



مقرر
إدارة الجودة
Quality Management

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الحادي عشر
جوائز الجودة العالمية

مقدمة

- برزت فكرة جوائز وميداليات الجودة بوصفها أداة لتعزيز الوعي بالجودة دولياً ومحلياً، وغدت فيما بعد تقييماً لجهود إدارة الشركة في إدارة أنشطة الجودة فيها، لذا انتشر التقليد الوطني لجوائز الجودة في عدد من الدول، لكن المؤشرات التاريخية تؤكد تصدر اليابان من خلال جائزة Deming التي تم تأسيسها تكريماً لجهود الرجل في توعية اليابانيين حول أنشطة الجودة وخصوصاً دور الأساليب الإحصائية في الوصول إلى معايير مستهدفة للكلفة والجودة والإنتاجية .
- تمنح جوائز وميداليات الجودة من خلال تقييم درجة مطابقة والتزام أنشطة الشركة وعملياتها بمعايير وبنود ومجالات محددة تتباين من حيث مضامينها أو مراتبها من جائزة إلى أخرى وخلال فترات دورية في إطار قطاعات أو مجالات محددة مسبقاً في أنموذج التقديم أو الترشيح .

دوافع تبني جوائز وميداليات الجودة

- وأنشئت جوائز الجودة في دول عديدة من دول العالم بهدف الارتقاء بمستوى الجودة وتكريم المنشآت التي تطبق برامج الجودة ، وهي إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الأعمال والارتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء ورضا العملاء وزيادة الربحية . وتعد جوائز الجودة القوة المحركة لانطلاق طاقات الجودة والتحسين المستمر، وهي النموذج الذي يحتذى وخارطة الطريق نحو آفاق الجودة والتميز لكل المنشآت.
- ومنذ خمسينيات القرن الماضي أدركت العديد من الشركات أنه لا يكفي تقديم الجودة للزبون بل يتوجب أن يستشعر الزبون بتلك الجودة ويعترف بها من جهة من خلال اندفاعه نحو تكرار الشراء، وتعترف بها منظمات محايدة تختص بالجودة من جهة أخرى سواء المحلية منها والإقليمية والدولية ليجري التعبير عن ذلك الاعتراف من خلال شهادة تقديرية أو ميدالية أو أنموذج تعبيرية .

دوافع تبني جوائز وميداليات الجودة

- وتعد الحكومة اليابانية أول المستجيبين لمثل هذه الأفكار من خلال تأسيس جائزة عزّاب الجودة اليابانية Deming، والجائزة تعد من أقدم جوائز الجودة الوطنية سعت الدولة اليابانية من خلالها تكريم هذا الاستشاري أولاً وتشجيع الشركات اليابانية على التميّز والإصرار على الجودة وسيلة أساسية لنفض غبار الهزيمة والانطلاق من قاعدة قوية لرسم أولى الخطوات باتجاه اختراق الأسواق المختلفة .
- إن تلك الخطوات تمثلت في ثلاث اتجاهات أساسية هي :
 1. التحول من مبادرات المنتجين إلى مبادرات الزبائن (أي من تعظيم حجم المبيعات إلى التحديد الدقيق لمتطلبات الزبون) .
 2. التحول من الكمية إلى الجودة (تحول في معايير الأداء الحاكمة) .
 3. التحول من النتائج إلى النظم (بناء النظام الذي يحقق النتائج المرغوبة) .

دوافع تبني جوائز وميداليات الجودة

- وفي السبعينيات من القرن الماضي وحتى الثمانينات جمع المنتج الياباني بين ميزتين هما الجودة العالية والسعر الأدنى، مما أثر على الحصة السوقية للشركات الأمريكية، فشركة Xerox استشعرت هذا الأمر عام 1982 إذ انخفضت حصتها إلى 13% بعد أن كانت 85% عام 1975 وكذا الحال بالنسبة لشركة Harley Davidson للدراجات النارية فلم تملك من الحصة السوقية عام 1977 سوى 5.7% بعد أن كانت تملك ثلاث أرباع الحصة السوقية عام 1973 .
- لذلك قدمت الثمانينات مؤشرات مهمة حول فقدان الحصة السوقية للحكومة الأمريكية، وانبثقت الحاجة لحماية الموقف التنافسي من خلال عدد من الضغوط الاقتصادية والسياسية التي اقترح فرضها على عدد من الدول وخصوصاً اليابان التي مازالت إلى وقتنا الحالي تعاني منها .
- ولعل تقرير J. A. Yong (مدير شركة هاوليت باكارد) بعنوان (المنافسة العالمية- الحقيقة الجديدة) عام 1985 من أهم التقارير التي أقيمت الضوء على تلك المشكلة وأبعادها، فتحرك القطاع الخاص بوصفه الأكثر تأثراً من خلال مجموعة من الصناعيين يرأسهم Yong وبمساندة معهد السياسة الاقتصادية الأمريكي ليحدد سبل مواجهة المشكلة من خلال تقرير صدر عام 1987 بعنوان (التنافسية كلمة فخر في أمريكا اليوم) .

دوافع تبني جوائز وميداليات الجودة

- إن عمق الاهتمام يمكن أن يؤشر بطريقة أو ب كلام اليابانيين وأفعالهم التي من خلالها تم تحسين الإنتاجية وتصميم نظام كانبان وحلقات الجودة و Kaizen، الأمر الذي غدا جزء أساسياً من دراسات الحملات الأمريكية في مجال الأعمال ليتمكن ذلك الصناعة الأمريكية فيما بعد من استعادة وضعها الطبيعي .
- عام 1986 وصل الاهتمام إلى نقطة حرجة وهي ذات السنة التي تشكلت فيها لجنة معهد ما ساشوتس للتكنولوجيا بمهمة محددة هي تحليل العوامل التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية قبل أن يتم تدمير المركز الاقتصادي لأمريكا .
- وبعد سنتين تحققت للجنة من أداء بعض الشركات المتميزة وتم تحليل ودراسة أداؤها في ثمان دول صناعية أهمها اليابان وألمانيا وفرنسا، ليصدر فيما بعد تقرير بالنتائج أطلق عليه (صنع في أمريكا) الذي لاقى استجابة كبيرة بوصفه أداة لحل المشكلة آنذاك وتأمين مستقبل للصناعات الأمريكية في الأسواق العالمية .

دوافع تبني جوائز وميداليات الجودة

- مما سبق تشير معاناة بعض الدول من المنافسة الخارجية التي ما من سبيل لمواجهتها إلا من خلال تشجيع الصناعات الوطنية ودعمها وتعزيز ثقة الفائزين عليها معنوياً من خلال تبني عدد من الجوائز أو الميداليات التي ستمنح اعترافاً بقدرة الفائزين بمواجهة من يأتي من خارج الحدود .
- عموماً تتعدد الأهداف التي يتوقع تحقيقها من تصميم وتطبيق جوائز الجودة يقع في مقدمتها التذكير بأهداف الشركة المرتبطة بالجودة Quality Objectives لا الاكتفاء بالأهداف الكمية Quantity Objectives، فضلاً عن أهداف أخرى أساسية نذكر منها :
 1. توضيح ضرورة الجودة لجميع أعضاء الشركة من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية دورها في تحسين جودة المنتجات والخدمات من جهة وتحسين الموقف التنافسي للشركة ككل من جهة أخرى .
 2. التوافق مع عمليات التقييم الذاتي في الشركات سعياً نحو معايير التميز في الأداء .
 3. إتاحة المعلومات ذات العلاقة بالتميز والوعي بالجودة وخطط إقامة ثقافة جودة متماسكة .
 4. تعد جوائز وميداليات الجودة محطة تدعم جهود الشركة نحو إقامة معايير الجودة الشاملة في أنشطتها كافة الفنية والإدارية .
- وفي اتجاه آخر يبرر البعض مشاريع الجوائز الوطنية في إطار مدخلين أساسيين هما :
 1. الجائزة هي حافز مضمونه الثناء والتقدير يقاد من خلال سلوك منظمي مرغوب .
 2. الجائزة هي تعبير عن المعاني المعاصرة للاهتمام بالجودة وفقاً للتفسيرات الفلسفية أو التطبيقية .

معايير جوائز الجودة

- معايير جوائز الجودة هي مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية الجيدة التي يمكن أن تنطبق على كل المنشآت وتحقق التميز في الأعمال. وتوضع معايير جوائز الجودة بحيث تضمن القبول العالمي لها والاعتراف بها، ونجد أن جوائز الجودة العالمية المعروفة تتشابه كثيرا ، والقواعد المشتركة لها هي :
 1. القيادة والتوجه الواضح .
 2. التحسين المستمر.
 3. إدارة الموارد .
 4. التركيز على العملاء .
 5. المعلومات والقياس والتحليل .
 6. التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد .
 7. مشاركة العاملين وتنميتهم وتحفيزهم .

