

## الفصل الثالث عشر

### جوائز إدارة الجودة الشاملة

أولاً: جائزة ديمنج

ثانياً: جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

ثالثاً: الجائزة الأوروبية للجودة

رابعاً: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

بشكل عام فإن من حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة ويستثنى من ذلك شركات التبغ والكحول، المؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، المؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية، والدوائر الحكومية.

أما بالنسبة لمعايير الجائزة، فمن الممكن إجمال الخطوط العريضة لها بما يلي:

#### 1- القيادة Leadership: (150 نقطة)

يركز معيار القيادة على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها. كما يركز هذا المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع.

#### 2- التخطيط الاستراتيجي Strategy and Planning: (150 نقطة)

يتناول معيار التخطيط الاستراتيجي رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتماداً على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.

#### 3- إدارة الموارد Resources and Management: (250 نقطة)

يركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

#### 4- إدارة العمليات Operations Management: (200 نقطة)

يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار

على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.

5-النتائج Results: (250 نقطة)

يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء، ورضا العاملين، جودة المنتج، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد بالإضافة إلى الأثر على المجتمع.

ويوضح الشكل التالي المعايير الرئيسية الخمسة المذكورة أعلاه:

الشكل رقم (29)

معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة)



المصدر: برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مديرية التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشراكة الأردنية الأمريكية للأعمال، نيلول تحديد الأهلية والامتثال، الدورة الثالثة (2003-2004) من بتصرف.

ويقوم نظام العلامات على تقارير اشتراك المشاركين في الجائزة على أساس أربعة أبعاد يطلق عليه تسمية المعايير الفرعية، وهي:

- التطبيق Adoption : مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتماداً على ملائمة الوسائل المستخدمة وفعاليتها في هذا المجال.

- المشاركة Involvement: مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع المحلي بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها.

- الاتصال Communication: طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة.

- التحسين المستمر Continuous Improvement: كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة فيما يتعلق بكافة متطلبات المعايير ومجالاتها.

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، وبالتالي فإنه يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها. وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو على مستوى إقليمي أو محلي، إذ إن هناك بعض الجوائز المرتكزة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الجوائز:

### أولاً: جائزة ديمينج

وضعت أسس جائزة ديمينج Deming Prize من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Union of Japanese Scientists and Engineers عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة.

وكما أن جائزة ديمينج تمنح للمنظمات والوحدات العاملة فيها، فإنها أيضاً تمنح إلى الأفراد، حيث أن جائزة ديمينج للأفراد تمنح سنوياً إلى الأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة أو الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات وللوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية

وبلاحظ على هذا النموذج أنه أخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع، وهذا يتماشى مع أفكار المسؤولية الإجتماعية ومع توجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع.

رابعاً: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز<sup>(79)</sup>

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني King Abdullah II For Excellence في قطاع الخاص أساساً إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء.

