

هيكاية عامة لجائزة الجودة العراقية *General Framework for Iraqi Quality Award*

د. مي جورج أمين
قسم هندسة الإنتاج والمعادن
الجامعة التكنولوجية، بغداد،
العراق

الخلاصة

أن هذا البحث هو محاولة وضع مقترح لهيكالية جائزة الجودة العراقية لفحص جودة المنظمات والشركات العراقية وفق بعض المعايير المحددة وتقييم أدائها سنوياً، يشمل البرنامج القطاعات التصنيعية والخدمية. هذا البرنامج يعد بفوائد جمة أهمها السمعة الحسنة للمنظمات الفائزة، واكتساب الزبائن وتحقيق رضاهم، وكذلك المحافظة على الموارد الوطنية العراقية و بالتالي تسريع التنمية الاقتصادية.

Abstract

This paper is trying to build a proposal framework for Iraqi Quality Award to examine the Iraqi manufacturing and servicing establishments according some certain criteria to evaluate their performance annually for quality.

The award proposal program promotes for great benefits especially good repetition, customer acquisition and satisfaction, and saving in Iraqi national resources leading to economical growth.

١. المقدمة

إن النظام العالمي الجديد في ظل مفهوم العولمة جعل من العسير على أي منظومة صناعية أو خدمية مثلاً" البقاء و الاستمرار في الأسواق بسبب التنافس الشديد فيما بينها بغض النظر عن كون هذه الأسواق هي أسواق داخلية أو خارجية. وفي ظل هذه الظروف الديناميكية السريعة نلاحظ أن شركائنا العراقية لا تزال تعمل بمفاهيم و أساليب قديمة مما جعلتها متأخرة جداً خصوصاً مع وجود العديد من الشركات الكبرى المعروفة و الشركات الأخرى المتعددة الجنسيات التي دخلت منتوجاتها إلى أسواقنا المحلية، وهي بهذا لا تستطيع أمام المنافسة الشديدة وضغوطها إلا أن تعيد النظر بأساليبها وسياساتها التسويقية والتصنيعية والإدارية لتتمكن البقاء في قطاع السوق الداخلي خاصة وان السياسة الحالية هي فتح السوق على مصراعيه أمام الشركات الأجنبية.

إن من أفضل الوسائل للوصول والثبات في الأسواق هو إنتاج وتقديم منتوجات وخدمات بجودة تستهدف إرضاء الزبون وتحقيق تطلعاته، وأداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بالإضافة إلى اعتماد أسلوب إدارة عملية. يعتبر تطبيق مواصفة الجودة العالمية ISO 9001-2000 هو الطريق الأمثل لذلك. لهذه الأسباب فإن اعتماد "جائزة الجودة العراقية" المقترحة سيؤهل حافزاً فعّالاً للرفق بالجودة من قبل الشركات العراقية الصناعية والخدمية كما سيضمن سرعة الاستجابة فيما لو تم تبنيه و دعمه من قبل الدولة و العمل به مستقبلاً.

لقد اتجه الكثير من بلدان العالم الصناعية الكبرى نحو تخصيص جوائز للجودة على المستوى الوطني و الإقليمي، حيث أرسى قواعد وأسس محددة لمنح جوائز عالمية ووطنية معروفة في مجال الجودة ولقطاعات مختلفة: صناعية، خدمية، صحية، تعليمية الخ. وفي الجدول رقم (١) توضيح أهم تلك الجوائز العالمية و الأسس المعتمدة لمنحها [1,2].

جدول رقم (١) مختصر بجوائز الجودة العالمية

الفقرات	جائزة Deming	جائزة Malcolm Baldrige	الجائزة الأوروبية	جائزة المملكة المتحدة
التركيز الأساسي	ضبط الجودة إحصائياً	مستوى الأداء و التحسينات القيادة	مستوى الأداء	مستوى الأداء
تدرج الحقول حسب التقييم و الأهمية	السياسات والأهداف. المنظمة والعمليات. التعليم ومدى شموله. جمع البيانات /تحليل التقارير. المعايرة (التقييس). الضبط. توكيد الجودة. المؤثرات. الخطط المستقبلية.	القيادة. التخطيط الاستراتيجي للجودة. التركيز على الزبون و السوق. المعلومات و التحليل. تطوير و إدارة الموارد البشرية. إدارة جودة العمليات. نتائج الأعمال.	القيادة. إدارة الموارد البشرية. السياسات و الاستراتيجيات. الموارد. رضا الزبائن. مدى التأثير على المجتمع. نتائج الأعمال.	
الحاصل على الجائزة	كافة المنظمات التي تتوفر فيها المتطلبات (التصنيعية و الخدمية) و المتواجدة في كل بلدان العالم.	المنظمات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية التصنيعية و الخدمية الكبيرة و الأعمال الصغيرة.	المنظمات الأوروبية التصنيعية و الخدمية.	كافة المنظمات في المملكة المتحدة.
تاريخ منح الجائزة أول مرة	١٩٥١	١٩٨٧	١٩٩٢	١٩٩٤
راعي البرنامج	اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين.	المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا.	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	مؤسسة الجودة البريطانية.

٢. الهدف

إن الهدف من هذه الدراسة هو وضع معايير أساسية وعلمية يمكن قياسها واستخلاص نتائجها وتحليلها وتكون قابلة للتطبيق في مختلف الشركات والمؤسسات الخدمية والصناعية، وذلك لتتم عملية تقييم تلك المؤسسات والمنظمات للتشجيع وبالتالي الحصول على جائزة الجودة العراقية المقترحة. إن بعض تلك القواعد والمعايير تتعلق بالتركيز على الزبون واعتماد أسلوب إدارة العمليات وذلك لتشجيع الشركات العراقية على تبني تلك الأساليب والعمل بها بغية الوصول إلى مستوى الأداء لأجل المطابقة كمرحلة أولى مع متطلبات المواصفة العالمية ISO-9001 وفي حالات معينة مواصفة ISO 9004-2000 (التي توصف للمؤسسات التي تبغي أداؤها العليا في تطبيق نظام اشمل من متطلبات المواصفة ISO 9001 أملاً في التطوير المستمر للأداء [3])، وفتح الباب أمام الشركات للإبداع في مجال الجودة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة TQM. يهدف برنامج الجائزة بشكل رئيسي إلى [4]:

تشجيع الشركات العراقية بأنواعها على فحص برامج النوعية و العمل على تحسينها.

