

## النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي

أ/قبطان شوقي - جامعة المدية

### الملخص:

في بيئة عمل تتزايد فيها التحديات والرهانات بفعل المنافسة التي تميل تدريجيا لتصبح منافسة عالمية، تظهر مدى حاجة المنظمة الجزائرية من أي وقت مضى إلى التحكّم أكثر فأكثر في التقنيات الإدارية الحديثة والايمان بما أصبح يعرف اليوم بمفهوم التميّز التنظيمي كطريق وحيد لضمان البقاء والاستمرار وبلوغ أعلى مستويات النجاح، والتي تظهر من خلال تعظيم منافع ذوي المصلحة في المنظمة من مساهمين وزبائن وعمال ومجتمع بصفة عامة. والنموذج الجزائري للجودة، يعتبر ثمرة الجهود الجزائرية المتواصلة التي جاءت في هذا الاتجاه، وذلك بنية دفع المنظّمات الجزائرية وتحفيزها على تبني المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة والتحكّم فيها، وهو ما ركزت عليه هذه الورقة البحثية التي حاولنا من خلالها التعريف بالنموذج من جانبه النظري والعملي، كما حاولنا استنتاج ملامح التميّز التنظيمي فيه وذلك بهدف إبراز فكرة رئيسية مردّها أن النموذج الجزائري للجودة يعدّ بحق، الطريق الذي يقود المنظمة الجزائرية نحو النجاح في بيئة عالمية لا مكان فيها إلا للمنظمة الأكثر تميّزا.

**الكلمات الدالة:** النموذج الجزائري للجودة، الجائزة الجزائرية للجودة، التميّز التنظيمي، إدارة الجودة.

### Abstract :

Due to the global competition that characterizes institutions working environment, Algerian institutions urgently need to control more modern management techniques, and believing in business excellence, as the only way to ensure the survival and continued and more success, which appear through maximizing the profit for stakeholders such as shareholders, customers, workers and the community as well .

The Algerian model for quality is the result of the Algerian ongoing efforts in this regard in order to push the Algerian institutions to adopt such modern concepts and control this new concept.

On this basis, the study focused on this aspect by recognizing the Algerian model theoretically and practically in order to achieve one goal: that the Algerian model for quality is the only way that leads the Algerian institutions to the success in light of the global changes, where there are only the distinctive institutions

**Key words:** Algerian model for quality, Algerian Award for quality, business excellence, Quality management.

مقدمة:

تظهر الحاجة إلى بحث تساؤل محوري يدور حول كيفية تحقيق نجاح المنظّمات، هذا النجاح المتمثل تحديدا في القدرة على خلق قيم وتعظيم منافع أصحاب المصالح في المنظّمة، ونخص بالذكر حملة الأسهم والزبائن والعمال والمجتمع بصفة عامة. وبحث هذا التساؤل يجب أن يتم في ظل واقع جديد لبيئة الأعمال يسود عالمنا اليوم وتمثل المنافسة فيه السمة الأكثر وضوحا، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظّمات.

وفي سياق الإجابة على التساؤل المطروح، يجمع مفكرو الإدارة بأن نجاح المنظّمات في وقتنا الراهن يستلزم اتباعها لرؤى وفلسفات تسيير حديثة تكوّن ما أصبح يعرف اليوم بمفهوم التميز التنظيمي، وتختلف في جوهرها عن التقنيات الإدارية التقليدية والتي لم تعد صالحة لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ويعبر (مؤيد السالم) على ذلك في قوله " نعيش اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وأنتجت تلك العوامل واقعا إداريا جديدا جعل مسير المنظّمات مطالبين باستبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات الإدارية التقليدية بأساليب جديدة قوامها التميّز والجودة والابداع والانفتاح والتوازن في بيئة شديدة التنافس " (1).

ويستنتج مما سبق أن التوجه نحو تبني مفاهيم ورؤى إدارية حديثة ومتميزة صار توجهها قسريا، ولقد أدركت أغلبية دول العالم هذه الحقيقة وباشرت باتخاذ اجراءات عديدة ومتنوعة من شأنها الدفع بمنظّماتها نحو التميّز التنظيمي وذلك بالتحكّم في الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة والايّمان بما كفلسفة تسيير رائدة. والجزائر كغيرها من هذه الدول لم تتوانى هي الأخرى في سلك هذا الدرب، وحتى وإن جاء ذلك متأخرا نوعا ما بالمقارنة مع دول أخرى سباقة، إلا أنّها قامت بمجهودات معتبرة<sup>1</sup> في هذا الإطار خاصة

<sup>1</sup> من أبرز المجهودات التي قامت بها الجزائر في هذا الاتجاه نجد:

- إنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) « L'institut Algérien de Normalisation »: وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أسست بمرسوم تنفيذي رقم 98 - 69 الصادر بتاريخ 21 فيفري 1998 والمعدل والمكمل بمرسوم تنفيذي رقم 11 - 20 الصادر بتاريخ 25 جانفي 2011. والمهمة الرئيسية لهذه المؤسسة هي اعداد ونشر معايير الجودة الجزائرية وتكييفها مع الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، بالإضافة إلى منح شهادات المطابقة ومتابعة الشروط التطبيقية لها حسب القوانين المعمول بها.

- تقديم تحفيّزات مالية معتبرة لتشجيع المنظّمات على تطبيق مواصفات الأيزو 9000: حيث شرعت الجزائر منذ التسعينيات وذلك في إطار برنامج وطني للتقييس، لمحاولة تحفيز المنظّمات الجزائرية على تفعيل إدارة الجودة بمحدف النهوض بمستويات أدائها، وخصّصت الدولة لذلك مساعدات مالية تمنح كتعويض للمنظّمات على تكاليفها الكبيرة في هذا الاتجاه (تكاليف الاتصال والمرافقة من طرف مكتب دراسات متخصص في إدارة الجودة والايّزو مثلا)، بالإضافة إلى تعويضات أخرى تمنح بعدما تحصل المنظمة على شهادة الجودة، وذلك بنية تحفيزها على البقاء في نّحج التحسين المستمر. وتصل التعويضات إلى أكثر من 50 % من التكاليف الاجمالية وهي تعويضات معتبرة.

مع اقتراب موعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية ودخول اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، ما نتج عنه الانفتاح التدريجي للسوق الداخلي على مؤسسات عالمية تتحكم بشكل كبير في تقنيات التسيير الحديثة.

والنموذج الجزائري للجودة الذي خصت به هذه الورقة البحثية، هو امتداد للمجهودات الجزائرية المتواصلة للارتقاء بأداء المنظمات الجزائرية ودفعها نحو الايمان بالتقنيات الإدارية الرائدة والمتميزة. ونحاول في هذا السياق أن نعرف به ونستنتج ملامح التميز التنظيمي فيه من خلال بحث الاشكالية التالية:

ما هو النموذج الجزائري للجودة ؟ وإلى أي درجة يمكن أن يكون طريق المنظمة الجزائرية نحو

التميز التنظيمي ؟

ومعالجة هذه الاشكالية يتم من خلال محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: إطار تعريفي بالنموذج الجزائري للجودة.

