستشار خارجي:** - الموضوعية. - الخبرة الجيدة. - تجدد الآراء والمقترحات.
- ومن عيوب الاستعانة بمستشار خارجي:** نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة - ارتفاع التكلفة - صعوبة الحصول على المعلومات - عدم الولاء للمنظمة. - صعوبة متابعة البرامج طويلة الأمد.
- تشكيل مجلس الجودة :** يتكون المجلس من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسنولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط،
- مهام مجلس الجودة:** وضع سياسة الجودة وأهدافها - دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة - إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج - توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر - المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار - وضع خطة التعليم والتدريب. - مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.
- يجتمع مجلس الجودة على الأقل :** مرة كل شهر
- الهدف من اجتماع مجلس الجودة :** مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ، ناهيك عن مراقبة مشاريع التحسين المستمر.
- فرق العمل:** مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.
- الأمر التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال:** 1- العدد المثالي لأعضاء الفريق: يتراوح عادةً بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء
- 2- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح
- 3- منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه
- 4- وجود نظام للحوافز التي تعزز أداء الفريق
- 5- ضرورة تدريب أعضاء الفريق لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية
- 6- فعالية نظام المعلومات لبلوغ هدف الفريق
- 7- منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.
- انواع فرق العمل :** 1- فرق تحسين الجودة: مجموعة مستقلة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل الجودة
- 2- حلقات الجودة
- 3- فرق حل المشكلات: وهي فرق تركز على حل المشكلات التشغيلية وهي لا تتخذ القرارات تقدم الاقتراحات والتوصيات لحل المشكلات
- 4- فرق العمل المسيرة ذاتياً: تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصةً في أقسام خدمة العملاء، لكونها تحظى بالصلاحيات الكافية وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتتفادها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها

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

أنواع التغيير: 1- من حيث درجة التخطيط: **1- التغيير العشوائي:** الذي يحدث تلقائياً وقد تكون اتارة سلبية على المنظمة
2- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير و يكون نتيجة جهود واعية
2- من حيث وقت التنفيذ:

1- التغيير السريع: يتم مرة واحدة وبسرعة ويسميه البعض بالصدمة القوية ويجب الحذر من الآثار الإجتماعية السلبية
ينفذ التغيير السريع في عدة ظروف ك: أن يكون التغيير جزئياً - عند الضرورة الملحة للتغيير لمنع استفحال مشكلة كبيرة - عندما يكون تآثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً

2- التغيير البطيء: يتم على دفعات وليس دفعة واحدة ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير

ينفذ التغيير البطيء في عدة ظروف ك: عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه

من حيث درجة الشمولية: **1- التغيير الجزئي:** يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات

2- التغيير الشامل: يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي

القوى المحركة للتغيير او مسببات التغيير :

1- القوى الداخلية: تقع داخل المنظمة، وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتقييمه
من أمثلة القوى الداخلية : انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين - ارتفاع معدلات دوران العمل - زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي - انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة - عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر

2- القوى الخارجية: تكون خارج المنظمة، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئية أو شاملة ملائمة داخل المنظمة

من أمثلة هذه القوى الخارجية: التطورات التكنولوجية - إصدار قوانين جديدة - التغيرات في النشاط الاقتصادي - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية - الوضع التنافسي السائد في السوق

مراحل عملية التغيير : **1-** تشخيص الوضع الحالي (الضعف والقوة) **2-** تحديد المشاكل الحقيقية **3-** تخطيط برامج التغيير **4-** اختيار الإستراتيجية الملائمة **5-** تنفيذ التغيير **6-** التعامل مع مقاومة التغيير **7-** المتابعة والتقييم

في مرحلة تخطيط برامج التغيير ينبغي الأخذ بالاعتبارات التالية: **1-** التغيرات السابقة **2-** المتأثرون بالتغيير **3-**

المقاومة المتوقعة للتغيير **4-** تأييد الإدارة العليا

في مرحلة التخطيط للتغيير يتم : تحديد أهداف التغيير - تحديد معايير ومؤشرات الأداء - وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها - تحديد أوقاتها والمسؤول عن تنفيذ كل منها

استراتيجيات التغيير : **1-** إستراتيجية القوة: تستخدم المكافأة والعقوبة حافزاً رئيساً لتنفيذ التغيير

2- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تستخدم المنطق والإقناع عبر المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة للمعنيين

3- إستراتيجية المشاركة: من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير

اسباب مقاومة التغيير : الخوف من فقدان الوظيفة - تهديد المصالح الشخصية - ضغوطات الجماعة - مناخ عدم الثقة - سوء فهم مبررات التغيير - الخوف من الفشل

أشكال مقاومة التغيير: الامتناع وعدم الموافقة بصمت - المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء - التباطؤ في العمل بشكل عام - رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير - التخريب والعنف السلبي -

إضراب العاملين عن العمل

الاساليب الكفيلة بالحد من مقاومة التغيير: **1-** إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه **2-** شرح فوائد التغيير

3- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها **4-** إشراك القوى المعوقة

للتغيير، وتقديم الحوافز لها **5-** تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة **6-** استخدام التهديد بالعقاب

فوائد مقاومة التغيير : **1-** المساعدة على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير

2- المساعدة على الكشف بعض المشكلات التي تنتج عن تنفيذ التغيير

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة : ثقافة المنظمة - الهيكل التنظيمي - العمليات - اسلوب الادارة

يتوقف نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على : ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ثقافة المنظمة : هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة

يمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة منها : طريقة التعامل اليومية - قواعد العمل - قيم العمل

ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في : الثقافة - وفي طريقة أداء العمل في المنظمات

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة: التركيز على العميل - أداء العمل الصحيح من المرة الأولى - التفاني في

