

- الزيتونة ، المملكة الأردنية الهاشمية 25 - 27 نيسان 2005.
- 9 - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ط1 ، دار الورق للنشر والطباعة ، عمان 2008.
- 10 - محمد عوض التربوي ، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2006.
- 11 - خليل عودة: «نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي ، منشور على الموقع: <http://saufa.yu.edu.jo/download/5.1doc> . 2008/02/22
- 12 - فريد النجار ، إدارة الجامعات في الجودة الشاملة ، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة 2000. 13 - دون ديفيز: التعليم والمجتمع ، نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين: التعليم والعالم العربي ، تحديات الألفية الثالثة ، ط1 ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث ، أبو ظبي 2000.
- 14 - لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة ، رؤية مستقبلية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة 2002 ،
- 15 - صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2004.
- 16 - عبد الله زاهي الرشدان: في اقتصاديات التعليم ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2001 ، 17 - أحمد محمود الخطيب ، عادل سالم المعاينة : الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث ، الأردن 2006 ،
- 18 - صباح فيحان ، فائق مشعل قلوري: «نحو رؤية للتوافق ما بين مواصفات الخريج وسوق العمل ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول: استشراف مستقبل التعليم وورشنة عمل استشراف المستقبل ، شرم الشيخ ، مصر ، 17 - 21 أبريل 2000
- 19 - بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات في ضوء المواصفات العالمية ، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2004.

## جوائز الجودة : خارطة الطريق نحو التميز و التعلم التنظيمي

د. ميلود زيد الخير \*

أ. رشام كهينة \*

### الملخص:

لقد أصبح البحث عن التميز والفوز بالجائزة سمة يوصف بها آخر الأطروحات في ترسيخ ثقافة الجودة. وهي تعتبر قناة لصنع التميز عن طريق التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات ، وتطرح من قبل هيئات متخصصة في التنمية الإدارية كأدلة مساعدة في تطبيق مفاهيم التميز. وسرعان ما تهافتت على إحداث جوائز الجودة كثير من الدول. كمدخل للتوجه بالجودة والبحث عن التميز.

ففي ظل عالم متغير تتناهبه في كل لحظة هزات تختفي من جرائها ملامح الواقع وترتسم أخرى. ولا يثبت في كل هذا، إلا حقيقة ثبات عملية التغيير. واستجابة للتغيرات التي تعرفها الأسواق تعاني منها مختلف العروض التي تقدمها المؤسسات التي أصبحت تتنافس حول تقديم منتجات تكاد تكون متشابهة تماما، وأمام أدواق تزاحمت واكتسبت هامشا من المناورة والاختيار والاشترائية مما ينعكس على العرض سلبا أو إيجابا.

وفي الواقع، هناك عدة مداخل لتحقيق التميز، تتمحور حول كفاءة و فعالية القيادة والإدارة الالكترونية والجودة الشاملة و غيرها من المسميات التي تسعى في مجملها إلى تحقيق سبق و التميز.

وبطبيعة الحال، لا يتحقق ذلك بسهولة و سلاسة تامة، فهناك مجموعة من التحديات، وكذلك جملة من العوائق والكابح، تحول الأمر إلى معركة تخوضها مع بيئتها حتى تضمن نجاح مساعيها. و في غياب التفكير الاستراتيجي الذي يربط الماضي

**الكلمات الافتتاحية:** الجودة - النظام التعليمي - التمييز - البيئة التعليمية - النماذج التعليمية - الاندماج .

- \* العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية - استاذ محاضر جامعة عمار ثلجي الاغواط .
- \* العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة أكلي محند أولحاج - بالبويرة -

### : Abstract

The present study aims at knowing the actual knowledge management activities at ministry of high studies in Algeria and other countries and showing the importance of knowledge management as a contemporary concept that helps the firms to promote its service level and to contribute in building knowledge economy society. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of lot participants. The study concluded with the quality in the high studies.