جائزة Deming اليابانية

- تم تأسيس الجائزة بعد إكمال مهام Deming وفق الدعوة الموجه له في تموز عام 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني JUSE، إذ اقترح مدير إدارة الاتحاد Kenichi Koyanagi إعداد جائزة باسم Deming تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، و منذ ذلك التاريخ يدير الاتحاد هذه الجائزة ويتكلف بمصاريفها الإدارية كافة .
- ويجمع المتقدمين إلى الجائزة ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة وهو الأمر الذي شجع شركات أخرى عديدة للبدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاح مهم لنجاح العمل، كما أن التحدي الذي يعد مضمون أساسي للجائزة يفرز فرصة مميزة لتعلم مناهج جودة مفيدة، لذلك تسللت إدارة الجودة إلى العديد من الشركات وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطور أنشطة التحسين لديها .
- إن الآليات التي تشجع التطوير الذاتي لكل شركة تتأتى من خلال عمليات الاختبار عند التقديم للجائزة، وعلى الرغم من عدم وضوح بعض المعايير، يجتهد القائمون على جائزة Deming في جعل عمليات الاختبار أكثر شفافية، وبذلك فإن الإعلان عنها ومعايير التقييم والحكم عدت الآن في متناول الجميع، على أية حال لم تتغير أسس الاختبار الأساس في الجائزة وعملياً فهي تعكس ظروف كل شركة مرشحة .

جائزة Deming اليابانية

- وعن النتائج المتوقعة من جائزة Deming فإن المصادر تؤكد علي حصول أكثر من 160 شركة على جائزة Deming التطبيقية، وبالمحصلة فإن تطويراً ثورياً قد تحقق في جودة منتجاتها وخدماتها، وعلى الرغم من ولادتها في اليابان فإن جائزة Deming نالت شهرتها عالمياً نظراً لما حققته من نتائج ملموسة لدى الشركات التي سعت إليها أو تتوجت بها وباتجاهات عدّة منها ما يرتبط بترسيخ الجودة والإنتاجية وتحسينهما وتخفيض الكلف مع زيادة واضحة في حجم المبيعات وارتفاع واضح في الأرباح من خلال تطبيق سلس للخطط الإدارية وخطط العمل المرتبطة بأهداف المديرين وصولاً إلى TQM من خلال المشاركة الشاملة والتحسينات في البنية التحتية للشركة والتي تشجع على الابتكار والإبداع .
- ويتوقع من الجائزة أيضاً أن تحفّز عمليات الإدارة نحو التحسين وتشجيع أنشطة التقييس والمعايرة، فضلاً عن توحيد قوة المنظمة الشاملة وتعزيز المعنويات وإقامة نظم إدارية متنوعة ومن بينها نظام الإدارة الشامل .

جائزة Deming اليابانية

- وتعتمد آليات التقديم ومنح الجائزة على منطلقات فلسفية تعد عمليات الاختبار فرصة للتطوير المتكامل للمتقدمين وليس اختباراً بالمعنى الدارج، وأي متطلب في الجائزة (كمثال توجهات الشركة المرشحة نحو تنفيذ TQM) يتم تناولها مجتمعة، بعبارة أخرى فإن لجنة جائزة Deming لا تحدد أية قضايا تلزم بها المتقدم، لكن يكون الأخير مسؤولاً عن تحديد وتأشير تلك القضايا، مما يمكن من تطوير مداخل قابلة للتطبيق عملياً في أنشطة الجودة .
- ومن المعتاد أن تدير لجنة جائزة Deming الاختبارات وعمليات المنح، ويرأس اللجنة مدير هيئة المنظمات الاقتصادية وعضوية خبراء في إدارة الجودة الشاملة من القطاع الصناعي و الأكاديمي، وتتجزأ اللجنة إلى خمسة لجان فرعية تدير عمليات الاختبار وتناقش القضايا ذات العلاقة.

جائزة Deming اليابانية

| الأدوار | اللجنة الفرعية | ت |
|---|--|---|
| تنسيق أنشطة الجائزة، تلقي اقتراحات تطوير الاختبارات وعمليات الجائزة ، تقديم تقارير التوصيات إلى اللجنة الرئيسية. | Total لجنة التعديل الشامل Adjustment | 1 |
| مراجعة نظام الجائزة وقواعدها واقتراح التعديلات الضرورية ورفعها إلى اللجنة الرئيسية. | لجنة تنقيح النظام System Amendment | 2 |
| اختبار واختيار المتخصصين والأكاديميين لجائزة الأشخاص. | لجنة جائزة Deming للأشخاص | 3 |
| اختبار واختيار المتخصصين لميدالية الجودة اليابانية والجائزة التطبيقية وجائزة وحدة الأعمال، مع إدارة عمليات تشخيص TQM بالتعاون مع اللجنة الرئيسية. | لجنة جائزة Deming التطبيقية | 4 |
| اختبار واختيار المتخصصين لجائزة نيكى. | لجنة جائزة نيكى Nikkei QC Literature Prize | 5 |

