

إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث
تطبيقي في وزارة النفط العراقية

أ.د. علي حسون الطائي

جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد

زينب محمد عبد الهادي

وزارة النفط

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تشخيص الواقع الفعلي لمركز البحث والتطوير النفطي ومدى اقترابه من معايير جائزة مالكوم بالدريج تمهيداً للحصول على الجائزة العراقية التي هي قيد الدراسة على مستوى القطر والمستمدة معاييرها من جائزة مالكوم بالدريج بعد أن جرى التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد معدلات الفجوة بين الواقع الفعلي ودرجة كل معيار من المعايير السبعة للجائزة وقد اعتمد منهج دراسة الحالة لإجراء البحث وبلاستفادة من تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية وبما يتناسب مع متطلبات وأهداف البحث لمعرفة مدى تطبيق وتوثيق المركز لمعايير الجائزة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها هو اقتراب المركز من التطبيق الكلي لمتطلبات معايير الجائزة عموماً وبنسب متفاوتة للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة، فضلاً عن مجموعة من التوصيات التي خرج بها البحث لسد تلك الفجوة التي تؤهل المركز للتطبيق التام لهذه الجائزة.

The Possibility of Applying The Criteria A ward Malcolm Baldrig The Iraqi Oil Ministry

Abstract:

This research aims to diagnose the actual reality for the Centre of research and development of oil and the extent of approaching the standards of Malcolm Baldrig's award as a prelude for the Iraqi award which is under study at the country level and standards derived from Malcolm Baldrig's award after that were identified strengths and weaknesses and determine the rates of the gap between reality and the degree of each criterion of the seven criteria for the award. It was adopted a approach case of study to make a research and to benefit from the

Application of a set of statistical tools to meet the requirements and objectives of the research and see how the application and documentation of the center for the award criteria . The research found a set of conclusions the most important of it is the center reach overall application of the requirements of the award criteria and generally varying degrees of verified the actual rates of the gap as well as a set of recommendations drawn by the research to fill that gap that qualify of the center of the full application for this award .

المقدمة:

تعد جائزة مالكوم بالدريج التي أصدرها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي إحدى أبرز الأدوات التي يمكن من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات المنافسة العالمية عبر تحقيق الجودة في مجمل عناصر المنظمة والتي حددت بسبعة معايير (القيادة-التخطيط الاستراتيجي- التركيز على الزبون- القياس والتحليل وإدارة المعرفة- قوى العمل- التركيز على العمليات - النتائج). وبما يزيد من

قدرة المنظمات للوصول إلى الريادة في مجال اختصاصها فضلاً عن دخولها إلى عالم المنافسة الدولية، خاصة بعد تزايد المنظمات التي تطبق هذه الجائزة وبشكل مستمر، لاسيما بعد أن أدركت تلك المنظمات المنافع التي ستجنيها من تطبيق الجائزة والتي تحاول المنظمات العامة العراقية رغبةً منها للاقترب من تطبيق معاييرها ولو جزئياً لتواكب التجارب الحديثة. وعلى هذا الأساس يتكون البحث من أربعة مباحث رئيسية اشتمل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث، المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (جوائز الجودة- جائزة مالكوم بالدريج)، المبحث الثالث: تقييم مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المركز المبحوث، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

بعض الدراسات السابقة

الجدول (1) بعض الدراسات السابقة		
أ	عنوان الدراسة	معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير مالكوم بالدرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة (نموذج مقترح)
	اسم الباحث والسنة	الشمراي (1429هـ-2007م)
	هدف الدراسة	وضع معايير مقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام في المملكة في ضوء معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، والتعرف على درجة إمكانية تطبيق المعايير المقترحة للجودة التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارات التعليمية والمراكز التابعة لها.
	عينة الدراسة	معلمي مدارس المرحلة الثانوية العامة (بنين) بالعاصمة الرياض.
	أداة القياس	الاستبانة
	الوسائل الإحصائية	التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، معامل الارتباط والانحدار المتعدد.
	أهم الاستنتاجات	أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم ومهم جداً في جميع المحاور السبعة.
جدول (2) بعض الدراسات السابقة الأجنبية		
	عنوان الدراسة	A Comparative assessment of some major quality awards التقييم المقارن لبعض من جوائز الجودة الرئيسية
	اسم الباحث	Bohoris, G.A., (1995)
	هدف الدراسة	يهدف البحث إلى مقارنة جوائز الجودة الثلاثة الرئيسية والتي هي جائزة مالكوم بالدريج وجائزة الجودة الأوربية وجائزة ديمنج لمعرفة الأداة المناسبة ومتطلبات معايير الجودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب.

عينة الدراسة	نماذج جوائز الجودة الرئيسية
أداة القياس	معايير جوائز مالكوم بالدريج والجودة الأوربية وديمنج
الوسائل الإحصائية	الإحصاء الوصفي المقارن
أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج إن لكل جائزة نظام فريد ومجموعة من معايير الاختبار التي تختلف عن الأخريات تبعاً للغرض والمدخل العام والقيم والمفاهيم الأساسية التي تتمثل في أطر عملها وإسهاماتها في ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

تعد الجودة من أهم الموضوعات الحديثة التي أصبحت تمثل مؤشراً رئيسياً لفاعلية المنظمات العامة ودالة لميزتها التنافسية من خلال استمرارية التحسين الداخلي للتكيف مع تطورات البيئة الخارجية وصولاً إلى تحقيق جودة على مستوى المنظمة بأكملها، وهذا ما تؤكد عليه الجوائز الدولية للجودة والتي تعد جائزة مالكوم بالدريج من أبرزها التي تسعى إلى تطبيق أسلوب عمل منظم يعمل على تطوير مجمل عناصر المنظمة فضلاً عن كونها أداة للإصلاح وتحقيق النجاح الذاتي للمنظمات.

ولما كان نجاح تطبيق الجائزة المذكورة يعتمد على مدى توافر معاييرها المتمثلة في (القيادة- التخطيط الإستراتيجي- التركيز على الزبون- القياس والتحليل وإدارة المعرفة- التركيز على قوى العمل- التركيز على العمليات- النتائج). فإنه من الضروري أن تنظر المنظمات في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق تلك المعايير كخطوة أولى للوصول إلى الدرجات المساوية لدرجة الجائزة وهذا ما يمثل جوهر مشكلة البحث الحالي التي تتمحور حول التحقيق من مدى توفر معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة في مركز البحث والتطوير النفطي الذي يعمل وبشكل دوّوب ومنذ تأسيسه على الارتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها عبر تطبيق المواصفات الدولية المتعلقة بالجودة كمواصفة (9001-14001-17025) ويسعى إلى التأكد من مدى قدرته على تطبيق معايير الجائزة تمهيداً للوصول إليها أو الاقتراب من تطبيقها عبر التقييم الذاتي لأنشطته وخدماته.

وفي ضوء ما تقدم أعلاه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى الأداء في المركز موضوع البحث؟ وهل يمكنه ذلك في الاقتراب إلى مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج.
- 2- ما مدى تحقق كل معيار من معايير جائزة مالكوم بالدريج (القيادة- التخطيط الاستراتيجي- التركيز على الزبون - القياس والتحليل وإدارة المعرفة - التركيز على قوى العمل- التركيز على العمليات - النتائج) نسبة إلى درجته في الجائزة.

3- ما معدل الفجوة بين المتحقق الفعلي لكل معيار ودرجته في الجائزة.

ثانياً. أهداف البحث:

1- فحص قدرات مركز البحث والتطوير النفطي على تحقيق المستويات المحددة (درجات) المعايير الخاصة بجائزة مالكوم بالدريج.

2- تحديد المتحقق الفعلي لكل معيار وفقاً لدرجته في الجائزة.

3- تشخيص معدلات الفجوة (gab) بين الواقع الحالي وما مطلوب تحقيقه للوصول إلى الدرجات المحددة لكل معيار.

4- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تسهم في معالجة جوانب القصور في معايير الجائزة لرفع مستوى قدرات المركز على تحقيق تلك المعايير.

ثالثاً. أهمية البحث:

1- حداثة موضوع (جائزة مالكوم بالدريج) في الدراسات والبحوث محلياً بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله.

2- إن البحث الحالي تناول جائزة مالكوم بالدريج التي ركزت في تصنيفها على القطاعات العامة (الخدمية) كجزء من المنظمات المشمولة بمنح الجائزة والتي تعتبر من الجوائز المهمة عالمياً.