### تمهيد:

لقد أصبح البحث عن التميز والفوز بالجائزة سمة يوصف بها آخر الأَطروحات في ترسيخ ثقافة الجودة، وهي تعتبر قناة لصنع التميز عن طريق التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات وتطرح من قبل هيئات متخصصة في التنمية الإدارية كأدلة مساعدة في تطبيق مفاهيم التميز. وسرعان ما تهاقت على إحداث جوائز الجودة كثير من الدول. كمدخل للتوجه بالجودة والبحث عن التميز.

ففي ظل عالم متغير تتناهب في كل لحظة هزات تختفي من جرائها ملامح الواقع و ترتسم أخرى. ولا يثبت في كل هذا، إلا حقيقة ثبات عملية التغيير. واستجابة للتغيرات التي تعرفها الأسواق تعاني منها مختلف العروض التي تقدمها المؤسسات التي أصبحت تتنافس حول تقديم منتجات تكاد تكون متشابهة تماما، و أمام أذواق تراحمت و اكتسبت هامشا من المناورة والاختيار والاشتراكية مما ينعكس على العرض سلبا أو إيجابا.

وفي الواقع، هناك عدة مداخل لتحقيق التميز، تتمحور حول كفاءة وفعالية القيادة والإدارة الالكترونية والجودة الشاملة وغيرها من المسميات التي تسعى في مجملها إلى تحقيق السبق والتميز.

وبطبيعة الحال، لا يتحقق ذلك بسهولة وسلاسة تامة، فهناك مجموعة من التحديات وكذلك جملة من العوائق والكابح، تحول الأمر إلى معركة تخوضها مع بيئتها حتى تضمن نجاح مساعيها. وفي غياب التفكير الاستراتيجي الذي يربط الماضي بالحاضر والمستقبل.

ومن جهة أخرى، فكل ما فكرت فيه المؤسسة، فالمنافس لا يقف مكتوف اليد، بل ربما قد فكر فيه قبلها. إضافة إلى أنه من الطبيعي أن التعامل مع السبق في كل شيء يخضع إلى قانون الجرس الطبيعي الذي يعني أن المبادرة تكون في

يد قلة محتشمة ، لكن بمجرد الاعتياد والانتشار ، تتحرك المنافسة والداخلين الجدد إلى ارتياد الميدان ، فينعدم السبق. خاصة مع ملاحظة تحقيق الجاذبية في نشاط ما ، فتقوى المنافسة ويشتد الصراع ويظهر التقليد. ومع تنامي ظاهرة العولمة والجنوح نحو النمطية في التفكير والممارسة التي تنعكس على طبيعة الإدارة والتسيير ، التي تطرح حتمية البحث عن التميز. و لقد تطورت علوم التسيير وأدواتها في هذا الإطار حتى توصل الفكر البشري إلى عملية نمذجة التميز ، بمعنى تبني مسار ورسم إطار تتجسد من خلالهما خطوات المؤسسة نحو التميز.

و بعبارة أخرى ، تم التخلي عن العشوائية والاعتماد على التجربة والخطأ فيما تقوم به المؤسسة. و إنما أصبحت تقوم بصناعة المناخ الملائم مستقبلا حتى تحقق المأمول من أهدافها في إطار إدارة إستراتيجية تعتمد فيها على التفاعلية و استباق الأحداث.

و لم يبق الأمر سمة في الدول المتقدمة التي كانت سباقة في هذا المضمار ، بل تعداه إلى غيرها من الدول النامية. بحيث ظهرت نماذج للتميز على المستوى العالمي وأخرى على مستوى بعض الدول. وهو ما يصدق في بلادنا الجزائر. فقد حذت حذو مثيلاتها و غيرها ممن طمح إلى تصميم نموذج خاص بها يحقق لمؤسساتها ما تصبو إليه من مستويات أداء عالية. وهو ما يشير بوضوح إلى بروز وعي إداري ونضج تسييري ، قد يكون خطوة محمودة في تحقيق التحسين المطلوب لنمط التسيير السائد في غالبية المؤسسات الاقتصادية.

ولتشجيع ذلك ، رصدت جوائز مغربية من حيث مبلغها و من حيث دورها الترويجي. والذي تستخدمه المؤسسة في المحافظة على رصيدها من الزبائن و تعزيزه بجلب آخرين جدد.

