

مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية للجوائز الجودة

د/ ميلود زيد الخير
جامعة الأغواط

أ.د/ أحمد جميل
جامعة البويرة

Abstract:**المخلص :**

Advanced technology, integration into the global economy, the maturity of the domestic market and the transition to a market economy have produced a global economy that affects every business and secreted more of the threats and opportunities. So the institutions should be grown rapidly to keep up with the changes around them and to get adjusted through time because of the surrounded powers that push to adjustment and adaptation. So these institutions seek rapidly to improving the quality of their products and services, and rectify the matter before it is too late.

التكنولوجيا المتطورة و الاندماج في الاقتصاد العالمي و نضج الأسواق المحلية و التحول إلى اقتصاد السوق، أفرزت اقتصادا عالميا يؤثر في كل الأعمال ويفرز مزيدا من التهديدات و الفرص. لذا ينبغي على المؤسسات أن تنمو سريعا لمجاراة التغيرات من حولها. و أن تعدل نفسها على طول الوقت، لأن في البيئة من القوى ما يدفع إلى التعديل و التكيف. لذا تسعى إلى الاستجابة بالإسراع بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتدارك الأمر قبل فوات الأوان.

تمهيد

من الوظائف الرئيسية للنظام الإنتاجي هو التركيز على المنتج ومواصفاته و طرق تصنيعه، حيث تعمل الشركات الرائدة على تقليل كلف منتجاتها بصورة كبيرة وكذلك تحسين جودتها مع اختزال زمن دورة تطوير المنتج باستخدام أنماط جديدة من فلسفة التصميم و الأساليب الحديثة. لأن التجديد هو نقطة العبور الإجبارية لخلود المؤسسة. ويكون في الغالب محرجا لأنه يعيد صياغة و طرح العادات وسط البنى الموجودة. وتنظيم نظام الإصغاء للمجددين. و يتطلب الأمر رصد ميزانيات ضخمة والرعاية لعملية دائمة للإشراف عل البحث الأساسي و البحوث التطبيقية. وهو ما يبدو خارج إطار إمكانيات المؤسسة الجزائرية بسبب الفجوة الكبيرة.

وتعد المقارنة المرجعية Benchmarking مدخلا للتحسين يهدف للتعرف على ما تقدمه المؤسسات المتميزة، كأداة للوقوف على معدل مستوى المنافس، كي يصبح التدني عنه نذير خطر. و هي لا تعني أن تكون صورة طبق الأصل للآخرين أو النقل دون تعديل، بل وسيلة للتعرف على ما يفعلونه والاستفادة من كل ما هو جديد مع تطويره ليتلاءم وظروفها و إمكانياتها، من خلال عدة إستراتيجيات للاستعانة بالآخرين من توريد وتعهات من الباطن والتزام و امتياز.

والعملية تتضبط بالدستور الأخلاقي للمقارنة المرجعية. حتى تبتعد عن الانتحال و المساس بحقوق الآخرين في مجال النتاج الفكري والبحثي. كما يتطلب نظام يقظة بأنواعها يستند إلى نظم معلومات فعال. ونظرا للتدني الواضح في تكلفة الحواسيب والتوسع الهائل للشبكات وجاهزيتها لمد المؤسسة بمخزون هام من المعرفة، يستفاد منه بأقل جهد. و ينبغي اغتنام فرصة إتاحتها قبل احتكاره بثمن الدخول أو بتأطير استخدامه. و عليه، نعالج إشكالية البحث عن ملائمة المقارنة المرجعية كحل وبديل متاح للقيام بعملية التطوير و اقتراح الأدلة الإرشادية لجوائز الجودة كمدخل لها.

1- حتمية التحسين المستمر:

إن الفكر الإداري سوف يظل خاضعا للتطوير في المستقبل، طالما أن هناك الكثير من المحركات و الدوافع التي تدفع إلى هذا التطور و التي من أبرزها حركة العولمة

ومطالب منظمة التجارة العالمية و انفتاح الشعوب من خلال تطور التقنيات الجديدة للمعلومات والحاسب الآلي و ثورة الاتصالات والشبكات¹.

و قد أظهرت العديد من الحالات أن التحسينات التي تدخل في عملية تصميم المنتج قد حققت خفصا كبيرا في كلف الإنتاج تراوحت ما بين 20 - 40 % و كذلك تقليل زمن تطوير المنتج بأكثر من 50 % و تحسين جودة المنتج بنسب كبيرة².