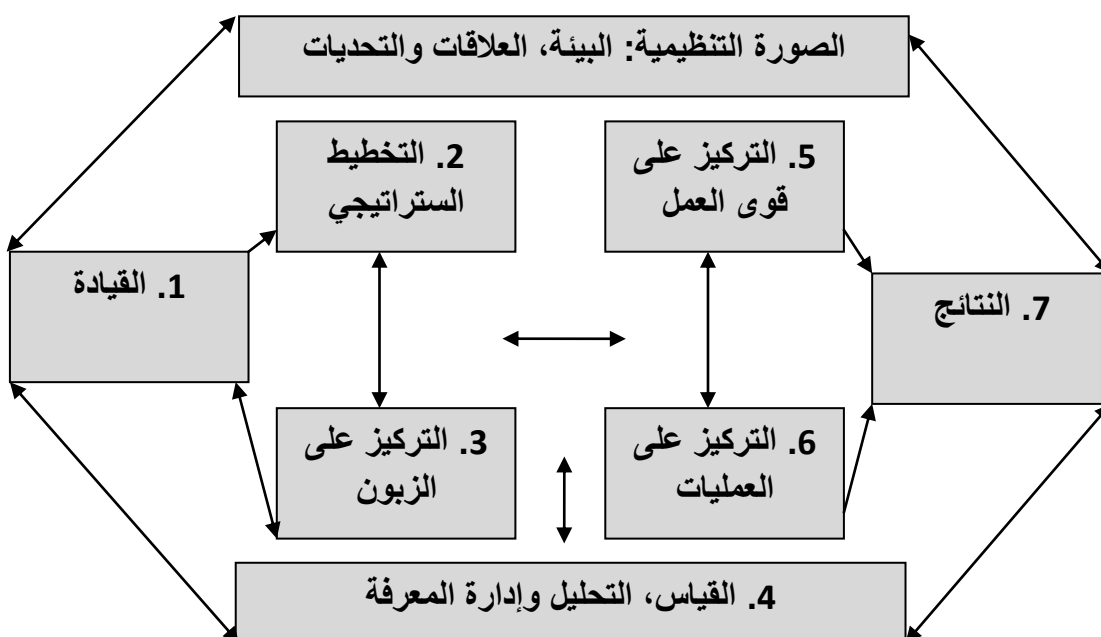
3- المساهمة في دفع المنظمات العامة العراقية نحو تطبيق الجوائز العالمية للوصول إلى مناص الدول المتقدمة.

4- أهمية القطاع النفطي باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية التي لها دور كبير في تسريع عملية النمو الاقتصادي والذي من المهم أن يكون في مستوى من الجودة وبما يسهم في أحداث التحولات الاقتصادية المطلوبة للبلد وتنمية الاقتصاد الوطني.

5- رفد المكتبة العراقية ببحوث وتطبيقات جديدة لجائزة مالكوم بالدريج بوصفها مدخلاً حديثاً يمكن للمنظمات أن تتبعه لمواجهة التغير البيئي والانفتاح على الدراسات المستقبلية بشكل أعمق.

رابعاً. أنموذج البحث:

لقد تم تحديد أنموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بمعايير جائزة مالكوم بالدريج وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) أنموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية

Source: National institute of Standards Technology Administration Building 2012: "criteria for performance Excellence" P.4.

خامساً. حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بما يأتي:

- الحدود المكانية للبحث: تم اختيار مركز البحث والتطوير النفطي مجالاً لإجراء البحث كونه يتوافق مع أهداف البحث المتعلقة بتشخيص مدى توفر معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة.
- الحدود الزمانية: أمتد البحث من 2012/11/1 ولغاية 2013/12/31 ومن خلاله معايشة ميدانية ما بين 2013/5/19 ولغاية 2013/8/23.
- الحدود البشرية: وتمثل أحد جوانب البحث التطبيقية وهم المجتمع المتمثل بالأفراد المسؤولين ابتداءً من مدير المركز ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات إضافة إلى العاملين في المركز.

سادساً. عينة البحث:

اعتمد مركز البحث والتطوير النفطي عينة للبحث باعتباره أحد تشكيلات القطاع النفطي كونه يعتبر مساهمة مهمة ومؤثرة في اقتصاديات الدول المنتجة والمصدرة لمثل هذه المواد. إذ يُعد من أهم المراكز البحثية الموجودة في القطر والفريدة من نوعها فهو يمتاز بتوفير الإسهام العلمي والتكنولوجي لكافة أنشطة الصناعة النفطية.

من خلال إجراء البحوث والدراسات التطبيقية لتأمين التطوير المستمر لهذه الصناعة ونموها

واعتمادها على الإمكانيات والموارد الذاتية تحقيقاً للاستثمار الأمثل للثروة الهيدروكربونية وبما ينسجم مع إستراتيجية التنمية الوطنية.

أما عن مبررات اختيار المركز عينة للبحث فكانت كما يلي:

- 1- رغبة إدارة المركز في اعتماد معايير جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية وسعيها للاقتراب منها خاصة بعد حصولها على أكثر من براءة اختراع من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.
- 2- دور المركز في تقديم الخدمات المتمثلة في (البحوث) التي من شأنها أن تسهم في حل العديد من المشاكل التي قد يواجهها القطاع النفطي وتحسين الصناعة النفطية.
- 3- قناعة الإدارة العليا في المركز باتباع النماذج الإدارية الحديثة للوصول إلى الجودة الكاملة في كل أجزاء المنظمة.

سابعاً. طرائق جمع البيانات وعرضها:

أخذت البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء البحث من رافدين أساسيين هما:

- أ- **الجانب النظري:** أجرى الباحث مسحاً عن كل ما هو متاح من المصادر العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات والرسائل والأطاريح، إضافة إلى ما وفرته الشبكة الدولية (الانترنت) من دراسات ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري المتمثل بمعايير البحث (جائزة مالكوم بالدريج).
- ب- **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات في هذا الجانب علي:
 - 1- **الملاحظة المباشرة:** تمت في أزمنة متفاوتة من خلال زيارة أقسام المركز ميدانياً ومعايشة العاملين فيه للوقوف على بعض جوانب العمل ذات العلاقة بأهداف البحث فضلاً عن حضوره عدداً من الندوات والمحاضرات المقامة في المركز لأجل تكوين تصور واضح عن كيفية أدائه لأنشطته وبما يتوافق مع متطلبات البحث.
 - 2- **المقالات:** اعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات الضرورية التي لم يستطع الباحث الوصول إليها من خلال الملاحظة المباشرة أو بهدف تعزيز المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الملاحظة أعلاه للتحقق من صحة البيانات والمعلومات التي تم جمعها، إذ تم إجراء (23) مقابلة مع كل من مدير المركز ورؤساء الأقسام وبعض من مسؤولي الشعب والوحدات خلال المدة المحصورة بين (2013/8/3 إلى 2013/4/15) وطرحت عليهم جملة من الأسئلة.
 - 3- **مراجعة السجلات والوثائق:** الخاصة بالمركز والتي جرى من خلالها الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمركز والواجبات والصلاحيات الممنوحة لأقسامه وشعبه ووحداته فضلاً عن الإجراءات المتعلقة بما يدعم أهداف البحث.

4- **قوائم الفحص (Check Lists):** وهي الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في الحصول على البيانات الأولية وبما يتناسب مع متطلبات البحث وذلك لغرض تحليل مستويات الفجوة بين درجات المعايير الحقيقية التي حددتها جائزة مالكوم بالدريج والواقع الفعلي للمركز عبر صياغة فقرات تشخص ذلك بالاعتماد على ما أصدره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي. (National Institute of Standards and Technology) عام 2011-2012 من معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز بالإضافة إلى الاستفادة من الاستشارات التي قدمها السادة (توماس ستال/ رئيس بعثة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/العراق ريك هنكتون/ رئيس مشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/ ترابط - سلمان الشوبكي/ مستشار تطوير مؤسسي- وليد الأسمر/ استشاري في التطوير الدولي مشروع الترابط.

أثناء حضورنا المؤتمر المنعقد في فندق المنصور ميليا بتاريخ 2013/5/21 الذي عقد بهدف دراسة مقترح استحداث مركز عراقي للتميز الحكومي والذي يختص بمنح جائزة عراقية متوافقة مع جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية على المستوى المحلي وبما يحاكي متطلبات الواقع الوطني والموضحة مجرياته على الموقع الإلكتروني:

<Http://tarabot-iraq.org/view/news/index.cfm?ioc=newsitem&news-id=345>.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

جوائز الجودة

أولاً. أهداف وأهمية جوائز الجودة:

أحد الأغراض الرئيسية من وراء امتلاك جوائز الجودة هي زيادة الوعي بالجودة في الصناعات وعند الجمهور العام وهناك غرض آخر وهو لتسهيل المشاركة بالخبرات وذلك لتشجيع السلوك التعاوني بين منظمات الأعمال. إذ تساعد جوائز الجودة المنظمات على فهم أدائها الحالي وبذلك يمكن استهداف مستوى التقدم مستقبلاً، وكذلك توفر الجوائز تغذية مرتجعة خارجية ثمينة وهو ما يوفر معلومات موضوعية حول الأداء التنظيمي والذي يمكن من خلاله تحديد مجالات التحسين. (Lcc, 2002: 144) وهناك عدة أهداف يتوقع أن يتم تحقيقها من خلال تطبيق جوائز الجودة إذ يبين (Ghobadian

& Woo, 1996: 11) أن هناك أهداف واسعة لجوائز الجودة تتحدد بالآتي:

- 1- زيادة الوعي بأهمية جودة ما هو معروض للبيع والاهتمام بإدارة الجودة بسبب إسهاماتها المهمة في التفوق التنافسي.
- 2- تشجيع التقييم الذاتي النظامي مقابل المعايير الموضوعة والسوق بنفس الوقت.
- 3- تشجيع التعاون بين المنظمات وفق مدى واسع من المسائل الحساسة غير التجارية.