- ✚ تعريف الشركات على إنجازات الجودة البارزة .
 - ✚ تنفيذ التخطيط المستمر لغرض تطوير التقنيات الجديدة والمنتجات أو الخدمات.
 - ✚ أن وضع مقترح لإنشاء هذه الجائزة على مستوى العراق يهدف إلى ترسيخ روح المنافسة والإبداع للشركات موضوع العلاقة، حيث إن تطبيقها يقود إلى [4,5]:
 - ✚ تحسين أداء المنظمة
 - ✚ السمعة الرصينة للشركات المعنية.
 - ✚ تركيز الجهود على التحسين والتطوير والمستمرة للجودة.
 - ✚ تحديد الأهداف والجهود المبذولة لتحقيقها.
 - ✚ ارتفاع أسعار الأسهم للشركات المعنية بالجودة faster growth in stock price appreciation
 - ✚ زيادة حصة المبيعات في الأسواق المحلية وربما الإقليمية faster growth in sales
 - ✚ نمو وتحديث أصول الشركات المعنية بالجودة faster growth in total assets
 - ✚ زيادة في العاملين growth in employees
 - ✚ تقليل المصاريف المتغيرة وازدياد ربحية الشركة من خلالها.
 - ✚ زيادة ربحية المساهمين increase operating profit margins
- وقد سجلت في بعض دول العالم أرقام نمو عالية عند تطبيق برامج جوائز الجودة منها مثلاً [4] زيادة بمقدار ١١٦ % في مبيعات الأسهم و ١١٤ % زيادة في الأصول الكلية و ٢٢٩ % زيادة في نمو الموظفين.
- هنالك العديد من الدول وضعت برامجها لمنح شهادة جائزة الجودة المشهورة عالمياً والتي قد تتشابه وتختلف فيما بينها في بعض جوانبها التطبيقية والاستراتيجية وأهدافها، كما مبين في جدول رقم (١).
- وقد انتهت بعض الدول العربية إلى أهمية وفوائد هذه الجوائز مما دفعها إلى تبني الفكرة كما هو حاصل في الأردن مثلاً حيث أنشئت جائزة الملك عبد الله للجودة [6].

٣. جهة منح الجائزة

يقترح أن يتم تبني الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة النوعية العراقية كجهة حكومية غير متحيزة وبالتعاون مع جمعية الجودة والمؤلية العراقية أو تشكيل هيئة منفصلة عملية تقييم المنظمات لغرض منح الجائزة وذلك باستحداث هيكل تنظيمي بأسم "هيئة منح جائزة الجودة العراقية" والتي تضم عدد من المختصين في مجال الجودة من الأكاديميين والخبراء العاملين في القطاع الحكومي العام والخاص، ومحكمين دوليين حائزين على شهادة رئيس مدققين للجودة، كما يمكن التعاون مع جهات خارجية حاصلة على شهادة الجودة العالمية، على أن تكون هذه الهيئة مستقلة بأحكامها وآلية عملها عن أي جهة أخرى و ذلك لضمان الحيادية والنزاهة في تقييم واختيار الشركات المتقدمة للحصول على الجائزة، على أن يخضع هذا التقييم إلى أسس ثابتة و شاملة يتفق عليها مسبقاً.

يقترح أن يكون منح هذه الجائزة سنوياً ووفق مستويات ثلاث للجودة كما موضحة في جدول رقم (٢)، وذلك لغرض تشجيع الشركات العراقية على الارتقاء بالجودة.

جدول رقم (٢) مقترح مستويات الجودة ومبلغ الجائزة المناظرة

مبلغ الجائزة (دينار عراقي)	مجموع النقاط	مستوى الجودة
١٠٠٠٠٠٠٠	٤٠٠-٣٨٠	درجة الامتياز Excellence
٥٠٠٠٠٠٠٠	٣٧٩-٣٥٠	درجة التقدم Progress
٢٥٠٠٠٠٠٠	٣٤٩-٣٠٠	درجة الالتزام Commitment

٤. مبررات وضع الجائزة

كانت السياسات السابقة و بسبب الظروف التي مر بها العراق تميل إلى دعم المنتج الوطني سواء كان جيداً أو رديئاً، من خلال تحديد الأسعار ومنع الاستيراد وعدم وجود المنافسة مما أدى هذا إلى قلة الاهتمام بالجودة. أن هذه السياسة ربما كانت لها في بعض الجوانب إيجابيات إلا إن سلبياتها أعلى بسبب الركون إلى ذلك الدعم و بالتالي تقديم منتج ليس بالمستوى المطلوب الذي يطمح إليه المستهلك، كما انه يقتل روح المنافسة والإبداع.

وبالعكس من هذا، فإن التوجه إلى منح جائزة وطنية يدعم الصناعة العراقية من خلال التأكيد على تحسين النوعية ومنافسة المنتجات المماثلة في السوق المحلية بعنصر لا يقبل الخطأ من قبل المواطن ألا هو الجودة.