- المحور الثاني: التميز التنظيمي وملاحظه في النموذج الجزائري للجودة.

### المحور الأول: إطار تعريفي بالنموذج الجزائري للجودة

النموذج الجزائري للجودة يعدّ من النماذج الرائدة في افريقيا والعالم العربي، وهو في جوهره امتداد لنماذج عالمية سبّاقة سواء كانت اقليمية مثل النموذج الأوروبي للجودة (EFQM)، أو وطنية مثل نموذج ملكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBQA) ونموذج ديمنج للجودة في اليابان (DQA).

أولاً: نشأته

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس. وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الجزائري، الجائزة الجزائرية

- إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC) « Organisme algérien d'accréditation » : والتي أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 05 - 466 الصادر بتاريخ 06 سبتمبر 2005 وهي منظمة عامة ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهي تابعة لوزارة الصناعة. والمهمة الرئيسية لهذه الهيئة تتمثل في منح الاعتماد لكل المنظمات المتخصصة في تقييم المطابقة إذا ما توفرت فيها الشروط الضرورية لذلك، وهذا الاعتماد يكون بمثابة تأكيد على مدى تمتع المنظمة المعنية بالتأهيل الضروري والكفاؤة اللازمة لتقييم المطابقة بغض النظر عن المجالات المتعددة لذلك. ومن بين المنظمات المعنية بالاعتماد نذكر: مخابر التجارب، هيئات الرقابة والتفتيش، هيئات منح شهادات المطابقة للأنظمة أو للمنتجات أو الأشخاص.

للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بما جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي<sup>(2)</sup>.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

- 1) المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- 2) المؤسسة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- 3) المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة 2005.
- 4) المؤسسة الوطنية للأصلاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- 5) المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- 6) مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
- 7) مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009.
- 8) المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP) سنة 2010.
- 9) مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2011.
- 10) مؤسسة صناعة الخزف بالجزوات سنة 2012.
- 11) المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) سنة 2013.

#### ثانيا: أهداف النموذج الجزائري للجودة

يعتبر النموذج الجزائري للجودة بمثابة مرجعية لكل أشكال المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، فسي هذه الأخيرة للحصول على الجائزة من خلال اتباع الخطوات والمراحل اللازمة، يجعلها تتعرف بدقة على مختلف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، كما أن الجائزة التي يمنحها النموذج، تعتبر بمثابة مكافأة لمجهودات المنظمة على نتائجها الباهرة التي تحققتها.

والمشاركة في النموذج الجزائري للجودة يعني<sup>(4)</sup>:

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز التنظيمي.
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة يضمن تسمين مجهودات المنظمة ويدعم مسيرتها في مجال تطوير الجودة.
- الاستفادة من فرصة اخضاع نظام الجودة في المنظمة إلى التقويم من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان.
- تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة.

- تدعيم صورة المنظمة من خلال جائزة الجودة واقناعها لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها.
- الاعتراف بمجهودات المنظمة المبذولة لتحفيزها على مواصلة جهودها في سبيل الارتقاء بالجودة.

### ثالثا: شروط الترشح للجائزة الجزائرية للجودة

يتمحور النموذج الجزائري للجودة فرص المشاركة لكل المنظمات بمختلف أحجامها سواء كانت خاصة أو عمومية صناعية أو خدمية ذات طابع ربحي أو غير ربحي بشرط رئيسي<sup>(5)</sup> أن تكون المنظمة المترشحة حاصلة أو في طريق الحصول على إحدى شهادات الجودة المعترف بها مثل: ISO 9000 للجودة ، ISO 14000 للمعايير البيئية ، ISO 18001 للأمن والسلامة المهنية، وتقدم المنظمة المترشحة ملف ترشح يتضمن ما يلي:

- استمارة معلومات تعتبر بمثابة الطلب الرسمي للترشح للجائزة، وتتضمن معلومات حول المنظمة المعنية: اسمها، عنوانها، رقم الهاتف، اسم المسؤول الأول، حجم المنظمة استنادا إلى عدد العمال الاجمالي فيها.

- الاجابة على استبانة النموذج الجزائري للجودة.

- تعهد بقبول قواعد وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.

ويمكن أن يطلب من المنظمة أن تقدم جداول وبيانات تكون بمثابة سند إضافي مساعد في عملية التقييم الجيد، ويكون ملف الترشح يحتوي من 40 إلى 80 صفحة بما فيها الملاحق الضرورية، ويقدم مرقما ومصنفا إلى لجنة تقييم في ثلاث نسخ داخل ظرف مغلق لضمان سرية المعلومات التي يحتويها. ويرسل ملف الترشح إلى وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي.

كما يجب على المنظمات المترشحة أن تحترم شروط تنظيمية أخرى هي<sup>(6)</sup>:

- احترام أجل وضع ملفات الترشح على مستوى الوزارة، والتي تكون عادة موافقة للأشهر التالية: جويلية، أوت، سبتمبر ( لا يوجد تاريخ ثابت، حيث يتغير من سنة لأخرى لاعتبارات مرتبطة بتاريخ حلول شهر رمضان المعظم).

- على المنظمة المترشحة أن تحترم كل المعايير والقواعد القانونية المطبقة في مجالات: الجباية، الصحة، السلامة المهنية، السلامة العامة والمحيط.

- على المنظمة المترشحة القبول بفريق تقييم يقوم بزيارات ميدانية لها بغرض جمع والتأكد من صحة المعلومات الواردة في ملف الترشح.

- للوزارة الوصية على الجائزة الجزائرية للجودة الحق في توظيف المعلومات الواردة إليها في ملفات الترشيح لأغراض إحصائية أو لنوايا بيداغوجية (استغلالها في محاضرات، برامج تكوين، إصدارات وطنية أو خارجية...) دون أن تلقى معارضة من طرف المنظمة المترشحة.
- على المنظمات المترشحة قبول فكرة أن القرارات الصادرة من لجنة التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة هي قرارات نهائية لا يقبل الطعن فيها.