4- التحفيز على المشاركة ونشر المعلومات المتعلقة باستراتيجيات نشر الجودة الناجحة وعلى المنافع المتأتية من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

5- تنشيط فهم متطلبات تحقيق تفوق الجودة والتطوير الناجح لإدارة الجودة.

6- تحفيز المنظمات على إدخال إدارة الجودة كطريقة لعملية التحسين.

ثانياً. التقييم الذاتي Self-assessment:

ذكر (Eriksson & Garvare, 2005: 897) أن المشاركة في عملية جوائز الجودة تكون عادة على أساس منهجية التقييم الذاتي. وبين (Mavroidis, 2007: 457) أن التقييم الذاتي الذي أصبح ذو استخدام واسع من قبل كل أنواع المنظمات التي تدخل في جوائز الجودة الوطنية. وأكد (Eriksson, 2003: 398) بأن التقييم الذاتي يعد أحد المنهجيات التي تستخدمها المنظمات عند تطبيق جوائز الجودة وأن المنظمات تعتمد التقييم الذاتي وكما ذكر (Wiele, et al, 1996) بسبب خمسة أسباب مهمة تجعل المنظمات تأخذ بالمبادرة للبدء بعملية التقييم الذاتي وهي:

1- لإيجاد فرص للتحسين.

2- لتعظيم التركيز على نموذج إدارة الجودة الشاملة الممثل بمعايير الجائزة.

3- لتوجيه عملية التحسين.

4- لتقديم حافز جديد لعملية التحسين لإدارة الأعمال.

جائزة مالكوم بالدريج الوطنية

أولاً. النشأة التاريخية:

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانينيات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجيهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للمنظمات الأمريكية (الطائي وقداة، 2008: 360)، فقد كان هناك جهود مشتركة لكل من منظمات الأعمال والحكومة الفدرالية في محاولة زيادة النمو في الإنتاجية للولايات المتحدة الأمريكية، عبر مشاريع رئاسية لدراسة إمكانية منح الجوائز على الإنتاجية والمنافسة من قبل الحكومة (Loomba & Johannessen, 1997: 61)، وخصوصاً بعد ما حققته جائزة (Demming)، من نجاح في رفع مستوى الجودة في المؤسسات اليابانية، وكما قال (Mary Walton)، الفكرة للجائزة جاءت في الأصل مع حملة تقصي الحقائق اليابانية 1986 بقيادة النائب الديمقراطي (Don Fuquan) من فلوريدا وهناك قابل الوفد (Kaoru Lshikawa) الخبير الياباني الأمتل للجودة. وفي أغسطس وقع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (Ronald Regan) القانون العام رقم (100-107) لتأسيس جائزة مالكوم بالدريج الوطنية لتحسين الجودة وسميت على شرف وزير التجارة تكريماً له (Walton Mary, 1990: 2012). ومالكوم بالدريج كان وزيراً للتجارة من عام

1981 لغاية عام 1987 في عهد الرئيس Regan فضلاً عن كونه مؤيداً لإدارة الجودة والتي كانت عامل أساسي في ازدهار الولايات المتحدة هذا بالإضافة إلى اهتمامه الشخصي بقانون تحسين الجودة، واعترافاً بمساهماته سمي الكونكرس الجائزة باسمه (David A. et.al, 2002: 97). وأشار (ماهوني، 2000: 129) أن هناك ثلاث فئات لهم حق في طلب الحصول على الجائزة (المنظمات الصناعية والخدمية الكبيرة والمنظمات الصغيرة) وأن الحد الأقصى يكون اثنين من كل فئة سنوياً، إذ تجد المنظمات الكبيرة والمعقدة صعوبة في تلبية متطلبات نموذج المعايير وتكون المنظمات الصغيرة أكثر نجاحاً في ذلك. وفي أكتوبر 1998 وقع الرئيس Bell Clinton تشريعات إضافية على جائزة مالكوم بالدريج لإضافة فئتان هما (التعليم والرعاية الصحية) فضلاً عن جوائز لكل فئة من الفئات الخمسة سنوياً (News Brief, 1998: 655).

ثانياً. أهداف جائزة مالكوم بالدريج:

تسعى جائزة مالكوم بالدريج إلى تحقيق عدة أهداف للمنظمات الأمريكية والتي كان لها دور كبير في تعزيز ميزتها التنافسية مما يجعلها مقبولة على نطاق واسع، ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية بل أيضاً حول العالم لقياس تميز الأداء.

وقد لخص كل من (عقيلي، 2001: 184) (الدرادكة، 2008: 270) هذه الأهداف بالنقاط الآتية:

- 1- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- 2- توحيد سياسة المنظمات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- 3- تحديد سبل تحقيق الجودة.
- 4- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- 5- الدعاية للمنظمات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

ثانياً. أهمية جائزة مالكوم بالدريج:

أشار كل من (العزاوي، 2005: 72) (Kumar et.al., 2009: 26) هناك علاقة سبب وأثر بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بمعايير مالكوم بالدريج وأداء المنظمة، إذ تستخدم الألف من المنظمات الكبيرة منها، والصغيرة، معايير مالكوم بالدريج كدليل إلى التحسين وقلما تهتم هذه المنظمات بالترشيح لنيل الجائزة أو إحرازها بل هدفهم الأساسي تحسين أعمال المنظمة، والذي يقاس من خلال علاقات العامل، الإنتاجية، رضا الزبون، الربحية. والتي ينتج عنها أربعة نتائج إيجابية وكما موضح بالآتي:

- 1- علاقات عاملين أفضل: يشعر العاملون برضا وظيفي أكثر، إذ هناك نسب حضور عالية، ودوران عمل أقل، وغياب وحوادث أقل. وقد زاد عدد اقتراحات العاملين فيما يتعلق بالجودة بنسبة (16,7%)

حول العالم.

2- إجراءات تشغيلية محسنة زاد المنظمات من الموثوقية Reliability بنسبة سنوية تبلغ (11,3%) والتسليم بالوقت المناسب لمنتجاتها وخدماتها وتقليل الأخطاء بنسبة (10,3%) وتهيئة المنتج، وكلفة الجودة.

3- رضا زبون عالي: هناك شكاوى قليلة من الزبائن انخفضت بنسبة (11,6%)، وعدد كبير من الزبائن الباقين مع المنظمة.

4- زيادة الأداء المالي: كل منظمة زادت من حصتها السوقية بتحسين سنوي بلغ (13,7%) وزيادة الربحية سنوياً إذ تكسب (8,6%) من المبيعات لكل عامل، (1,3%) عائد على الموجودات، (0,4%) عائد على المبيعات.

رابعاً. معايير جائزة مالكوم بالدريج:

1- القيادة: يختبر هذا المعيار الكيفية التي يقود بها المدير التنفيذي الأقدم المنظمة وكيف تحدد المنظمة مسؤولياتها تجاه المجتمع وكيف تمارس دور المواطنة الصالحة (Krajewski et.al., 2010: 221)، والتي تتم عبر مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المنظمة، وإيجاد نظام للحاكمية، بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية (شعبان، 2009: 142)، فتكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا التي يجب أن تحدد الاتجاهات، وتوضح القيم، وتؤكد على التوجه للزبون (Evans, 1997: 61)، فضلاً عن دعمها لقيم الجودة Quality Values والاهتمام بها داخل وخارج المنظمة (علي، 2008: 339). وقد أُنقِص الباحثون على أن القيادة الإدارية الصحيحة هي أحد العوامل التي تحدد التباين في نسب نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم إبراز دور القيادة في جوائز الجودة ديمنج والجائزة الأوروبية للجودة وجائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية (Das et.al., 197: 2001)، والتي تعد إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة إذ يتطلب تنفيذ الأدوات بشكل ناجح قادة ومدراء لديهم المعرفة والمهارة والخبرة المناسبة في مجال الجودة والتحسين المستمر (Jackson, 2001: 157). ويجب أن يكون القائد الفعال قادراً على تقديم رؤيا ورسالة واضحة ومحددة للجميع فضلاً عن قدرته على تحفيز وتمكين وتشجيع العاملين على المشاركة بأفكارهم عبر إيجاد بيئة تتقبل وتدعم التغيير من خلال سلوكيات الدعم والتدريب وصولاً لتحقيق التركيز على الجودة وتعظيم رضا الزبون. (Alhwairini & Foley, 2012: 191)

2- التخطيط الاستراتيجي: يركز على الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة بوضع إستراتيجياتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات (جودة، 2004: 297)، كما ويتطلب هذا المعيار اختبار عمليات التخطيط الإستراتيجي في كيفية تكامل متطلبات الجودة والأداء الرئيسية في إطار

التخطيط الإجمالي للأعمال ونشرها في وحدات العمل، مما يجعله يتعامل مع خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأمد (الجبوري، 2008: 418)، فضلاً عن فحصه لتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وتطبيقها من خلال خطط الجودة الإستراتيجية التي تجمع ما بين جهود تحسين الجودة في المنظمة.