اللجان الفرعية لجوائز Deming

جائزة Deming اليابانية

- وتتجزأ جائزة Deming إلى ثلاثة تصنيفات أو أقسام هي جائزة Deming للأفراد Deming Prize for Individuals والجائزة التطبيقية Deming Application Prize ومكافئة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملياتية Quality Control Award For Operations Business Units .
- إن الاختبارات الخاصة بالجائزة لا تركز على التوافق مع نموذج لجنة الجائزة، لكن من المتوقع أن يستوعب المرشحون ظروفهم ومستواهم ويقيموا مشاريعهم وأهدافهم الخاصة، ثم ينتهجون فلسفة التحسين التي ستقود نحو العالمية، ليس على مستوى النتائج المتحققة أو العمليات المعتمدة فحسب بل على مستوى مؤشرات الفاعلية المتوقعة في المستقبل، لذا ستأكد اللجنة من توافق المشاريع مع الأوضاع، والأنشطة مع الظروف والأهداف مستقبلاً .
- وفيما يلي شرح مختصر لتصنيفات جائزة Deming :

جائزة Deming اليابانية

- جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح لـ :
- الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه، أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM.
- وللتقديم لهذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تزكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية .

جائزة Deming اليابانية

- جائزة Deming التطبيقية : تمنح أيضاً على نحو سنوي للشركات أو لأقسام الشركات التي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية وحققت تحسينات أداء متميزة من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لأي شركة التقديم (قطاع خاص أم عام كبيرة أم صغيرة للتسويق المحلي أو التصدير)، ولا يوجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الترشيح أو تتجاوزها وفق الاختبارات سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي ستضم توجهاتها ما يلي :
- 1. التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل والمجال، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة .
- 2. تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز تلك الأهداف والاستراتيجيات .
- 3. وكنتبجة للنقطة السابقة، استيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والاستراتيجيات .

جائزة Deming اليابانية

- جائزة Deming التطبيقية :
- عموماً تستند هذه الجائزة على عشرة معايير شاملة في تغطيتها لأنشطة الشركة ككل، ولا غرابة في تأكيد الكثير منها على الطرق الإحصائية نظراً للتوجه الإحصائي السمة التي غلبت على من اقترنت باسمه والمعايير هي :
- 1. السياسات والأهداف : ويشمل ذلك السياسات الإدارية وسياسات الجودة والطرق المعتمدة في تطويرها وتطبيقها وتقييمها متزامناً مع تطبيقات الطرق الإحصائية .
- 2. بنية الشركة : وتتضمن مدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وانسيابية القطاعات والتعاون بين الأقسام، متزامناً مع اعتماد حلقات الجودة .
- 3. التربية والثقافة المؤسسية : ويشمل الخطط التربوية وثقافة العاملين والتعامل مع المجهزين وآليات عمل حلقات الجودة ونظم الاقتراحات .
- 4. إدارة المعلومات : يركز هذا المعيار على أنشطة جمع البيانات وتداول المعلومات في أنحاء الشركة كافة وفق اعتبارات السرعة والدقة والوضوح واعتماد الطرق الإحصائية .
- 5. التحليل : يدور المعيار حول الطرق المعتمدة في اختيار المشكلات ووسائل التحليل المستخدمة لحلها، بالتركيز على الإحصائية منها، واستخدام تحليلات الجودة والعملية ومقترحات التحسين المستمر .
- 6. التقييس : وتتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث المعايير والمحتوى الفعلي لها مع استخدامها، فضلاً عن حفظ السجلات .
- 7. الضبط: ويشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة على الجودة ، اعتماد الطرق الإحصائية، موقع نقاط السيطرة على العمليات، المواد الحرجة، حلقات الجودة ذات العلاقة بالسيطرة .
- 8. ضمان الجودة : ويتضمن إجراءات (تطوير المنتجات الجديدة، ضمان سلامة المنتج، تصميم العملية) مع اعتماد الطرق الإحصائية والقضايا ذات العلاقة بالقياس والفحص .
- 9. النتائج : ويشمل المرئية منها وغير المرئية، وكذلك الفجوة بين النتائج المتوقعة والفعلية .
- 10. الخطط المستقبلية : أي خطط الشركة للارتقاء بـ TQM في المستقبل والعلاقات بين التخطيط قصير المدى وطويل المدى .

