

نماذج التميز
كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة
أ.د.علي السلمي

ورقة مقدمة
إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية
نوفمبر ٢٠٠٧

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، مما يؤدي إلى فشل كثير من المنظمات وانهيارها. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية تغيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الأممية Transnational [عابرة القارات]، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد، وبما يحقق القدرة على التواجد والاستمرار. وقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، 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 بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن "إدارة التميز" هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز" العناصر التالية:

١. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
٢. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم

في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز".

٣. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز".

٤. تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهينة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقيادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز".

٥. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والأطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

٦. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن " إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Quality Total سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

٧. تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

٨. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورويتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

٩. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجارها المنافسون.

١٠. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء

- وتمكنهم دائماً Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز " هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.
١١. تسعى " إدارة التميز " إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ " إدارة التميز " على تحقيقها.
١٢. تعمل " إدارة التميز " على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
١٣. القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز " التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه ". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

التوجهات الإدارية المحابية لإدارة التميز

تتبنى المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز مجموعة من التوجهات الإدارية التي تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة من التوجهات أن الوصول إلى " إدارة التميز " ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات. وتتضمن قائمة تلك التوجهات الإدارية المحابية للتميز ما يلي:

١. تنمية وحفز الابتكار Creativity
٢. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
٣. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
٤. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
٥. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
٦. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
٧. تنمية آليات التفكير المنظومين والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
٨. التوجه بالنتائج Results Orientation
٩. التركيز على العملاء Customer Focus
١٠. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
١١. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

- يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز " يتطلب توافر المقومات التالية:
1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
 - 1- رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.
 - 2- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.
 - 3- الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
 - 4- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عواندها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
 - 5- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 2. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ " إدارة التميز " التنظيم على أساس العمليات Process-based، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل " إدارة التميز " بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
 3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.
 4. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 6. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
 7. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
 8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز ".

سمات منهجية إدارة التميز
تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية التالية:

١. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
٢. أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
٣. أن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
٤. أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
٥. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing.
٦. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تنمية القدرات المحورية للمنظمات أساس للتميز

- ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق " إدارة التميز" من إدراكها للحقائق التالية:
١. لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة.
 ٢. تسعى " إدارة التميز" إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.
 ٣. يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.
 ٤. تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.
 ٥. تستند نماذج " إدارة التميز" في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة.
 ٦. تتسجم مفاهيم " إدارة التميز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
 ٧. إمكانية تطبيق فكرة التقويم الذاتي Self-assessment تمثل ميزة إضافية للمنظمة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذّي أنشأ في العام 1988 The European Foundation for Quality Management [EFQM] ويترايط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته Quality Award The European.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. "

"Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes"

ويعرف النموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1. التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
2. التركيز على العملاء Customer Focus حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. ويجب على " إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.
3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Constancy of Purpose Leadership and من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
4. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومجددة.
5. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد Innovation and Improvement، Continuous Learning شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستخدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. وسوف نناقش فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من عناصر فرعية وأسلوب تقويمها فيما يلي:

(أ) الممكنات Enablers

وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

١. القيادة.
٢. الناس People.
٣. السياسات والاستراتيجية.
٤. العلاقات والموارد.
٥. العمليات.

وتعتبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين:

- درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach
- درجة تطبيق المدخل The degree of deployment of the approach

١. القيادة

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

١. مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، ودرجة توافقها مع قيم سلوكهم " إدارة التميز ".
٢. مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
٣. مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء، الموردين وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
٤. أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

٢. السياسات والاستراتيجيات

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

١. أن تكون الاستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
٢. أن تكون الاستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
٣. أن يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
٤. أن يتم تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.

٥. أن يتم نشر وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات.

٣. الناس " الموارد البشرية "

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تفويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

١. يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شئون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
٢. يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
٣. يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
٤. يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
٥. يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

ع. العلاقات والموارد

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

١. إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية.
٢. إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.
٣. إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
٤. إدارة واعية للتقنية المستخدمة.
٥. إدارة واعية للمعلومات والمعرفة بالمنظمة.

٥. العمليات

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

١. يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
٢. يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
٣. يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
٤. يتم إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
٥. تتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.

نظام توزيع النقاط بين عناصر الممكنات^{iv}

يبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقاط Scoring System فيما يخص الممكنات:

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
Anecdotal or no evidence	%0	Little effective usage.