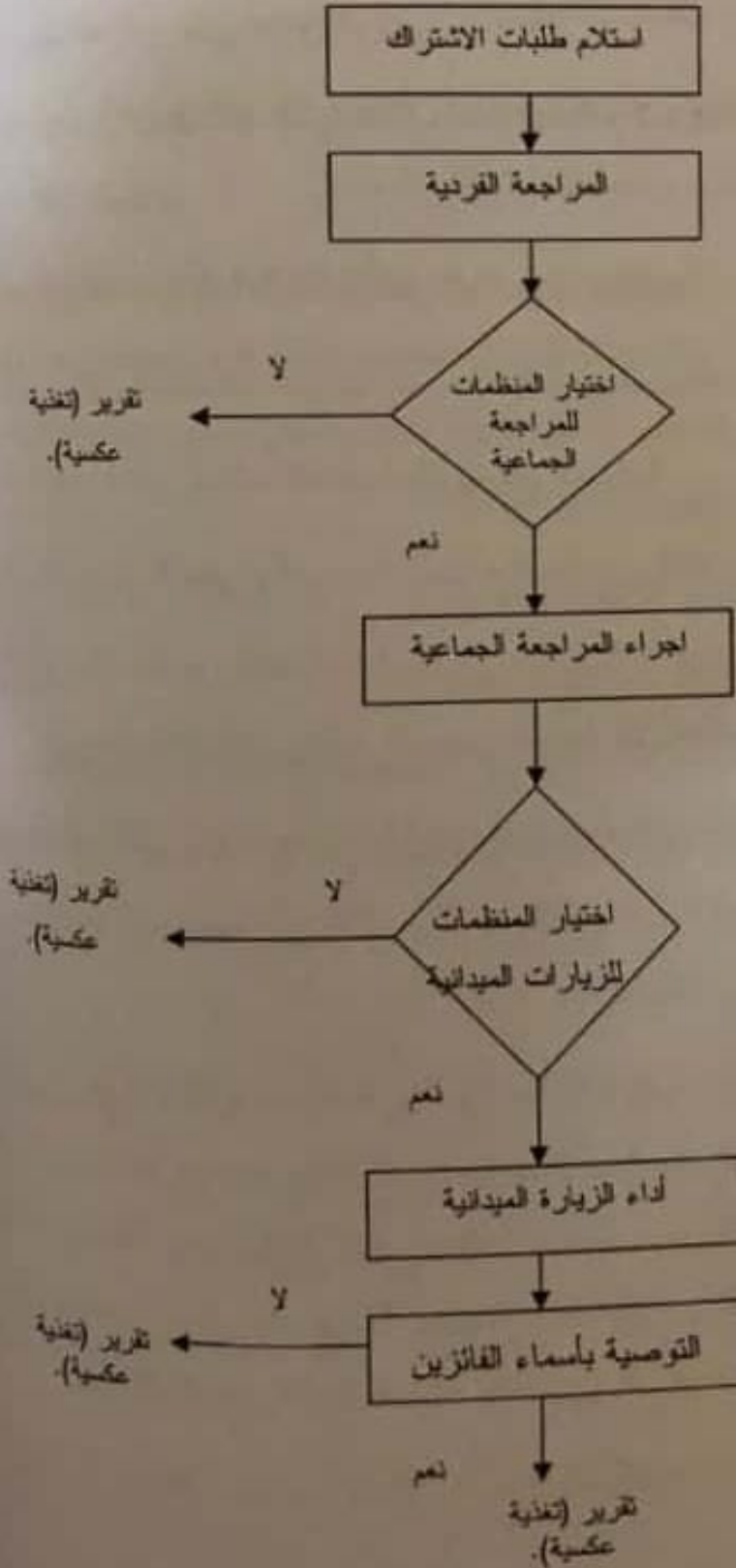
وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمسة فئات محددة:

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
2. المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفاً).
4. المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظف).
5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

(79) لمزيد من التفاصيل مراجعة برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة، مديرية التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة، بالتعاون مع الشراكة الأردنية الأمريكية للأعمال، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، عمان، 2003 / 2004.

الشكل رقم (27)

دورة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة



وتعتمد جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة مجموعات رئيسية<sup>(78)</sup>.

1. القيادة Leadership (125 Points): الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين.
2. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning (85 Points): كيف تقوم المنظمة بوضع استراتيجياتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.
3. التركيز على العميل Customer Focus (85 Points): كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته، بالإضافة إلى تعزيز علاقات المنظمة مع العميل وتلبية رغباته.
4. المعلومات والتحليل Information and Analysis (85 Point) مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة.
5. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development (85 Point) تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
6. إدارة العمليات Process Management (85Point) فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة.
7. نتائج الأعمال Business Results (450 Point) فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.

(78) Malcom Baldrige National Quality Award. Criteria Performance Excellence. 1997.



يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسرية مطلقة، حيث يتعهد المقيمون أو الحكام التابعون لهيئة الجائزة بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأية منظمة مرشحة للجائزة. أما المنظمة التي تحصل على الجائزة فإن المعلومات الخاصة باستراتيجيات الجودة الناجحة لديها يتم نشرها لمن يرغب بالاطلاع عليها، وذلك حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها. وهناك العديد من المنظمات المعروفة التي طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة وفازت بالجائزة، فقد فازت بالجائزة عام 2003 عن الشركات الصناعية Medrad Inc. وعن الخدمات Boeing Aerospace Support بالإضافة إلى Caterpillar Financial Servies Corp وعن المنظمات الصغيرة فازت Stoner Inc. وعن التعليم Community Consolidated School وعن العناية الصحية Baptist Hospital Inc., بالإضافة إلى Saint. Lukes Hospital of Kansas city

### ثالثاً: الجائزة الأوروبية للجودة

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) في عام 1991 بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة European Quality Award لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوروبا.

يتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي:

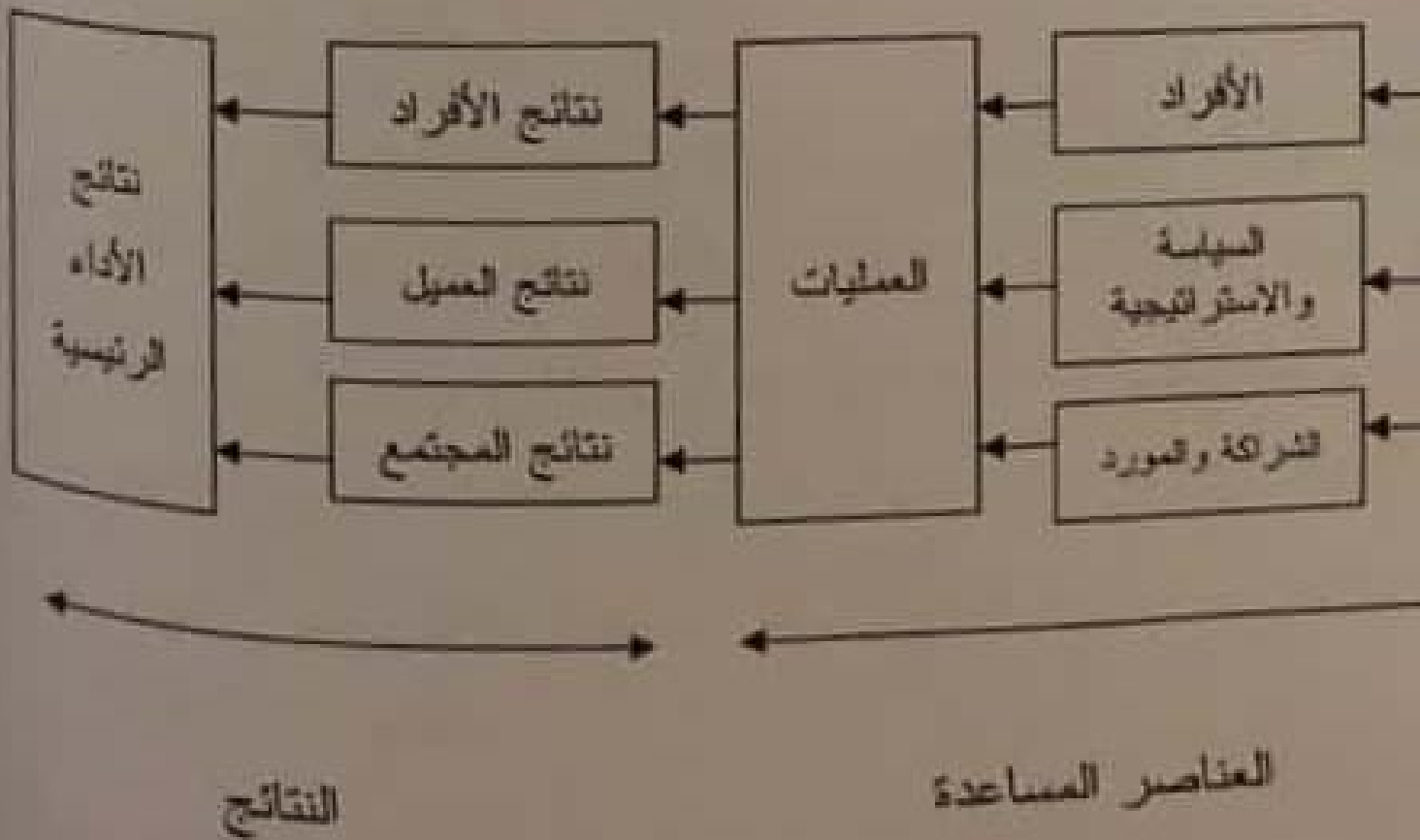
1. الشركات الكبيرة
2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات
3. منظمات القطاع العام
4. المنظمات المتوسطة والصغيرة

نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results: تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج.