- يمكن إجمال مبررات وضع هذه الجائزة إلى:
١. تقديم الدعم الحكومي للشركات الحائزة على شهادة الجودة بمنحها جائزة الجودة العراقية وهذا يعني تقديم دعم مادي (مبلغ الجائزة) أو منحها القروض أو الاستيراد دون ضرائب أو غير ذلك لتشجيع المنافسة والحصول على الجائزة.
 ٢. إرساء ثقافة الجودة في المجتمع والسعي الحثيث للوصول إلى مستويات الجودة المستهدفة ضمن المواصفات المحلية والعالمية. وهذه الخطوة ستكون هي الأساس العلمي الصحيح للوصول إلى مستويات الجودة المتكاملة أو غيرها من المفاهيم الحديثة للجودة.
 ٣. تنشيط القطاع الصناعي والخدمي العراقي و دفعه نحو الاهتمام بالجودة ورفعته من حالة السلبية واللامبالاة التي ينوء بها حالياً.
 ٤. رفع مستوى الدخل الوطني من خلال تقليل الاستيرادات لمنتجات كانت تقليدياً حصرأ على المنتج العراقي المتميز مثل السمنت والملابس والأحذية الجلدية والأدوية.
 ٥. توجيه الوزارات المعنية بشؤون التصنيع و الخدمات إلى زيادة كفاءتها وتنظيمها من خلال الحكم الشعبي والإعلامي على المنتجات والخدمات المقدمة.
 ٦. تشجيع الرأسمال العراقي على التوطن وعدم البحث عن فرص استثمارية خارج الوطن.
 ٧. أن نجاح الشركات العراقية الصناعية والخدمية يؤدي إلى زيادة عائداتها وتحديث استثماراتها والتوسع في مجالات تصنيع جديدة مما يعني فرص عمل لكثير من العاطلين حالياً.
 ٨. الهدر الكبير في الموارد من خلال عرض منتجات رديئة النوعية في الأسواق المحلية وعزوف المواطن العراقي عنها إلى شراء منتجات مستوردة من دول الجوار وبكلف لا تتناسب مع نوعيتها وأدائها.
 ٩. تدني الصناعة العراقية نوعاً وكماً خلال السنوات السابقة لأسباب عديدة.
 ١٠. افتقار السوق العراقية إلى منتجات جيدة النوعية و إلى خدمات ما بعد البيع، حيث أن ملء السوق بمنتجات رديئة مع عدم توفر مراكز ما بعد البيع بخدمات جيدة مما يعود سلباً على المواطن وعلى الاقتصاد المحلي الوطني.

٥. الفوائد المتوخاة من تطبيق الجائزة

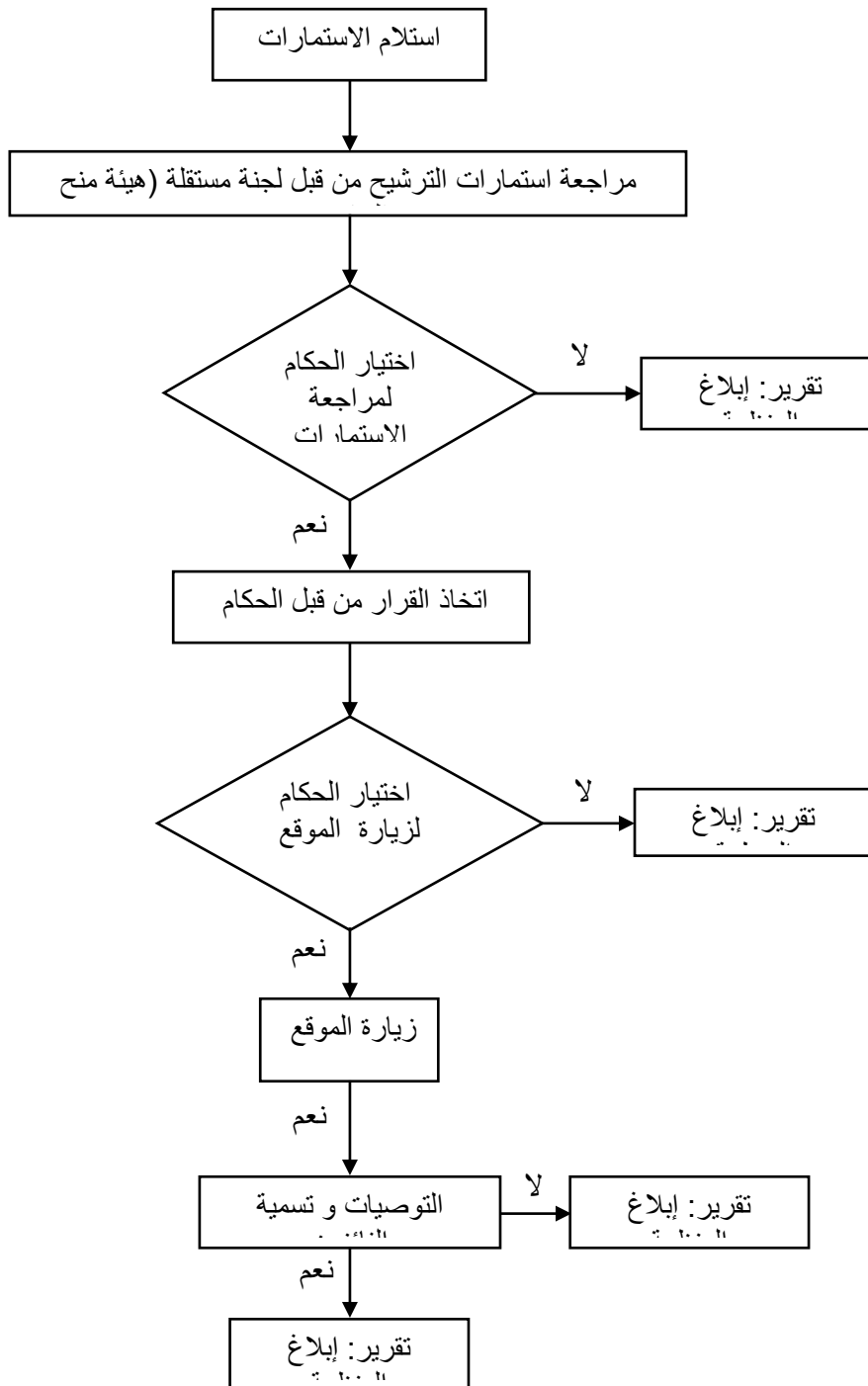
- أن تبني برنامج "جائزة الجودة العراقية" من قبل جهة رسمية يعد بالفوائد الآتية:
١. الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية وتشجيع الشركات الإنتاجية والخدمية على تبني أسلوب العملية.
 ٢. تخفيض التكاليف وتحديد مراكز الكلفة العالية للوصول إلى منتج عراقي بسعر ملائم وبنوعية تضاهي المنتجات المستوردة بموجب المواصفات العراقية والعالمية.
 ٣. ضبط أداء الشركات من خلال تبني هيكلية محددة ومعايير يمكن قياسها للمقارنة بين أداء الشركات وحسب طبيعة عمل كل منها.
 ٤. توجه الصناعة نحو كسب السوق المحلية من خلال إرضاء أكبر لحاجات ورغبات المستهلك العراقي.
 ٥. زيادة روح الإبداع والانتماء والمواطنة الصالحة من خلال توجه الصناعات إلى تقديم أفضل الخدمات والمنتجات إلى المستهلك العراقي.
 ٦. تمييز الشركات الرائدة في مجال النوعية من خلال إظهارها بكافة المجالات و تسليط الضوء على الأداء المتميز مما يعني مبيعات أكثر وثقة أكبر بالنتائج المحلي أو الخدمة.
 ٧. إعطاء فرصة أكبر للصناعة الوطنية لغرض إيجاد أسواق خارجية من خلال تطبيق الأسس العلمية في الإدارة والإنتاج ومن ثم زيادة ثقة المستهلك بنوعية المنتجات.
 ٨. زيادة الإبداع لدى العامل العراقي وشعوره بالفخر لتقديمه المنتجات والخدمات بالنوعية المستهدفة.
 ٩. الحد من شكاوي الزبائن وتراجع ثقتهم بالإنتاج المحلي.
 ١٠. تحسين بيئة العمل من خلال التوجه إلى التقليل من مصادر التلوث على مستوى المصنع والمناطق المحيطة به.

٦. آلية التقديم والترشيح للحصول على الجائزة

المخطط المبين في الشكل رقم (١) يبين أسلوب التقديم لغرض الحصول على الجائزة. وتتضمن عملية التقديم المراحل الآتية [7]:

١. ملء استمارة الترشيح، ويشمل مجال تقديم الجائزة المؤسسات الآتية:
 - ✚ شركات التصنيع العامة
 - ✚ شركات التصنيع المختلط والخاص.
 - ✚ الأعمال الصغيرة.
 - ✚ الشركات الخدمية (قطاع عام و خاص).

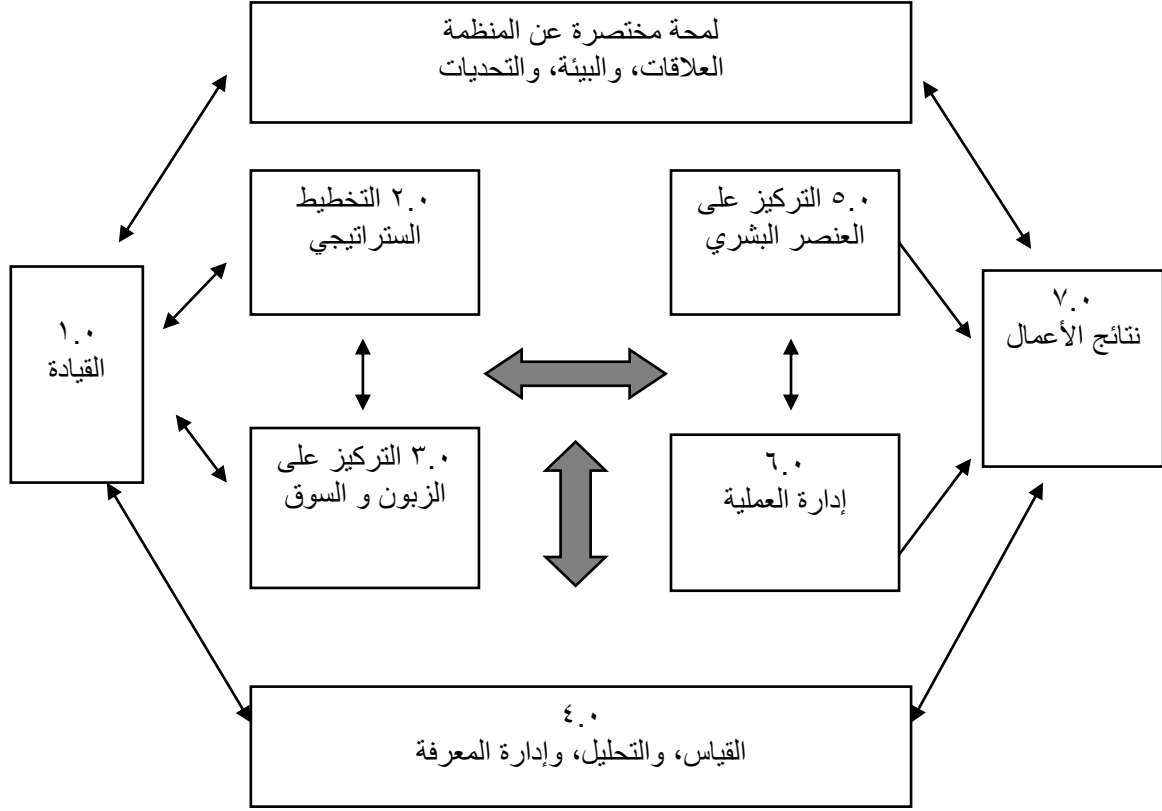
- كما يمكن أن تشمل الجائزة أيضاً الشركات العاملة في مجال الإنشاءات، الاستشارات الهندسية والإدارية، صناعة الأثاث، الاتصالات والبريد، الهواتف النقالة، وغيرها.
١. مراجعة استثمارات الترشيح من قبل لجنة مستقلة لإبداء الرأي بقبول أو رفض الاستثمارات المقدمة من قبل المنظمات.
 ٢. اختيار الحكام لمراجعة الاستثمارات عند قبولها .
 ٣. اتخاذ القرار من قبل الخبراء لتسمية المنظمة المرشحة للزيارة.
 ٤. زيارة موقع المنظمة و التقييم.
 ٥. التوصيات وتسمية الفائزين بالجائزة.
- وعلى ضوء ذلك تحدد مدة معينة للتقديم من قبل المنظمات، كما يحدد سقف زمني لاختبار وفحص أداء المنظمات وتسمية الفائزين بالجائزة.