- العمل - احترام الآخرين - الصدق في التعامل مع الآخرين - الخطأ هو فرصة للتطور - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية - اعتبار التميز كنهج
- أبعاد الهيكل التنظيمي :** تقسيم العمل- أسس تكوين الوحدات الإدارية - نطاق الإشراف - تفويض الصلاحيات
- ملاحظات : 1-** لم يعد يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 2- الهيكل التنظيمي المسطح أو (المفلطح) يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة
- 3- لا بُد من إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 4- يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة
- 5- يعتبر التركيز على ثقافة خدمة العميل من الأمور الهامة في ثقافة الجودة
- 6- في مرحلة المتابعة والتقييم يتم قياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أي انحرافات عن المعايير الموضوعية في خطة التغيير بهدف تصحيح الأمور، وإزالة المعوقات في الوقت المناسب
- 7- لا توجد هناك إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير
- 8- يفضل أن تُدار عملية التغيير من قبل الإدارة العليا
- 9- تعتبر مرحلة ضبط الجودة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة
- 10- ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا
- 11- أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها
- 12- نادى ايشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، ناهيك عن الإشارة لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم
- 13- ليس هناك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت لآخر
- 14- تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر
- 15- يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية
- 16- بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين
- 17- من المهم أن تعي الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دأماً على العمليات وليس على الدوائر والأقسام
- 18- من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة
- 19- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة
- 20- يعتمد الأسلوب الديمقراطي في ظل إدارة الجودة الشاملة على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
- 21- يبرز العمل الجماعي وفرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مشاكل الهيكل التنظيمي الطويل : 1-** وضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية 2- التركيز على التخصص الدقيق 3- ضعف الترابط بين الوحدات والإدارات 4- بعد قمة الهرم عن قاعدته، مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والدنيا 5- ضعف التنسيق 6- مركزية السلطة، والبطء في اتخاذ القرارات
- العمليات :** هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات
- إعادة هندسة الموارد البشرية :** هي إيجاد الانسجام بين عمليات إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري
- صفات الاسلوب الاداري :** المرونة - زيادة مساحة الاستقلالية - المشاركة في وضع الأهداف - اتخاذ القرارات - تشجيع اندماج العاملين
- تعريف العميل :** هو المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه قدرة ورغبة في شرائه
- ملاحظة : 1-** يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لكونه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها
- 2- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج للوصول إلى رضا المستهلك
- 3- النشاطات التسويقية تركز على متخذ القرار الشرائي
- 4- يستند المفهوم الشامل للعميل إلى الاهتمام بالعمل الداخلي والخارجي على حدٍ سواء، لتحقيق الجودة
- 5- العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيق الجودة عند العميل الداخلي
- 6- يعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداماً للاستماع لصوت العميل وقياس مستوى رضا العملاء
- 7- أداء المنتج أقل من توقعات العميل العميل غير راضٍ
- 8- أداء المنتج يساوي توقعات العميل العميل راضٍ

- 9- أداء المنتج أكبر من توقعات العميل العميل سعيد
- 10- إن التوجه بالعميل القائم على التنبؤ والاهتمام بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيةها - كما هي من وجهة نظر العميل يمثل أولوية في إدارة المنظمة وهو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء مهامها التسويقية
- 11- أشارت الدراسات بأن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتبر من أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد
- 12- على الإدارة أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس القصير
- 13- قد يربط العميل مستوى جودة المنتج بسعر المنتج إلا أن ذلك غير صحيح في كثير من الأحيان
- 14- أن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء
- 15- يمكن النظر للشكاوي عل أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة
- 16- ترى بعض المنظمات أن مهمة التسويق لديها تنتهي بمجرد إيصال المنتج إلى العميل هذه المنظمات تخسر عملاتها بسهولة وتفقد حصتها السوقية بانتظام
- 17- يجب أن يكون لدى المنظمة إجراءات مكتوبة لحل الشكاوي
- 18- يعبر رضا العملاء عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها، وفي تسويق منتجاتها
- 19- أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه
- 20- أن العميل غير الراضي يتحدث عن عدم رضاه إلى أكثر من عشرين شخصاً
- 21- يساعد نموذج كانو لمتطلبات المنتج ادارة المنظمات على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج
- 22- من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس رضا العملاء، مقياس ليكرت الخماسي
- 23- إن إجراء المقارنات المرجعية لمستوى رضا العملاء يعتبر ضرورياً لمراقبة تطور مستوى الرضا
- 24- بعد أن يتم جمع المعلومات عن قياس مستوى رضا العملاء لا بد من تصنيفها ومعالجتها إحصائياً وعرض المعلومات عبر الاستعانة بالجدول والرسوم البيانية
- 25- بدأ استخدام نظام انتشار وظيفة الجودة QFD في اليابان، وذلك في 70 من القرن العشرين. أما في الولايات المتحدة فقد بدأ استخدامها في منتصف 80
- 26- يمكن استخدام انتشار وظيفة الجودة (QFD) كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر
- انواع العميل :**
- 1- العميل الداخلي: هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية
- 2- العميل الخارجي: موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراءه
- انواع العملاء الخارجيين :**
- 1- المشتري الصناعي: الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر
- 2- المستهلك النهائي: الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك
- أساليب الاستماع لصوت العميل:** المقابلات الشخصية - الاستبيانات - مشاركة العميل ضمن فرق الجودة - نظام الاقتراحات
- تسعى الشركات الناجحة للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء بُغية :** الاحتفاظ بهم - حثهم على الولاء للمنظمة ومنتجاتها - جذب عملاء جدد
- تعريف الرضا :** هو مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل، وبين توقعات هذا العميل
- العميل يبني توقعاته دائماً على :** أساس تجاربه السابقة مع المنظمة - الكلمة المتناقلة بين الناس - المعلومات والعروض المقدمة
- أهم المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به:**
- 1- التلبية الفورية
- 2- القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية)
- 3- الدقة في التعامل
- 4- إبداء المودة (الكياسة)
- 5- اللباقة في التعامل
- 6- دقة وشمول المعلومات
- 7- الإنصات إلى العميل
- 8- حق العميل في الاعتراض
- أقسام العملاء من حيث الشكاوي :**
- 1- العميل الحليم (الصامت): الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكاوي
- 2- العميل دائم الشكاوي: يشكو دائماً بحق أو بدون حق. فهنا يجب التحلي بالصبر والاستماع له
- 3- العميل الموضوعي: لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمه الأعذار
- 4- العميل المستغل: يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه وهنا يجب الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام
- إجراءات معالجة الشكاوي:**
- 1- غربة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية
- 2- إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي
- 3- اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة
- 4- الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكاوي
- 5- متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة
- يقسم نموذج كانو لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1- المتطلبات الأساسية : يتوقع وجودها في المنتج، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها - فإذا لم يتم تلبيتها فإن العميل لن يكون راضي - إذا كانت موجودة فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل
2- متطلبات الأداء: مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات - هي متطلبات يطلبها العميل صراحة