من هنا ، فالمؤسسات التي تريد المحافظة على بقائها و الاستمرار في وجودها والبحث عن الارتقاء نحو مستويات أفضل ، أصبح شغلها الشاغل و هاجس القائمين عليها هو الفوز بالسبق. لكنه غير مستقر ، سرعان ما تفقد المؤسسة مكانتها المريحة. وهذا يجعل العملية مستمرة و لا تتوقف.

وتعتبر الإرشادات و الأدلة التي تنشرها الجوائز و التقييم الذي تقترحه في الترتيب للفوز بها نموذجا عمليا يحدد لها خارطة الطريق نحو بلوغ مرتبة التميز ، ووسيلة فعالة للتعلم التنظيمي. وقد ظهرت جوائز كثيرة ، بعضها اكتسب شهرة عالمية واسعة والأخر بقي على مستواه المحلي. مع الملاحظة الاقتراب الكبير فيما بينها حول المؤشرات و النواحي التي تركز عليها. و فيما يلي ، نكتفي بذكر أمثلة

عنها وتقديم معاييرها.

### 1- النموذج الأوربي لجائزة EFQM:

في 1988 وقعت 14 شركة أوروبية على ورقة عمل لتأسيس الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة. بهدف تعزيز تطبيق الجودة و عملياتها. و قد كانت تمثل معظم الشركات الرائدة في العالم. وبعد ذلك رصدت جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management EFQM) في عام 1992.

وتوجهت للشركات الأوروبية فقط. وهي تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما توجهه قيادة فعالة. وتركز على ثلاثة أهداف رئيسية. التركيز على تحقيق التمييز في العمل. وتحفيز المؤسسات على تنمية مبادراتها للتحسين والتطوير في عملها. وعرض النتائج المحققة في جميع المجالات في كل أنشطة المؤسسة. وتعتبر من الجوائز الهامة في العالم. تسعى إليها المؤسسات الأوروبية في مارس من كل عام. ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير و خبير في الجودة يتم اتقائهم من كل أنحاء أوروبا(1).

### 1. فلسفة النموذج الأوربي:

يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفته في أن التمييز في الأداء لخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره. وهو ما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ، وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والانجازات المستهدفة ، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير(2).

ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوربي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها والعملاء والمجتمع بشكل عام ، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة ، كما تعمل على تكوين

(1) علي السلمي. إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع. 2002. ص: 09.

(2) مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. الأردن :عمان: دار جرير للنشر والتوزيع. 2007. ص: 143.

واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

### 2.1. عناصر النموذج الأوربي:

يشتمل النموذج على تسعة معايير<sup>(1)</sup>. وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

والمعيار الأول يتعلق بالقيادة ، وهي الفريق القائم على توجيه العملية و تعبئة الجهود في إطار البحث عن التحسين المستمر كفلسفة أساسية في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وهي الرأس المفكر والركيزة الموجهة لجميع الطاقات في هذا الاتجاه. لذا يتوقف على كفاءة عناصرها نجاح المسعى في مجموعه.

والمعيار الثاني يركز على الإستراتيجية ووضوح الرؤية و الرسالة. وتكوين التصور المستقبلي لما هو مطلوب القيام به و الوصول إليه. عن طريق في تحديد ونشر ومراجعة وتحسين الإستراتيجية ، كي تعكس مفهوم الجودة.

والثالث من المعايير ، يتوجه نحو تفعيل المورد البشري الذي يشكل رأس المال الفكري بما يتمتع به من كفاءة ومهارات تعتبر المكون الرئيسي للأصول غير الملموسة. ويعتبر الطاقة الكامنة التي تحرك بقية الموارد. ولا بد من العمل على إقحامه في العمليات التحسينية كضمان للنجاح.

والرابع هو الموارد وتخصيصها بما يكفل الإنجاز الجيد لما تصبو المؤسسة تحقيقه. والبحث عن أمثلتها لاستخدام لها.

والخامس العمليات وهي مختلف الأنشطة الضرورية. ويفترض فيها أن تكون على وتيرة تتماشى مع ضمان التحسين.