شكل (١) مخطط انسيابي لآلية المقترحة للتقديم للحصول على الجائزة

٧. درجات تقييم المعايير المعتمدة

يتم منح الجائزة في حالة حصول المنظمة على إحدى التقديرات المحددة وحسب استيفائها لمستوى الجودة أي درجة التطبيق، كما في جدول رقم (٢)، بعد فحص الخبراء المعيّنين للمنظمة موضوع العلاقة وفق المعايير الأساسية المقترحة لمنح الجائزة كما في شكل رقم (٢).



شكل (٢) المعايير الأساسية المقترحة للجائزة

- يقترح أن يكون تقسيم الدرجات (النقاط) كما مدرج في جدول رقم (٣).
كما يقترح اعتماد الأوزان التقييمية الآتية لكل معيار من المعايير يكون تقييمها وفق الآتي:
- (٤) كلياً للمعيار موضوع العلاقة.
 - (٣) غالباً للمعيار موضوع العلاقة.
 - (٢) أحياناً للمعيار موضوع العلاقة.
 - (١) قليلاً للمعيار موضوع العلاقة.
 - (٠) أبداً أو لا يطبق.

جدول رقم (٣) المعايير والنقاط المقترحة

لمحة مختصرة عن المنظمة	
وصف المنظمة تحديات المنظمة	
النقاط	الصف / الفقرات
١٠	١. القيادة:
٦	١-١ قيادة المنظمة
٤	٢-١ المسؤولية الاجتماعية
١٠	٢. التخطيط الاستراتيجي:
٥	١-٢ التطوير الاستراتيجي
٥	٢-٢ نشر الاستراتيجية
٢٠	٣. التركيز على الزبون و السوق:
١٠	١-٣ معرفة الزبون و السوق
١٠	٢-٣ رضى الزبون و العلاقة معه
١٥	٤. القياسات ، التحليل و إدارة المعرفة:
١٠	١-٤ قياس و تحليل اداء المنظمة
٥	٢-٤ المعلومات و إدارة المعرفة
١٠	٥. التركيز على الأيدي العاملة:
٥	١-٥ نظم العمل
٢.٥	٢-٥ تدريب العاملين
٢.٥	٣-٥ رضى العاملين
١٠	٦. إدارة العمليات:
٥	١-٦ عمليات خلق المنتج
٥	٢-٦ عمليات الإسناد
٢٥	٧. نتائج الأعمال:
١٠	١-٧ نتائج التركيز على الزبون
٣	٢-٧ نتائج المنتج و الخدمة
٣	٣-٧ نتائج السوق و المالية
٣	٤-٧ نتائج الأيدي العاملة
٣	٥-٧ نتائج فعالية المنظمة
٣	٦-٧ نتائج المسؤولية الاجتماعية

٨. وصف المعايير

على أي مؤسسة أو منظمة تريد التقديم إلى الجائزة أن تعطى لمحة مختصرة و تعريفية عن نوع صناعتها ومنتجاتها وخدماتها و غير ذلك، كما هو مبين في جدول رقم (٣).

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهمية كل معيار مع أمثلة توضيحية لمجموعة من التساؤلات يتوجب الإجابة عنها بدقة تتعلق بـ [8]:

- ٨-١ لمحة مختصرة عن المؤسسة
وصف المؤسسة أو المنظمة [8,9]: يتم تقديم مختصر عن ماهية المنظمة، مجال عملها، نوع منتوجاتها أو خدماتها وتنوعها، علاقتها مع الزبائن والمجهزين والشركاء الآخرين. على سبيل المثال:
- التحديات التي تواجه المنظمة: موقع المنظمة التنافسي، حجم النمو النسبي صناعياً وتسويقياً.
- علاقات المنظمة: ما هي هيكلية المنظمة؟ ما هي المتطلبات المتوقعة لمنتجات أو خدمات المنظمة من قبل المستهلكين؟
- بيئة عمل المنظمة: أهم المنتجات أو الخدمات الرئيسية، آليات توصيل المنتجات إلى الزبائن، الرؤية المستقبلية ومهمة المنظمة والقيم التي تريد المنظمة الوصول إليها أو تحقيقها مستقبلاً، كذلك السياسات والاستراتيجيات المتبعة.

٨-٢ قيادة المنظمة أو المؤسسة

٨-٢-١ القيادة

هذا المعيار يتعلق بكيفية قيام القيادة العليا والكادر المتقدم بالمراجعات الرادارية من خلال وضع القيم واتجاهات وتوقعات الأداء للمنظمة، كما يركز على الزبائن وحملة الأسهم. كما يفحص كيفية توجيههم للمنظمة، وكيفية توجيه المسؤولين الاجتماعية [8]. (يتم تقييم كل معيار يمنح قيمة عن كل سؤال يتم استفسار لجنة الخبراء عنه ومطابقتها فعلياً).