#### رابعا: مراحل سير عملية التقييم للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة

- تمر عملية التقييم التي تخضع لها المنظمة المترشحة لنيل الجائزة الجزائرية للجودة بمجموعة مراحل تبدأ بوضع ملف الترشيح لدى الجهات المعنية وتنتهي بإعلان النتائج النهائية، ونلخص هذه المراحل فيما يلي (7):
- يتم استلام ملفات الترشيح في التواريخ المحددة مسبقا بحيث تخضع لمراجعة أولية من طرف لجان مختصة على مستوى وزارة الصناعة، وهذه المراجعة تهدف إلى التأكد من مدى استقاء ملف الترشيح للشروط التنظيمية المحددة في المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة.
- تخضع المنظمات التي تم قبول ملفات ترشيحها إلى عمليات تقييم ميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر ملف الترشيح، وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاستجوابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المعنية، وعدد الزيارات الميدانية غير محدد بعدد، وغير محدد بتوقيت مسبق، لأن التقييم يكون بشكل تلقائي حسب الغاية وحسب طبيعة المعلومات المراد تحصيلها.
- تتولى عملية التقييم لجان مكونة من مدراء منظمات وجامعيين ومتخصصين في الجودة والتسيير تلقوا تكويننا متخصصا في كيفية اجراء التقييم لدى دول رائدة في هذا المجال، كما يخضع أعضاء لجنة التقييم لقواعد أدبية وقانونية صارمة مرتبطة بحفظ السرية والشفافية في عملية التقييم.
- تقدم لجنة التقييم تقريرها التقييمي الذي هو عبارة عن مجموعة من الدرجات الممنوحة على كل معيار من معايير الجودة، ويكون مجموع هذه الدرجات يمثل العلامة التي تحصلت عليها المنظمة المعنية والتي تبرز ترتيبها من بين باقي المنظمات الأخرى المترشحة، ويفترض على لجنة التقييم عند اعطائها العلامة أن ترفق ذلك بتقرير يبرزها أمام الجهات الوصية.
- استنادا إلى نتائج التقييم الأول، يتم ترتيب المنظمات واختيار الأربع أو الخمس منظمات الأولى التي تخضع لتقييم ثاني من طرف لجنة جديدة تتضمن أعضاء آخرين غير الأعضاء الذين كانوا في اللجنة السابقة، وتقوم بمباشرة عملية التقييم بشكل جذري وهذا لإعطاء مصداقية أكبر للنتائج التي سيتم اعلانها لاحقا بشكل نهائي.

- تنشر النتائج التي تكون نهائية لكل المنظمات وذلك بمناسبة اليوم الوطني للتقييس المصادف لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

### خامسا: جوانب التقييم في النموذج الجزائري للجودة (استبانة التقييم)

يقترح النموذج الجزائري للجودة استبانة تقييم تتضمن جانبين هما: الجانب التعريفي بالمنظمة المترشحة والجانب التقييمي لها والذي يتم على أساس مجموعة من معايير التقييم. ونتطرق بشكل من التفصيل لاستبانة التقييم فيما يلي:

**1- الجانب التعريفي:** يتضمن هذا الجانب مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعريف بالمنظمة المترشحة، وهذه الأسئلة غير خاضعة للتقييد، فهي تعريفية فقط، حيث تجيب عليها المنظمة المعنية بشكل من التفصيل مكونة بذلك تقريرا عاما يكون بمثابة صورة متكاملة لها. وهذه الأسئلة هي (8):

- من أنتم؟ والغرض هو معرفة اسم المنظمة، طابعها القانوني، رسالتها، عناؤها، اسم مسؤوليها، المساهمين فيها، عدد العمال (تطورهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة)، المنظمة فرع أو منظمة أم.
- ماذا تفعلون؟ أي نوع نشاط المنظمة، أهم المنتجات والخدمات (إذا ممكن تقلتم نسب مئوية لكل منتج من رقم الأعمال الإجمالي)، أهم الزبائن، أهم الموردين، منظمة مصدرة أو لا.
- ما هو مساركم في تحسين الجودة؟ أي مختلف المراحل والجراءات المتبعة، المسؤول عن الجودة، قدراتكم، مؤهلاتكم، شهادات الجودة المتحصل عليها.
- ما هي استراتيجية الجودة لديكم وما هي أهدافكم من الجودة؟
- ما هو نظام الجودة لديكم؟ وبالخصوص أبرز المؤشرات التي وضعتها وتقومون بتابعها لمراجعة مدى فعالية نظام الجودة لديكم.
- ما هي أهم الإجراءات التي قمتم باتخاذها في سبيل تحسين الجودة في السنة الأخيرة؟
- ما هي نتائجكم المالية خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟ رقم أعمالكم، القيمة المضافة، النتيجة الصافية، التحكم في ميزانية التشغيل، الاستثمار، التحكم في التكاليف، بعض مؤشرات التحليل المالي الرئيسية.

**2- الجانب التقييمي (معايير التقييم):** يتم تقييم المنظمة على أساس ثمانية معايير للتقييم هي: التزام الإدارة (L'engagement de la direction)، الاستراتيجية والأهداف (Stratégie et Objectifs)، الاستماع للزبائن (Ecoute des clients)، التحكم في النوعية (Maitrise de la qualité)، قياس الجودة (Mesure de la qualité)، تحسين

الجودة (Amélioration de la qualité)، مشاركة العمال (Participation du Personnel)، النتائج (Résultat).

ويكون التقييم بأن تقدم اللجنة المختصة، النقطة التي تراها مناسبة على كل معيار، ما يسمح بأن تتحصل المنظمة على نقطة اجمالية لكل معايير التقييم تمكّنها من أن تصنف مع نظيراتها من المنظمات المترشحة.

ويكون تقدم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضمن (1000 نقطة) موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار (الوزن الترجيحي)، وتختار اللجنة المختصة في التقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها اتجاه الاجابات المقدمة من طرف المنظمة على الأسئلة الخاصة بمعايير التقييم، ويكون ذلك كآلي (9):

- الإجابة مرضية (Satisfaisante): تمنح نقطة تتراوح ما بين 80 إلى 100% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار.

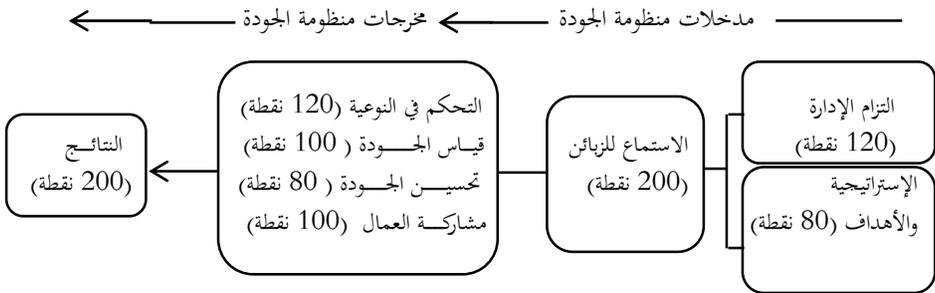
- الإجابة جيدة (Bon): تمنح نقطة تتراوح ما بين 60 إلى 80% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار.

- الإجابة متوسطة (Moyen): تمنح نقطة تتراوح ما بين 30 إلى 60% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار.

- الإجابة غير كافية (Insuffisante): تمنح نقطة تتراوح ما بين 0 إلى 30% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار.

ويظهر الشكل التالي معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة ومجموع النقاط الخاصة بكل معيار.

### الشكل رقم 01: معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة



المصدر: من إعداد الباحث

والغرض من وضع الشكل السابق على ما هو موضح أعلاه، هو ابراز بأن معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة مصنفة إلى شقين، يمثل الأول مدخلات منظومة الجودة وهي الجوانب التي إن تم تحسينها والعناية بها من شأن ذلك أن ينعكس بالإيجاب على مخرجات منظومة الجودة المتمثلة في نتائج أداء المنظمة بجوانبها المختلفة.