أن تحقيق التفوق في الجودة وقيادة السوق يتطلب توجه قوي نحو المستقبل وترحيب بعمل التزامات بعيدة المدى تجاه الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح والمجهزين والمجتمع عبر أهداف الجودة والخطط الإستراتيجية والعمليات التي تحتاج إلى أن تعكس هذا الالتزام فضلاً عن ضرورة تكامل أهداف المنظمة في إستراتيجيات أعمال المنظمة الكلية. (Tummaia & Tang, 1996: 13)

3- **التركيز على الزبون:** يهتم بالكيفية التي تحدد بها المنظمة متطلبات وتوقعات الزبائن والأسواق وبناء العلاقات معهم والحصول على الموارد لإرضائهم، فضلاً عن الكيفية التي تبحث بها المنظمة عن طريقة لفهم صوت الزبون والسوق، إذ يركز هذا المعيار على العلاقات كجز مهم من استراتيجية الإصغاء والتعلم الشاملة والتي تقدم نتائج لرضا الزبون كمعلومات حيوية لفهم الزبائن والأسواق (الحداد، 2009: 83). فالزبون هو الموجه، وتمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا (العاني، 2002: 39)، باعتباره هو السبب الأساس لبقاء أي منظمة (Dale et.al., 1997: 8). إذ يتمثل مفهوم التركيز على الزبون في تحديد متطلبات الزبون وإشباعها من خلال أهداف المنظمة (Mokhtar, 2013: 67)، ويعتبر التركيز على الزبون من الأمور الحاسمة بالنسبة لربحية الأعمال، وشرط ضروري للميزة التنافسية وسمة مميزة للأعمال الناجحة (Nwokah, 2009: 21) ويقوم نموذج التميز المرتبط بالتركيز على الزبون على أساس هما الحاضر والمستقبل من خلال تفهم متطلبات الزبون الحالية والعمل على توقع رغباته المستقبلية والآمال السوقية (نصار، 2006: 133) عبر الإنصات إلى الزبائن والتعلم منهم وقيا رضاهم بالنسبة للمنافسين وبناء العلاقات معهم فتكون معلومات الرضا وعدم الرضا مهمة لأن فهمها يقود إلى التحسينات الصحيحة التي يمكن ان تنتج زبائن راضين والذين يكافئوا المنظمة بالولاء، ويشمل إنتاج زبائن راضين استجابة فورية وفعالة، وحلول لاحتياجاتهم ورغباتهم وكذلك بناء علاقات جيدة معهم والحفاظ عليها. (Kotler, 2000: 36).

4- **القياس، التحليل، وإدارة المعرفة:** يختص هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالاستخدام الفعال والتحليل وتحسين البيانات والمعلومات لدعم العمليات الأساسية في المنظمة ونظام إدارة الأداء فيها (النجار وجواد، 2010: 63)، الذي يعكس قدرة المنظمة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها (الرحمان، 2008: 177)، وتستخدم المنظمات البيانات والمعلومات والمعرفة في

أنشطتها الوظيفية كافة، وإن استخدامها لنظم المعلومات يساعدها في صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف بعيدة المدى، وعليه فأن هناك كثيراً من النظم التي بُنيت بشكل متكامل ومتناسق لتجعل المنظمة تسير باتجاه أهدافها (دروش، 2001: 21)، ويعدُّ هذا المعيار الجزء الرئيس في القياس الفاعل لأداء المنظمة وإدارتها، ولاقتراح التحسينات في الأداء والمنافسة، بعبارة بسيطة (المعيار 4) يمثل مركز الدماغ الذي يقوم بخلق الموائمة بين عمليات المنظمة وتوجيهاتها الاستراتيجية، وقد تكون المعلومات والتحليل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية ونمو الإنتاجية كونها تأخذ الاعتبار الإستراتيجية. (الحداد، 2009: 83)

5- **التركيز على قوى العمل:** يهتم بكيفية قيام المنظمة بتمكين عاملها وذلك لتطوير إمكاناتهم الكامنة بشكل كامل وكيف يتم رصف العاملين مع الأهداف التنظيمية (Krajewski et.al., 2012: 221) فأن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معارف ومهارات ودافعية وجودة واندماج قوى العمل فيها، إذ يؤكد هذا المعيار على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوى العمل من خلال التعليم، والتدريب، وإتاحة فرص النمو المستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان والسلامة والروح المعنوية للعاملين، وأن يكون ذلك جزءاً من أهداف التحسين المستمر في المنظمة (الوادي وآخرون، 2012: 192)، باعتبارهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها (السالم وجرحوش، 1991: 30). إن المكاسب المتأتية من امتلاك أفضل العاملين المتدربين واستعمال التقانة الأكثر تقدماً يمكن أن تتآكل وتنتهي إن لم يلتزم الأفراد باستعمال هذه الإمكانيات وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم باتجاه أعلى مستويات الجودة ومن دون التزام العاملين فإنه لن تكون هناك فرصة للتحسين في أي ميدان من ميادين أنشطة الأعمال، وتجدر الإشارة إلى أن ضعف الإشراف الإداري وال فشل الذي يحققه المدراء والمشرفون في خلق القوى العاملة الملتزمة يمكن أن يؤدي إلى خسارة العاملين الجيدين، وهناك ارتباط وعلاقة واضحة بين التزام العاملين والمدى الذي يقتنعون فيه بأن مصالح منظماتهم تقع في قلب اهتماماتهم وإنها قريبة جداً من مشاعرهم وأن المنظمات القادرة على توفير المكاسب الحياتية ومكاسب العمل وأنواع الدعم والإسناد للعاملين الأخرى تكون قادرة على تحفيز سلوك المواطن، وسيكون العاملون أكثر ميلاً ورغبة إلى إنجاز ما هو أبعد من الواجبات المناطة بهم طوعاً (التك، 2010: 84).

6- **التركيز على العمليات:** ينبغي هنا تفحص النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج والتسليم وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال ضمان جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون (النجار وجواد، 2010: 351)، إذ يعكس هذا المعيار فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالزبائن أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة (زيدان، 2010: 263)، فأن تحقيق رضا الزبون وخلق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق لذلك يعد معيار

التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم الإستراتيجيات على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي يعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابل للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتفاع في مستوى الجودة وهو الشيء التي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء (الطائي وآخرون، 2009: 201). وقد تفقد المنظمات الكثير من حصتها السوقية نتيجة لضعف الاهتمام بعملياتها (Evans, 1993: 116).

7- **النتائج:** يهتم هذا المعيار بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسية المرتبطة برضا الزبون، الأداء المالي والسوقي، الموارد البشرية، أداء المجهزين والشركاء، الأداء التشغيلي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن فحص مستويات نسبته إلى تلك التي تكون للمنافسين والمنظمات الأخرى المماثلة. (Krajewski et. al., 2010: 221).

أما (القزاز وآخرون، 2009: 225) فقد لخص فحص معيار النتائج بالنقاط الآتية:

- توفير نظام لتقييم مستوى جودة المتحقق في كل عملية وآخر لمستوى جودة المنتجات الجاهزة.
- مقارنة مستوى جودة المنتجات الجاهزة مع المستوى المتحقق لدى المنافس والمنافسين.
- تقييم جودة المواد الموردة والموردين في ضوء هذه النتائج.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

عرض وتحليل البيانات في المركز المبحوث

يسعى هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي جمعت عن واقع أداء المركز المبحوث، بهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معايير جائزة مالكوم بالدريج وذلك باعتماد خطوات عدة تؤلف بمجموعها آلية العمل الآتية:

1- لتحديد مدى قدرة المركز على تطبيق معايير الجائزة، اعتمدت قوائم فحص (Check List) التي تم تنظيمها بالاستفادة من ما أصدره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي والتي تكونت من (7) قوائم كل قائمة تغطي معيار من معايير الجائزة السبعة والتي تباينت فقراتها مت بين (6-15) فقرة لكل معيار ليصبح مجموعها الكلي (71) فقرة.

2- بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات سيستخدم المقياس السباعي لقوائم الفحص إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) فقرات المقياس السباعي وأوزانه

الوزن (درجة)	فقرات القياس السباعي
6	مطبق كلياً موثق كلياً
5	مطبق كلياً موثق جزئياً

4	مطبق كلياً غير موثق
3	مطبق جزئياً موثق كلياً
2	مطبق جزئياً موثق جزئياً
1	مطبق جزئياً غير موثق
0	غير مطبق وغير موثق

3- لغرض تقييم الواقع الفعلي على الفرق بينه وبين درجات معايير الجائزة عبر تحديد المتحقق الفعلي وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لكل معيار جائزة مالكوم بالدريج، للوقوف على مدى أهلية المركز في تطبيق معايير الجائزة، سيعتمد على التعبير الكمي للإجابات في قوائم الفحص وسيتم تطبيق جملة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المستحصلة من القوائم أعلاه التي تتلخص بالآتي:

- أ- الوسط الحسابي المرجح.
 - ب- النسبة المئوية لكل معيار.
 - ج- المتحقق الفعلي لكل معيار.
 - د- معدل الفجوة.
- أولاً. القيادة:

جدول (2)

قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات القيادة في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							1. القيادة (120)
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	
مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	
							1.1 القيادة العليا
							1.1.1 الرؤيا والقيم والرسالة
X							1. يمتلك المركز رؤيا واضحة ومحددة
X							2. يمتلك المركز رسالة واضحة ومحددة
						X	3. يطبق المركز القوانين والتعليمات لتعزيز سلوكه القانوني
			X				4. يطبق المركز إجراءات محددة لإنشاء منظمة مستدامة
							2.1.1 الاتصال والأداء المنظمي

		X					5. يسعى المركز إلى التواصل مع العاملين ومشاركتهم
						X	6. تتوافر للمركز إجراءات محددة لتحقيق تطابق التصرف مع أهداف وخطط المركز
							2.1 الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
							1.2.1 الحوكمة المنظمية
						X	7. يمتلك المركز نظام رقابي مستقل للأداء المالي والإداري
						X	8. يعتمد المركز الشفافية في عملياته وسياساته
						X	9. يمتلك المركز استقلالية في التدقيقات الحسابية الداخلية والخارجية
						X	10. يقوم المركز بمراجعة أداء القيادات بشكل متواصل
						X	11. يستفيد المركز من التقييمات أعلاه في تعويضهم
							2.2.1 السلوك القانوني والرقابي
						X	12. يمتلك المركز مقاييس لتحديد الآثار المترتبة لنشاطاته على المجتمع
						X	13. يمتلك المركز آليات معينة لمعالجة المخاطر المترتبة على الآثار والتجاوزات المنظمة المرتبطة بمنتجاته وعملياته
							3.2.1 المسؤولية الاجتماعية: المنظمات المجتمعية
						X	14. يضع المركز رفاهية المجتمع ومنفعته نصب عينه عند وضع إستراتيجية
X							15. يعمل المركز على تفعيل المشاركة مع المنظمات المجتمعية من خلال تقديم الدعم لها.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
3	0	1	1	0	0	10	التكرار
0	0	2	3	0	0	60	النتيجة
4,33							المعدل
72,2%							النسبة المئوية
86,64							المتحقق الفعلي لمعيار القيادة في جائزة مالكوم بالدريج
33,36							معدل الفجوة

استناداً إلى قائمة الفحص الخاص بمعيار القيادة الموضحة في الجدول (2) فقد حصل المركز على معدل (4,33) درجة، الذي يمثل معدل التطبيق والتوثيق لمضمون الفقرات التي تشخص معيار القيادة أي ما يقارب (4) درجات وبمقارنته مع الأوزان يكون المركز بمستوى التطبيق التام لفقرات معيار القيادة مع عدم توثيق ما يطبقه ونسبة وصلت إلى (72,2%) من إجمالي تطبيق وتوثيق كافة الفقرات وبالتالي فأن

المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (86,64) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة البالغة (120) نقطة أي أننا بحاجة إلى (33,36) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن جائزة مالكوم بالدريج.

ثانياً. التخطيط الإستراتيجي:

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات التخطيط الاستراتيجي في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							2. التخطيط الاستراتيجي (85)
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	
مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	
غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	
							1.2 تطوير الاستراتيجية
							1.1.2 عملية التخطيط الاستراتيجية
				X			1. يتبع المركز منهجية علمية في تحديد إستراتيجياته
						X	2. يمتلك المركز أهداف إستراتيجية محددة ومجدولة
							2.2 تنفيذ الإستراتيجية
							1.2.2 تطوير ونشر خطة العمل
						X	3. يمتلك المركز خطط عمل تم تطويرها نسبة إلى أهدافه الإستراتيجية
		X					4. ينشر المركز خطة العمل السنوية بين المستفيدين لتحقيق أهدافه
						X	5. يعمل المركز على تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العمل
						X	6. يمتلك المركز خطط للموارد البشرية اللازمة لإنجاز أهدافه الإستراتيجية
						X	7. يعدل المركز الخطط في ضوء نتائج مقاييس الأداء
						X	8. يعتمد المركز مقاييس ومؤشرات معينة لقياس خطة العمل الشاملة ومدى تغطيتها للأنشطة المنظمة
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان

0	0	1	0	1	0	6	التكرار
0	0	2	0	4	0	36	عيار النتيجة
5,25							المعدل
%87,5							النسبة المئوية
74,37							المتحقق الفعلي لمعيار التخطيط الإستراتيجي في جائزة مالكوم بالدريج
10,63							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعيار التخطيط الإستراتيجي الموضح في الجدول (3) حصل المركز على معدل (5,25) درجة وبتقريره يكون (5) درجات وعند مقارنته بالأوزان نجد أن المركز يصل إلى مستوى التطبيق الكلي لمعيار التخطيط الإستراتيجي ولكنه لا يوثق ما يطبقه بشكل كلي بل جزئي ونسبة (87,5%) من مقدار كامل التطبيق والتوثيق.

فيكون المتحقق الفعلي للمعيار أعلاه قدره (74,37) نقطة من مجموع نقاط معيار التخطيط الاستراتيجي (85) نقطة أي أننا بحاجة إلى (10,63) نقطة لاكتمال نقاط معيار التخطيط الاستراتيجي ضمن جائزة مالكوم بالدريج.

ثالثاً. التركيز على الزيون:

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات التركيز على الزبون في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							3. التركيز على الزبون (85)
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق		
							1.3 صوت الزبون
							1.1.3 إصغاء الزبون
					X		1. يعتمد المركز مقاييس محددة لقياس معدلات رضا أو استياء الزبون
					X		2. يمتلك المركز طرق محددة للوقوف على مدى مواكبته للتطورات في احتياجات الزبائن المتوقعين
							2.3 مشاركة الزبون
							1.2.3 عروض الخدمة ودعم الزبون

						X	3. يفحص المركز بشكل متكرر أنشطته للتوصل إلى متطلبات الزبون
						X	4. يستفيد المركز من المعلومات الواردة إليه في تحديد زبائنه وأسواقه
							2.2.3 بناء علاقات مع الزبون
						X	5. يعتمد المركز آليات معينة لكسب الزبائن والحفاظ عليهم
X							6. يمتلك المركز إدارة متخصصة لاستقبال الشكاوي
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	0	0	0	0	0	5	التكرار
0	0	0	0	0	0	30	النتيجة
5,00							المعدل
%83,3							النسبة المئوية
70,80							المتحقق الفعلي لمعيار التركيز على الزبون في جائزة مالكوم بالدريج
14,20							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعيار التركيز على الزبون الموضح في الجدول (4) حصل على المركز على المعدل (5) درجة فقط أي أن المركز يصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لفقرات المعيار أعلاه، فضلاً عن حصوله على نسبة (%83,3) من إجمالي الفقرات الواجب تطبيقها وتوثيقها.

وعلى هذا الأساس يكون المتحقق الفعلي لمعيار التركيز على الزبون قدره (70,80) نقطة من مجموع (85) نقطة أي إن المركز بحاجة إلى (14,20) نقطة لاكتمال نقاط المعيار أعلاه.

العدد الخامس عشر / 2019

							7. يمتلك المركز إدارة نظامية للمعرفة من حيث: - جمع - نقل (تقاسم المعرفة)
		X				X	
						X	8. يمتلك المركز وسائل حماية كافية لضمان موثوقية وأمان التكنولوجيا المستخدمة
						X	9. يتبع المركز خطط طوارئ للوصول والتوفير المتواصل لنظم المعلومات
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	2	1	0	0	9	التكرار
0	0	4	3	0	0	54	النتيجة
5,08							المعدل
%84,7							النسبة المئوية
76,23							المتحقق الفعلي لمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة في جائزة مالكوم بالدريج
13,77							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة الموضح في الجدول (5) فقد حصل المركز على معدل (5,08) أي ما يقارب (5) درجات وعند مقارنته بالأوزن المستخدمة يكون المركز قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي بفقرات معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة ونسبة وصلت إلى (%84,7) لتطبيق وتوثيق فقرات المعيار أعلاه. وعليه فأن المتحقق الفعلي (76,23) نقطة من مجموع (90) نقطة أي أن المركز بحاجة إلى (13,77) نقطة لاكتمال نقاط معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة.