و ليس هذا فقط، بل توجد دوافع أخرى باتجاه التحسين تجعل المنظمات تسعى جاهدة لتحقيقه و ترصد له جانبا كبيرا من اهتماماتها وعنايتها. و من بينها:

- تشبع الأسواق بالمنظمات ذات الاختصاصات المتشابهة.

- ظهور المنافسين الهجوميين.

- تهديدات التكنولوجيا الحديثة و تكاليفها الباهظة.

- التغيرات الحاصلة في معظم القطاعات.

- متطلبات الزبائن المتزايدة نتيجة تنامي الوعي لديهم.

- شح الموارد الطبيعية³.

و هو ما يحقق الخيار بين التجدد أو التبدد و التقدم و إلا التقاد و التهدم.

و عليه فإن التحسين المستمر أساس نجاح المنظمات. فمهما يكون المستوى الذي وصلته المنظمة فإنه يبقى مجالاً للتحسين، و أن الوقوف عند مستوى معين يعني السماح للمنافسين لتجاوزنا⁴. فمن توقف سبقه الآخرون و لو كان في الطريق الصحيح، كما جاء في المثل.

والتحسين فلسفة تسود المنظمة و تتغلغل في طيات التنظيم، لكنه يأخذ عدة مداخل و ممارسات و تطبيقات. و من بينها تظهر المقارنة المرجعية كتجسيد للتوجه نحو الاستعانة في تحقيقه و الاستفادة من تجارب الغير والبحث عن معايير للعمل.

(-2) المقارنة المرجعية Benchmarking:

مقارنة رقمية ووصفية للعمليات والمنتجات والخدمات من أجل اكتشاف سر النجاح، تحديد نقاط التميز والتعامل معها، تقييم القدرة التكنولوجية ومدى إدخالها في العمليات ومدى إمكانية الاعتماد عليها. فأكثر من نصف الألف من المؤسسات الفرنسية الكبيرة، تستخدم البانشاركينغ بانتظام. و 80 % تعتبرها طريقة فعالة لتحسين الكفاءة⁵.

2-1) التعريف و النشأة:

فكرة البانثماركينغ هي القيام بمقارنات بين العملية المستخدمة في مؤسسة ومثيلتها في مؤسسة أكثر كفاءة، بغرض المساعدة في تحديد أهداف جديدة. و هي نوع من تبادل المعلومات مع مؤسسات تتميز بسمعتها لتحقيق أفضل ممارسة⁶.

كانت اليابان أول من طبق هذا المفهوم، بزيارة الشركات الغربية في بداية الخمسينات لاستيعاب ممارساتهم مع مراعاة الأنسب لظروفهم. و ذلك حسب فلسفة الكايزن KAIZEN و تعني بها KAI التحسين و ZEN للأبد⁷.

فهي نموذج ياباني يتبنى الالتزام بالتغيير نحو الأحسن بصورة تدريجية ومتواصلة تتلاءم مع حالة التقدم المعرفي في البيئة. فهي تتم في خطوات صغيرة، لأنها عملية تراكمية تتم على دفعات. بحيث تتدرج المؤسسة عبر البحث عن التحسين إلى مستوى معين ثم التحكم فيه، وهكذا في رحلة لا تنتهي أبدا يغذيها الإبداع و تحركها مشاركة العاملين و يحفزها رضا الزبائن.

و أما التسمية فهو يعرف أيضا بالقياس المقارن وكذلك بالمقارنة بالأفضل أو بالمقارنة المعيارية و يسميها البعض البشمركة. و هي عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها. وقد ورد أكثر من تعريف لهذا المفهوم. و لعل أهمها:

تعريف المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية بأنها عملية قياس منظمة ومستمرة. وتعريف قاموس وبستر بأنها مقياس مميز لأداء محدد مسبقا واستخدامه كنقطة مرجعية. وهي مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة مع أهم المنافسين، خاصة الرواد منهم⁸.

كما تعد العملية التي تستخدم من قبل وظيفة الإنتاج في المنظمة من خلال مقارنة الخصائص و المكونات مع المنافسين. و تهدف إلى البحث عن أفكار و تطبيقات جديدة، يمكن تبنيها من طرف المنظمة. و تحفيز الإبداع وتقديم الحوافز، و دعم القدرة التنافسية. وتعتبر مدخلا لوضع معايير الأداء الواقعية⁹.