والسادس والسابع يرتبط برضى العاملين كزبائن داخليين. و فهم العميل وتحقيق رضاه. لأنه مركز ثقل التأثير و وجهة المؤسسة في جميع ما تبادر به من خطوات. والأخيرين من المعايير ، يتعلقان بنتائج العمل ومدى استيعاب المؤسسة لمحيطها وخدمتها له. وإدراجها ذلك ضمن سياساتها العامة.

في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة تستخدم النسب المشار إليها في الجدول 01 ، وإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة

(1)Terfaya Nassima. Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques. Algerie : Editions Houma. 2004. P : 36.

إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي باستخدام معايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستخدام جهات خارجية للتقويم، و في هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

جدول (01): الأهمية النسبية لكل عنصر رئيسي مؤدي للتمييز كما حددها النموذج (1)

عناصر إدارة التميز	التنقيط ( نقطة )	الوزن النسبي %
مجموعة العناصر المساعدة = الممكنات:		
01 تكوين القيادة	100	10
02 تسيير الأفراد	90	9
03 السياسات والاستراتيجية	80	8
04 الموارد	90	9
05 العمليات	140	14
المجموع الأول	500	50
مجموعة النتائج:		
06 رضى العاملين	90	9
07 رضى العملاء	200	20
08 الاندماج في حياة المجتمع	60	6
09 نتائج الأداء العملي الجيدة	150	15
المجموع الثاني:	500	50
المجموع	1000	100

المصدر: مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع. 2007، ص 143

يقسم النموذج المعايير إلى مجموعتين رئيسيتين. الممكنات وتعبر عناصرها عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم عناصر هذه المجموعة على أساس بعدين، وهما درجة التميز في مدخل الإدارة ودرجة تطبيق المدخل. وتضم العناصر الخمسة الأولى في الجدول السابق. وتمثل المجموعة الثانية النتائج. وتعبر عما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها.

وإنه من الأهمية بمكان أن نركز على كون هذه الجائزة تسعى إلى تحقيق الرضا لدى العاملين و العملاء. و لكنها تدرج عنصر الاهتمام بالمجتمع والبيئة والآثار المترتبة عليها في حسب أنها. وهو ما يتماشى مع الأطروحات الرائجة الآن. والتي تعتبر ذلك مهمة إنسانية، تجعل المؤسسة مضطرة للقيام بالتزاماتها في إطار المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة والمجتمع وهو ما يخدم فكرة البحث عن تحقيق التنمية المستدامة التي أصبحت مطلبا ملحا على جميع المستويات من المؤسسة إلى المنظمات الدولية الحكومية و غير الحكومية و يعبر

(1) محفوز أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة؛ مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر. 2004. ص 294.

عن إرادة يسعى إليها المجتمع الدولي.

والمتمعن في هذا النموذج يجد بأنه يعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا، يتكون من مدخلات، توجهها قيادة إدارية فعالة لتصل إلى مخرجات محددة. وتحقق مرونته من خلال إمكانيات التصحيح التي تتيحها التغذية المرتدة.

## 2. النموذج الأمريكي جائزة مالكوم بالدريج:

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية، وقد سمي باسم مالكوم بالدريج تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة، يقوم بإدارة النموذج المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. والهدف منه استيعاب المنظمات لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المنظمات الفائزة(1).

يستند هذا النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تتبع من فكر إدارة الجودة الشاملة. من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقًا من رغبات العملاء وأهمية القيادة. وضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء. وتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها. وأهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات. و تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات. وأهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها بما يحقق التفاعل الإيجابي. وإدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه(2). وهو ما يتطلب القيادة ذات الرؤية، العلم الشخصي والتنظيمي وتقدير العاملين والشركاء والرشاقة التنظيمية. والتركيز على المستقبل واستثمار الحقائق في الإدارة. مع استشعار المسؤولية العامة والمواطنة والتركيز على النتائج وخلق القيمة

(1) علي السلمي. إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع. 2002. ص 19

(2) عمر وصفي عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر. الأردن - عمان: دار وائل للنشر. 2001. ص: 187.

وانتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

وللعلم فإن كل معيار تتوزع نقطته بين جملة من المعايير الفرعية التي تشترك في تقائها حوله. و نلاحظ التركيز على النتائج و إعطائها الوزن النسبي الأكبر في هندسة هذه الجائزة.

وذلك منطقي إذا علمنا بأن هذه الجائزة تأسست أصلا في إطار حملة تهدف إلى استرجاع التنافسية للمؤسسات و الاقتصاد الأمريكي اللذين عرفا تقهقرا واضحا في الثمانينات.

وفي إطارها لا تعتبر الجودة الشاملة مجرد إضافة أو تطوع تتوجه به المؤسسة. بل هي ثورة على القديم فلسفة و تفكيراً و إدارة و ممارسة و التغيير الجذري(1). كما أنه يصور إدارة الجودة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء. و نلاحظ الرؤية النظامية المتمركزة حول القيادة من جهة ، و اعتبار رضا العميل المطلب النهائي لكل المجهودات.

### 3 . النموذج الياباني حسب جائزة دومنغ:

ارتبط اسم ديمينج Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي ، وضعت أسس جائزة Deming من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين 1951 اعترافاً بمجتهوده ومساهمته بالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت من أسباب تفوق اليابان في الجودة ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم فتحت للشركات غير اليابانية(2). تمنح عدة جوائز. جائزة للأفراد و أخرى جائزة ديمينج للتطبيق و ثلاثة للرقابة على الجودة في المصانع. وأخيراً قلادة ديمينج. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية للجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها. و تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية. و تتحدد المعايير التي يتم قياسها للمنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي(3):

(1) مهدي السامرائي. مرجع سبق ذكره. ص:142. محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة؛ مفاهيم وتطبيقات. الأردن - عمان: دار وائل للنشر. 2004. ص 294.

(2) للإطلاع على تفصيل النموذج انظر 182: [www.deming.org](http://www.deming.org)

(3) Mohamed Nouiga. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socio culturel. Thèse de doctorat. Ecole Nationale supérieure d'arts et métiers. 2003. [www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf](http://www.Pastel.paristeh.org/369/00/TheseNouiga.pdf) . Page consultée le 14\_08\_2005.

**\*السياسات:** يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة ، والعمليات المستخدمة في وضعها ، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.

**\* التنظيم والتنمية :** يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة ، و مدى استخدام فرق العمل ، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة ، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

**\*المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة ، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية ، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

**\*التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها ، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

**\*التخطيط للمستقبل:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسن الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها ، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

**\*التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة

**\*تأكيد الجودة:** يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة ، التفشي أثناء الإنتاج ، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل ، معايير رضا العملاء ، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها .

**\* تأثيرات الجودة:** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة ، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة ، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة .

**\*التميط (التقييس):** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

\* الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها .

من الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة ، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب اللجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص ثم تعلن النتيجة .

وعند الملاحظة للنماذج الثلاثة يتضح أن نموذج دومنغ يركز على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات ، بالمقابل فإن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء لإنجاز المنافسة ، ومن الناحية الأخرى نموذج التميز الأوربي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعداً آخر والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمنظمات كمعيار مهم للتمييز في الإدارة.

ولكن توجد جملة من العناصر المشتركة ، وهي توجه العمليات بإشباع الزبائن. ووجود تقييم منتظم و نظامي للجودة واحترام الشركاء المؤسسة. والاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية والتوجه بالنتائج. مع التأكيد على مشاركة العاملين . تطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح. تخطيط الجودة على الأجل المتوسط و الطويل. التحسيس والتكوين(1).