٨-٢-١-١ قيادة المنظمة

١. مدى مشاركة الإدارة العليا بكافة مستوياته في تحديد ووضع الأهداف واتجاهات المنظمة، التخطيط، مراجعة نتائج الأداء، نمذجة قيم المنظمة والمشاركة في جهود التطوير المستمر ومشاركة العاملين في وضع الأهداف [9,10,11].
درجة التقييم: احتساب الدرجة يكون اختيار قيمة واحدة من إحدى القيم الآتية:
(٤) كلياً للمعيار موضوع العلاقة.
(٣) غالباً للمعيار موضوع العلاقة.
(٢) أحياناً للمعيار موضوع العلاقة.
(١) قليلاً للمعيار موضوع العلاقة.
(٠) أبداً أو لا يطبق.
٢. هل تقوم الإدارة العليا بالتواصل وبدعم وتعزيز قيم المنظمة، اتجاهاتها، توقعاتها، التركيز على الزبون، والتزامهم لكل الموظفين، والمجهزين والشركاء الرئيسيين؟
درجة التقييم: كما سبق.
٣. هل أن القيادة العليا تعمل على مراجعة الأداء الكلي وقابليات العمليات التي تقيم نجاح المنظمة، أدائها، وتقديمها النسبي نسبة للأهداف قصيرة وبعيدة المدى؟
درجة التقييم: كما سبق.
٤. هل أن التوجه المنظم يستخدم لتقييم أداء المدراء أو القيادة العليا، بضمنهم المدراء التنفيذيين، وهل أن القيادة العليا تستخدم أداء المنظمة لمراجعة الميزانيات لتحسين كل من فاعلية القيادة ونظام القيادة؟
درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-١-٢ المسؤولية الاجتماعية [10,11]

١. هل أن المنظمة تقدم حالياً المنتجات والخدمات للمستهلكين وفق توقعاتهم الحالية والمستقبلية ومدى فاعلية إجراءاتها بهذا المجال.
درجة التقييم: كما سبق.
٢. هل أن المنظمة مشتركة في النشاطات الاجتماعية المحلية، ولديها مساهمة في تنمية المجتمع من خلال الدعم لأنشطة الهيئات والمنظمات غير الحكومية؟
درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٢ التخطيط الاستراتيجي

هذا المعيار يتعلق بقياس و تطوير المنظمة للأهداف الإستراتيجية و الخطط المتخذة. كذلك يفحص كيفية اختيار وتطوير تلك الأهداف والخطط وكيفية نشرها وكيفية قياس تقدم العمل.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-١ تطوير الإستراتيجية

١. أساليب تطوير الخطط السنوية والبعيدة المدى، ومدى قيام المنظمة بجمع وتحليل المعطيات عند التخطيط الاستراتيجي وتأخذها بنظر الاعتبار وفق:

- ✚ احتياجات الزبون و السوق و توقعاتهم.
- ✚ البيئة التنافسية وقابليات المنظمة النسبية للمنافسين.
- ✚ الابتكارات التكنولوجية و غيرها أو التغيرات التي يمكن أن تؤثر على المنتج و الخدمة وما هم رد الفعل.
- ✚ نقاط قوة وضعف المنظمة بضمنها العنصر البشري والموارد الأخرى.
- ✚ الفرص المتاحة لإعادة توجيه الموارد نحو منتجات أو خدمات أو مجالات لها أولوية أعلى.
- ✚ التنظيم المالي والاجتماعي والأخلاقي، بالإضافة إلى المجازفات المحتملة.
- ✚ التغيير في الاقتصاد الوطني أو العالمي.
- ✚ العوامل الخاصة بالمنظمة.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٢ نشر الاستراتيجية

١. تضمين خطط المنظمة قصيرة وطويلة المدى لمتطلبات الأداء، مقاييس الأداء المفتاحية و/أو مؤشرات، وهل أن الخطط والموارد والمقاييس تم التعريف بها و موزعة على كافة المستويات.

درجة التقييم: كما سبق.

٢. وضع للمقاييس و/أو المؤشرات الاحتمالية للفترة بين ٢ إلى ٥ سنوات من الخطة الجاري العمل بها، وهل تتم عملية المقارنة مع القيم المرجعية، والأهداف والأداء السابق عند الطلب.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٣ التركيز على الزبون والسوق

تحديد المنظمة لاحتياجات وتوقعات وتفضيلات الزبون والسوق. كما يفحص كيفية بناء العلاقة مع الزبون و تحديد العوامل المفتاحية التي تقود إلى اكتساب الزبون ورضاه.

٨-٢-٣-١ معرفة الزبون والسوق

١. وضع الإجراءات والآليات الفعالة لتحديد متطلبات وتوقعات الزبون.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٣-٢ العلاقات مع الزبون ورضاه

١. الإجراءات والآليات المستخدمة لدراسة شكاوي المستهلكين مع الأخذ بنظر الاعتبار إمكانية المنظمة من التحقق من أن تلك الشكاوي قد حلت بشكل فعال وفوري.

درجة التقييم: كما سبق.

٢. هل للمنظمة توجهات لبناء علاقات والانفتاح مع الزبائن مع ضرورات العمل واتجاهه.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٤ القياسات والتحليل وإدارة المعرفة

هذا المعيار يتعلق بكيفية قيام المنظمة باختيار والحصول وتحليل وإدارة وتطوير بياناتها ومعلوماتها ومصادر المعرفة المتعلقة بكافة منتجاتها وخدماتها وبما يخص تطابق المنتج و ضمان تطابق نظام الإدارة الجودة والعمل على التحسين المستمر لفاعلية النظام.

١. على المنظمة العمل على جمع كافة المعلومات والبيانات المتكاملة التي تتيح لها تعقب العمليات اليومية والأداء الشامل للمنظمة، واستخدام هذه البيانات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار والتطوير من قبل ذوي العلاقة.

درجة التقييم: كما سبق.

٢. قيام المنظمة بأجراء التحليلات لدعم مراجعة أداء القيادة العليا و التخطيط الاستراتيجي.

درجة التقييم: كما سبق.