ونتطرق فيما يلي إلى شرح معايير التقييم حسب ما أظهره المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة:

### 1- التزام الإدارة (120 نقطة)

من أجل تقويم مدى التزام الإدارة العليا يتم طرح بعض الأسئلة، وبناء على الأجوبة المقدمة والمدعمة بالوثائق المثبتة أو الوقائع المشاهدة خلال فترة التدقيق يتم تنقيط هذا العنصر، والأسئلة المطروحة هي:

- هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة؟ (40 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ (50 نقطة)
- هل تقوم الإدارة بتشجيع الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها العاملون في المنظمة؟ (30 نقطة)

### 2- الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة)

يتم تقويم استراتيجية وأهداف المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- استراتيجية الجودة للمنظمة هل هي فعلا مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمنظمة؟ (20 نقطة)
- هل تم وضع استراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المنظمة؟ (20 نقطة)
- هل استراتيجية وأهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المنظمة؟ (30 نقطة)
- كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق استراتيجية الجودة؟ (10 نقاط)

### 3- الاستماع للزبائن (200 نقطة)

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها عن طريق أجوبة الأسئلة التالية:

- هل يتم قياس رضا زبائن المنظمة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة)
- كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40 نقطة)
- كيف يتم معالجة شكاوي الزبائن وما مدى قابلية استجابة المنظمة في هذا مجال؟ (30 نقطة)
- كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقاً من تصور السلع والخدمات؟ (30 نقطة)

- كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع والخدمات؟ (20 نقطة)
- ما هي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (40 نقطة)

#### 4- التحكم في النوعية ( 120 نقطة)

يتم تقويم مدى تحكم المنظمة في النوعية بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)
- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟ (40 نقطة)
- كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردین؟ (40 نقطة)

#### 5- قياس الجودة ( 100 نقطة)

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بقياس الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة)
- تلك المؤشرات هل يتم نقلها إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة)

#### 6 - تحسين الجودة (80 نقطة)

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بتحسين الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ (20 نقطة)
- كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المنظمة والنتائج المحققة؟ (20 نقطة)

- كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)

- كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة)

#### 7- مشاركة العمال (100 نقطة)

يتم تقويم مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المنظمة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس اندماجهم في عملية الجودة؟ (30 نقطة)

- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة)

- كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)

- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات التي حققتها المنظمة في مجال الجودة ؟ (20 نقطة)

8- النتائج (200 نقطة)

يتم تقويم نتائج المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ما هي نتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين (الزبائن) ؟ (50 نقطة)
- ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمنظمة (العمال) ؟ (50 نقطة)
- ما هي نتائج المنظمة على مستوى: تطور النتائج المالية، حصتها السوقية (حملة الأسهم) ؟ (50 نقطة)

- ما مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصاً في الحياة الاجتماعية، في تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، في تطوير مناصب الشغل، في دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية... (المجتمع) ؟ (50 نقطة).

المحور الثاني: التميز التنظيمي وملامحه في النموذج الجزائري للجودة

التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأحدث ما أتى به علماء الإدارة في سبيل تحقيق أعلى مستويات النجاح للمنظمات، ونسعى من خلال هذا المحور إلى التعريف بالتميز التنظيمي واستنتاج ملامحه في النموذج الجزائري للجودة.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

التميز التنظيمي حسب المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM) يعني " الممارسة الباهرة (Remarquable) في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة... إلخ، وتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها " (10)، كما يعرفه (علي السلمي) بأنه " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة " (11)، ويقول (عادل زايد) بأن التميز التنظيمي هو جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة، وهو مفهوم أكبر من مجرد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، لأنه يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار رفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها " (12)، وأخيراً يعرفه

« J.S.OAKLAND » " بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (13).

وتظهر التعاريف السابقة اتفاقا على طرح مفهوم التميز التنظيمي في شكل منظومة متكاملة فيها مدخلات يتم استغلالها بتفوق لينتج عن ذلك مخرجات ذات قيمة عالية تلي أو تفوق توقعات أصحابها، ويمكننا انطلاقا من ذلك بأن نعرف التميز التنظيمي بأنه " مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة (المدخلات) واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تسمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يُؤدّي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها ونقصد بالأساس: المالكين والمساهمين والعمال والزبائن والمجتمع.

#### ثانيا: مرتكزات التميز التنظيمي

يحدد « ARMITAGE » سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات، تتمكّن منها من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، ونشرحها في النقاط التالية (14):

1- **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن البناء الاستراتيجي العناصر التالية (15):

- **الرسالة « Mission »:** هي الإطار المميّز للمنظمة عن غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وزبائنها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها، والرسالة هي بمثابة دستور المنظمة الثابت لمدة زمنية طويلة عادة.
- **الرؤية « Vision »:** تعبّر على ما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا، فهي طموحات المنظمة ومسارها المستقبلي، ويطلق على الرؤية عادة مصطلح الرسالة المستقبلية للمنظمة.
- **القيم « Valeurs »:** هي قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبّر عن نظرة المنظمة وفلسفتها في تعاملها مع المجتمع، وهي المعتقدات الأساسية والدائمة التي يتعيّن ألا تتنازل عنها المنظمة أمام أي مكسب مالي أو تجاري أو أي منفعة تحصل عليها.
- **الأهداف الاستراتيجية:** وهي النهايات المرغوب تحقيقها، وقد تأخذ أشكالا مختلفة، فنجد نتائج محددة، حالات مرغوبة، وضعيات معينة. وتكون هذه الأهداف من حيث مداها الزمني طويلة الأجل.

- الاستراتيجية: وهي القرارات المستقبلية المتخذة لتعبئة الموارد صوب تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إحداث الموازنة والتكيف مع البيئة الخارجية.
  - الأهداف القصيرة الأجل: وهي النهايات المرغوب تحقيقها خلال مدة زمنية تكون في حدود سنة، وتكون بمثابة أهداف جزئية أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - الخطط: وهي مجموعة القرارات والأعمال التي توضع لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، وتكون كمكونات أساسية لنجاح استراتيجية المنظمة.
- ووجود بناء استراتيجي بالعناصر السابقة، من شأنه أن ينير الطريق المستقبلي للمنظمة ويمكّنها من استيعاب وفهم المتغيرات البيئية والاستغلال الجيد لإمكاناتها ومواردها، وبالتالي تدعيم مركزها التنافسي والتأثير إيجابيا على النتائج التي تحقّقها.

2- **التوجه بالزبائن**: تحتهد أفضل المنظمات ليس فقط لفهم الزبائن، وإنما كسبا لمشاركتهم في صناعة القرارات الحاسمة مثل تخطيط المنتجات والخدمات والمزايا المرافقة، وكيفية تسويق هذه المنتجات وإيصالها، فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها. ويقول في هذا الإطار (دونالد بترسون) الرئيس السابق لمنظمة فورد للسيارات " إذا لم تكن موجهين نحو الزبائن، فلن تكون سيارتنا كذلك، وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا في السوق داخليا أو خارجيا " (16).

ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم، أي المخرجات التي تتوفر على الجودة المطلوبة التي تتحدد بثمانية أبعاد رئيسية حسب « GARVIN » وهي (17): مدة الضمان، مستوى الأداء، التطابق، الجمالية، الخدمات المرافقة، العمر الافتراضي للمنتج، الخصائص الثانوية للمنتج، سمعة المنتج.

ويمكن للمنظمة الاعتماد على آليات مختلفة تجسد اهتمامها بالزبون وتأمينها لأهميته المحورية في بقائها، ومن هذه الآليات نذكر (18):

- الدراسات الميدانية من خلال المقابلات الشخصية أو الاستبيانات، تحليل نتائج سبر الآراء.
- مشاركة الزبائن أو ممثلين عنهم ضمن فرق الجودة، من خلال تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.
- الاهتمام بوضع نظام لمتابعة الاقتراحات وذلك من خلال: صناديق الاقتراحات، استقبال وتحليل الشكاوي والتظلمات عبر الهاتف والانترنت.
- متابعة المردودات من المنتجات المباعة وتحليل الأسباب التي كانت وراء ردها...

3- العمليات: إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة<sup>(19)</sup>، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية:

- السلطة: أي توضّح مجال تفويض الصلاحيات ومسؤولية اتخاذ القرارات، وهذا بغرض تحديد كيفية أداء الأعمال وقياس النتائج المحقّقة، وربطها بالأسباب الحقيقية.
  - التعريف: ويعني وجود رسم تخطيطي يستخدم لنشر وتحليل العملية، بحيث يتضمن هذا الرسم مجموعة من العناصر كالمعايير، الأنشطة، الإجراءات، الأعمال الفنية، النماذج، الوكلاء، التدريب، الأدوات...
  - القيمة: أي تقدير العمليات وتصنيفها حسب الأهمية في المنظمة.
  - الرقابة والمتابعة: أي التقييم المستمر للعمليات على أساس المعايير الموضوعية، وتوفير معلومات مرتدة في شكل تغذية عكسية بغرض التأكد من مستوى إتقان العمليات.
  - التحسين: وذلك باستغلال المعلومات المتحصل عليها في تخفيض الانحرافات ورفع جودة العمليات بشكل متواصل.
- وتوفّر هذه المرتكزات في عمليات المنظمة، من شأنه أن يمكّنها من تفادي المشاكل المتكررة والفوضى وازدواجية الجهود والانحرافات المتكررة، كما يساعدها على اكتساب الاستجابة السريعة للمشاكل والقدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري.

4- الموارد البشرية: الموارد البشرية هي مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكوّنهم أهم موارد المنظمة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية<sup>(20)</sup>:

- التقدير: وذلك بتشجيع واحترام الأفراد والاعتراف بجهودهم ومساهماتهم الحالية والمتوقعة.
- التمكين: تزويد الأفراد بالمعلومات عن أداء المنظمة، وإعطائهم الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبناء التوجهات والمزيد من المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للتوظيف دون الحاجة لتغييرها<sup>(21)</sup>.

- التنمية البشرية: وذلك بالعمل المستمر على تحديد الاحتياجات التكوينية وتغطيتها ببرامج تدريبية متواصلة لرفع كفاءة وفعالية الأفراد (التكوين)، بالإضافة إلى زيادة وتعميق معارفهم العامة للإلمام بالبيئة

ككل (التعليم)، ومحاولة إكسابهم قدرات ومهارات ومعارف تساعدهم في شغل مناصب أعلى مستقبلا ومسايرة التطورات المختلفة (التطوير) (22).

- التوجيه: وذلك بإرشاد الأفراد إلى الوجهة الصحيحة والتأثير إيجابيا على قراراتهم واختياراتهم من خلال الحوارات والمناقشات البناءة، وتقديم النصح والدعم والعناية في جميع المواقف والوضعيات.
- الالتزام: وذلك بالعمل على غرس الالتزام الذي هو اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة، مع رغبة الاستمرار في الانتماء إليها، وبدون التزام تفقد المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الفرد قيمتها.
- إدارة الأداء: أي العمل على توظيف المواهب من خلال تخصيص الأدوار والمسؤوليات الملائمة والهادفة، وتوضيح التوقعات ومراجعة النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المخططة.
- الموازنة بين العمل والحياة: وهذا محاولة إدراك احتياجات الأفراد خارج نطاق العمل ودعمها بما ينعكس بشكل مباشر على دافعية العمال للعمل.

5- نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتتركز العلاقات على ما يلي (23):

- الثقة: تأكيد الاعتماد على القيم، الاقتناع والثقة في الالتزامات، اتفاقات واستقامة الأطراف المتفق معها.
- العمل الجماعي والتعاون: فالتعاون والعمل الجماعي يكون نتاجه أحسن من العمل الفردي في الكثير من الحالات.
- الاتصال: أي تدفق المعلومات والتفاعل الإيجابي مع الغير، وفهم الطرف الآخر.
- التشابك: وذلك بخلق علاقات ونسج شبكة من التأثير.
- حل الصراعات: بخلق حلول ناجحة للمشاكل والتحديات من خلال التفاوض.

وتأخذ العلاقات أشكالا مختلفة، فنجد علاقات العمال في ما بينهم، وعلاقاتهم ومرؤوسيه، والتي كلما كانت جيدة، كلما أدى ذلك إلى تشجيع العمل الجماعي وتحسين ظروف العمل (المدير مثلا كلما كان له علاقات قوية بتقارير الأداء كلما استطاع أن يتحرك في سبيل رفع جهد العمال وتحفيزهم على العمل أكثر). كذلك نجد علاقات المنظمة مع أطراف خارجية في شكل شركات أو تحالفات، أو مع متعاملين مباشرين من زبائن، موردين، بنوك... (فمالك المنظمة لابد أن يقوم ببناء علاقات قوية مع البائعين مثلا للتأكد من تسليم السلع والخدمات في الوقت المحدد وكما هو مطلوب، كما لابد له أن

ينسج تحالفات مع منظمات أخرى مماثلة أو غير مماثلة، حتى لا يبق في معزل باعتبار أننا في عصر التكتلات).

6- **التعلم:** المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرّضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة. والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

ويحدث التعلم التنظيمي في المنظمة نتيجة توفر العناصر التالية (24):

- التقييم الذاتي والتغذية العكسية: أي مراقبة وتحليل مختلف الوضعيات والمواقف والسلوكات واكتشاف الانحرافات والاستفادة منها في شكل معلومات مرتدة تساعد في إحداث التعديلات المناسبة.

- حلقات الاتصال: بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة.

- تنمية العمل الجماعي: وذلك بخلق فرق العمل لتأدية الأعمال جماعيا، أو خلق تواصل بين العمال، حتى وإن كان عن بعد باستعمال أساليب الاتصال، والغرض في الأخير هو تبادل الخبرات والتجارب.

- استعمال آليات وحوافز التفكير في المشكلات: كحلقات البحث، وورشات العمل وجلسات العصف الذهني...

- الحق في الإعلام: ونقصد المعلومات الخاصة بالمنظمة وضرورة أن تكون متاحة للعمال في كافة المستويات الإدارية، ومن هذه المعلومات نذكر وضعية المنظمة الحالية وطموحاتها، أهدافها، أرباحها وخسائرها...

- ثقافة تنظيمية تحفز على التعلم: يسودها اقتناع بأهمية النقاش وطرح الأفكار وتشجيع المبادرات الفكرية وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات بصفة عامة.

- أفضل الممارسات: استنباط الأحكام من الممارسات الناجحة سواء داخليا أو خارجيا والافتداء بها من خلال إتباع نهج المقارنة بالأفضل كأسلوب للتعلم السريع (التعلم من تجارب ومواقف الغير).

7- **الموائمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث يتم دفع الكل في نفس الاتجاه. والانسجام بين الأسس هو ضروري لنجاح الإدارة في تجميع الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة، لأن أي أساس من الأسس السابقة من شأنه أن يفقد قيمته إذا كان لا يتوافق والأسس الأخرى، فإذا كانت العمليات التي تقوم بها المنظمة مثلا لا تتلاءم وطبيعة البناء الاستراتيجي، أي لا تحترم رسالة المنظمة أو قيمها، فإن ذلك قد يؤثر سلبا على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ونفس الشيء لو كانت المنظمة موجهة نحو خدمة الزبائن وفهم احتياجاتهم بشكل متواصل ولا تستفيد من مواقفها السابقة معهم بتعلم أنماط سلوك جديدة أو تعديل السلوكيات السابقة<sup>(25)</sup>.

### ثالثا: مداخل التميز التنظيمي

يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية اللازمة له، وقد عرفت هذه المداخل تطورا واهتماما كبيرين مع مرور السنوات، ولا تزال على ذلك إلى يومنا هذا، ونشرح أهم هذه المداخل فيما يلي:

## 1- مدخل الإدارة الاستراتيجية « Management stratégique »

الإدارة الاستراتيجية " هي طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والتحديات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها " <sup>(26)</sup>.

ويظهر هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية من مراحل متداخلة فيما بينها كالتالي <sup>(27)</sup>:

المرحلة الأولى: وتشتمل على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التالية:

- تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وقيمتها الأساسية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- بناء الموقف الاستراتيجي من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة بصنفها العام والخاص (بيئة النشاط)، وهذا بغرض تبيان الفرص لاقتناصها والتحديات لتفاديها، بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بغرض إظهار نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

المرحلة الثانية: وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي، من خلال المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المناسبة وتقييمها على أساس تناسبها مع الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يتم فيها وضع الاستراتيجيات المختارة حيز التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات المناسبة.

المرحلة الرابعة: وهي آخر مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن كافة عمليات الرقابة والمراجعة وتقييم الأداء، بما يمكن من اكتشاف الانحرافات والفجوات لتصحيحها، كما تقيّد هذه المرحلة في توفير التغذية العكسية اللازمة للعمليات الاستراتيجية المستقبلية.

ويساعد تبني الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق جملة من الفوائد أهمها (28):

- وضوح الرؤية المستقبلية، وبالتالي الاستعداد المسبق للتحديات القادمة.
- الاستغلال الجيد للإمكانات والموارد، واستخدامها بأكثر فعالية وكفاءة.
- تنمية المزايا التنافسية، وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية عملية شاملة، حيث توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي ينتج عنه زيادة تجانس الفكر والممارسات بين العمال وبين الإدارات المختلفة.
- تحقيق نتائج متفوقة، فقد أثبت العديد من الدراسات بأن المنظمات التي تأخذ بمفهوم الإدارة الاستراتيجية تحقق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم، كما أن أغلب المنظمات الرائدة في العالم هي منظمات لديها رؤية مستقبلية محددة وواضحة لاعتمادها على الإدارة الاستراتيجية في التسيير.

## 2- مدخل إدارة الجودة الشاملة « Management de qualité totale »

يمكن تعريفها بأنها " فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمداً في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر " (29).

وإلى جانب هذا التعريف يوجد تعريفات كثيرة ومتعددة، وبالرغم من أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف واحد مقبول، إلا أنّ هناك تقارب من حيث اعتبار إدارة الجودة الشاملة بمثابة مدخل إداري يقوم على ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- التركيز على العميل: يعتبر العميل المحور الأساسي لأنشطة إدارة الجودة الشاملة، وهو يصنف (30) إلى عميل داخلي وعميل خارجي. فالأول يقصد به المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية، ففي

حالة تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل مثلا، فإن كل مرحلة، تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها، وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع. أما الثاني، فهو الذي يكون موقعه خارج المنظمة، وتتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو الخدمة المراد تقديمها والعمل على إرضاءه وإسعاده.

- المشاركة الجماعية: وذلك بالتعاون والعمل الجماعي والمشاركة الفعالة في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل وتهيئة المساحات المناسبة بين حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقدم أفكاره بشكل مستمر ومتحدّد ضمن مجموعات عمل أو حلقات الجودة، وأخذ رأي العمال في جميع المجالات وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإشعارهم بمسؤولية الانتماء للمنظمة<sup>(31)</sup>.

- التحسين المستمر: ويمس كافة أنشطة المنظمة بدون استثناء، سواء كانت متعلقة بالمدخلات أو عمليات التحويل وحتى المتعلقة بانتقال المخرجات إلى العميل. وينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وإقصاء أسباب العيوب والأعطاب وتقليص المدة الزمنية للإنتاج والتوزيع وارتفاع مستوى إرضاء الزبون.

ولقد أجمع أبرز الكتاب والباحثين بأن جودة المخرجات تعد عنصرا أساسيا في المنافسة، فلاستجابة السريعة والسليمة والفعالة لاحتياجات الزبائن، تسمح بتحقيق رضاهم، وبالتالي رفع الحصة السوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة، وهي بذلك تعتبر مدخلا رئيسيا لتمييز أداء المنظمات.

### 3- مدخل إعادة الهندسة « Reengineering »

ظهر هذا المفهوم مع نشر مقالة ( إعادة بناء العمل ) لصاحبها « M.HAMMER » في مجلة هارفارد للأعمال، والتي أتبعها بكتابه (إعادة هندسة المنظمة) عام 1993. وتعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري<sup>(32)</sup> بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن. ويقول « M.HAMMER »، "إعادة الهندسة هي تغيير ثوري في طريقة التفكير وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة، للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة... الخ" (33).

ويمكن القول بأن إعادة الهندسة هي مدخل شامل لتحقيق التفوق في الأداء، كما أن المحور الأساسي لإعادة الهندسة هو العمليات، أي أن هذا المدخل يعمل على رؤية المنظمة على أنها مجموعة عمليات

مركزة لتحقيق قيمة مضافة للزبائن، ومنه فإن المفاتيح الأساسية لهذا المدخل هي: التخلي عن القديم، الابتكار وإتباع منهج العمليات.

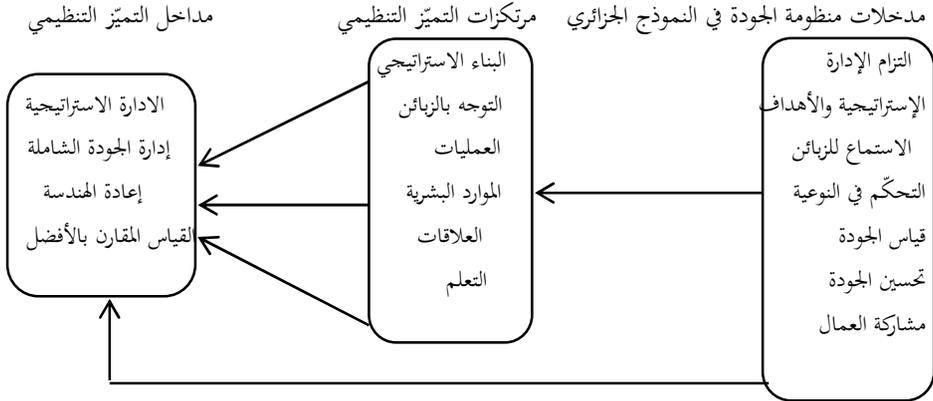
ويصنف مايكل هامر، ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة الهندسة، وهي المنظمات المتدهورة ذات الأداء المتدني، والمنظمات السائرة في طريق التدهور والتي بدأت تفقد حصتها السوقية وتتناقص مداخيلها، بالإضافة إلى المنظمات الناجحة والمتفوقة، والتي يجب عليها إعادة هندسة عملياتها لإعطاء نفس جديد لأدائها والمحافظة على الريادة والتفوق. بتعبير آخر يمكن القول بأن كل المنظمات معنية بإعادة الهندسة لما ينجر عن ذلك من انعكاسات إيجابية على مختلف جوانب ومستويات الأداء.

#### 4- مدخل القياس المقارن بالأفضل « Benchmarking »

كان اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن بالأفضل، عندما بدأت المنظمات اليابانية في زيارة العديد من المنظمات الغربية، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم والاستمرار في ذلك بهدف التحسين المستمر (فلسفة KAIZEN). ويمكن تعريف القياس المقارن بالأفضل بأنه " عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى " (34). ويظهر التعريف بأن القياس المقارن بالأفضل يمس موضوعات مختلفة قد تكون مخرجات المنظمة، مختلف عملياتها الداخلية والخارجية، أنشطتها الوظيفية، تنظيمها الداخلي... كما يأخذ القياس المقارن بالأفضل أنواعا مختلفة (35)، فقد يكون داخليا بأن يتم مقارنة عمليات إدارة معينة مع عمليات إدارة أخرى رائدة في المنظمة نفسها، وقد يكون خارجيا، وهذا بمقارنة مخرجات وعمليات المنظمة مع منظمات أخرى متفوقة، سواء من نفس القطاع (منافسة)، أو من قطاعات أخرى. ويعتبر القياس المقارن بالأفضل من المداخل الإدارية الرائدة والهادفة للتميز في الأداء، وقد أثبتت ذلك العديد من الدراسات وعلى رأسها الدراسة (36) التي قام بها المركز الأمريكي للبنشماركينغ حول العالم، والتي أظهرت أن 89% من المنظمات التي شملتها الدراسة تقوم بعمليات القياس المقارن بالأفضل، وبأشكال متفاوتة، كما أظهرت الدراسة على أن 80% من هذه المنظمات على اقتناع تام بأهمية القياس المقارن بالأفضل لضمان الاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية، وأن أكثر المنظمات تفوقا في العينة المختارة، تطبق القياس المقارن بالأفضل بشكل كبير وتعتمده كاستراتيجية رئيسية لها.

رابعا: اسقاط معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة على مرتكزات ومداخل التميز التنظيمي يوضح الشكل التالي اسقاط معايير التقييم السبعة (مدخلات منظومة الجودة في النموذج الجزائري) على مرتكزات ومداخل التميز التنظيمي.

### الشكل رقم 02: ملامح التميز التنظيمي في النموذج الجزائري للجودة



المصدر: من إعداد الباحث

ويوضح الشكل أعلاه فكرة أن معايير التقييم في النموذج الجزائري للجودة ماهي في حقيقة الأمر إلا وسيلة يتم على أساسها معرفة درجة توفر مرتكزات التميز التنظيمي في المنظمات المترشحة للجائزة الجزائرية للجودة، وهذه المرتكزات هي في جوهرها تعكس مدى إيمان المنظمات المترشحة بمختلف المداخل الإدارية التي تجسد التميز التنظيمي واعتمادها لها، ويمكن أن نشرح هذه الفكرة بأن نسقط معايير التقييم على مرتكزات التميز التنظيمي في النقاط التالية:

- معيار التزام الإدارة: يفيد هذا المعيار في تشخيص مرتكزات التميز التنظيمي التالية: التوجه بالزبون، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات، التعلم. حيث يهدف إلى تشخيص درجة اقتناع إدارة المنظمة بمدى أهمية وضع الزبون كهدف رئيسي لكل نشاطاتها، وفي إطار ذلك توجه عملياتها المختلفة وتعبأ مواردها الداخلية وبالأخص، مواردها البشرية التي يقع على عاتقها مهمة ربط علاقات قوية مع الزبون من شأنها أن تضمن التغذية العكسية وتزيد من فرص المنظمة في التعلم من محيطها والتكيف معه.
- معيار الاستراتيجية والأهداف: يفيد هذا المعيار في تشخيص مرتكزات التميز التنظيمي التالية: البناء الاستراتيجي، التوجه بالزبون، العمليات، العلاقات، التعلم. حيث يهدف هذا المعيار إلى تشخيص مدى

إدراك المنظمة لمسارها المستقبلي ودرجة تحكّمها في أساليب تحقيق الأهداف التي وضعتها، وما مكانة الزبون في مخططاتها المستقبلية، كما يهدف إلى تشخيص علاقات المنظمة مع محيطها وأساليب إدارة عملياتها الخارجية التي تضمن لها التعلم وفهم متغيرات البيئة التي تتعايش معها.

- معيار الاستماع للزبون ومعايير التحكّم في الجودة وقياسها وتحسينها: هذه المعايير مجتمعة تنفيذ في تشخيص مراكز التميز التنظيمي التالية: التوجه بالزبون، العمليات، العلاقات والتعلم، لأنها تهدف إلى ضرورة فهم المنظمة للزبون والعمل على ارضائه من خلال رفع مستويات جودة مخرجاتها، وأن توجه عملياتها الداخلية والخارجية المختلفة في سبيل ذلك لربط علاقات دائمة ومتبادلة تضمن تدفق المعلومات والاستفادة منها.