جائزة Deming اليابانية

- فهي تحتوي على 10 معايير متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:
- 1. - سياسات الجودة : 10 نقاط.
- 2. - التنظيم وإدارة التنظيم: 10 نقاط.
- 3. - جمع واستخدام معلومات الجودة: 10 نقاط.
- 4. - التعليم ونشر الجودة: 10 نقاط.
- 5. - التحليل (للجودة والعمليات): 10 نقاط.
- 6. - ضمان الجودة: 10 نقاط.
- 7. - التحكم في الجودة: 10 نقاط.
- 8. - المعايير والإجراءات: 10 نقاط.
- 9. - التخطيط للمستقبل: 10 نقاط.
- 10. - نتائج الأداء: 10 نقاط.
- يظهر من العرض السابق لمعايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياساً بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطاً عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزاً وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق.

جائزة Deming اليابانية

- **3. مكافئة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملية :** تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل شركة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في إطار TQM في سنة الترشيح .
- وتختلف عن الجائزة التطبيقية في إنها لا تمنح للشركة ككل أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية Individual Business Unit لم تشارك في تلك الجائزة، وتؤهل وحدة العمل للحصول على المكافئة عندما تمتلك توزيع واضح لمسؤوليات إدارة الجودة وصلاحياتها المحددة وفق الموازنات الموضوعة وبالعلاقات معرفة وواضحة مع رئيس الوحدة أو الوحدات الأخرى، وليس شرطاً أن تمتلك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضماتها، مع هذا لا تختلف عمليات التقديم للمكافئة واختباراتها عن آليات الجائزة التطبيقية من ضمنها التقديم والاختبار وتحديد الفائزين والإعلان، وتراجع مراسم المنح وتقارير الفائزين وتقارير الحالة وتدقيق الواقع بعد ثلاث سنوات من استلام الجائزة .
- ومن المفيد الإشارة إلى أن لجنة جائزة Deming تكون مسؤولة عن الاختبارات الخاصة بجائزة نيكي في السيطرة على الجودة Nikkei QC Literature Prize التي أسست عام 1954 من قبل شركة Nippon، ولحث الشركات الفائزة على الاستمرار في تطبيق وتحديث TQM، تم استحداث ميدالية الجودة اليابانية Japan Quality Medal، إذ ستمنح للشركات التي أقامت جهود التحسين المستمر باتجاه جودة ومعايير منتجها، والجدول (2) يوضح الفائزين بهذه الميدالية، كما يعرض الجدول (3) الفائزين بجائزة Deming منذ تأسيسها .

جائزة Deming اليابانية

- **3. مكافئة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملية :**
- تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل شركة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في إطار TQM في سنة الترشيح .
- وتختلف عن الجائزة التطبيقية في إنها لا تمنح للشركة ككل أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية Individual Business Unit لم تشارك في تلك الجائزة، وتؤهل وحدة العمل للحصول على المكافئة عندما تمتلك توزيع واضح لمسؤوليات إدارة الجودة وصلاحياتها المحددة وفق الموازنات الموضوعة وبالعلاقات معرفة وواضحة مع رئيس الوحدة أو الوحدات الأخرى، وليس شرطاً أن تمتلك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضماتها، مع هذا لا تختلف عمليات التقديم للمكافئة واختباراتها عن آليات الجائزة التطبيقية من ضمنها التقديم والاختبار وتحديد الفائزين والإعلان، وتراجع مراسم المنح وتقارير الفائزين وتقارير الحالة وتدقيق الواقع بعد ثلاث سنوات من استلام الجائزة .
- ومن المفيد الإشارة إلى أن لجنة جائزة Deming تكون مسؤولة عن الاختبارات الخاصة بجائزة نيكي في السيطرة على الجودة Nikkei QC Literature Prize التي أسست عام 1954 من قبل شركة Nippon، ولحث الشركات الفائزة على الاستمرار في تطبيق وتحديث TQM، تم استحداث ميدالية الجودة اليابانية Japan Quality Medal، إذ ستمنح للشركات التي أقامت جهود التحسين المستمر باتجاه جودة ومعايير منتجاتها .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