شكل التالي الإطار العام لهذه العناصر:

الشكل رقم (28)

الإطار العام لعناصر نموذج التميز EFQM



1. اسم  
2. المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي.

3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.

4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.

5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية

6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.

7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

8. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم

توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

ويبين الشكل التالي دورة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة.

## جوائز إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة جوائز لإدارة الجودة الشاملة في العالم مثل جائزة ديمينج The Deming Award في اليابان وجائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية The Malcom Baldrige National Award في الولايات المتحدة وجائزة الجودة الأوروبية The European Quality Award في أوروبا وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز King Abdullah II Award for Excellence وغيرها من الجوائز الهامة.

وبغض النظر عن مسميات جوائز إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها جميعها تهدف إلى تحقيق أهدافاً مشتركة، يمكن تلخيصها فيما يلي: (77)

1. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.
3. الحد على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة

2. التنظيم وإدارة التنظيم Organization and its Management: وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان، استخدام العاملين، حلقات الجودة.

3. التعليم والنشر Education and Dissemination: برامج التعليم ونتائجه، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية، نظام اقتراح أساليب التحسينات.

4. جمع واستخدام معلومات الجودة Collection, and Use of Information of Quality: جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، سرعة إيصال المعلومات (الحاسوب)، معالجة البيانات.

5. التحليل Analysis: اختيار المشاكل الرئيسية، استخدام الأساليب الإحصائية ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة وتحليل العمليات، واستخدام نتائج التحليل.

6. المعايير Standarization: توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها، محتويات المعايير واستخدامها.

7. المراقبة Control: أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة، أنشطة الرقابة.

8. تأكيد الجودة Quality Assurance: إجراءات تطوير المنتج، رضا العميل، تصميم العمليات وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي.

9. النتائج Results: قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة (Intangible) والنتائج الأساسية (Substantive) بالنسبة للجودة، والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والسلامة والبيئة.

10. التخطيط للمستقبل Planning for the Future: دقة الخطط الموضوعية، معالجة المشاكل، والخطط المتعلقة بالمستقبل.

وقد حققت الكثير من الشركات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع أن يخفض من تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة، والبعض الآخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة أو أن يقلل من معدل شكاوي العملاء.

ثانياً: جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

أسست جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

Malcolm Balridge National Award

في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية. وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة.

يقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا National Institute of Standards and Technology (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. والهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.

أما فيما يتعلق بدورة الجائزة، فإنها تمر بثمانية مراحل أساسية كما يلي:

تلتزم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمكونة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة بمساعدة المنظمات بتحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز، وقد وضعت (EFQM) نموذجاً للتميز خاصاً بها سمته باسمها EFQM Excellence Model حيث استخدمته كثير من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد نفسها للجائزة الأوروبية للجودة.

لقد تم تقديم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز EFQM Excellence Model في بداية عام 1992 كإطار لتقييم طلبات المشاركين في لجائزة الأوروبية للجودة. ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية، صنف في مجموعتين رئيسيتين:

#### أ- المجموعة الأولى: العناصر المساعدة Enablers وتشمل:

1. القيادة Leadership: التميز هو قيادة طموحة ولها رؤية ثابتة بالإضافة إلى ضرورة ثبات الأهداف.
2. الأفراد People: التميز هو زيادة مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم وإنتاجهم في العمل.
3. السياسة والاستراتيجية Policy and Strategy: يعبر هذا المعيار عن الرؤية القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه.
4. الشراكة والموارد Partership and Resources: التميز عبارة عن إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة على هذه الشراكات.
5. العمليات Processes: المقصود بالتميز إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق.