

ماهي إدارة التميز المؤسسي؟

مقدمة

أن مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدوات التميز المؤسسي لا غني عنها لأي منظمة ومؤسسة عصرية تريد أن تحرز نجاحاً مستداماً يمكنها من تحقيق أهدافها العليا واحراز نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة بنشاطها ويمكن الشركات والمؤسسات من زيادة قدراتها وإدارة وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وقياس ومراجعة أدائها بصورة متكاملة عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة . ويعد السعي المستمر لنجاح أي منظمة هو الضمان الفعلي لبقائها واستمرارها ولذلك أصبح تحقيق مبدأ التميز المؤسسي هو الهدف الرئيسي للمنظمات، والذي يتطلب تطبيقه وجود قيادة إدارية واعية تدرك أهمية التميز المؤسسي، وتستطيع تحقيق تكاتف بين العاملين لبذل الجهود المطلوبة لإحراز التقدم المنشود بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار ، عبر تطبيق نماذج إدارة التميز المؤسسي، والتي برزت إلى حيز التطبيق حالياً، بما لديها من السمات التي جعلت المنظمات قادرة على تطبيق استراتيجيات وخطط تحقق أهدافها، وتساعد على المرونة في التعامل مع تحديات الواقع بطريقة ابتكارية، وتسهم في دفعها وتحفيزها نحو مستقبل أفضل . وفي هذا المقال سيتم تناول مفهوم إدارة التميز المؤسسي ، ونماذج وجوائز الجودة والتميز المؤسسي بالإضافة إلى دوافع وأهداف وخطوات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في الشركات والمؤسسات وكذا استعراض النموذج الأوروبي للتميز EFQM- 2025 ، وهو النموذج الصادر عن المنظمة الأوروبية للجودة، ويعد أشهر نماذج التميز المؤسسي عالمياً. والذي سيتم التركيز عليه في هذا المقال وذلك لاعتبارات عدة أهمها: ما شهدته النموذج من استخدام واسع من العديد من دول العالم المتقدمة والنامية ، إضافة لتبنيه في العديد من المؤسسات في الدول العربية كأداة لرفع جودة الأداء الإداري في مؤسساتها، إضافة أن العديد من النماذج أو الجوائز الدولية والعربية للتميز أو الجودة تتبنى ضمن معاييرها جوانب عديدة من النموذج الأوروبي ذاته.

مفهوم إدارة التميز المؤسسي

مثلت المفاهيم المرتبطة بالجودة لاسيما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) المنشأ التاريخي لمفهوم التميز لكافة النماذج الدولية الحديثة للتميز وأهمها النموذج الأوروبي للتميز . ونشأ مفهوم " إدارة التميز " في الفكر الإداري المعاصر للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع ككل. ومن ثم فإن إدارة التميز¹ هي "نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، يهدف إلى التفوق على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق والأساليب التشغيلية، وذلك بناء على الكفاءات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة."

و تعرف إدارة التميز المؤسسي وفقاً لنموذج EFQM - 2025: بأنها " تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز توقعات المعنيين ".

¹ د.علي السلمي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، 2002م

النماذج والجوائز الدولية للجودة والتميز المؤسسي

يشير الواقع الدولي المعاصر إلى تطوير العديد من الأساليب للارتقاء بالجودة والتميز المؤسسي في كلا من القطاعين العام والخاص. حيث ظهرت العديد من الجوائز العالمية التي تقوم بتطبيق نماذج محددة للجودة والتميز ، تستهدف تقييم جهود المنظمات لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي . حيث انه في عام 2021 بلغ اجمالي عدد الدول التي أنشأت جوائز في الجودة والتميز هي 57 بالإضافة الى 74 دولة تبنت مفهوم الجودة والتميز في منظماتها والجدول التالي يوضح ابرز النماذج والجوائز في مجال الجودة والتميز المؤسسي في العالم

ابرز جوائز الجودة والتميز المؤسسي في العالم
جائزة ادوارد ديمينج - اليابان - 1951
جائزة بالكوم بالدريج - أمريكا - 1988
الجائزة الأوروبية للتميز المؤسسي - 1992
الجائزة البريطانية للجودة - 1994
جائزة الملك عبدالعزيز للجودة 2000
جائزة الامارات للاداء الحكومي للتميز 2006
جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز - الأردن 2006
جائزة دبي للاداء الحكومي المتميز 2001

أهداف ودوافع التوجه نحو إدارة التميز المؤسسي

- ♣ التغيرات المستجدة :يؤدي التغير المستمر والتطور السريع في بيئة الأعمال إلى ضرورة تفاعل المؤسسات معه واتخاذ الأساليب والإجراءات اللازمة لمواكبة هذا التطور الحادث لضمان الاستمرارية في سوق العمل.
- ♣ التنافسية :في ظل العولم واتساع رقعة الأسواق والسهولة في الحصول على الخدمات من أي مكان يحتم على المنظمات تفعيل دور إدارة التميز بها من حيث رفع جودة الإنتاجية وزيادة القدرة على التنافس.
- ♣ مكانة المؤسسة :حيث الحفاظ على مكانتها في بيئة الأعمال وإدارة مواردها بالشكل الأمثل وتطوير أدائها العملي من أجل تحقيق أهداف استراتيجية تسهم في استمرار فاعلية المنظمة في بيئتها.
- ♣ جودة الأداء :تعتبر العامل الأهم لدفع عجلة مسار التطور المؤسسي، فهو يساعد على زيادة كسب العملاء والمستفيدين وولائهم لخدمات ومنتجات المؤسسة .
- ♣ التطورات التقنية :تؤثر التطورات التقنية والتقنية المتلاحقة على أداء المؤسسات بشكل أساسي في مختلف مجالات العمل وأنماطه، وتساعد على تحسين الأساليب التشغيلية وجودة الإنتاج.
- ♣ زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات و ضمان التحسين المستمر لإداء المنظمة وتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة

♣ التميز المؤسسي مسؤولية من؟

ان تحقيق التميز المؤسسي ليس مسؤولية قيادة المنظمة حصرا ، بل هو مسؤولية كل موظف في المنظمة؛ فكل موظف له دور في التطوير والتميز مسؤولية الجميع.

متطلبات وخطوات تطبيق التميز المؤسسي

ان متطلبات وخطوات تطبيق التميز المؤسسي يتطلب وجود المقومات التالية²:

الرؤية: صياغة رؤية تطويرية هدفها تفعيل إدارة التميز داخل المنظمة من خلال معرفة الوضع الحالي للمنظمة بتحليل المعلومات للوقوف على نقاط القوة والضعف.

الفريق: تشكيل فريق له سمات معينة ومتعدد الوظائف لقيادة عمليات إدارة التميز.

الخطة: وضع الخطة التنفيذية الشاملة، والتي تحتوي أهداف مرجوة ومهام واضحة وآليات تنفيذ ومتابعة ضمن إطار زمني محدد وتحديد أولويات العمل والأهداف العاجلة والبعيدة والمخاطر والتكلفة المالية.

التنفيذ: تنفيذ الخطة الموضوعية بناء على مراحلها المتوالية ودور كل جهة مسؤولة ونوعية الهدف المحدد المطلوب تحقيقه.

التوعية: تغذية ثقافة التميز في كل قطاعات المنظمة وبين العاملين على كافة المستويات.

التدريب: تدريب كفاءات من القادة والمنفذين، والذين سيكون على عاتقهم تنفيذ محاور التميز في المؤسسة.

المتابعة: المتابعة الدورية المستمرة لتحديد التقدم المحرز وتقويم الأداء ورصد أوجه القصور ومعالجتها.

التقييم: قياس وتقييم نتائج مراحل التنفيذ وتحليلها ومعرفة مقدار ما تم تحقيقه من مؤشرات التميز المؤسسي

♣ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

تأسست عام 1989م وهي منظمة غير ربحية مقرها بروكسل بلجيكا وتعمل مع أكثر من 50000 منظمة حول العالم . وهي المنشأة والمالكة لنموذج EFQM والذي يعد من أشهر نماذج قياس التميز في العالم، ويستخدم في أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية .

النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي " EFQM:2025 - المفهوم والبنية³

تم إنشاؤه عام 1991 ، ويقوم على فكرة الجودة الشاملة يشمل مجموعتين من المعايير الرئيسية بالإضافة إلى أداة تقييم . ويركز نموذج EFQM 2025 المحدث على حاجة المؤسسات لخلق غاية واضحة وتعزيز الثقة وفهم فوائد الاستدامة طويلة الأجل. و يوفر منهجًا تستخدمه آلاف المؤسسات، للسماح للقادة بالتفكير في الأداء الحالي لمؤسساتهم مع بناء الأسس اللازمة لتحقيق رؤيتهم. ويوفر نموذج EFQM التوجيه والنهج وأفضل الممارسات ورؤى البيانات الفريدة المقاسة للمساعدة في خلق مستقبل مستدام. وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير . ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعون منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام ، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسيق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة . وتكمن أهمية تبني نموذج

EFQM

² عبد العزيز الصوينع ، دليل إدارة التميز المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص ، بدون تاريخ
³ النموذج الأوروبي للتميز ، 2025 ، موقع مؤسسة النموذج الأوروبي على الإنترنت

للتميز المؤسسي بإمكانية التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، بما يدفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات ومن ثم التنافسية الكلية للاقتصاد.

إن الطبيعة الاستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي والتوجه نحو النتائج، يجعل منه الإطار المثالي لاختبار مدى اتساق ومواءمة طموحات المنظمة للمستقبل، بالرجوع إلى طرق عملها الحالية واستجاباتها للتحديات ونقاط الضعف ويوفر استخدامه نظرة شاملة للمؤسسة، وإدراك ماهية المنظمة كمنظومة معقدة، ولكنها في نفس الوقت نظام منظم ونظام تكيفي معقد. ويستند هيكل النموذج على منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة: الأول: لماذا توجد هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات؟ وهذه تمثل محور التوجه. والسؤال الثاني: كيف تنوي المنظمة تحقيق غايتها واستراتيجيتها؟ وهذا مرتبط بمحور التنفيذ. والسؤال الثالث: "ماذا" ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ "ماذا" تنوي تحقيقه في المستقبل؟ وهذا يتعلق بمحور النتائج حيث تمثل الصلة بين غاية المنظمة واستراتيجيتها وكيفية استخدامها لمساعدتها لخلق قيمة مستدامة للمعنيين الرئيسيين الأساس المحوري للنموذج.

مكونات النموذج

تم بناء النموذج اعتمادا على المفهوم المنطقي للربط بين الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة واستراتيجيتها. وكيف يمكن إيجاد قيم مستدامة لأصحاب المصالح المعنيين وتحقيق نتائج متميزة. ويتكون النموذج من 3 محاور هي (التوجه و التنفيذ والنتائج) و 7 معايير رئيسية ، ويضم كل محور معايير فرعية بعدد (28) و منهج رادار ومعلومات استرشادية كما يوضحها الشكل رقم (1) التالي :

والشكل رقم (1) يوضح مكونات وبنية النموذج الأوروبي للتميز



المصدر : النموذج الأوروبي للتميز ، 2025 ، موقع مؤسسة النموذج الأوروبي على الإنترنت

السؤال: كيف يمكن تطبيق نموذج EFQM في المنظمات؟

يمكن تطبيق نموذج EFQM من خلال إجراء تقييم شامل للأداء الحالي للمنظمة. يبدأ ذلك بتحديد المعايير المناسبة وتقييم مدى التزام المنظمة بها. بعد ذلك، يمكن وضع خطط عمل لتحسين الأداء في المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

يشمل ذلك التدريب وتطوير القدرات وتحسين العمليات. في النهاية، يتم مراجعة الأداء بشكل دوري لضمان الاستدامة والنجاح.

نماذج وممارسات لمؤسسات دولية وعربية طبقت النموذج الأوروبي للتميز EFQM⁴

1 شركة Bosch

وفقا لشركة Bosch العالمية فقد كانت الشركة واحدة من المؤسسات الأوروبية الأربعة عشر التي وقعت على "خطاب النوايا" عام 1988 الذي أدى إلى إنشاء مؤسسة EFQM وقد تبنت المنظمة النموذج الأوروبي للتميز EFQM وهو ما أدى لمساعدة المنظمة على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء على مدار الثلاثين عام الماضية. وتشير الشركة أنه في مصنعها القائم في بلدية - Blaichach مقاطعة - Oberallgäu بافاريا - ألمانيا ، يتم تصنيع الأنظمة عالية التقنية لسلامة السائق والقيادة الآلية ، بما في ذلك أنظمة الكبح المانعة لانزلاق وبرامج الاستقرار الإلكترونية وأنظمة الكاميرا. وهي الأنشطة التي تعتمد على قدرة الشركة على التطوير المستمر لثقافة الابتكار لتحسين العمليات الحالية وتصنيع المنتجات الجديدة. وقد أسهم تبني معايير التميز الأوروبية EFQM وبخاصة دور المقيمين الخارجيين في قياس أداء المنظمة مقابل أهدافها الخاصة، في تقديم توصيات أسفرت عن مزيد من التحسينات. ووفقا للشركة فقد مكنها هذا الأسلوب من الحصول على تعليقات ثاقبة وافكارا فعالة حول كيفية قيادة وتطوير المصنع. وقد حصلت الشركة عام 2017 بالفعل على جائزة EFQM العالمية، وفي عام 2021، حصلت على تقييم 7 نجوم .

2 رحلة شرطة أبوظبي نحو التميز

بدأت رحلة شرطة أبوظبي نحو التميز في عام 2007 ، مسترشدة برؤية الحكومة وتوجهاتها. ومنذ ذلك الحين، وفي منطقة تسعى دائماً نحو تحقيق التميز المؤسسي وتعمل على تقديره، أثبتت شرطة أبوظبي أنها في مهمة دائمة لتحسين خدماتها بشكل مستمر وان تحديث شرطة أبوظبي هو عمل لا يتوقف. ويضمن الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة تحديث العمليات باستمرار. لكن التحول هو أكثر من مجرد التركيز على التطبيقات الذكية والبرامج الالكترونية بل يتطلب التركيز على النتائج أيضاً وليس فقط على العمليات والتركيز حول من تخدمه شرطة أبوظبي وكيف يمكن أن يتم خدمتهم بشكل أفضل. وعلى التحسين المستمر لثقافة ورضا الموظفين حتى يتمكنوا من القيام بالمهام المتوقعة منهم. ويقول اللواء المهندس ناصر اليبهوني - شرطة أبوظبي "كانت رحلتنا مع EFQM غنية بالمعلومات والخبرات "حيث ساعد استخدام نموذج EFQM شرطة أبوظبي على تطوير رؤية "تتمحور حول المعنيين" عند تقديم خدماتها وتعمل على تطويرها بشكل مستمر كما ساعد قيادة شرطة أبوظبي على تحديد وتجذير ثقافة مؤسسية تدعم أهداف الشرطة وتساعدهم على التخطيط للمستقبل والتعامل والتكيف بشكل أفضل مع الأحداث غير المتوقعة. وتواصل شرطة أبوظبي رحلتها نحو التميز من خلال الاستمرار في تبني نموذج EFQM واستغلال الميزات التي يوفرها النموذج لتحقيق ذلك اختار فريق القيادة استخدام نموذج EFQM لمساعدتهم على القيام بالتحول الذي للعمليات والخدمات للمساعدة في تهيئة الشرطة نحو التحول للمستقبل والتحول من أنظمة العمل الروتينية الى أنظمة متكاملة ديناميكية ومرنة تركز على النتائج والانتاجية واسعاد الموظفين والمرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة من خلال توفير أنظمة وأطر عمل مرنة يمكنها تلبية التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. وكانت أكبر فوائد الاستثمار في نموذج EFQM هي مساعدة شرطة أبوظبي على استشراف المستقبل والتحسين المستمر ومواجهة تحديات الشرطة الحالية والمستقبلية بطريقة مبتكرة ومتكاملة وتوفير خارطة طريق لشرطة أبوظبي لتحقيق التميز المؤسسي.

⁴ المصدر : موقع النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على الانترنت ، www.efqm.org