3- المتطلبات الجاذبة : تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل - هي غير معبر عنها من قبل العميل - غير متوقعة من قبل العميل - الوفاء بهذه المتطلبات يقود على الرضا الأكبر - وعدم الوفاء بها لن يُشعر العميل بعدم الرضا
طرق جمع المعلومات عن العميل لقياس مستوى رضا العملاء : المقابلة - الاستبانة - الملاحظة
الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة: 1- أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي

2- أن تكون الأسئلة محددة، ولا تحمل أكثر من معنى واحد
3- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
4- عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد
5- أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان لاختصار الوقت والإجابة على جميع الأسئلة
6- تجنب الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة
7- أن تكون الأسئلة أو العبارات شاملة لكافة أبعاد رضا العملاء

أن لمستوى رضا العملاء تأثير على : معدل ترك العملاء - توقعهم عن التعامل مع المنظمة وعن شراء منتجاتها
تعريف نظام انتشار وظيفة الجودة QFD: هو نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج

الجزء بيت الجودة في هيكل مصفوفة (QFD) : 1- متطلبات العميل - (أولويات) 2- متطلبات التصنيع الحالية/ مواصفات إلى الموردين 3- مصفوفة التخطيط - وفقاً لمتطلبات العميل 4- العلاقات 5- ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية 6- تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) : 1- تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته 2- رفع مستوى جودة المنتج 3- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج 4- زيادة درجة ثقة العميل في المنتج 5- زيادة الحصة السوقية للمنظمة 6- تعميق توجه العاملين نحو المنظمة 7- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع
أهمية القيادة : تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية
2- تمكن من إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية

ملاحظة : 1- أن للقادة الكفاءة دوراً كبيراً في تحقيق المنظمة لأهدافها
2- يتصف القادة الكفو بوجود رؤيا محددة لديهم لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع آخر
3- تعتبر نظرية الشبكة الادارية من أكثر النظريات انتشاراً
4- تعتقدت نظرية القيادة الموقفية بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال
5- القائد الفعال على حسب نظرية القيادة الموقفية هو الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة أو الموقف

6- ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر F. Fiedler

7- القائد الفعال يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال
8- أن توفر المهارات الفنية والاتصالية والتحليلية تكون بدرجات مختلفة بحسب حجم المنظمة والمركز الوظيفي للقائد
9- ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة
10- حتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من الالتزام بها من كافة المستويات الإدارية وتبرز أهمية دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق هذه المنهجية
11- يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا، ويستمر في الاتجاه نزولاً إلى الوسطى والدنيا
12- ان القيادة هي أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة

تعريف القيادة : هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة برغبة وطواعية لتحقيق أهداف المنظمة
الفرق بين القائد والمدير :

القائد: يستخدم كل ما لديه للتأثير في المرؤوسين حتى يؤديوا أعمالهم برغبة واقتناع لتحقيق أهداف المنظمة
المدير : فيستخدم سلطاته الرسمية في التأثير على المرؤوسين

مصادر قوة القائد: السلطة الرسمية - قوة الثواب والعقاب - قوة الخبرة الشخصية - قوة الإقناع - اندماج العاملين حسب بليك وموتون هناك بعدين لسلوك القائد وهما: الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل

القيادة المثالية = 9.9 القيادة الاجتماعية = 9.1 القيادة المعتدلة = 5.5 القيادة المتسلطة = 1.9 القيادة الضعيفة = 1.1
نظريات القيادة : الشبكة الادارية - القيادة الموقفية - نموذج القيادة الجديدة (وضع اساسها هنري سمز)

- أشارت نظرية فيدلر بأن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية: 1- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم 2- درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد، وقدرته على الثواب والعقاب 3- درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين
- يقوم نموذج القيادة الجديدة بوصف القائد الممتاز على أنه : القائد الذي يقود الآخرين بشكل يمكنهم من قيادة أنفسهم تبدأ القيادة الفعالة بتحديد ما : للسوق وللفرص الموجودة - وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة: 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي
- 2- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، مع تزويدهم بالموارد والتدريب 3- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط 4- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج 5- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس
- 6- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين 7- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم 8- محاولة تفعيل الاتصالات 9- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء 10- اختيار الموردين على أساس الجودة 11- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا، وخلق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية
- القيادة الفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث : حاجات الفرد ورغباته وقدراته و القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب
- مزايا فلسفة الإدارة بالتحوّل : رفع معنويات العاملين - إعطاؤهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم - تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين - زيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع
- أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 1- قدرة القائد ومهاراته 2- فلسفة القائد وقيمه 3- اتجاهات المرؤوسين وميولهم 4- عدم وضوح مهام العمل وواجباته : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف 5- عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها 6- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين
- مهارات القائد الناجح : الفنية - الاتصالية - التحليلية
- أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي: 1- وضع سياسة للجودة وأهدافها في المنظمة 2- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها 3- ضمان التركيز على احتياجات العميل 4- ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنية 5- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال 6- ضمان توفر الموارد الضرورية 7- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري 8- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة 9- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة
- مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة: 1- التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر 2- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفريّة 3- تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد 4- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده 5- ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة 6- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب 7- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل وإزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام 8- تجنب بعض الممارسات الخاطئة 9- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة، والعمل على الاحتفاظ بهم 10- إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الإدارة الإستراتيجية للجودة : هي وضع الأهداف الإستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة
- عمليات الإدارة الإستراتيجية : الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الأهداف الرئيسية - تحديد الاستراتيجيات المناسبة - تنفيذ الاستراتيجيات - الرقابة والتقييم
- الرؤيا القيادية : تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل
- رسالة المنظمة: توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله
- أنواع تحليل البيئة : أ- تحليل البيئة الخارجية: تشخيص الوضع الخارجي من حيث الفرص والتهديدات المتوقعة ب- تحليل البيئة الداخلية : تشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف
- تحديد الأهداف الرئيسية: يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية
- الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة ان تكون : محددا - قابل للقياس- واقعية قابل للتحقيق - متعلق بنفس الموضوع - ضمن اطار زمني
- ملاحظة : 1- أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح 2- ان الرؤيا القيادية تتمحور حول العميل
- 3- رسالة المنظمة تُجيب على تساؤلين هامين، هما: من نحن؟ ولماذا نحن موجودين
- 4- ويشترك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية بالمنظمة
- 5- أن رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها بسبب تغيرات بيئية وان درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد

على تقدير الإدارة العليا للمنظمة ولا ينبغي أن تكون الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية، ولا متسعة للغاية وتفوق قدرات المنظمة

6- ضرورة التركيز على مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف المنظمة وتحديدها، وكذلك نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام

7- تتضمن إستراتيجية التركيز تطبيق إما أسلوب قيادة التكلفة، أو التمييز، أو كلاهما على الفئة المستهدفة

8- وتعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، فإثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات، وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ

من الأمثلة على أهداف الجودة الجيدة التي تسعى المنظمة لتحقيقها: 1- تخفيض عدد الوحدات المرفوضة إلى ثلاث

وحدات يومياً خلال عام 2- - تخفيض تكاليف الجودة بنسبة 10% خلال الثلاثة شهور القادمة

3- زيادة نسبة الإشغال في المستشفى إلى 80% خلال العام القادم

توضع الأهداف في ضوء عدد من العوامل المؤثرة فيها، وأهمها: 1- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية

والداخلية للمنظمة 2- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة 3- القدرة على تحقيق الموازنة بين

المنظمة والبيئة 4- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة 5- علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم

6 أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية، واتجاه تدفق القرارات

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها ومنها:

1- الإستراتيجيات الهجومية: الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة

2- الإستراتيجيات الدفاعية: التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة

3- إستراتيجيات الاستقرار: التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق

مستويات الإستراتيجيات المختلفة:

1- إستراتيجية المنظمة : لإستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى، وتتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل

2- إستراتيجيات وحدات الأعمال: تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال و تتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المنظمة، وأكثر قريباً من العمليات التشغيلية، وتغطي عادةً فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات

2- الإستراتيجيات الوظيفية: تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والجودة، والتمويل، والمشتريات، والموارد البشرية، وتتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية وحدات الأعمال وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادةً

هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسة على مستوى المنظمة:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة ممكنة

2- إستراتيجية التمييز: التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل

3- إستراتيجية التركيز: الاهتمام بفئة محددة من العملاء

على حسب إستراتيجية التركيز يمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناءً على عدة أسس، أهمها: الأساس الجغرافي، ونوع العملاء، وخط الإنتاج

الرقابة والتقييم: يتعلق الرقابة: بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات

التقييم: يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة، ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه، وخطط العمل من خلال التغذية العكسية للمعلومات

التغذية العكسية للمعلومات: هي التي توضح مدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط

أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

1- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة، أو مديرها العام هو المسؤول الأول

2- تدريب الجودة المكثف: الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة

4- التركيز على العملاء 4- الضبط الإحصائي للجودة

5- تحسين الجودة: تسعى إلى تطوير العمليات داخل المنظمة، وينبغي أن تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة والقيام بتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها، ناهيك عن إجراء المقارنات المرجعية

تستلزم إستراتيجية تولي الإدارة العليا ضبط الجودة وجود ما يلي: 1- سياسات مكتوبة للجودة 2- وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات 3- توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة 4- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم

هناك سبع أدوات للضبط الإحصائي للجودة وهي: شكل الانتشار - تحليل باريتو - خريطة السبب والأثر - خريطة تدفق

العمليات - قائمة المراجعة - خريطة المتابعة - وخرائط الرقابة

تساعد أدوات للضبط الاحصائي للجودة في : تصنيف البيانات، وتحليل مشكلات العمل، وتحديد أولويات حل المشكلات، والعمل على حلها

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة :

- 1- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- 2- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات من داخل أو خارج المنظمة
- 3- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة
- 4- تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة

هناك أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة، وهي: 1- الرقابة على المدخلات 2- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي 3- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء 4- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك

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

ملاحظة : 1- تعتبر نظرية ابراهام ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية من أهم النظريات في مجال الدافعية 2- لا يعتبر اندماج العاملين هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لتسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة 3- إن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة وتتضمن تشجيع للعاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة

- 4- يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين
- 5- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي
- 6- إن 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 داخل العاملين
- 7- اعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل
- 8- لا بد من التركيز على اندماج العاملين في المنظمة وخاصة العمال والمنفذين
- 9- إن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا
- 10- هنالك من يرى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، بحيث يُتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات
- 11- أن كثيراً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة
- 12- إن أحد أقدم أساليب الاتصالات هو نظام الاقتراحات

قاما ابراهام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلم هرمي : 1- الحاجات الفسيولوجية 2- حاجات الامان

3- الحاجات الاجتماعية 4- التقدير والاحترام 5- تحقيق الذات

توصل ديفيد ماكليلاند إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات تؤثر في دافعية العاملين، وهي:

- 1- الحاجة إلى الانتماء 2- الحاجة إلى الإنجاز 3- الحاجة إلى السلطة
- الحوافز:** قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه

أنواع الحوافز: من حيث طبيعتها (حوافز مادية - حوافز معنوية) من حيث المستفيدين (حوافز فردية- حوافز جماعية)
ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية الاعتبارات التالية: 1- مكافآت عادلة
 2- توقيت دفع الحوافز المادية
 3- منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين
 4- منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة 5- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية 6- استخدام الحوافز الجماعية

من طرق زيادة اندماج العاملين: تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل - مناقشات العاملين مع مدراءهم - اجتماعات حلقات الجودة - تشكيل فرق اندماج العاملين - تفعيل أنظمة الاقتراحات

تمكين الموظف: هي رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، **الهدف الأساسي من تمكين الموظف :** هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم

- تمتد الفوائد الناجمة عن سياسة تمكين العاملين لتشمل:** الموظفين - الإدارة - المنظمة
 إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل : 1- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين
 2- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين 3- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة

4- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء 5- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العالية 6- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية 7- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، والقيام بالأعباء الموكلة إليهم

الاتصال: عملية تحويل المعلومات من فرد او جهة إلى آخر
مستويات الاتصالات: الفردية – داخل الفريق – بين الفرق المختلفة داخل التنظيم – الخارجية
المهارات الاتصالية: القراءة - الكتابة - الانصات - التعبير غير اللفظي
مهارات الإنصات: يتضمن الإنصات القائم على الاستماع بنفرغ وبتركيز
مهارات التحدث: ينبغي أن يركز المتحدث على جوهر الموضوع أثناء الحديث
مهارات التعبير غير اللفظي: تسمى هذه الأدوات بلغة الجسد لأنها تتعلق بالإشارات والحركات والإيماءات الجسدية
يسعى تدريب الجودة أساساً إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: زيادة معلومات الموظف - تحسين مهارات الموظف - تغيير اتجاهات الموظف

- مراحل عملية التدريب في الجودة : 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين
- 2- تصميم البرنامج التدريبي: وتشمل تحديد أهداف و موضوعات وتوفير مستلزمات البرنامج
- 3- تأسيس المنظمة التدريبية: تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة ومن الضروري استخدام المدربين المتخصصين من داخل المنظمة أو من خارجها
- 4- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية: فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية. وهنا يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة
- 5- تنفيذ البرنامج التدريبي: يتطلب التنفيذ التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب
- 6- تقييم البرنامج التدريبي: بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط
- المورد:** هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها
- ملاحظة:** تؤدي العلاقة الوثيقة بين المنظمة ومورديها إلى تحقيق عوائد كثيرة لهما
- 2- قد يقوم المورد بتقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظم
- 3- لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء. وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد، وقد تتبع سياسة (20/80)، أي الاعتماد على موردين أو أكثر
- 4- وعند اختيار الموردين ينبغي الاعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد
- اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:** 1- المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراة 2- تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً ووضوحاً دقيقاً 3- اشتغال العقد على جميع التفاصيل 4- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج 5- التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس
- انواع الموردين:** مورد رئيس: يقوم بتوريد معظم الكميات التي تحتاجها المنظمة
مورد ثانوي أو أكثر: يقوم بتوريد كميات صغيرة مما تحتاجه المنظمة من مواد
- مصادر المعلومات عن الموردين:** المصادر الداخلية - الغرف التجارية أو الصناعية - الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية - دليل الصفحات الصفراء - المعارض التجارية والصناعية - 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 الاسعار - تسهيلات الدفع - المصالح المتبادلة - القوانين - العلاقات الشخصية
- العلاقات الشخصية:** تؤخذ في الاعتبار في ظل وجود إدارة غير كفوة وغير موضوعية، أما في ظل إدارة الجودة الشاملة لا تؤخذ بعين الاعتبار
- مواصفات مصادر الشراء المثلى كما حددها بعض المختصين:** 1- التطور في السياسات (الشرائية والإنتاجية)، والتنظيم، والبحوث 2- التعامل بأمانة وعدالة مع المشتريين والعاملين لديه، وحسن التعامل مع الموردين 3- المحافظة على المصالح المشتركة 4- السمعة التجارية والمالية الجيدة 5- الطاقة الإنتاجية العالية
- 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
- تُبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على:** أساس من الصدق والثقة المتبادلة، ووجود رغبة لدى الطرفين في إرساء قواعد الشراكة بينهما
- أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد:** 1- مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج 2- مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات، والتخطيط لاحتياجات الإنتاج 3- مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج 4- حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة 5- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية 6- تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد

- 7- تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها
- JIT**: استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية
- الشروط التي ينبغي توفرها في نظام JIT حتى يتصف بالفعالية** : 1- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد
- 2- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- 3- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة
- 4- قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد
- أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب JIT** : 1- تخفيض تكلفة التخزين
- 2- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة
- 3- تقليل تكلفة النقل (الشراء بكميات قليلة وبعده شحنات أكبر)
- 4- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات
- 5- تخفيض المساحة المخزنية
- تكاليف الجودة** : هي التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة
- ملاحظة : 1-** لا يكفي تصنيع منتج جيد يحصل على رضا العميل للحكم على كفاءة الإدارة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع التكلفة
- 2- يمكن تخفيض أو إزالة هذه التكاليف غير ظاهر من خلال استخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات
- 3- تشير النظرة التقليدية للجودة إلى أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر
- 4- أكد فيليب كروسبي أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وتحقيق الأرباح
- 5- من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والذي يُعني **Zero defects**
- 6- يعتبر الحيود السداسي أداة من الأدوات الهامة التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة
- 7- أول ما طبق الحيود السداسي في شركة موتورولا
- انواع تكاليف الجودة** : 1- **تكاليف الفشل الداخلية**: هي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل
- 2- **تكاليف الفشل الخارجية**: هي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء
- 3- **تكاليف التقويم**: هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة
- 4- **تكاليف الوقاية**: تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء
- ملاحظات حول دالة تاجوتشي** :
- 1- دالة تاجوتشي إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة
- 2- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع اما بشكل عوائد او خسائر يعاني منها المجتمع
- 3- تركز دالة تاجوتشي أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي
- 4- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- أمثلة على تكاليف الفشل الداخلية** : العادم/ الخردة - إعادة العمل - إعادة الفحص - تحليل الفشل
- أمثلة على تكاليف الفشل الخارجي** : شكاوي العملاء - الكفالة - المردودات - فقدان السمعة
- أمثلة تكاليف التقويم** : فحص المواد الداخلة - فحص العمليات - فحص المنتجات
- أمثلة تكاليف الوقاية** : تخطيط الجودة - معدات الفحص - التدقيق الداخلي - التدريب
- إن الفشل الداخلي أو الخارجي (تكاليف الجودة الرديئة) لها آثار سلبية كبيرة** : زيادة تكاليف المنظمة - كفاءة الإدارة - سوء استخدام الموارد - فقدان الثقة - دفع الغرامات
- يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة** : على تكلفة العادم - وإعادة العمل
- يركز المدخل الحديث في الجودة على** : تكلفة الفشل الخارجية
- تكلفة غير ظاهرة (المستترة)** : قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد
- أمثلة على تكاليف غير ظاهر (مستترة)** : طاقة الآلات الضائعة والزائدة عن الحاجة - تقطع جداول الإنتاج - تخزين المواد الفائضة عن الحاجة
- يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال** : التصميم الجيد للمنتج - التخطيط الفعال للعمليات - التدريب الكافي للعاملين
- الحيود السداسي Six Sigma** : هو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والذي يُعني في النهاية أن هناك أقل من 3.4 عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة
- رَكَز جينيتش تاجوتشي على** : التصميم الجيد للمنتج - تصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج - اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء
- ملاحظة : 1-** تبقى حاجة المنظمات دائمة للتحسين المستمر على ضوء التغيرات البيئية
- 2- إن الهدف من عملية التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل
- 3- التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات
- 4- من أهم المداخل المعروفة في مجال التحسين المستمر هو مدخل **PDCA Cycle**