و على ذكر النقطة الأخيرة، فإنه يمكن تقويم الإدارة باستخدام المعايير الطبيعية و المعايير الاقتصادية. حيث تعود المعايير الطبيعية لكيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات تشبع احتياجات المستهلكين. أما المعايير الاقتصادية فهي تقيس فاعلية الإنتاج في المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة¹⁰.

و القياس المقارن عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط. وهي عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة. و تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين. و جانباً للتعلم من الآخرين. و تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم. كما يكون القياس المقارن داخل المنظمة، تنافسياً، عاماً، استراتيجياً و للأداء أو العمليات. و يأخذ خطين، القياس المقارن بالأفضل الداخلي بين وحدات و أقسام داخل المنظمة. و القياس المقارن بالأفضل الخارجي بالمقارنة مع تجارب و نجاحات الآخرين للنشاطات المماثلة و غير المماثلة.¹¹

2-2) فوائد عملية القياس المقارن:

- (أ) التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.
- (ب) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.
- (ج) البدء في عملية التعلم الفعال داخل المنظمة.
- (د) خلق فهم جيد للعمليات.
- (هـ) إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعالة.
- (و) إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.
- (ز) فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

و يتم تحقيق هذه الفوائد بإتباع خطوات معرفة العمليات، معرفة قادة الصناعة، تجسيد وتحديد الأفضل. تحقيق التميز.¹²

2-3) مرحلة المقارنة المرجعية :

يؤكد Eric Monnier و Emilio Pitarelli بأن البانشاركينغ تمر عبر عدة مراحل، لكل واحدة منها أهميتها. و يجب قبل الشروع في التحليل المقارن الاستعداد بالإجابة على الأسئلة التمهيديّة الثلاثة:

- ماهي المنتجات الهامة ؟ (quoi)
 - اختيار مع من سنقارن؟ (qui)
 - ما هي طريقة جمع المعطيات و المعلومات ؟ (comment)
- و بعد ذلك نشرع في التحليل المقارن حسب الخطوات التالية :
- اختيار موضوع المقارنة.
 - تحديد شركاء المقارنة.
 - جمع و تنظيم المعطيات.
 - تحديد الفجوة التنافسية.
 - تحديد الاهداف الجديدة لرجم الفجوة.
 - نشر نتائج المقارنة.
 - إعداد مخطط عمل.
 - القيام بتجسيد الأعمال.
 - المراقبة¹³.

2-4) المسحة الأخلاقية في عملية المقارنة المرجعية:

العملية ليست هملا دون قواعد ترسم حدودها. و إنما تنضبط بالدستور الأخلاقي للمقارنة المرجعية. حتى تبتعد عن الانتحال و المساس بحقوق الآخرين في مجال النتاج الفكري و البحثي، بما يحقق المصلحة المشتركة للطرفين. و لذا وضع بيت الخبرة الأمريكي جملة من المبادئ ينبغي الانضباط على نسقها واعتمادها أساسا للتعامل. مبدأ الشرعية بتحاشي السرقة لمجهود الآخرين. و مبدأ الثقة باستئذان الاستخدام وموافقة صاحب الشأن. و مبدأ التبادل بالاستعداد للبدال مقابل الأخذ. وكذلك حصر الاستخدام في عمليات التحسين فقط. مع تحاشي التجسس و الرشوة والانتحال و الكيد. وهو ما يصلح أن يكون دستوراً أخلاقياً للمقارنة المرجعية كعملية استفادة من محاسن الآخرين دون الإخلال و المساس بحقوقهم¹⁴.

كما يتطلب نظام يقظة بأنواعها يستند إلى نظم معلومات فعال، والاستفادة من الحواسيب و التوسع الهائل للشبكات و توفيرها للمؤسسة مخزونا هاما من المعرفة، يستفاد منه بأقل جهد. و الاشتراك في مختلف بيوت الخبرة التي تتواجد مستعدة لإمدادها بكافة المعلومات.

(3-) ضرورة التفكير و التخطيط الاستراتيجي:

لكي تؤتي المقارنة المرجعية ثمارها و تحقق أهدافها؛ يجب أن تتطلق أساسا من قناعة القائمين على المؤسسة بحتمية التخطيط و الاستعداد لمواجهة التغير في البيئة المحيطة. و السعي نحو نوع جديد من الممارسة والتعامل مع المستجد من المتطلبات والشروط. بحيث تقتضي مواقف مختلفة تجاه ما تواجهه من تهديدات وما يلوح أمامها من فرص ينبغي اغتنامها.

