

## النموذج الياباني والأمريكي لإدارة التميز

### النموذج الياباني للتميز:

الجودة بالنسبة لديمنج عبارة عن: " تخفيف مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات "

وقد تناول عدداً من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستويات أدائها، فالإدارة لديه هي المسؤولة عن فهم نظام العمل وتماسك وثبات الإجراءات ودعم التحسين، وشرح ذلك من خلال 14 عشر مبدأ في إدارة الجودة.

وتم تأسيس جائزة التميز اليابانية ديمنج بعد إكمال مهام ديمنج وفق الدعوة الموجهة له في جوبلية سنة 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني، إذ اقترح مدير الاتحاد Kenichi Koyanagi إعداد جائزة باسم ديمنج تقديرًا لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتتالي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، ومنذ ذلك التاريخ يدير الاتحاد هذه الجائزة وينكلف بمصاريفها الإدارية.

تبنت العديد من الشركات إدارة الجودة وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطور أنشطة التحسين لديها، ويجمع المتقدمون إلى الجائزة ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة، الأمر الذي شجع شركات أخرى عديدة على البدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاحاً مهماً للتميز والنجاح.

إن الآليات التي تشجع التطوير الذاتي لكل شركة تتأثر من خلال عمليات الاختبار عند التقديم للجائزة، وعلى الرغم من عدم وضوح بعض المعايير، يجتهد القائمون على جائزة ديمنج في جعل عمليات الاختبار أكثر شفافية.

وعن النتائج المتوقعة من جائزة ديمنج فإن المصادر تؤكد حصول أكثر من 160 شركة على الجائزة التطبيقية، وبالمحصلة فإن تطويراً ثورياً قد تحقق في جودة منتجاتها وخدماتها، ويبين ذلك في النتائج الملموسة لدى الشركات التي سعت إليها أو توجت بها وباتجاهات عدّة منها ما يرتبط بترسيخ الجودة والإنتاجية وتحسينها وتخفيف التكلفة مع زيادة واضحة في حجم المبيعات وارتفاع واضح في الأرباح، من خلال المشاركة الشاملة والتحسينات في البنية التحتية للشركة، والتي تشجع على الابتكار والإبداع.

كما يتوقع من الجائزة أيضاً أن تحقق عمليات الإدارة نحو التحسين وتشجيع أنشطة التقييس والمعايير، فضلاً عن توحيد قوة المنظمة الشاملة وتعزيز المعنويات وإقامة نظم إدارية متنوعة.

وتعتمد آليات التقديم ومنح الجائزة على منطقات فلسفية تعد عمليات الاختبار فرصة للتطوير المتكامل للمتقدمين، بعبارة أخرى فإن لجنة جائزة ديمنج لا تحدد أية قضايا (بنود) تلزم بها المتقدم، لكن يكون الأخير مسؤولاً عن تحديد وتأشير تلكم القضايا، ما يمكن من تطوير مداخل قابلة للتطبيق عملياً في أنشطة الجودة.

إن الاختبارات الخاصة بالجائزة لا ترتكز على التوافق مع النموذج لجنة الجائزة، لكن من المتوقع أن يستوعب المرشحون ظروفهم ومستواهم ويقيّموا مشروعاتهم وأهدافهم الخاصة، ثم ينتهيون فلسفة التحسين التي ستقود نحو العالمية، ليس على مستوى النتائج المتحققة أو العمليات المعتمدة فحسب بل على مستوى مؤشرات الفاعلية المتوقعة في المستقبل، لذا ستتأكّد اللجنة من توافق المشاريع مع الأوضاع، والأنشطة مع الظروف والأهداف مستقبلاً.

وتنجز الجائزة إلى ثلاثة تصنيفات أو أقسام هي جائزة ديمنج للأفراد والجائزة التطبيقية ومكافأة السيطرة على الجودة  
لوحدات الأعمال العملياتية:

1- جائزة ديمنج للأفراد: وهي جائزة سنوية تمنح لـ: الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM وأوالطرق الإحصائية المستخدمة فيه، أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM. وللتقدم لهذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تركية 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.

2- جائزة Deming التطبيقية: تمنح أيضاً على نحو سنوي للشركات أو لاقسام الشركات التي نجحت في تطبيق TQM والمتواافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وفاعلية وفعالية وتحقق تحسينات أداء متميزة من خلال ذلك التطبيق، ولا توجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام.

3- وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الترشح سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تضم في توجهاتها التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات.

أما عن دورة التحسين المستمر التي طورها ديمنج فهي في الشكل التالي:

الشكل (01) : دورة التحسين المستمر



## النموذج الأمريكي نموذج جائزة: Baldrige Malcolm Baldrige Quality Award

فقد وقع رونالد ريفن عام 1987 قانون مالكوم بالدرige لتحسين الجودة الوطنية، حمل رقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية لعمليات تحسين الجودة في الشركات والمنظمات الصغيرة.