Some evidence of soundly based approaches and prevention based processes/systems.	%25	Implemented in about one-quarter of the relevant areas and activities.
Some evidence of integration into normal operations.		Some evidence of assessment and review.
Evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%50	Implemented in about half the relevant areas and activities.
Evidence of integration into normal operations and planning well established.		Evidence of assessment and review.
Clear evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%75	Applied to about three-quarters of the relevant areas and activities.
Clear evidence of integration of approaches into normal operations and planning.		Clear evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Comprehensive evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%100	Implemented in all relevant areas and activities.
Approach has become totally integrated into normal working patterns.		Comprehensive evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Could be used as a role model for other organizations.		

النتائج Results

وتعبر النتائج عما حققته - وتحققه - المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضم العناصر التالية:

People Results	١ . نتائج للناس
Customer Results	٢ . نتائج للعملاء
Society Results	٣ . نتائج للمجتمع
Key Performance Results	٤ . نتائج الأداء الرئيسية

- وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها " إدارة التميز " بما يلي:
- تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
 - تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
 - تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها.

- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ا يحققه المنافسون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية.
- تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة.

ويتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

نتائج الناس People Results

يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحقها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

- ١ . مقاييس إدراك العاملين لما تحققة لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
- ٢ . مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها ب 25%.

نتائج العملاء Customer Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققة المنظمة لعملائها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

- ١ . مقاييس إدراك العملاء لما تحققة لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
- ٢ . مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العملاء وتقدر أهميتها ب 25%.

نتائج المجتمع Society Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققة المنظمة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

١. مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية 25%.
 ٢. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها ب 75%.
- ويبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقاط Scoring System فيما يخص النتائج:

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
No results or anecdotal information	%0	Results address few relevant areas and activities.
<ul style="list-style-type: none"> - Some results show positive trends and/or satisfactory performance. - Some favorable comparisons with own targets/external organizations. - Some results are caused by approach 	%25	Results address some relevant areas and activities.
<ul style="list-style-type: none"> - Many results show strongly positive trends and/or sustained good performance over at least 3 years. - Favorable comparisons with own targets in many areas. - Some favorable comparisons with external organizations. - Many results are caused by approach. 	%50	Results address many relevant areas and activities.
<ul style="list-style-type: none"> - Most results show strong positive trends and/or sustained excellent performance over at least 3 years. - Favorable comparisons with own targets in most areas. - Favorable comparisons with external organizations in many areas. - Most results are caused by approach. 	%75	Results address most relevant areas and activities.
<ul style="list-style-type: none"> - Strongly positive trends and/or sustained excellent performance in all areas over at least 5 years. - Excellent comparisons with own targets and external organizations in most areas. - All results are clearly caused by approach. - Positive indication that leading position will be maintained. 	%100	Results address all relevant areas and facts of the organization.

ومن المهم الإشارة إلى الجوانب التالية التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم عناصر النتائج:

١. ضرورة تصميم المقاييس التي سوف تستخدم في الدلالة على مستوى الأداء في مجالات النشاط المختلفة.
٢. أهمية شمول المقاييس لكافة مجالات النشاط بالمنظمة.
٣. التعرف على مستويات الأداء الفعليّة.
٤. مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخطط.
٥. مقارنة نتائج الأداء بما تحقّقه المنظمات الأخرى ذات العلاقة.
٦. مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بمستوى الأداء الأحسن في المنظمات المتميزة في مجال نشاط المنظمة "best in class".

كيف تتم عملية التقييم الذاتي ؟

عملية التقييم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج " إدارة التميز " إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقييم النتائج المنحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميز " المنشودة.

وتتم عملية التقييم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج " إدارة التميز " كما هي أو بعد تطويرها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقييم الذاتي:

١. تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقييم في برامج عمل الإدارات المختصة [القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف].
٢. تهيئة المنظمة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقييم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطين.
٣. اختيار مجالات التقييم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقييم والفوائد المستهدفة منه.
٤. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقييم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقييم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة^٧، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.
٥. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقييم ومتطلباته.
٦. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقييم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.
٧. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " بتحليل الفجوة " Gap Analysis.
٨. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
٩. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقييم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق. **RADAR**

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها **RADAR** وهي الحروف الأولى من كلمات **Results, Approach, Deployment, Assessment, Review** على التوالي. وتمت المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء [أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج]^{vi}.

نموذج جائزة Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويتميز النموذج الأمريكي بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقييم نشاط منظمات الأعمال **Business** والثانية تخاطب المنظمات التعليمية **Education** والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي **Health**.

المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts

- يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:
1. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء **Customer-driven quality**.
 2. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
 3. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
 4. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 5. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
 6. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
 7. تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
 8. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
 9. أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
 10. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية:

Visionary Leadership
Customer-Driven Excellence
Organizational and Personal Learning
Valuing Employees and Partners
Agility
Focus on the Future
Managing for Innovation
Management by Fact
Public Responsibility and Citizenship
Focus on Results and Creating Value
Systems Perspective

١. القيادة ذات الرؤية
٢. التميز المستمد من رغبات العملاء
٣. التعلم الشخصي والتنظيمي
٤. تقدير العاملين والشركاء
٥. الرشاقة التنظيمية
٦. التركيز على المستقبل
٧. الإدارة بهدف الإبداع والابتكار
٨. استثمار الحقائق في الإدارة
٩. استشعار المسؤولية العامة والمواطنة
١٠. التركيز على النتائج وخلق القيمة
١١. انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة

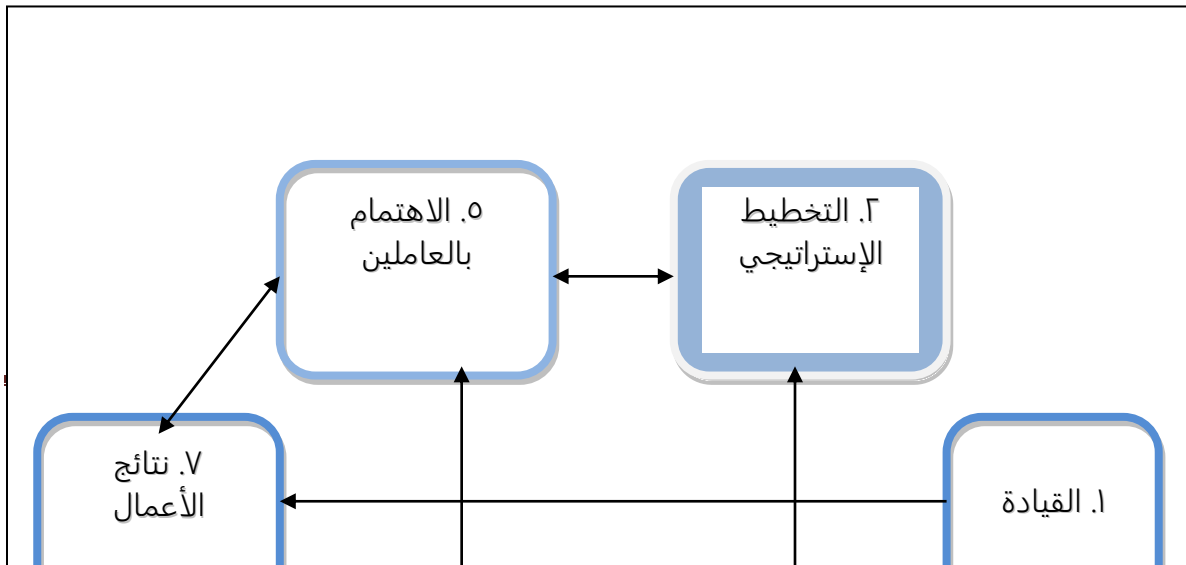
هيكل نموذج Baldrige

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو التالي:

Leadership
Strategic Planning
Customer & Market Focus
Facts & Analysis
Human Resources Focus
Process management
Business Results

١. القيادة
٢. التخطيط الاستراتيجي
٣. التركيز على العملاء والسوق
٤. المعلومات والتحليل
٥. التركيز على الموارد البشرية
٦. إدارة العمليات
٧. نتائج الأعمال

ويعرض الشكل التالي عناصر النموذج وعلاقاتها التبادلية:



وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر:

- المدخل أو الأسلوب Approach الذي تعتمد الإدارة لتوفير العنصر.
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي Deployment.
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل Results.

وقد يكون من المفيد تدارس المعاني التي يحددها النموذج لكل من هذه المحاور الثلاثة: vii

Approach

“Approach” refers to how you address the Item requirements - the method(s) used. The factors used to evaluate approaches include the appropriateness of the methods to the requirements .the effectiveness of use of the methods and the degree to which the approach

- is repeatable, integrated, and consistently applied
- embodies evaluation/improvement/learning cycles
- is based on reliable information and data
- alignment with your organizational needs
- evidence of beneficial innovation and change

Deployment

“Deployment” refers to the extent to which your approach is applied. The factors used to evaluate deployment include:

- .use of the approach in addressing Item requirements relevant and important to your organization
- .use of the approach by all appropriate work units

Results

"Results" refers to outcomes in achieving the requirements given in Items 7.1 –7.4. The factors used to evaluate results include:

- your current performance
- your performance relative to appropriate comparisons and/or benchmarks
- rate and breadth of your performance improvements
- linkage of your results measures to important customer, market, process, and action plan performance requirements identified in your Organizational Profile and in Approach-Deployment Items

النموذج الياباني لإدارة التميز " نموذج Deming "

ارتبط اسم ويليام ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

١. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies .
 ٢. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.
- " The Deming prize is based mainly on the Processes rather than their business results "

٣. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:
 - جائزة ديمينج للأفراد
 - جائزة ديمينج للتطبيق
 - جائزة الرقابة على الجودة للمصانع
 - قلادة ديمينج
٤. تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

- ١- السياسات Policies ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- ٢- التنظيم والتنمية Organization & Development

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

٣- المعلومات Information

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

٤- التحليل Analysis

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

٥- التخطيط للمستقبل Planning for the future

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.