و بالتالي، تجد المؤسسة نفسها مطالبة بالأخذ بأدوات التنسيق التي تطرحها نظريات و ممارسات إدارة الأعمال. و ذلك كي تكتسب نوعا من المهنية. و هذا يقتضي التوجه نحو رؤية المستقبل و ما يحمله من حالات يمكن التحضير لها؛ أو على الأقل التكيف معها.

و بناء على هذه النتيجة يصبح لزاما التوصية بالأخذ بالتخطيط الاستراتيجي. وتحديد إطاره، من رسالة و رؤية و أهداف. لأن من لا يعرف وجهته ، لا يحدد له شاطئ. و يعجز الآخرون على مساعدته و دلالاته على الطريق الصحيح. و بدأ تصبح المقارنة المرجعية بلا معنى.

و يتم التأكيد على الانطلاق من تحديد مصفوفة نقاط القوة و الضعف. والتحديات والفرص للوقوف على الوضع الحالي. ثم العمل على تحسين الوضعية. في ظل الإطار الإرشادي للتخطيط الإستراتيجي، و الذي يتمحور حول تحديد رؤية المؤسسة، و قيمها ورسالتها. التي تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها¹⁵.

فاعتمادا على التقييم الذاتي للمؤسسة والظروف التي تعمل بها، يمكن تحليل نقاط القوة والضعف من خلال الوضع الحالي للمؤسسة وظروفها الداخلية الخاصة. بينما الفرص والتهديدات يمكن تحليلها في ضوء الوضع الحالي والظروف المتوقعة في

المستقبل. وفي كلا الحالتين، يكون التحليل على أكثر من مستوى أي داخلي وخارجي على مستوى المؤسسة والمحيط، على مستوى المدينة والدولة والمنطقة¹⁶.

(4- الأداة الإرشادية لجوائز الجودة كمدخل للمقارنة المرجعية:

لقد تم التخلي عن العشوائية و الاعتماد على التجربة و الخطأ 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 لتشجيع ذلك، رصدت جوائز مغرية من حيث مبلغها و من حيث دورها الترويجي. و الذي تستخدمه المؤسسة في المحافظة على رصيدها من الزبائن و تعزيره بجلب آخرين جدد. و تعتبر 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. و تقدم حالات جاهزة لممارسة المقارنة المرجعية، و تحضر لها.

(1-4) النموذج الأوربي:

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. و بعد ذلك رصدت جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management EFQM) في عام 1992. و توجهت للشركات الأوروبية فقط. و هي تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما توجهه قيادة فعالة. و تركز على ثلاثة أهداف رئيسية. التركيز على تحقيق التميز في العمل. و تحفيز المؤسسات على تنمية مبادراتها للتحسين و التطوير في عملها. و عرض النتائج المحققة في جميع المجالات في كل أنشطة المؤسسة. و تعتبر 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 انتقائهم من كل أنحاء أوروبا¹⁷.

يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. و تتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء لخدمة العملاء و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم

والمجتمع بأسره. وهو ما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات 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 التطوير¹⁸.

يشتمل النموذج على تسعة معايير¹⁹. وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. و المعيار الأول يتعلق بالقيادة، و هي الفريق القائم على توجيه العملية وتعبئة الجهود في إطار البحث عن التحسين المستمر كفلسفة أساسية في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و هي الرأس المفكر و الركيزة الموجهة لجميع الطاقات في هذا الاتجاه. لذا يتوقف على كفاءة عناصرها نجاح المسعى في مجموعه. و المعيار الثاني يركز على الاستراتيجية و وضوح الرؤية و الرسالة. وتكوين النصور المستقبلي لما هو مطلوب القيام به و الوصول إليه. عن طريق في تحديد ونشر و مراجعة و تحسين الاستراتيجية، كي تعكس مفهوم الجودة. و الثالث من المعايير، يتوجه نحو تفعيل المورد البشري الذي يشكل رأس المال الفكري بما يتمتع به من كفاءة و مهارات تعتبر المكون الرئيسي للأصول غير الملموسة. و يعتبر الطاقة الكامنة التي تحرك بقية الموارد. ولا بد من العمل على إقحامه في العمليات التحسينية كضمان للنجاح. و الرابع هو الموارد و تخصيصها بما يكفل الإنجاز الجيد لما تصبو المؤسسة تحقيقه. والبحث عن أمثلة الاستخدام لها. والخامس العمليات وهي مختلف الأنشطة الضرورية. و يفترض فيها أن تكون على وتيرة تتماشى مع ضمان التحسين. و السادس و السابع 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 و مدى استيعاب المؤسسة لمحيطها وخدمتها له. و إدراجها ذلك ضمن سياساتها العامة.