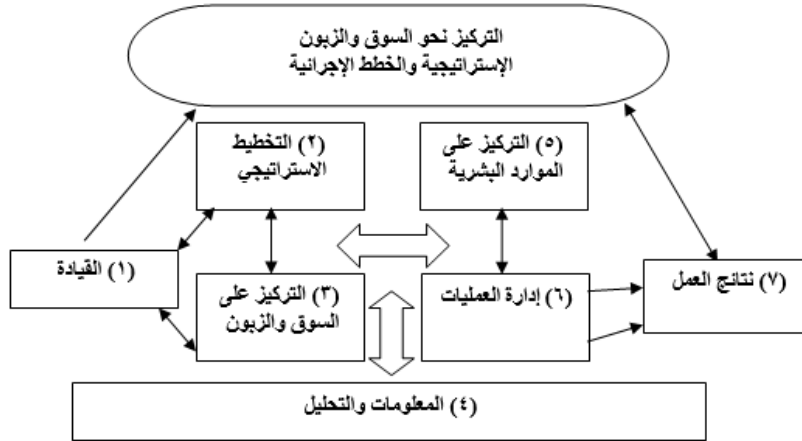
- أنشئت هذه الجائزة من قبل الكونجرس الأمريكي في عام 1987م كجائزة وطنية للجودة تمنح للشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافاً بامتياز أدائها . كانت الجائزة تمنح سنوياً في ثلاثة مجالات : الصناعة ، والخدمات ، والمنشآت الصغيرة، بحيث تمنح جائزتان في كل مجال ، ولكن تم في عام 2000 توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية .
 - تم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم Juran ، ومنذ ذلك الوقت غدت المعايير تعريفاً عملياً لـ TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم، وفي عام واحد وهو العام 1991 تم طلب 18000 نموذج تقديم للجائزة.
1. لقد أسست الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن استهداف الآتي :
 2. تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها احد العناصر المهمة والدرجة في المنافسة .
 3. زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز
 4. المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الاستراتيجية .
 5. محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .
 6. تأشير الانجازات المتميزة في مجال الجودة .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل))، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية .
- تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق الشركة 8-10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة ، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل الشركة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الإتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساس مع ثمان وعشرون متطلب فرعي موزعة على وفق الآتي :

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

المدخل التنظيمي



هيكل معايير بالدريج للتميز في الأداء

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- **1. القيادة (90 نقطة) :** يختبر القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدانة عمليات التركيز على الزبون وفهم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري من ضمنها كيفية عنونة المسؤوليات العامة للشركة ومواطنتها Citizenship، وينقسم إلى المتطلبات الفرعية الآتية :
 - قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة) .
 - نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة) .
 - المسؤولية العامة ومواطنة الشركة (20 نقطة) .
- **2. المعلومات والتحليل (75 نقطة):** يختبر المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي، كما يرتبط بالتأكد من دقة تلك البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على الزبون، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية، ويضم :
 - إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) .
 - المقارنات التنافسية والمقارنة المرجعية (15 نقطة) .
 - تحليل واستخدام البيانات على مستوى الشركة (40 نقطة) .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- **3. التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة):** يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب بندين هما التطوير الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة .
- **4. إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة):** يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تشجع على الأداء المتميز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي والمنظمي، ويضم أربعة بنود فرعية هي .
 - تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة) .
 - نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة) .
 - تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة) .
 - ارتياح ورضا العاملين Well-Being (25 نقطة) .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- **5. إدارة العمليات (140 نقطة):** ويختبر القضايا الأساس في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسية وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى ويضم:
 - تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة) .
 - إدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة) .
 - إدارة العمليات: الخدمات الساندة (30 نقطة) .
 - إدارة أداء المجهز (30 نقطة) .
- **6. نتائج العمل (250 نقطة):** ويختبر أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز و مؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين ويضم المتطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة و النتائج المالية والعملياتية للشركة (130 نقطة) و نتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- **7. التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة):** إذ يختبر نظم الشركة للتعلّم من الزبون وبناء وإدامة العلاقات معه، كما يختبر مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا الزبون، الحصة السوقية ونقاط رضا الزبون لدى المنافسين، ويحوي البنود الفرعية الخمسة الآتية :
 - المعرفة بالزبون والسوق (30 نقطة) .
 - إدارة العلاقة مع الزبون (30 نقطة) .
 - محددات رضا الزبون (30 نقطة) .
 - نتائج رضا الزبون (100 نقطة) .
 - مقارنات رضا الزبون (60 نقطة) .

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

- وحتى تتمكن الشركة التنافس مع الآخرين في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن الشركات المؤهلة والتي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته الشركات تراوح بين 800 و 850 .
- إن جميع الشركات المتقدمة للجائزة تستلم تقرير يصف ما توصلت إليه اللجنة حول اختبارات قوة الشركة ومجالات التحسين المتاحة، وربما يعتمد بعضها على معايير الجائزة في تصميم نظم لتقييم جودة المجهزين ، كما أن شركات أمثال Cummins Engine ، Motorola ، Pacific Bell ، Alcatel و Honeywell تستخدم الإصدار المعدل للجائزة لإعداد دراسات معمّقة عن نظم الجودة لدى تجهيزها الرئيسيين .