ومنذ ذلك الوقت صارت المعايير تعرضاً عملياتياً لـ TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم، وفي سنة واحدة كان ذلك 1991، تم طلب 18000 نموذج تقديم للجائزة. وتحتاج ثلاثة جوائز كل سنة في كل تصنفي من التصنفيات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل)، بعدها تمت إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية.

تستغرق عمليات الحصول على الجائزة سنة من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق الشركة 8-10 سنوات، لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل الشركة باتجاه الالقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الاتساقية، وحصلية تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع 1000 نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساسية مع سبعة عشر متطلباً فرعياً موزعة على النحو التالي:

**1- القيادة (120 نقطة):** يختبر القيادة العليا بـ (70 نقطة) والحكمة والمساهمة الإجتماعية (50 نقطة)

**2- الإستراتيجية (85 نقطة):** تطوير الإستراتيجية (45 نقطة) تنفيذ الإستراتيجية (40 نقطة)

**3- العملاء "البيان" (85 نقطة):** توقعات العملاء (45 نقطة) إشراك العملاء (40 نقطة)

**4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة):** القياس والتحليل وقياس الأداء التنظيمي (45 نقطة) ، وإدارة المعلومات والمعرفة (45 نقطة)

**5- القوى العاملة (85 نقطة):** بيئة القوى العاملة (40 نقطة) ، إدارة القوى العاملة (45 نقطة) .

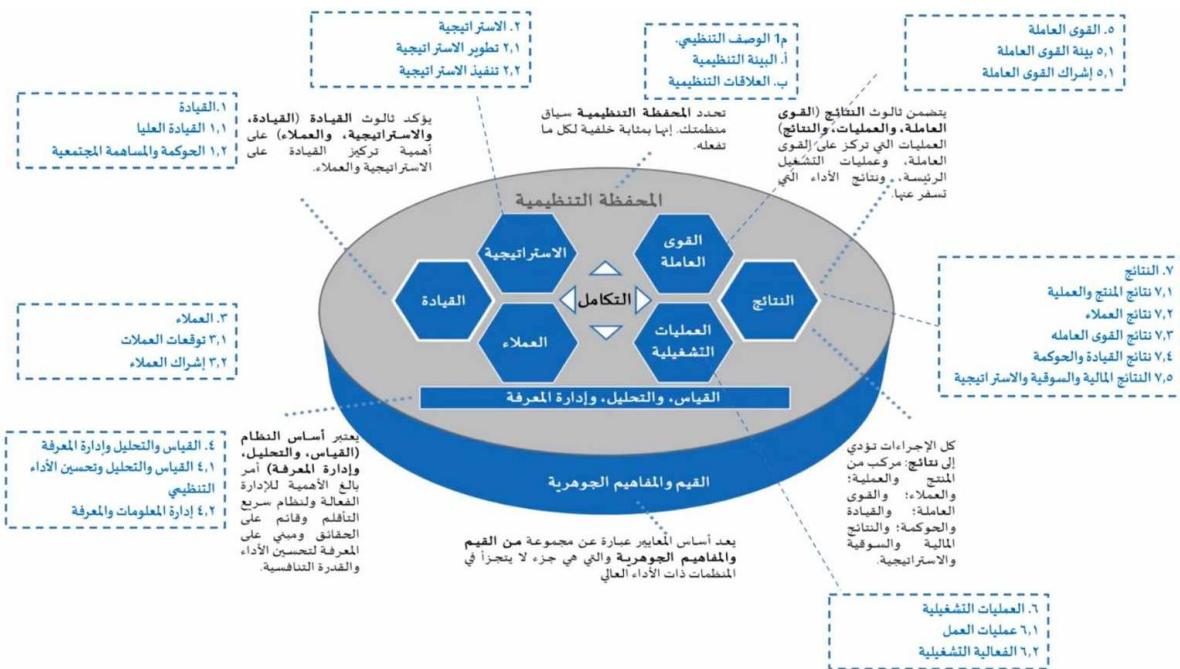
**6- العمليات التشغيلية (85 نقطة):** عمليات العمل (45 نقطة) ، الفعالية التشغيلية (40 نقطة).

**7- النتائج (450 نقطة):** نتائج المنتج والعمليات (120 نقطة)، نتائج العملاء ( 80 نقطة)، نتائج القوى العاملة (80 نقطة)، نتائج القيادة والحكمة (80 نقطة)، النتائج المالية والسوقية والإستراتيجية (90 نقطة).

<https://www.youtube.com/watch?v=6pzAUd7IUHU>

وحتى تتمكن الشركة من التفاف مع الآخرين في إطار الجائزة يجب عليها جمع ما يزيد على 700 نقطة، ليجري تصنفيها ضمن الشركات المؤهلة التي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته الشركات تراوح بين 800 و 850 .

## الشكل (02): المعايير التفصيلية لجائزة بالدريج



المصدر: قناة قطاع تمكين الأداء على اليوتيوب الرابط، <https://www.youtube.com/watch?v=MlbOi9eLs2U>