خامساً. التركيز على قوى العمل:

جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات التركيز على قوى العمل في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							5. التركيز على قوى العمل (85)
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	
مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	
							1.5 بيئة قوى العمل
							1.1.5 قابلية وطاقة قوى العمل

						X	1. يعتمد المركز آلية محددة لتقدير احتياجات وطاقة القوى العاملة
						X	2. تتوافر في المركز طرق فعالة لاستقطاب وتعيين قوى عمل جديدة با يضمن عدالة في الاستحقاق
							2.1.5. مناخ قوى العمل
						X	3. يمتلك المركز إجراءات محددة لضمان توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين
						X	4. يدعم المركز قوى العمل عن طريق تقديم منافع محددة لهم.
							2.5. مشاركة قوى العمل
							1.2.5. أداة قوى العمل
X							5. يمتلك المركز برامج ثقافية وتدريبية لتحفيز التواصل ومشاركة قوى العمل
						X	6. يعمل نظام إدارة الأداء في المركز على دعم الأداء العالي
							2.2.5. تقدير مشاركة قوى العمل
						X	7. يعتمد المركز طرق محددة لتقدير مشاركة قوى العمل
							3.2.5. تطوير قوى العمل والقائد
						X	8. يطبق المركز نظام تعليم وتطوير فعال للتوجيه
						X	9. يمتلك المركز طرق لتقدير فاعلية وكفاءة نظام التعليم والتطوير
			X				10. يعتمد المركز أسس محددة لإدارة التقدم المهني والمناصب الوظيفية فيه
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	0	0	1	0	0	8	التكرار
0	0	0	3	0	0	48	النتيجة
5,10							المعدل
%85							النسبة المئوية
72,25							المتحقق الفعلي لمعيار التركيز على قوى العمل في جائزة مالكوم بالدريج
12,75							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعيار قوى العمل في الجدول (6) قد حصل على معدل (5,10) أي ما يقارب (5) درجة فقط من أصل (6) درجات، إذ يشير هذا المعدل إلى وصول المركز إلى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي لفقرات معيار تركيز قوى العمل كما يصل إلى نسبة (85%) من إجمالي فقرات

المعيار الواجب تطبيقها وتوثيقها. ولذلك يكون المتحقق الفعلي للمعيار (72,25) نقطة من مجموع (85) نقطة أي أن المركز يحتاج إلى (12,75) نقطة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة.

سادساً. التركيز على العمليات:

جدول (7) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات التركيز على العمليات في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							6. التركيز على العمليات (85)
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	
موثق	موثق	موثق	موثق	موثق	غير موثق	غير موثق	
							1.6 نظم العمل
							1.1.6 تصميم نظم العمل
						X	1. يمتلك المركز إجراءات محددة وأسس لتصميم نظم العمل الجديدة
						X	2. يعمل المركز على دمج التكنولوجيا الحديثة والمعرفة المنظمة ضمن تصميم نظم العمل
							2.1.6 إدارة نظام العمل
				X			3. يمتلك المركز نظام عمل محدد لكل قسم
						X	4. يقوم المركز بتحسين نظم العمل باستمرار
							3.1.6 جاهزية الطوارئ
						X	5. يمتلك المركز آلية فحص استعداد نظام العمل للحالات الطارئة
							2.6 عمليات العمل
							1.2.3 تصميم عمليات العمل
						X	6. يمتلك المركز إجراءات محددة وأسس لتصميم عمليات العمل الجديد
						X	7. يعمل على توحيد المدخلات من الزبائن والمجهزين والشركاء والعاملين وحسب اقتضاء متطلبات العمل
							2.2.6 إدارة عمليات العمل
						X	8. يقوم المركز بتحسين عمليات العمل باستمرار
		X					9. يمتلك المركز إدارة متخصصة للتجهيز بالبحوث وبأنشطة أخرى
X							10. تقوم إدارة تجهيز البحوث في المركز بتأهيل

							المجهزين بما يعزز أداء ورضا الزبون
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	0	1	0	1	0	7	التكرار
0	0	2	0	4	0	42	النتيجة
4,80							المعدل
%80							النسبة المئوية
68							المتحقق الفعلي لمعيار التركيز على العمليات في جائزة مالكوم بالدريج
17							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعيار التركيز على العمليات والموضح في الجدول (7) قد حصل المركز على معدل (4,80) وبالتقريب يكون (5) درجات فقط من مجموعة (6) فهذا يشير إلى إن المركز يصل إلى مستوى التطبيق التام والتوثيق الجزئي ونسبة تطبيق وتوثيق (80%) من النسبة الكلية فهذا يعني إن المتحقق الفعلي لمعيار التركيز على العمليات قدره (68) نقطة من مجموع (85) نقطة أي أنه يحتاج إلى (17) نقطة لاكتمال نقاط المعيار.

سابعاً. النتائج:

قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق فقرات النتائج في المركز وفقاً لمعايير جائزة مالكوم بالدريج

مدى التطبيق والتوثيق							7. النتائج (450)
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	
موثق	موثق	غير موثق	موثق	جزئياً موثق	غير موثق	غير موثق	
							1.7 محصلات الخدمة والعملية
							1.1.7 نتائج الخدمة والعملية المركزة على الزبون
				X			1. يمتلك المركز نتائج مستويات أداء عملياته الحالية مقارنة بأداء عمليات المنظمات المماثلة
							2.1.7 الاستعداد للحالات الطارئة
						X	2. يحتفظ المركز بنتائج مستويات فاعلية نظام العمل وجهازه لحالات الطوارئ
							3.1.7 نتائج تنفيذ الإستراتيجية
						X	3. يمتلك المركز نتائج مستويات إنجاز إستراتيجية وخطته
							2.7 محصلات التركيز على الزبون
							1.2.7 نتائج التركيز على الزبون

		X					4. يمتلك المركز نتائج مستويات رضا أو استياء الزبون
X							5. يحتفظ المركز بنتائج مستويات مشاركة الزبون واستمرارية ذلك
							3.7 محصلات قوى العمل
							1.3.7 نتائج قوى العمل
						X	6. يمتلك المركز نتائج المستويات الحالية لقابلية وطاقة قوى العمل
						X	7. يحتفظ المركز بنتائج المستويات الحالية لمناخ قوى العمل
X							8. يمتلك المركز نتائج المستويات الحالية لمشاركة قوى العمل ورضاهم
						X	9. تتوافر للمركز نتائج المستويات الحالية لتطوير القيادة وقوى العمل
							4.7 محصلات القيادة والحوكمة
							1.4.7 نتائج القيادة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
						X	10. يمتلك المركز نتائج مستويات الأداء المالي الداخلي والخارجي
						X	11. يحتفظ المركز بنتائج مستويات تنفيذ التعليمات وتخطي المتطلبات التنظيمية والقانونية
							5.7 المحصلات المالية والسوقية
							1.5.7 النتائج المالية والسوقية
						X	12. يمتلك المركز نتائج قياس العائد المالي والأداء المتعلق بالميزانية والكفاءة التشغيلية
X							13. يعتمد المركز نتائج قياس فاعليته التنظيمية في السوق مقارنة بالمنظمات المماثلة من خلال: -الحصة -الداخلين الجدد
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
4	0	1	0	1	0	8	التكرار
0	0	2	0	4	0	48	النتيجة
3,85							المعدل
%64,2							النسبة المئوية
288,9							المتحقق الفعلي لمعيار النتائج في جائزة مالكوم بالدريج
161,1							معدل الفجوة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

استناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بمعياري النتائج الموضح في الجدول (8) فقد حصل المركز على معدل (3,85) وبتقريبه يكون (4) درجات فقط وبمقارنته مع فقرات الأوزان المستخدمة في المقياس السباعي نجد أن المركز يصل إلى مستوى التطبيق الكلي مع عدم التوثيق ونسبة مئوية بلغت (64,2%) من إجمالي فقرات النتائج لذلك أصبح المتحقق الفعلي لمعياري النتائج (288,9) نقطة من مجموع (450) نقطة أي أن مركزنا بحاجة إلى (161,1) نقطة للوصول إلى مستوى التطبيق التام لمعياري النتائج ضمن جائزة مالكوم بالدريج. في ضوء التحليل أعلاه الذي شخص مدى تطبيق وتوثيق كل معيار على حدة تم تنظيم جدول لاحتساب النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة لكل معيار من معايير جائزة مالكوم بالدريج وما مبينة في الجدول (9).