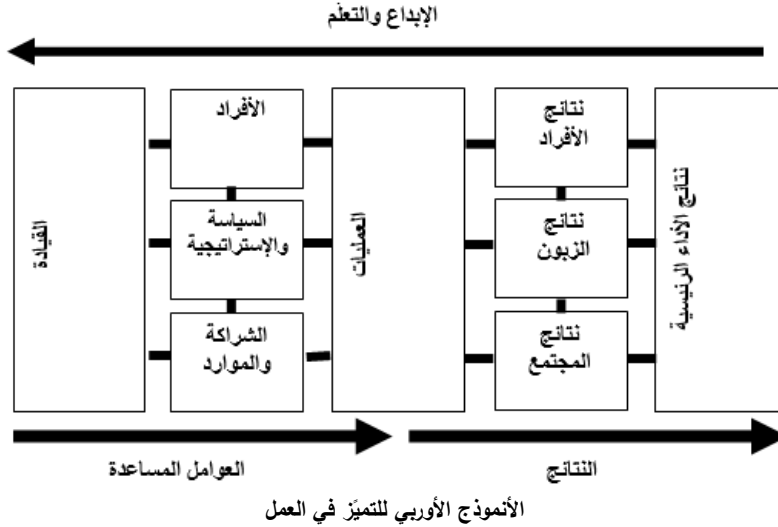
جائزة الجودة الأوروبية European Organization For Quality Control(EOQC)

- تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة European Organization For Quality Control(EOQC) عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضواً عام 1992، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية.
- وفي عام 1990 فإن الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بدأت بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، والعديد من الجوائز الوطنية في أوربا اعتمدت على الجائزة في تصميمها وإعدادها، ومنذ العام 2000 فإن دول المجموعة الأوروبية جميعاً بدأت في إدارة جوائز وطنية خاصة بها .

جائزة الجودة الأوروبية European Organization For Quality Control(EOQC)

- إن أقسام الجائزة الأوروبية تتشابه وتشمل المظاهر الأساس في إدارة وفهم العمل ولكل عنصر درجة موزونة، وتعتمد الجائزة على التقييم الذاتي للشركة ذاتها في إطار النموذج المعلن عنه للجائزة، ثم يجري تقديم الطلب مع الوثائق إلى اللجنة المختصة، ليجري التقييم الفردي لكل طلب من قبل فريق مختص يتولى فيما بعد تحديد المرتبة، وتقوم هيئة تتكون من قادة الأعمال الأوروبيين وأكاديميين مرموقين ومحترفي الجودة بتحديد الطلب الذي يستحق زيارة المقيمين ميدانياً ويقوم هؤلاء برفع تقريرهم الذي يدرس من الهيئة ليتم اختيار الشركة المؤهلة لاستلام الجائزة .
- وهناك أربعة مستويات من الشركات داخل كل قسم من أقسام الجائزة وهي :
 1. **الفائزون بالجائزة** : ويعتدون منظمات فريدة تمتلك دور أوروبي أو عالمي بمدخل ونماذج أوصلتهم إلى النتائج التي وصلوا إليها للفوز بالجائزة، ولا تحدد الهيئة دائماً الفائز عن كل قسم من أجل الحفاظ على احترام من وصل إلى تلك المرحلة .
 2. **الفائزون بالمكافئة** : تستحقها الشركة التي أجادت في واحد أو أكثر من المفاهيم الثمانية الأساس للتميز، ومن الممكن للشركات الفوز في أكثر من مكافئة .
 3. **الواصلون إلى النهائيات** : في كل سنة فإن عدد من الشركات تستطيع الوصول إلى درجة عالية من التميز في مجال إدارة الجودة بوصفها عمليات أساسية للتحسين المستمر .
 4. **مرتبة التميز (المعترف لهم بالتميز) Recognized For Excellence** : كل المتقدمين للجائزة ممكن أن يحصلوا على هذه المرتبة، وهي مرتبة وسطية ضمن مستويات EFQM للتميز، ومن يصل مجموع نقاطه إلى 400 نقطة بعد الزيارة الميدانية يعد متميزاً، وهو ما يؤشر بان الشركة أديرت على نحو جيد ووصلت إلى أنموذج التميز .