- 5- كثيراً ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة **Checklist** لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر
- 6- يهدف نظام معلومات الجودة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق رضا العميل
- 7- تساهم التغذية العكسية في معرفة نتائج عمليات ومشاريع التحسينات المستمرة
- 8- إن استطلاع آراء العملاء يحتاج إلى إجراء استقصاءات دورية لتحديث قاعدة البيانات باستمرار وثقة العميل بالمنظمة لها الأثر الأكبر على نجاح المنظمة
- 9- تظهر الحاجة للتدريب عندما يكون هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها

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

خطوات او مراحل PDCA Cycle في مجال التحسين المستمر:

- 1- **خط Plan:** تعني تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها
 - 2- **إفعل Do:** تعني نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود
 - 3- **إفحص Check:** تعني قم بقياس النتائج وتقييمها
 - 4- **نفذ Act:** تعني اعتمد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة، عند بلوغ نتائج نجاحه
- طرق التحسين المستمر:** ثلاثية جوران - العلمية (تسمى حل المشاكل) - كايزن
مكونات ثلاثية جوران: التخطيط - رقابة الجودة - التحسين
التخطيط: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي
تتضمن التخطيط: تحديد من هم العملاء - التعرف على احتياجات العملاء - تطوير خصائص المنتج - تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل
رقابة الجودة: تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر التغذية الراجعة
التحسين: يهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحالية، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر: 1- تحديد الفرص

- 2- تحديد النطاق: بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها
 - 3- تحليل العمليات الحالية: حيث تتمثل الخطوة الأولى برسم خريطة تدفق العمليات، يليها تحديد مقاييس الأداء
 - 4- وضع تصور للعمليات المستقبلية: وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات
 - 5- تنفيذ التغيير: الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين
 - 6- استطلاع التغيير أو التحقق منها: بمعنى متابعة وتقييم التغيير
 - 7- التحسين المستمر: هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات، فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي
- مراحل تحديد الفرص: 1- تحديد المشاكل:** تحديد المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل
2- تكوين فرق العمل: يتعلق بتكوين الفريق وإسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات
طرق اقتراح التحسين: 1- اقتراح عمليات جديدة 2- دمج مجموعة من العمليات معاً 3- تعديل الطريقة الحالية
طريقة كايزن Kaizen Method: طورها اليابانيون، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد ويشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها. حيث تتلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات

من العناصر التي يجري التركيز عليها وفقاً لطريقة كايزن: التركيز على العميل - روح التعاون وعمل الفريق -

التوقيت المطلوب JIT - حلقات الجودة - علاقات الإدارة مع العاملين - استخدام التكنولوجيا في العمل

مراحل خطة الخطوات الخمس لطريقة كايزن: 1- الفرز: ترتيب الأشياء بشكل منطقي

2- الترتيب المنهجي: تهدف لسهولة استرجاع واستخدام الأشياء بدون إضاعة وقت

3- تنظيف مكان العمل

4- التقييم الشامل: تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقة لها والتي تحث على المظهر اللائق للموظف عند ادائه لوظيفته

5- الانضباط الذاتي: تدريب الأفراد على متابعة الانضباط الذاتي والتقيّد بتعليمات النظافة والترتيب. ناهيك عن استخدام اللطف والكمياسة مع الآخرين، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر: 1- المقارنة البنائية أو المرجعية: عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى ذات مستوى أداء أعلى سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة (مما يساعد المنظمة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها)

- 2- نظام معلومات العملاء: يساهم في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة
- 3- تدريب وتحفيز العاملين: يعتبر التدريب "جهود مخططة ومستمرة تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة
- 4- توفر مناخ الإبداع: يعتبر من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر
- خطوات إجراء المقارنة المرجعية:** اختيار موضوع المقارنة 2- إقرار نطاق المقارنة 3- تكوين فريق عمل 4- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها 5- إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى 6- وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية 7- تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ
- مستويات المقارنة المرجعية:** 1- المقارنة المرجعية الداخلية: تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها
- 2- المقارنة المرجعية الخارجية: تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، سواء أكان نطاق المقارنة داخل الدولة أو خارجها
- 3- المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل: سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل، وعن كونها في نفس الصناعة أم لا
- مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة:** قاعدة البيانات - المدخلات - المخرجات
- فوائد التدريب:** ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته - تخفيض معدلات الخطأ أثناء العمل - رفع الروح المعنوية للموظفين - تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات التغيب - زيادة قدرة المتدرب على تبادل المعلومات - المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي - تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق
- الأمر التي يجب مراعاتها عند التخطيط للبرنامج التدريبي:** وجود الدافع لدى المتدرب - تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل والعرض أثناء الدورة التدريبية - ضرورة مراعاة الفروق الفردية - استخدام المساعدات السمعية والبصرية - قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة التدريب
- أبرز مقومات الإبداع:** دعم الإدارة لأنشطة الإبداع - تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية - توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة - توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين - تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية - توجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها - تشجيع روح الاستقلالية
- أساليب تنمية التفكير الإبداعي:** أسلوب العصف الذهني - إتباع المنهجية العلمية في التفكير - زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم
- معوقات الإبداع:** النمط الديكتاتوري في القيادة - عدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس - عدم موضوعية معايير الترقية
- ملاحظة:** 1- يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم للتطبيق
- 2- من أكثر الأنماط القيادية مناسبة في منهجية إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة وتفويض الصلاحيات
- 3- عملية التطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها
- 4- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عن تطبيق الجودة الشاملة
- المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:** دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب - وجود نظام للقياس - فعالية نظام الاتصالات
- تختلف مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة وفقاً:** لمدى حماسة الإدارة واقتناعها - الفترة الزمنية التي مرت على بدء التطبيق - طبيعة ومدى توفر الموارد
- مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:** 1- مستوى غير الملتزمون: يشمل كافة المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة
- 2- مستوى المترددون: يتصف بحدثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل)
- 3- مستوى مستخدموا الأدوات: وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من 3-5 سنوات عادة)، حيث تجرّب استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات
- 4- مستوى منفذو التحسينات: تصل إليه المنظمات بعد مضي (5-8 سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة
- 5- مستوى رابحو الجوائز: تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة (مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج العاملين)
- 6- المستوى العالمي: تصل إليه المنظمات بعد مضي أكثر من عشرة سنوات من التطبيق حيث تعتبر الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة
- خصائص المنظمات ضمن مستوى رابحو الجوائز:** 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