#### 4 . نموذج دبي لجائزة الجودة:

بمبادرة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ، رئيس مجلس الوزراء ، حاكم دبي ، تم في دبي في 28/10/2001 الإعلان عن تأسيس جائزة محمد بن راشد آل مكتوم. لها شخصية اعتبارية مستقلة ، ويدير فعاليتها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بالتعاون مع مجموعة طلال أبو غزالة وشركائه الدولية. هذا النموذج يعد تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في المؤسسات العربية في إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها(2). ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة العربية فهذا النموذج يهدف إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات العربية ولتبادل الخبرات والتجارب بينها. ويعتمد نموذج دبي للتمييز على ستة معايير هي:

أولاً: معايير تقييم المؤسسة العربية المتميزة /المؤسسة الحكومية العربية المتميزة.

(1)WWW.DUBAI .EXCELLENCE.COM. Page consultée le : 14/05/2007/

(2)محفوظ أحمد جودة. مرجع سبق ذكره. ص : 300.

- ثانيا: معايير تقييم التجربة الإدارية المتميزة .  
 ثالثا: معايير تقييم الشخصية الإدارية العربية المتميزة.  
 رابعا: معايير تقييم المرأة الإدارية العربية المتميزة.  
 خامسا: معايير تقييم المدير العربي المتميز.  
 سادسا: معايير تقييم الموظف العربي المتميز.

### 5 . النموذج الأردني لجائزة الملك عبد الله الثاني:

لقد اقتفت الأردن أثر من سبقها في إنشاء نماذج للتميز ، محاولة اللحاق بالركب العالمي من خلال جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. وتهدف أساسا لتعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء. حيث تمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمس فئات محددة. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية وأيضا إلى المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية و إلى المؤسسات الصناعية أو الخدمية الصغيرة والمتوسطة وأخيرا إلى المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي. حيث يحق لأي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة باستثناء مؤسسات التبغ والكحول والمؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري ، والمؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية والدوائر الحكومية(1). وتحتوي خمسة معايير وهي القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد ، إدارة العمليات ، النتائج(2).

### 6 . النموذج الجزائري للجودة:

بيروز عدة نماذج عالمية وعربية للتميز ، قامت الجزائر ببذل جهود في مجال تبني مفهوم التميز ، وترسيخه لدى المؤسسات الوطنية ، لذلك وضعت الجزائر برنامجا لتطوير نظام وطني للضبط ، صادقت عليه الحكومة في مارس 2000 حيث سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة. ففي إطار إعادة التأهيل تبذل الجزائر مجهودات معتبرة لتكريس التنافسية ونشر الثقافة والجودة على اعتبار أن الإصلاح الاقتصادي التي درجت على إنجازه بغية تحقيق الانتعاش ، يصب في إطار تمكين النسيج الصناعي من تحقيق التنافسية الكفيلة بإعادة التأهيل. وفي إطار المسعى العام لتصحيح المسار الاقتصادي في الجزائر ، والذي جاء استجابة لجميع المتغيرات التي تشهدها الساحة الدولية والوطنية ، وخاصة توجه السلطات

(1) المرجع السابق. ص: 303 .

(2) قانون رقم 04 - 04 بتاريخ 23 يونيو 2004 ، الجريدة رقم 41 ، و المتعلق بالتقييس.

العمومية الوصية في إطار إعادة تأهيل النسيج الصناعي بمساعدة الخبرة الوطنية والأجنبية وفي إطار برنامج التعاون الأورو متوسطي MEDAI و MEDAI ، واستعدادا للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وتجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، والاندماج في تيار التدفقات الدولية للتجارة ، فقد بادرت الجزائر إلى مجهودات معتبرة لتكييف منظوماتها التشريعية والتنظيمية والمؤسسية بما يكرس خدمة هذه التوجهات. بحيث رسمت تصورا جديدا لإطار الانضباط بالمعايير الدولية وذلك من خلال المصادقة على القانون الجديد للتقييس<sup>(1)</sup> وتعديل تنظيم عملية التقييس وتنظيم سيرها<sup>(2)</sup>.

كما أنشأت المركز الوطني للتنافسية وقامت بإحداث الجائزة الجزائرية للجودة<sup>(3)</sup> ، تمنح سنويا لكل مؤسسة فائزة. وذلك على غرار الدول المصنعة ، تمتلك الجزائر نظام اعتراف لمجهودات المؤسسات في هذا المجال.