جائزة الجودة الأوروبية European Organization For Quality Control (EOQC)



جائزة الجودة الأوروبية European Organization For Quality Control (EOQC)

- تنقسم الجائزة إلى قسمين هما :
 1. جائزة الجودة الأوروبية : وتمنح للشركات التي يؤشر لديها جهود متميزة في إدارة الجودة والتحسين المستمر .
 2. مكافئة الجودة الأوروبية : وتحصل عليها الشركة الأنجح في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .
- ويتشابه النموذج المعتمد لكل مجال مما يتيح للشركات جميعاً المقارنة مع أي نموذج وفي أي قطاع، أما مرتبة التميّز Recognized For Excellence (R4E) فصممت للمنظمات أو الوحدات المنظمية التي تدار على نحو جيد وهي في طريقها نحو التميّز المنظمي، والمرتبة تعتمد على نموذج التميّز النهائي لـ EFQM بـ 32 جزءاً معيارياً تركز على المداخل الهيكلية والقوة المنظمية ومجالات التحسين .

جائزة الجودة الأوروبية European Organization For Quality Control (EOQC)

- يتألف نموذج الجائزة الأوروبية من 1000 نقطة منها 500 نقطة لمعايير التميز والباقي تتوزع للمعايير الأساسية، وتوزيع النقاط يشمل المعايير الآتية :
 1. القيادة : وأعطيت 100 نقطة، بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية .
 2. السياسات والاستراتيجيات : وترتبط برؤية الشركة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر، والمعيار بـ 80 نقطة .
 3. إدارة الموارد البشرية : وله 90 نقطة، ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري .
 4. الموارد المادية : وأعطى 90 نقطة، ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى .
 5. العمليات : بـ 140 نقطة، وتشمل عمليات الشركة ككل والتي تمارس على نحو مستمر .
 6. رضا الزبائن : يهتم هذا المعيار الذي أعطي 200 نقطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من الشركة .
 7. رضا العاملين : وله 90 نقطة ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين .
 8. التأثير على المجتمع : يرتبط المعيار الذي جاء بـ 60 نقطة بقدرات الشركة في المعيشة السليمة مع المجتمع ومع البيئة، باتجاه كسب صداقتهم .
 9. نتائج العمل : وله 150 نقطة ويهتم بمستوى كفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات .

بعض المؤشرات عن جوائز Deming و مالكولم بالدريج والجائزة الأوروبية

- إن نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية الثلاثة: نموذج Deming الياباني، نموذج بالدريج الأمريكي وكذا النموذج الأوروبي E.Q راعت في بنائها مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف إن لكل نموذج عناصر محددة ودرجات تقييم مختلفة تعكس التوجهات الاستراتيجية للبلدان التي أصدرت هذه النماذج.

بعض المؤشرات عن جوائز Deming و مالكولم بالدريج والجائزة الأوروبية

| ت | مؤشر المقارنة | جائزة Deming | جائزة Malcolm Baldrige | الجائزة الأوروبية |
|---|---------------------|---|---|--|
| 1 | الدولة الراعية | اليابان | أمريكا | دول المجموعة الأوروبية |
| 2 | تاريخ التأسيس | 1951 | 1987 | 1991 |
| 3 | التركيز | الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة | التحسين المستمر | رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية |
| 4 | الحدود | شركات يابانية أو شركات من غير دولة | شركات أمريكية فقط | شركات أوروبا فقط |
| 5 | المجال | أي منظمة أو شركة | شركات تصنيع كبيرة ، شركات خدمة كبيرة ، منظمات صغيرة ، قطاع الخدمات الصحية ، قطاع التعليم | شركات تجارية كبيرة ، وحدات العمليات المساندة للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ومنظمات القطاع العام |
| 6 | التركيب | عشرة معايير ولا يوجد تحديد للنقاط | سبعة معايير رئيسية مع ثمان وعشرون معياراً فرعياً بمجموع نقاط إجمالي 1000 نقطة | تسعة معايير ، 500 نقطة لمعايير التميز والبقية توزعت للمعايير الأساس بمجموع إجمالي للنقاط يبلغ الـ 1000 |
| 7 | أمثلة عن الفائزين | Florida ، Toyota ، Nice ، Motorola Energy | Cadillac ، IBM ، Xerox | Rank Xerox ، Cisco Systems ، Hewlett-Packard ، Capgemini |
| 8 | ما يوشر على الجائزة | لم تتخلص من هيمنة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة بحيث غطى ذلك على فلسفة المنع في بنودها | لا تتضمن القضايا الإدارية كافة مثل الأداء المالي الذي يصعب تقييمه كونه يرتبط بالعوائد والأسعار والكلف التي تتباين من صناعة إلى أخرى . | تعقيد الآليات والهيكل واليات تشغيل الجائزة |
| 9 | الموقع على الانترنت | www.deming.org/demingprize | www.quality.nist.gov | www.eoq.org/SMEAwards |