خصائص المنظمات ضمن مستوى منفذ التحسينات: 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

خصائص المنظمات ضمن مستوى مستخدموا الأدوات: 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

خصائص المنظمات ضمن مستوى المترددون: 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

خصائص المنظمات ضمن مستوى غير الملتزمون: التركيز 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

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 1- الاعداد 2- التخطيط 3- التنفيذ 4- الرقابة والتقويم 5- المتقدمة

تتضمن مرحلة الاعداد: 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 - 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

تتضمن مرحلة التخطيط: تحليل البيئة الداخلية والخارجية - صياغة الرؤيا القيادية - وضع رسالة المنظمة - وضع الأهداف الإستراتيجية، والإستراتيجيات الكفيلة بالوصول لها - اختيار مدير الجودة - تنفيذ برامج تدريبية - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم - تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة

مستويات مرحلة التخطيط: التخطيط الإستراتيجي - تخطيط جودة المنتج - تخطيط جودة العمليات

مرحلة التنفيذ: يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة إليها

مرحلة الرقابة والتقويم: تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية. وتتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي

المرحلة المتقدمة: تكون المنظمة مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى وهنا تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها

أهم الجوانب الإدارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس: مواصفات تصميم المنتج - مواصفات المواد المشتراة - مواصفات عمليات الإنتاج - مواصفات المنتج

يمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية: - التدرج - العلامات التجارية - المواصفات الخاصة - العينات

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها: تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة ومنفردة - ترغب في تكرار المبيعات من الصنف المعين - يخضع إنتاجها لمعدلات إحلال عالية - يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى - تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها - يخضع إنتاجها للعامل التقني

طرق المواصفات الخاصة: التوصيف الكيماوي - توصيف الأداء

ملاحظة: 1- يعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساس في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج

2- مؤشرات الإنتاجية تعتبر مؤشرات مهمة من أجل تقييم معدلات الأداء

3- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية

4- يعمل برنامج هابي على تحقيق تحول جذري في المنظمة المعنية نتيجة تركيزه على تعزيز دستور الإنتاج الذي يتكون من عنصران هما الجانب المادي والانساني

الهدف من إجراء القياس: دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعية

العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس: مدى استخدام جهاز القياس - مدى دقة أجهزة القياس - إمكانية تأثير الزمن (الفترة بين قياس وآخر) على دقة القياس - تأثير ظروف البيئة كالحرارة والرطوبة على نتائج القياس

يشترط نظام إدارة الجودة ISO 9000: 2000 في إصداره الأخير في البند (2.8) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات، هي: رضا العميل - التدقيق الداخلي - مراقبة وقياس العمليات - مراقبة وقياس المنتج

- مؤشرات الانتاجية : 1- الإنتاجية :** هي نسبة المخرجات إلى المدخلات
- 2- الكفاءة :** تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات من المنتجات وتعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات (**تتعلق بالمدخلات**)
- 3- الفعالية :** تتعلق بأهداف المنظمة وتناجها. وتركز على جانب المخرجات فقط من العملية وهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها (نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة (المتوقعة)) (**تتعلق بالمخرجات بمقاييس الإنتاجية، هما: 1- لإنتاجية الكلية: العلاقة بين المخرجات والمدخلات لكل**
- 2- الإنتاجية الجزئية: العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج**
- الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية**
- مؤشرات الانتاجية الكلية : 1- الإنتاجية الفعلية = المخرجات الفعلية / الموارد المستخدمة فعلا**
- 2- الانتاجية المتوقعة = المخرجات المتوقعة / الموارد المتوقع استخدامة**
- مؤشرات الانتاجية الجزئية : 1- انتاجية العامل = المخرجات الكلية / عدد العمال**
- 2- انتاجية ساعة العمل = المخرجات الكلية / مجموع ساعات العمل**
- الكفاءة = الموارد المستخدمة / الموارد المخططة $\times 100\%$**
- الفعالية = قيمة أو كمية المخرجات الفعلية / قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة $\times 100\%$**
- النسب المستخدمة في قياس الفعالية: 1- فعالية المبيعات = قيمة أو كمية المبيعات الفعلية / قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة $\times 100\%$**
- 2- فعالية الرقابة على الجودة = قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجودة / قيمة المبيعات $\times 100\%$**
- مستويات الفعالية: الفعالية الإدارية - فعالية المجموعة - فعالية المنظمة**
- الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية :** التقليدية - برنامج تحسين الانتاجية هابي
- برنامج تحسين الإنتاجية (هابي):** يقوم هذا البرنامج على العنصر البشري ويسمى (HAPPI)
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** حداثة موضوع - عدم توفر الكفاءات البشرية - تخصيص مبالغ غير كافية - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب - الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة - توقع النتائج السريعة للفوائد من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة - عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق، أو بين الفرق - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق
- من ضمن العشرين مفتاحاً المستخدمة من قبل هابي:** التنظيم والتنظيم - ترشيد النظام/ الإدارة بالأهداف - تخفيض المخزون- صيانة الأجهزة والآلات - نظام ضمان الجودة - إزالة الهدر - تنوع المهارات والتدريب - ترشيد استخدام الطاقة والمواد - جدولة الإنتاج - تكنولوجيا متقدمة - نشاطات المجموعات الصغيرة
- عناصر دستور الإنتاج:** الالتزام - المسؤولية - الأداء العالي - الاعتراف بالإنجاز - الوضوح - عمل الفريق
- ملاحظات (الاختلاف في المنتج): 1- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن**
- المصادر التي يمكن ان تؤدي لوجود اختلافات في المنتج Ms5:** الآلات - المواد- القوى العاملة - طريقة العمل - القياس
- أنواع الاختلافات في الإنتاج : 1- اختلافات عامة أو ترجع إلى الصدفة:** تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابتة - يمكن توقعها - تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات
- 2- اختلافات خاصة أو تعود إلى أسباب:** اختلافات ليست مورثة مع العملية نفسها - غير منتظمة - غير ثابتة - لا يمكن توقعها - تكون العملية خارج السيطرة
- الاختلافات الإحصائية:** تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها
- الانحرافات:** الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية
- أدوات الضبط الإحصائي:**
- 1- تحليل باريتو :** يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً
- 2- قائمة المراجعة :** تمكّن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية
- 3- شكل الانتشار:** يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة والتي لا تكون كافية وحده من الناحية الإحصائية لمعرفة طبيعة وقوة تلك العلاقة
- 4- خريطة تدفق العمليات:** تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها
- 5- خريطة السبب والأثر:** تسمى خريطة إيشكاوا، ويطلق عليها أيضاً خريطة حسك السمكة
- 6- خريطة المتابعة:** تستخدم عند عرض بيانات ظاهرة
- 7- خرائط الرقابة:** تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية. وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة

- انواع قوائم المراجعة:** قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع - قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل - قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب
- أهداف خريطة تدفق العمليات:** توضيح الصورة أمام العاملين الجُدد والقدامى - توحيد طرق العمل - المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة - توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة
- ينبغي على المعنيين بخرائط تدفق العمليات:** أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة وإشراك العاملين المعنيين في وضعها
- في خريطة السبب والأثر يتم (خريطة حسك السمكة):** 1- تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة
- 2- رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة
- 3- رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها
- ملاحظة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة):** 1- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسية
- 2- الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية
- 3- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى
- رموز خريطة تدفق العمليات:** 1- دائرة: نشاط/عملية 2- سهم: نقل/ارسال 3- مثلث: تخزين
- 4- مربع: تفتيش/فحص 5- معين: قرار 6- مستطيل: سجلات
- ملاحظة:** 1- يمكن استخدام خريطة المتابعة للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة، أو معرفة اتجاه القيم
- 2- لتمثيل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما
- يتم رسم خرائط الرقابة بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية، وهي:**
- 1- يمثل خط الوسط أو الوسط الحسابي للظاهرة
- 2- يمثل الحد الأعلى للرقابة: الذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع
- 3- يمثل الحد الأدنى للرقابة: الذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع
- نقاط ينبغي مراعاتها في خرائط الرقابة:** تحديد الواصفات أو السمات المراد مراقبتها - تبسيط العملية الإنتاجية - تحديد أسس ومعايير اختيار العينات - تحديد حدود الرقابة - اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف
- خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً:** 1- خريطة الرقابة على المتوسطات **Chart X**: تستخدم لإحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من أن متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح
- 2- خريطة الرقابة على المدى **Chart R**: تهدف إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على المدى، وكثيراً ما تستخدم الخريطين معاً
- 3- خريطة نسبة الوحدات التالفة **p**: تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة/سيئة/مقبولة/مرفوضة
- الحد الأعلى للرقابة (UCL):** يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة
- الحد الأدنى للرقابة (LCL):** يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات
- بناء خريطة الرقابة على المتوسطات Chart X لا بد:** من إيجاد الوسط الحسابي والمدى (الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في العينة) وتم إيجاد الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعيبة المسموح بها
- يشير R ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:** المدى **اما R فوقها خط فهي:** الوسط الحسابي للمدى
- ملاحظة:** 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
- الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة:**
- 1- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة
- 2- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية
- 3- الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة، والعوائد المتحققة من تطبيق الجودة
- 4- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز
- 5- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة
- جوائز الجودة:** ديمنج - مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة
- جائزة ديمنج:** وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951، وتُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات الأكثر نجاحاً والوحدات العاملة فيها وكذلك لانجازات الافراد
- عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج:** السياسات - التنظيم إدارة التنظيم - التعليم والنشر - جمع واستخدام معلومات الجودة - التحليل- المعايير - المراقبة - تأكيد الجودة - النتائج - التخطيط للمستقبل

- حققت الكثير من الشركات الفائزة بجائزة ديمنج فواند عديدة وهي : تخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة - تخفيض نسبة الأخطاء المرتكبة - تقليل معدل شكاوي العملاء**
- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة : أسست في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية**
- اهداف مالكوم بالدريج الوطنية للجودة: تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة - استيعاب المنظمات لمفهوم التمييز في العمل - تبادل المعلومات والخبرات**
- المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (ترتيب) : 1- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة 2- المراجعة المستقلة على أساس فردي 3- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية 4- إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة 5- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية 6- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية 7- الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة 8- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة**
- عناصر التقييم التي تشملها جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة: القيادة - التخطيط الإستراتيجي - التركيز على العميل - المعلومات والتحليل - تطوير الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال**
- الجائزة الأوروبية للجودة: تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1991 لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوروبا**
- يتم منح جائزة الأوروبية للجودة إلى أربع فئات للمنظمات وهي: الشركات الكبيرة - الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات - منظمات القطاع العام - المنظمات المتوسطة والصغيرة**
- ملاحظة : 1- تتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامه 2- الجائزة الأوروبية للجودة يأخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع**
- عناصر المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة :**
- القيادة - الأفراد - السياسة والإستراتيجية - الشراكة والموارد - العمليات**
- عناصر المجموعة الثانية (النتائج) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة :**
- النتائج المتعلقة بالأفراد - النتائج المتعلقة بالعملاء - النتائج المتعلقة بالمجتمع - نتائج الأداء الرئيسية**