4-2) النموذج الأمريكي:

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية، وقد سمي باسم مالكوم بالدريج تقديراً 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 الفائزة²⁰.

يستند هذا النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تتبع من فكر إدارة الجودة الشاملة. من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء و أهمية 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. و أهمية 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 أساساً 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 فيه²¹.

وهو ما يتطلب القيادة ذات الرؤية، العلم الشخصي والتنظيمي وتقدير العاملين والشركاء و الرشاقة التنظيمية. و التركيز على المستقبل و استثمار الحقائق في الإدارة. مع استشعار المسؤولية العامة والمواطنة و التركيز على النتائج وخلق القيمة و انتهاز مدخل النظم في التفكير والإدارة. و للعلم فإن كل معيار تتوزع نقطته بين جملة من المعايير الفرعية التي تشترك في التقائها حوله. و نلاحظ التركيز على النتائج و إعطائها الوزن النسبي الأكبر في هندسة هذه الجائزة.

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

و في 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 الجذري²². كما أنه يصور إدارة الجودة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء. ونلاحظ الرؤية النظامية المتمركزة حول القيادة من جهة، و اعتبار رضا العميل المطلب النهائي لكل الجهود.

3-4) النموذج الياباني:

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 بمجهوده و مساهمته بالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت من أسباب تفوق اليابان في الجودة ويلاحظ في هذا الصدد، بأنه كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم فتحت للشركات غير اليابانية²³.

و تمنح عدة جوائز. جائزة للأفراد و أخرى جائزة ديمينج للتطبيق و ثالثاً للرقابة على الجودة في المصانع. و أخيراً فلادة 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 يلي²⁴:

* 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، ومدى 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 لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط 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 بنفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش 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 أعمال نظم الجودة ، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة ، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

* **التمهيط (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.

و 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.

و لكن توجد جملة من العناصر المشتركة، و هي توجه العمليات بإشباع الزبائن. ووجود تقييم منتظم و نظامي للجودة و احترام الشركاء المؤسسة. و الاهتمام بالقياس

والحقائق الفعلية و التوجه بالنتائج. مع التأكيد على مشاركة العاملين. تطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح.تخطيط الجودة على الأجل المتوسط و الطويل.التحسيس والتكوين²⁵.

في الأخير، نشير إلى أن الجزائر أيضا، حاولت تقديم نموذج خاص بها. ويهدف إلى تحقيق المرجعية، كما يعتبر دليلا لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاو التحسين الدائم لمسعى الجودة وكافأ النتائج الجيدة في جميع نشاطات المؤسسة ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والاعتراف بتنمية المسعى. الجائزة الجزائرية للجودة تستخدم محاور لجميع أصناف المؤسسات كدليل جودة. وتشجع الجهود التي توصل المنظمات الجزائرية للتميز وذلك من خلال تشجيع اختيار أفضل الطرق التي توصل إلى التميز والتحفيز على المنافسة لنيل 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 التميز .

الخاتمة:

نعلم في يقين، أن الإبداع و التجديد و الابتكار قد يكون ثمنهما غاليا. فيبقى أمام المؤسسة الجزائرية أن تحاول الاستفادة من تجارب الغير، خاصة إذا كانت ناجحة. على الأقل في المستوى الذي توجد فيه حاليا. وهو ما يمكنها بعد ذلك من الاستغناء، إن توفرت الشروط الملائمة.

و لإعطاء الأمر طابعا عمليا، نوصي بأنه ينبغي تحديد ما يقارن، ثم تشكيل فريق عمل و تحديد الشركاء و جمع البيانات و المعلومات الكافية وتحليلها. و بناء على كل هذا تتم المبادرات إلى اتخاذ الإجراءات التي تخدم تجسيد منافع هذه المقاربة. و هو ما يتطلب:

- الدعم من الإدارة العليا.
- دوام اتصالها بفريق القياس.
- إدراج الموضوع ضمن الخطط الإستراتيجية و على رأس قائمة أولوياتها. والسعي لتحقيق الملائمة لظروفنا الخاصة.