٨-٢-٤-١ إدارة المعرفة والمعلومات

١. إتاحة المعلومات و البيانات من قبل الموظفين ذوي العلاقة والمجهزين والزبائن بما يخص الجودة.

درجة التقييم: كما سبق.
٢. ضمان معايرة المعدات و الأجهزة والمكانن المستخدمة، وكذلك ضمان عمل البرمجيات وإمكانية التعامل معها بسهولة من قبل ذوي الاختصاص.
درجة التقييم: كما سبق.

٥-٢-٨ التركيز على الموارد البشرية
الإجراءات والآليات المستخدمة لتطوير العاملين ولتشجيع إبداعاتهم واستخدام طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة وخططها التنفيذية. كذلك فحص جهود المنظمة لإنشاء وصيانة بيئة العمل وتهيئة الجو المناسب للموظفين لتحقيق الأداء المتميز لنمو المنظمة.

١-٥-٢-٨ نظم العمل
١. الإجراءات والآليات المستخدمة لتنفيذ مهام ونشاط الشركة من خلال تحديد المسؤوليات ومنح الصلاحيات لإنجازها .
درجة التقييم: كما سبق.
٢. تفعيل نظام الأداء الإداري للموظفين.
درجة التقييم: كما سبق.
٣. إنجاز التخطيط المتعاقب لمواقع القيادة العليا ولكافة المستويات الإدارية في المنظمة.
درجة التقييم: كما سبق.

٢-٥-٢-٨ تعليم الموظفين والحوافز
١. الاهتمام بالمستوى التعليمي للموظفين، وتدريبهم، وآلية نظام التطوير لتحديد الضرورات الرئيسية المرافقة مع قياسات الأداء، وتطويرها، مع مواكبة التغيرات التقنية (التكنولوجية).
درجة التقييم: كما سبق.

٣-٥-٢-٨ رضى الموظفين
١. تضمين وتهيئة بيئة العمل في حالات الطوارئ و الكوارث.
درجة التقييم: كما سبق.
٢. تحديد مقاييس الأداء أو القيم المستهدفة في مجالات الصحة والسلامة و العمل على لتحسين الصحة والسلامة والأمان لموقع العمل، وتضمين مبادئ الهندسة البشرية. مع الأخذ بنظر الاعتبار ملائمة تلك المقاييس والقيم المستهدفة لمختلف مجاميع الموظفين ووحدات العمل في مختلف بيئات العمل.
درجة التقييم: كما سبق.

٦-٢-٨ إدارة العملية
هذا المعيار يفحص السمات المفتاحية لإدارة عمليات المنظمة متضمناً المنتج الرئيسي، الخدمة، وعمليات الأعمال لخلق قيم للزبون والمنظمة والعمليات الساندة المفتاحية، يضم هذا المعيار كل العمليات المفتاحية وكل وحدات العمل [12].

١-٦-٢-٨ عملية خلق القيم
١. على المنظمة أن تقوم بتحديد عملية خلق واستنباط القيمة المفتاحية ومنتجاتها وخدماتها والأعمال لاستنباط القيم أو القيم المضافة لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
درجة التقييم: كما سبق.
٢. تحديد متطلبات عملية استنباط القيم مع المدخلات من الزبائن، والمجهزين، والشركاء.
درجة التقييم: كما سبق.
٣. يراعى عند تصميم هذه العمليات أن تلاقي كل المتطلبات المفتاحية متضمنة التقنية الحديثة والمعرفة الموجودة لدى المنظمة، بضمنها زمن الدورة، الإنتاجية، مراقبة الكلفة، وغيرها من العوامل الفعالة والكفاءة.
درجة التقييم: كما سبق.
٤. على المنظمة أن تعمل على تحسين عملية استنباط القيم لإنجاز أداء أفضل، وتقليل المتغيرية، وتحسين المنتجات والخدمات، وإبقاء العملية متواكبة مع ضرورات و اتجاهات العمل.
درجة التقييم: كما سبق.

٢-٦-٢-٨ العمليات الاسنادية
١. على المنظمة أن تحدد وتقوم بوصف العمليات الساندة المفتاحية ومتطلباتها الرئيسية، بالاشتراك الفعال مع الزبائن الداخليين والخارجيين والمجهزين والشركاء الآخرين.

٢. تصميم هذه العمليات لتتلاقى كل المتطلبات المفتاحية متضمنة التقنية الحديثة والمعرفة، ومتضمنة زمن الدورة، الإنتاجية، مراقبة الكلفة، وغيرها من العوامل الفعالة والكفوءة.
درجة التقييم: كما سبق.
٣. تقوم المنظمة بتحديد واستخدام مقاييس أو مؤشرات الأداء لغرض السيطرة وتحسين العمليات الساندة.
درجة التقييم: كما سبق.
٤. على المنظمة أن تعمل على تحسين العمليات الاسنادية وذلك من خلال عملية استنباط القيم لإنجاز أداء أفضل، ولتقليل المتغيرية، ولتحسين المنتوجات والخدمات، ولإبقاء العملية الحالية مع ضرورات و اتجاهات الأعمال.
درجة التقييم: كما سبق.

٧-٢-٨ نتائج الأعمال

هذا المعيار يفحص الأداء و التحسين في مجالات الأعمال المتعلقة ب: رضى الزبائن، أداء المنتوجات والخدمة، الأداء المالي والتسويق، نتائج الموارد البشرية، الأداء التشغيلي، والمسؤولية الاجتماعية. كما يفحص مستويات الأداء العائدة لمنافسين المنظمة.

١-٧-٢-٨ نتائج التركيز على الزبون

١. وجود تحسناً في مستويات رضى الزبون بالنسبة إلى منتوجاتها وخدماتها خلال السنة الماضية.
درجة التقييم: كما سبق.
٢. وجود تحسناً مستمراً في مستويات رضى الزبون بالنسبة إلى منتوجاتها وخدماتها خلال ٣ إلى ٥ سنوات الماضية.
درجة التقييم: كما سبق.