**6 - 1 أهداف النموذج الجزائري للتمييز:** ويهدف إلى تحقيق المرجعية ، والمسمى الموصل للجائزة ، كما يعتبر دليلا لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاوور التحسين الدائم لمسمى الجودة ويكافأ النتائج الجيدة في جميع نشاطات المؤسسة ويشجع مجهودات السعي نحو التمييز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والاعتراف بتمية المسمى.

هذه الجائزة شرع فيها في 2003 من طرف وزارة الصناعية ، حيث أنها تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات وللمنظمات العاملة في الجزائر حيث تسلّم الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم الوطني للتقييس و الجودة.

الجائزة الجزائرية للجودة تستخدم محاور لجميع أصناف المؤسسات كدليل جودة. حيث يتم مطابقة النقاط مع محاور تحسين أسلوب الجودة وتكافأ النتائج الجديرة بالملاحظة الناجمة عن أعمال المنظمة ، وبفضل المساهمة في الجودة.

فإن الجائزة تشجع الجهود التي توصل المنظمات الجزائرية للتمييز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التمييز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التمييز والتحفيز على المنافسة لنيل

(1) مرسوم تنفيذي رقم 05 - 464 بتاريخ 06 ديسمبر 2005 ، الجريدة الرسمية رقم 80 والمتعلق بتنظيم التقييس وسيره.

(2) مرسوم تنفيذي رقم 02 - 05 بتاريخ 06 يناير 2002 ، الجريدة الرسمية رقم 2 ، و المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة.

(3) مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

هذه الجائزة بالتركيز على المعرفة وترقية أساليب التطوير والتحفيز وإشراك جميع الموظفين في مشروع الجودة وكذا تبادل الخبرات عن طريق معرفة الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في البحث عن الجودة فهذه الجائزة تسعى أولاً وأخيراً إلى الجودة كوسيلة للوصول إلى التميز .

**6-2- معايير النموذج الجزائري للتميز:** يتضمن استبيان الجائزة للجودة على تسعة فصول ، ينقط كل فصل حسب الأهمية النسبية لكل فصل في نجاح مشروع الجودة. يعتمد تقييم الجائزة على تسعة فصول حيث يتم منح عدد من النقاط في كل فصل على حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة. وتتكون المحاور التي يقدمها النموذج في شكل فصول كما يلي:

### **الفصل الأول: التعريف بالمنظمة:**

يتم عرض أسئلة الغرض منها تعريف المنظمة بنفسها بشكل أفضل.

### **الفصل الثاني: التزام الإدارة:**

وهو يرمي إلى معرفة أفضل بكيفية التزام الإدارة بمجريات سير الجودة عن طريق إشراك وتخصيص الموارد ، ومختلف مواقف المدراء والموظفين ومدى الالتزام بإنجاح مبادرة التحسين المستمر وكذا إعطاء أمثلة عن الأعمال الداخلية والخارجية (نشر المعلومات ، حق التصرف العلاقات مع العملاء والموردين بالإضافة إلى معرفة الجهود التي تقوم بها الإدارة) لإنجاح الجودة (سواء جهود فردية أو جماعية ) يتم الإجابة من طرف المنظمة على التساؤلات السابقة حول التزام الإدارة.

### **الفصل الثالث: إستراتيجية وأهداف الجودة:**

يتم الإجابة عن مجموع من الأسئلة تتعلق بالكيفية التي توصل إستراتيجية الجودة إلى الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وكيفية نشر إستراتيجية الجودة كأهداف في كل الوظائف في المنظمة وكيفية إشراك الموظفين في تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة على أرض الواقع.

### **الفصل الرابع: الإصغاء للعملاء:**

وتقوم المنظمة بالإجابة عن كيفية قياس رضا العملاء ، وكذا الكيفية التي يتم تحسين الطرق لتقييم رضا العملاء ومعرفة العلاقة بجمعية المستهلكين ، وكذا نمو حصص السوق ومعرفة قدرة استجابة المؤسسة لمتطلبات العملاء وإعطاء تصور عن المنتجات والخدمات مع القدرة المؤسسة على التنافس.