- معيار مشاركة العمال: يفيد هذا المعيار في تشخيص مراكز التميز التنظيمي التالية: الموارد البشرية، العلاقات، العمليات والتعلم، حيث يهدف هذا المعيار إلى تشخيص درجة اقتناع المنظمة بضرورة تمكين عمالها بمنحهم فرص المشاركة والاستقلالية والمساهمة بشكل كبير في رسم توجهاتها المستقبلية، ومدى اجتهادها في تعزيز علاقات عمالها الداخلية من خلال تشجيع العمل الجماعي، واستثمار قدراتهم المعرفية الضمنية والاستفادة منها.

وإذا ما مكّنت معايير التقييم في تشخيص مراكز التميز التنظيمي، تصبح وسيلة لمعرفة درجة تطبيق المنظمة المترشحة لمدخلي الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى، يعتبر خضوع المنظمة المترشحة لجولات تقييم من طرف لجان تتضمن أعضاء مختصين، من شأن ذلك أن يمكّنها من معرفة نقاط ضعفها، الشيء الذي يدفعها في إطار البحث عن سبل معالجتها إلى إعادة النظر وفي أغلب الأحيان بشكل جذري في كيفية تنظيمها و طريقة سير عملياتها الداخلية والخارجية، وبذلك المنظمة بصدد تبني مدخل مهم من مداخل التميز التنظيمي ونقصد بذلك مدخل إعادة الهندسة. كما أن النموذج الجزائري للجودة وفي طريقة بحثه عن المنظمة التي تستحق الجائزة الجزائرية للجودة، هو يقوم بعمليات تشخيص ومقارنة لكل المنظمات المترشحة للجائزة، وهذه المقارنة هي في حد ذاتها أحد المداخل الرائدة للتميز التنظيمي، ونقصد بذلك مدخل القياس المقارن بالأفضل، حيث تصبح المنظمة الفائزة بجائزة الجودة بمثابة نموذج رائد يقتدى به من طرف المنظمات الأخرى وتعمم نجاحاتها حتى تكون مثالا للتميز التنظيمي.

## الخاتمة

النموذج الجزائري للجودة من النماذج الرائدة في افريقيا والعالم العربي، ويعتبر ثمرة الجهود المتميزة التي بذلتها وتبذلها الجزائر في سبيل تحفيز المنظمات الجزائرية ودفعها نحو الايمان بالمفاهيم الادارية الرائدة والتحكّم فيها، خاصة وأن التحديات الكبيرة التي تفرض على المنظمات اليوم بفعل المنافسة وعولمتها، قد غيرت كثيرا من طرق التفكير ليصبح التميّز التنظيمي كفلسفة إدارية رائدة هي أساس النجاح وضمن البقاء والنمو والاستمرار، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة<sup>(37)</sup>.

والنموذج الجزائري للجودة بمعايير ومنهجية التقييم التي يعتمدها يعد بحق طريق المنظمة الجزائرية نحو تبني فلسفة التميّز التنظيمي كأساس للنجاح وتعظيم منافع ذوي المصلحة فيها من حملة الأسهم والزبائن والعمال والمجتمع بصفة عامة، ومن هذا المنطلق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة اقتناع المنظمة الجزائرية بفلسفة التميّز التنظيمي كأساس للنجاح وضمن البقاء والاستمرار في ظل بيئة جزائرية تتجه يوما بعد يوم نحو الذوبان في البيئة العالمية.
- ضرورة انخراط المنظمات الجزائرية في النموذج الجزائري للجودة والايمان بما يقدمه لها في سبيل بلوغ أفضل النتائج والقيم لذوي المصلحة فيها.
- ضرورة التحسيس أكثر فأكثر بأهمية النموذج الجزائري للجودة والتشهير به بين المنظمات، كما يجب تطويره بشكل مستمر ليواكب التغيرات المستمرة في الفكر الإداري والنماذج العالمية الرائدة.
- النموذج الجزائري للجودة وما يقدمه من مداخل إدارية متميزة، يعد مجالا خصبا للبحث العلمي، من شأنه أن يفتح أفقا كثيرة ومتعددة.

الهوامش:

1. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، المقدمة.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، يتضمن الجائزة الجزائرية للجودة، صفحة 08.
3. Ministère de l'industrie، Liste des Entreprises triomphé، arrêtées au 05 /02/2014.
4. Ministère de l'industrie، Direction générale de la compétitivité industrielle، Le prix algérien de la qualité (Objectifs، Conditions de participation، questionnaire)، 2012، p 03.
5. مقابلة مع السيدة بن زادي فريدة، إدارية بقسم الجودة والأمن الصناعي ومكلفة بالجائزة الجزائرية للجودة، بتاريخ 20 /ماي/ 2012، على الساعة العاشرة صباحا بمقر الوزارة.
6. Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 03.
7. لعلى بوكميش، دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، صفحة 09.
8. Ministère de l'industrie، Le prix algérien de la qualité، Opcit، p 08
9. لخضر مداح- محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، صفحة 19 - 20.
10. IRIBARNE et autres، l'autoévaluation des performances a travers le modèle EFQM :guide de terrain pour réussir، AFNOR، Paris، 2005، P 04.
11. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، صفحة 80.
12. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، صفحة 11.
13. JOHN OAKLAND، Total organizational excellence، Butterworth Heinemann، USA، 2001، p 03
14. ARMITAGE.J and others، The 7 essentials of business excellence، White Paper 2003 Available on website :  
ww.7thwavesolutions.com/offerrings/guided\_solutions،  
05/02/2009. p 1 - 23

15. المغربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 1999، صفحة 71.
16. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، إصدارات بميك، القاهرة، 2001، صفحة 105.
17. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الصفاء للنشر، طبعة 1، عمان، 2001، صفحة 34.
18. RAY.D، Mesurer et développer la satisfaction clients، édition d'organisation، Paris، 2001، p54
19. ARMITAGE.J and others، Opcit، p 7 - 9
20. ARMITAGE.J and others، Opcit، p 10-12
21. سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005، صفحة 05
22. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008/2007، صفحة 92.
23. ARMITAGE.J and others، Opcit، p 13-15
24. ARMITAGE.J and others، Opcit، p 16-17
25. ARMITAGE.J and others، Opcit، 18-20
26. المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، صفحة 33.
27. نفس المرجع السابق، صفحة 61.
28. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، 2005، صفحة 19.
29. قاسم نايف علوان، مرجع سابق، صفحة 81 - 82.
30. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، طبعة 1، 2004، عمان، صفحة 71.
31. عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، صفحة 124.
32. سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات، القاهرة، 1998، صفحة 305.
33. M.HAMMER، Le Reengineering، DUNOD، Paris، 1993، p 41
34. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2003، عمان، صفحة 77.

35. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006/2005، صفحة 196.
36. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006/2005، صفحة 229.
37. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 29/27 نوفمبر 2004، صفحة 23.