٢-٧-٢-٨ نتائج الخدمة والمنتوج

١. على المنظمة أن تظهر تحسناً في مؤشرات أو مقاييس الأداء بالنسبة إلى أداء منتوجاتها وخدماتها المهمة بما يتعلق بالزبون.
درجة التقييم: كما سبق.

٣-٧-٢-٨ نتائج المالية والسوق

١. على المنظمة أن تظهر تحسناً مستمراً في الأداء المالي للسنة الماضية، متضمنة القياسات المتراكمة للعائد المالي والقيم الاقتصادية الأخرى.
درجة التقييم: كما سبق.

٤-٧-٢-٨ نتائج الموارد البشرية

١. وجود تحسناً في المؤشرات أو المقاييس الخاصة برضى الموظفين، وصحتهم، تدريبهم وتطويرهم وفعاليتهم ..الخ، خلال السنة الماضية.
درجة التقييم: كما سبق.

٥-٧-٢-٨ نتائج فعالية المنظمة

١. وجود تحسناً في المؤشرات أو المقاييس الخاصة للأداء التشغيلي متضمنة الإنتاجية، زمن الدورة، أداء المجهزين والشركاء، وغيرها من مقاييس الأداء المناسبة للكفاءة والفعالية خلال السنة الماضية.
درجة التقييم: كما سبق.

٦-٧-٢-٨ المسؤولية الاجتماعية

١. أن تتوفر الأدوات اللازمة لقياس المقاييس أو المؤشرات المفتاحية للاحتسابات المالية على الصعيد الداخلي و الخارجي.
درجة التقييم: كما سبق.
٢. أن تتوفر لدى المنظمة نتائج تلك المقاييس أو المؤشرات المفتاحية لمشاركة ودعم المنظمة بما يخص المواضيع التي تهم المجتمع.
درجة التقييم: كما سبق.

٩. علاقة معايير الجائزة مع مواصفة الأيزو

على المنظمات التي ترغب بالحصول على الجائزة أن تطبق مواصفة الأيزو ٩٠٠١ لتضمن حصولها على إحدى الجوائز، وذلك كون كل من مواصفة الأيزو والمعايير التي تقوم عليها جائزة الجودة المقترحة تتلاقى في المجالات الآتية [13,14].

١. مسؤولية الإدارة والتزامها بتحقيق الأهداف الموضوعية وتقديم الدعم.
٢. التركيز على المستهلك كونه الركيزة الأساسية، بدايةً تحقيق متطلباته وانتهاء بالحصول على رضاه.
٣. التخطيط للجودة من خلال وضع كل الإمكانيات المتاحة والتركيز على أهداف الجودة وتحديد متطلبات عمليات التشغيل والموارد بأنواعها وغير ذلك بما يحقق الجودة المستهدفة.
٤. إدارة الموارد.
٥. إدارة العاملين.
٦. التحسين المستمر للعمليات استناداً إلى القياسات الموضوعية.
٧. اعتماد أسلوب العملية.

١٠. التوصيات

- أن الدراسة المقدمة حول وضع هيكلية أولية لجائزة الجودة العراقية ما هي إلا خطوة و بداية أولية لوضع برنامج كامل وشامل لجائزة الجودة العراقية التي نطمح لها و ذلك للأسباب الآتية:
١. تعمل على تحفيز روح المنافسة والإبداع بين الموظفين داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمات المتنافسة فيما بينها وذلك للحصول على قيمة الجائزة و/أو المكافآت الأخرى مثل حق الاستيراد أو خصم الضرائب الخ وحسب سياسة الدولة.
 ٢. خلق الدوافع نحو البحث الدائم للتقنيات والأساليب العلمية والهندسية لتطوير عمل المنظمة.
 ٣. زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال اعتماد أسلوب العملية.
 ٤. تحسين الاقتصاد الوطني.
 ٥. خلق فرص عمل جديدة.
- أن المعايير المعتمدة في هذا البحث يمكن أن تفصل بشكل أكثر لا بل يمكن أن يتغير تقييمها، أو إضافة وتبديل بعضها حسبما تتطلب حالة التقييم من الشدة، أو تبعاً للتطورات الديناميكية التي يمر بها السوق، المنظمة، والوعي الثقافي بالجودة من قبل كل من العاملين والمستهلكين.

١١. المصادر

١. ماجدة عبد الطيف التميمي، "اثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية"، حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معمل المحركات، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.
2. Larry Taylor, "A Comparison of the Criteria and Strategies of Different Award", The Innovation Journal, 2004.
٣. "الدورة التدريبية لمراجع رئيس فريق المراجعة"، دورة معتمدة من منظمة IRCA الدولية، بالتعاون مع هيئة المواصفات البريطانية و صناع الجودة العرب، سوريا، ٢٠٠٥.
4. "Edgerton Quality Award Program", Nebraska Department of Economic Development, 2001.
5. The Wisconsin Forward Award Process: Why Apply?
6. www.jordanembassyus.org/11282002001.htm.
7. NST, National Institute of Standards and Technology, Baldrige National Quality Program, Overview of the Baldrige Award Process.htm.
8. 2003-2004 Organizational Excellence Program Initial Assessment and Application.
9. Self-Assessment and Action Planning: using the Baldrige Organizational Profile for Business, 2003.

10. Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology, 2004.

11. Award Criteria in Detail, 2004_Business_Criteria.pdf.

12. Key Excellence Indicator for Process Management Baldrigeplus.htm.

١٣. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، "البرنامج العلمي والتطبيقي في تهيئة وإعداد مدققي الجودة"، مجلس الوزراء، العراق.

١٤. د. إسماعيل القزاز، د. عادل عبد المالك، د. خليل العاني، "متطلبات التطبيق العلمي لمواصفة الأيزو ٢٠٠٠-٩٠٠١ ISO"، ٢٠٠١.