- الانضباط بالدستور الأخلاقي للمقارنة المرجعية.
 - الاستفادة من الحواسيب و التوسع الهائل للشبكات في هذا المجال.
 - الاشتراك في مختلف بيوت الخبرة التي تهتم بالموضوع.
 و بدون هذا، تبقى العملية عقيمة و حبيسة الأماني و الأحلام.
 كما توصلنا إلى اقتراح أدلة التميز و الجودة، كمدخل للمقارنة المرجعية. لأن الشرط الأساسي و الضروري للمحافظة على السوق و مواجهة المنافسة و كسب ولاء الزبون هو التمتع بالتميز و السبق، و هو ما لا يتأتى إلا من خلال الانضباط بمستويات أداء عالية و بذل مجهودات غير عادية. و من هنا تظهر نماذج جوائز الجودة كدليل إرشادي يعلم المؤسسة كيف تخطو خطواتها نحو السبق و التميز، و ترسم خارطة طريق يوصلها إلى القمة، و يحدد لها أهداف تعمل على بلوغها. و تتدرج ضمن المحاولة لممارسة نوع من المقارنة المرجعية بالأفضل.

قائمة المراجع:

- ¹ - الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن و آخرون. مبادئ إدارة الأعمال- الأساسيات و الاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان، 2004. ص: 50.
- ² - العلي، عبد الستار محمد. إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2006. ص: 123.
- ³ - السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي. عمان: دار جرير، 2007. ص: 222.
- ⁴ - عبيدات، سليمان خالد. مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008. ص: 255.
- ⁵ - Vincent BRONET. Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques. Thèse doctorat . UNIVERSITÉ DE SAVOIE. 2006. http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/listic/Theses/TheseBronet.pdf Page consultée le : 28-10-2011
- ⁶ - Emilio Pitarelli and Eric Monnier. Benchmarking: the missing link between evaluation and management ? p: 3 http://www.eureval.org/IMG/pdf/Article_Benchmarking_EM.pdf Page consultée le : 18-10-2011
- ⁷ - Seddiki, Abdallah. Management de la qualité- de l'inspection à l'esprit KAIZEN. Algérie : Office des Publications Universitaires. 2005. P.:223.

- 8- عبدالمحسن، توفيق محمد. قياس الجودة و القياس المقارن-أساليب حديثة في المعايرة و القياس. مصر: دار الفكر العربي، 2003. ص: 194.
- 9- اللامي، غسان قاسم داود- البياتي، أميرة شكرولي. إدارة الإنتاج و العمليات - مرتكزات معرفية و كمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008. ص: 194.
- 10- عبيدات، سليمان خالد. مرجع سبق ذكره. ص: 28.
- 11- السامرائي، مهدي. مرجع سبق ذكره. ص: 238.
- 12- عبدالمحسن، توفيق محمد. اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء-سنة سيجما و بطاقة القياس المتوازن. مصر: دار الفكر العربي، 2005. ص: 248.
- 13 - Emilio Pitarelli and Eric Monnier. Op-cit . page : 4
- 14- السامرائي، مهدي. مرجع سبق ذكره. ص: 242.
- 15- انظر للتوسع : أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
- 16- انظر للتوسع : عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. الأردن-عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع. 2004.
- 17- دافيد لاسكل و روي بيكوك. ترجمة أحمد عثمان. قمة الأداء. سلسلة إصدارات بميك. مصر-القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. 1998. ص: 263.
- 18- السلمي، علي. إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب للنشر و التوزيع. 2002. ص: 09.
- 19- السامرائي، مهدي. مرجع سبق ذكره. ص: 143.
- 20- جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة؛ مفاهيم وتطبيقات. الأردن-عمان: دار وائل للنشر. 2004. ص 294.
- 21- السلمي، علي. مرجع سبق ذكره. ص 19.
- 22- عقيلي، عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر. الأردن- عمان: دار وائل للنشر. 2001. ص: 187.
- 23- السامرائي، مهدي. مرجع سبق ذكره. ص: 142.
- 24- للإطلاع عل تفصيل النموذج انظر : www.deming.org
- 25 - 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 . Page consultée le : 14-08-2005. p : 36