جدول (9) يبين النسب المئوية للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة

المعايير	درجة المعيار في الجائزة	المتحقق الفعلي	النسبة المئوية للمتحقق الفعلي من درجته في المعيار	معدل الفجوة	النسبة المئوية لمعدل الفجوة من درجته في المعيار
القيادة	120	86,64	72%	33,36	28%
التخطيط الإستراتيجي	85	74,37	87%	10,63	13%
التركيز على الزبون	85	70,80	83%	14,20	17%
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	90	76,23	85%	13,77	15%
التركيز على قوى العمل	85	72,25	85%	12,75	15%
التركيز على العمليات	85	68	80%	17	20%
النتائج	450	288,9	64%	161,1	36%
المجموع	1000				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

من خلال مراجعة المعطيات الإحصائية في الجدول (9) التي تبين مستوى تطبيق وتوثيق معايير الجائزة وفقاً لنسب معدل الفجوة والمتحقق الفعلي لكل معيار، نلاحظ إن معدل الفجوة الذي سجل على معيار القيادة نسبته (28%) أشر وفقاً لما حققه فعلياً من نسبة والبالغة (72%) وهذا الكلام ينسحب على بقية المعايير إذ يسجل معيار التخطيط الاستراتيجي معدل فجوة بنسبة (13%) عبر متحقق فعلي بنسبة (87%) فيما يسجل المعيار الثالث وهو التركيز على الزبون معدل فجوة (17%) ومتحقق فعلي (83%) أما ما من معدل للفجوة لكل من معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة والتركيز على قوى العمل كان (15%) في ضوء المتحقق الفعلي والبالغ (85%) إذ يتساوى المعيارين بنفس النسبة لمعدل الفجوة والمتحقق الفعلي ثم يلي ذلك التركيز على العمليات والذي سجل معدل فجوة (20%) نسبة إلى متحققه العلي والبالغ (80%).

أما بخصوص النتائج وهي المعيار الأخير بالجائزة فقد سجل عليها معدل فجوة (36%) ومتحقق فعلي (64%).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

يمكن تحديد أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بالآتي:

- 1- عدم امتلاك المركز لرؤيا ورسالة تعكس فلسفته وطموحاته وآماله والغرض من وجوده والاكتفاء بوضع أهداف آنية.
- 2- وجود ضعف في اختيار القادة المناسبين والمؤهلين لإحلال المواقع القيادية والإدارية بالرغم من امتلاك المركز لبرنامج التخطيط المتعاقب (موثق) ويعود السبب إلى ضعف الوعي بأهمية تطبيق برنامج التخطيط المتعاقب (موثق) ودوره في تطوير القيادات المستقبلية وإنشاء منظمة مستدامة.
- 3- لا يتوفر لدى المركز أي نظام أو آلية لاستقبال مقترحات العاملين (صندوق الاقتراحات) والاكتفاء بآخر للشكاوي بسبب عدم إدراك القيادة العليا بأهمية هذه المقترحات في تحسين عملية الاتصال بينها وبين العاملين ودورها في رفع معدلات الرضا الوظيفي والذي ينعكس بالنتيجة على أداء المركز الكلي والذي هو من معايير هذه الجائزة.
- 4- تأكد عدم وجود إدارة متخصصة لاستقبال شكاوى الزبائن إذ لوحظ تعدد الجهات المستلمة للشكاوي وحسب تخصص الشعب، هذا ما يؤدي إلى صعوبة متابعتها من قبل الإدارة العليا والاستجابة السريعة لها ويصعب الاستفادة من المعلومات الواردة منها ووضع آليات لمعالجة المشكلات المعروضة فيها.
- 5- محدودية استخدام الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات بين الأقسام بالرغم من وجود تعليمات بضرورة تطبيقها (موثق) وهذا يعود إلى ضعف برامجيات الشبكة الداخلية وقدم الأجهزة وقلة كفاءتها.
- 6- وجد محدودية في تطبيق المركز لأسس إدارة التقدم المهني وتولي المناصب الوظيفية فيه إذ بالرغم من وجود نظام وصف وظيفي (موثق) إلا أنه لا يطبق على كافة الوظائف بضمنها المناصب الوظيفية الأمر الذي سينعكس على قدرة المركز على تطوير قوى العمل وقيادتها.
- 7- وجد أن هناك ضعف في أداء عمليات العمل ترتبط بعدم امتلاك المركز لإدارة متخصصة لتجهيز الزبائن بالبحوث والفحوصات بالإضافة إلى عدم وجود كادر متخصص مؤهل ومنظم يقوم بعملية التجهيز وبالتالي فإن هذا سنعكس بدوره على معدلات رضا الزبون.
- 8- ثبت توسط مستوى أداء المركز في جميع المجالات المرتبطة بمحصلات الخدمة والعمليات ومحصلات التركيز على الزبون وقوى العمل والقيادة والحوكمة والمحصلات المالية والسوقية وهو ما أكدته

نتائج فحص المعيار السابع والأخير لجائزة مالكوم بالدريج.

9- على الرغم من اختلاف معدلات الفجوة لمستويات تطبيق وتوثيق المعايير السبعة نسبة إلى اختلاف المتحقق الفعلي لكل منهما والذي انعكس بالنتيجة على نسب كل منهما ألا أن نتائج هذه النسب أشارت بأن أغلب معايير الجائزة كان تطبيقها بمستوى عالي ما عدا المعيار السابع (النتائج) كان بمستوى متوسط مما يعكس اقتراب الواقع الفعلي للمركز من تلك المعايير وبنفس الوقت يعد مؤشراً جيداً له.

ثانياً. التوصيات:

- 1- تبني واعتماد رؤيا للمركز تعكس فلسفته وقيمه وطموحاته وآماله المستقبلية وتعميمها على كل من (الموظفين - المؤسسين - الزبائن).
- 2- وضع رسالة واضحة محددة تتناسب مع رؤيا المركز وتبين من خلالها سبب وجوده والغرض منه فهي بمثابة دليل لعمل الأقسام والعاملين فيه، فضلاً عن ضرورة تعميمها على كافة العاملين في المركز والمتعاملين معه.
- 3- ضرورة تطبيق برنامج التخطيط المتعاقب فعلياً لما له من دور كبير في إدامة المنظمة عبر تدريبه وتأهيله للكوادر الشابة وتطويره لمهاراتهم القيادية.
- 4- السعي إلى تحسين عملية الاتصال بين القيادة العليا والعاملين في المركز عبر استحداث (صندوق مقترحات) لاستقبال مقترحات العاملين فيه الذي يؤدي بدوره إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس على الأداء الكلي للمركز.
- 5- لضمان الاستجابة السريعة لمشاكل الزبون ورفع معدلات رضاهم وبناء علاقات معهم من المهم استحداث وحدة أو شعبة متخصصة لاستقبال شكاوي الزبائن في المركز.
- 6- تطبيق البرامجيات الحديثة والاستفادة من الأجهزة المتوفرة في دعم تبادل المعلومات بين الأقسام عبر قنوات الشبكة الداخلية الموجودة في المركز.
- 7- السعي إلى تقليل حالات تولي الأفراد لوظائف ومناصب وظيفية دون تدقيق مدى توفر شروط الوصف الوظيفي فيهم وبما يحقق العدالة الوظيفية ويعزز العمل بمقولة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
- 8- يقترح الباحث استحداث شعبة متخصصة للتجهيز بالبحوث والفحوصات على أن تقع ضمن قسم التخطيط والمتابعة أو ترتبط مباشرة بالمدير كشعبة رأسية تتكون من وحدات (وحدة البحوث - وحدة الفحوصات) تعمل على استلام وتسليم البحوث والفحوصات من وإلى الزبائن هذا بالإضافة إلى قيامها بتأهيل وتطوير المجهزين عبر تدريبهم وتقييم أدائهم وبما يعزز الأداء ورضا الزبون.
- 9- التأكيد على ضرورة توثيق كافة المقارنات البيئية والدراسات المتعلقة بهذا المجال الخاصة

بمستويات أداء عمليات المركز مع تلك التي في المنظمات المماثلة وذلك لغرض الوصول إلى نتائج دقيقة لفحص محصلات خدمته وعملياته.

10- إعداد إحصائيات سنوية للبحوث المنجزة والداخلين الجدد محلياً وعالمياً لأجل الوقوف على فاعلية المركز التنظيمية في السوق.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ- الكتب:

- 1- الطائي، رعد عبد الله، وقادة، عيسى، 2008: "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- الدرادكة، مأمون سليمان، 2008: "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2005: "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2008: "نظم إدارة الجودة"، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل.
- 5- الحداد، د. عواطف إبراهيم، 2009: "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- 6- الطائي، يوسف حجيم، والعجيلي، محمد عاصي، والحكيم، ليث علي، 2009: "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- القزاز، د.م. إسماعيل إبراهيم، والحديثي، د.م. رامي حكمت، وكوريل، د.م. عادل عبد الملك، 2009 "Six Sigma" وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 8- العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2010: "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- العلي، عبد الستار، 2008: "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 10- الوادي، محمود حسين، والنزال، عبد الله إبراهيم، والوادي، بلال محمود، 2012: "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، 2010: "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة

الأولى، مطبعة دار الإسكندرية، بغداد.

12- السالم، مؤيد سعيد وحرشوش عادل، 1991: "إدارة الموارد البشرية"، المكتبة الوطنية، جامعة بغداد.

13- جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، 2008: "تكامُل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض.

14- جودة، محفوظ أحمد، 2004: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

15- زيدان، د. سلمان خالد، 2010: "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل الجزء الثاني"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

16- شعبان، أياد عبد الله، 2009: "إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

17- عقيلي، عمر وصفي، 2001: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

18- ماهوني، فرانسيس، وثور، كارل جي، 2000: "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع.

19- نجم، عبود نجم، 2010: "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

ب- أطاريح ومنشورات:

20- البياتي، بيداء لفقة، 2004: "تصميم نظام كمدخل استراتيجي لتطبيقات الحكومة الإلكترونية- دراسة حالة في مديرية التسجيل العقاري/البيع"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

21- النك، أسيل زهير رشيد أمين، 2010: "العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة: دراسة تحليلية في عدد من المستشفيات في مدينة الموصل"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

22- العلي، مجيد حميد عبيد، 2004: "تقييم قواعد الهندسة البشرية المتعلقة بتصاميم أنظمة العمل على وفق المواصفتين (Iso,10075 & Iso6385) دراسة حالة في معمل المحركات بالشركة العامة للصناعات الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

23- الشمراني، حامد محمد علي، 2007: "معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم بالمملكة (نموذج مقترح)" أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.

- 24- الرويشدي، حسام علي محبيس، 2009: "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 25- آل مصطفى سليم، مها كامل جواد، 2001: "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الأيزو 9002" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 26- شريف، أثير أنور، 2008: "دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق - دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 27- عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي، 2010: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
- 28- الرحمان، بن عنتر، 2008: "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 6.
- 29- باشيوة، د. لحسن عبد الله، البراوري، البروفيسور نزار، 2009: "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية" (دراسة مقارنة)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (3).
- 30- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2007: "معايير تقييم فئات البرنامج، حكومة دبي: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- 31- جائزة التميز القومية بمصر، 2007: "معايير التميز في الجودة".
- 32- دروش، سعد زناد، 2001: "تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة"، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد (18)، العددان (1-2).
- 33- مركز البحرين للتميز، 2008: "الدليل التعريفي عن مركز البحرين للتميز"، الإصدار الأول، البحرين: مركز البحرين للتميز.
- 34- نصار، عبد الله إبراهيم، 2006: "إدارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق)"، مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
- ج- المؤتمرات:
- 35- النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، 2010: "تصميم نموذج مقترح لجائزة الجودة الوطنية العراقية"، (المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية)، بغداد.
- 36- غضبان، الأستاذ ثامر، ستال، الأستاذ توماس، هنتكتون، الدكتور ريك، شوكي، الدكتور سلمان، غوشة، السيدة ياسرة، 2013: "تحو أداء متميز"، (مؤتمر المركز العراقي للتميز الحكومي برعاية هيئة المستشارين لدولة رئيس الوزراء وبالتعاون مع مشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ترابط)،

بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A- Books:

- 37- Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian, Wilkinson, 1997: "**Managing Quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement**" 1st ed, Black well publishers, Inc, London, UK.
- 38- Evans, James r, 1993: "**Applied Production and Operations Management**" 4th ed., west publishing company.
- 39- Evans, James R. 1997: "**Production/ Operations Management: Quality, Perfprance, and Value**" 5th ed, west publishing Company, New York.
- 40- Kotler, Philip, 2000: "**Marketing Management**" The Education, 10th ed, Prentice- Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 41- Krajewski, Lee, J., Ritzman Larry, O., & Malhotra Manoj, K., 2010: "**Operations Management**, 9th, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- 42- Mary Walton, 1990: "**Deming Management at work**" (New York): Perigee Books.
- 43- Slack, N., Chambers, S., Harland C., hawrison A. & Johnston R., 1996: "operations management" 2nd ed., London, Pitman, publishing Co.

B-Thesis & Punlications:

- 44- Alhwairini, Abdulrahman, and Foley, Andrea, 2012: **Working towards total quality management in Saudi Arabia**", Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol., PP.187-199.
- 45- Bohoris, G.A., 1995: " **A comparative assessment of some major quality awards**", international Journal of Quality & Reliability Management, Vol.12, No.9, PP.30-43.
- 46- Boulter, Louise, and Tony Bendell, Jens Dahlgaard, 2013: "**Total quality bcyong North America: A comparative analysis of The Performance of European Excellence Award winners**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33, No.2., PP.197-215.
- 47- Corridor, Pilar and Goni, Salome, 2010: "**Quality awards and performance: is there a relationship**", The TQM Journal, Vol.22, No.5, PP.529-538.
- 48- David. A. collier & Susan Meyer Goldstein and Darryl. Wilson, 2002: "**Malcolm Baldrige national award, a thing of the past**", www.ASQ.Org.PP.97-104.
- 49- Das, Anupam, and Vinod Kumar, Uma Kumae, 2011: "**The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry**", international Journal of Quality &

Reliability Management, Vol. 28, No.2, PP.195-219.

- 50- Eriksson, Henrik and Garvare, Rickard, 2005: **"Organizational Performance Improvement Through Quality Award Process Participation"**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.22, No.9, PP.894-912.
- 51- Eriksson, Henrik, 2003: **"Experiences of working with in-company quality awards: a case study"** The TQM Magazine, Vol.6, PP.397-407.
- 52- Eygelaar, S.J.D 2004: **"The Application of The Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence"**, Doctoral Dissertation, South Africa: Rand Afrikaans University.
- 53- Ghobadian, Abby, and Woo, Hong Seng, 1996: **"Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards"**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13, No.2, PP.10-44.
- 54- Jackson, Sue, 2001: **"Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions?"**, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, No.4, PP.157-163.
- 55- **Journal of research of the national institute of standards and technology** 1998: Vol.103, No.6, November – December (News Brief), PP.643-667.
- 56- Kumar, Vinod, and Franck Choisine Danute, Danuta de Grosbois Uma Kumar, 2009: **"Impact of TQM on compay's performance"**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.26, No.1, PP.23-37.
- 57- Lee, Pui-Mun, 2002: **sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM**", The TQM Magazine, Vol.14, No.3, PP.142-149.
- 58- Loomba, rvinder P.S., and Johannessen, Thomas B., 1997," **"Malcolm Baldrig National Quality Award: Critical issues and inherent valued, Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol.4, No.1, PP.59-77.
- 59- Maveridis, Vassilios, and Sophia Toliopoulou and Constantine Agoritsas, 2007: **"A comparative analysis and review of national quality awards in Surop: Development of critical success factors"**, The TQM Magazine, Vol.19, No.5, PP.454-467.
- 60- Mokhtar, Sany Sanuri Mohd, 2013: **The effects of customer focus on new product performance"**, BUSINESS STRATEGY SERIES, Vol.14, No.2/3, PP.67-71.
- 61- Nwokah, N. Gladson, 2009: **"Customer- focus, competeor-focus and**

marketing performance", MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Vol.13, No.3, PP.20-28.

- 62- Rawabdeh, Ibrahim A., 2008: "**Jordan Quality Award (King Abdullah II Award for Excellence (KAIIE): Characteristics and benchmarking**", Benchmarking: An International Journal. Vol.15, No.1, PP.4-24.
- 63- Reyes- A Ice'zar, Vi'ctor, Bele'n Sotillos-Gonza'iez and Antonio Torres-Olovera, 2009: "**Organizational value of healthcare quality in Andalusia**", Leadership & Organization Development Journal, Vol.30, No.5, PP.475-487.
- 64- Talwar¹, Balvir, 2011: "**Comparative study of Framework, criteria and criterion weighting of excellence models**", Measuring Business Excellence, Vol.15, No.1, PP.49-65.
- 65- Tan, Kay C., 2002: "**A comparative study of 16 national quality awards**" The TQM Magazine, Vol.14, No.3, PP.165-171.
- 66- Tummala, V.M. Rao, And Tang C.L. 1996: "**Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and Iso9000 certification: Core concepts and comparative analysis**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13, No.4, PP.8-38.
- 67- Vokurka, Robert. J. and Gary L. Stading and Jason Brazeal, 2000: "**Comparative analysis of national and regional quality awards**", Quality Progress August, PP.41-49.
- 68- Van Heerden, 2006: "**Self-Assessment as component of a continuous performance improvement strategy and quality assurance in education, training and development within the south African department of defense**".
- 69- Zink, K.J., Schmidt, A. and Vob, W.1997: "**Total quality 'down under': the Australian Quality Award –an innovative model for business excellence**", The TQM Magazine, Vol.9, No.3, PP.217-220.

C-Articles:

- 70- Antonaras, Alexandros, & others 2009: "**The strategic importance of Benchmark**" as a tool for Achieving Excellence in Higher Education A Paper for the 3rd Annual Scientific Quality congress in the middle East. 2009, Dubai: e-University.

National institute of Standards Technology Administration Building 2012: "**criteria for Performance Excellence**", PP.3-27