٦- التعليم والتدريب Education & Training

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

٧- تأكيد الجودة Quality assurance

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistices، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

٨- تأثيرات الجودة Quality effects

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

٩- الترميز [التقييس] Standardization

يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

١٠- الرقابة Control

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون وتمنح الجائزة في احتفال صاخب.

خلاصة

عرضنا في هذه الورقة لمفاهيم " إدارة التميز " التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأساسي الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكد عليها فيما يلي:

١. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
٢. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

٣. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى " إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز".
٤. الغرض من تحقيق " إدارة التميز" هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.
٥. تركز " إدارة التميز" فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
٦. تعتمد " إدارة التميز" على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
٧. تلتزم " إدارة التميز" مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
٨. تركز " إدارة التميز" المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

والسؤال الآن

١. هل تدرك المنظمات المصرية في جميع مجالات النشاط الإنساني حجم التحدي الذي تواجهه ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات؟
٢. هل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم " إدارة التميز" في أوساط الإدارة المصرية وإيجاد نماذج تحتوي القيم والمفاهيم الوطنية وتعكس ظروف البيئة المحلية المميزة مع التعامل مع عناصر وتأثيرات البيئة العالمية بكفاءة؟

دليل المدير الذكي
لتحقيق إدارة التميز

نقدم الآن إطار برنامج يمكن أن يسترشد به المدير المهتم بقضية " إدارة التميز" ويسعى إلى تحقيقها في منظمته. ونحن نرى أن كل مدير في وقتنا الحالي يجب أن يكون من هؤلاء المهتمين والساعين إلى بناء أسس " إدارة التميز" في منظماتهم ليس من باب اتباع موجة جديدة من موجات البدع الإدارية المتكررة **Management Fades** والتي تتكرر كثيراً وعلى فترات قصيرة، ولكن بناء على اقتناع راسخ وتفهم موضوعي لحقيقة الأوضاع في نظام الأعمال العالمي والتحويلات الهائلة التي حدثت -ولا تزال -في التقنيات وأنماط المنافسة وأحوال المستهلكين والأسواق.

إن الدليل الذي نقدمه للمدير الذكي الراغب في تطوير منظمته والارتفاع بها إلى مستوى الأداء العالمي **World-class Performance** يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد توأكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحويلات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال.

من جانب آخر، فإن دليل المدير الذكي للتحويل إلى " إدارة التميز" يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسنولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا. إن مديرينا الذكي مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجهد وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية

في الفكر والتقنيات والهياكل والممارسات التي تتطلبها " إدارة التميز "، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالمنظمة واستتفار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة وإشراكهم في معركة العمل من أجل التميز.

وينقسم الدليل المقترح إلى عدد من المهام نوردها فيما يلي في إطارها العام أخذاً في الاعتبار أن المدير الذكي سوف يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظّمته وظروفها وخصائصها. ومن المفهوم أن هذه المهام لا يتم تنفيذها بأسلوب متابعي Sequential بل قد يتم تنفيذ عدة مهام بشكل متواز Concurrent حيث ستعمل مجموعات مختلفة من المختصين في تنفيذ تلك المهام. وبشكل عام فإن الوقت المستغرق في الإعداد والتهيئة قبل انطلاق التنفيذ ينبغي أن يستثمر في نشر فكرة " إدارة التميز " وكسب اقتناع وتجاوب جموع العاملين والمتعاملين معها:

الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم " إدارة التميز "	المهمة الأولى	١
الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط	المهمة الثانية	٢
الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية	المهمة الثالثة	٣
إعداد وتفعيل البناء الاستراتيجي المتكامل للمنظمة	المهمة الرابعة	٤
إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية	المهمة الخامسة	٥
تأكيد التوجه بالسوق في كافة عمليات الإدارة	المهمة السادسة	٦
بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء [CRM]	المهمة السابعة	٧
بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية	المهمة الثامنة	٨
إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمة التقنية	المهمة التاسعة	٩
بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية	المهمة العاشرة	١٠
بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات	المهمة الحادية عشرة	١١
بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتكاملة	المهمة الثانية عشرة	١٢
بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي المتكامل	المهمة الثالثة عشرة	١٣
بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة	المهمة الرابعة عشرة	١٤
بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر	المهمة الخامسة عشرة	١٥

ⁱ John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

ⁱⁱ EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org

ⁱⁱⁱ Oakland, Op.cit, p.99

^{iv} Oakland, Op.cit.,p.102

^v www.baldrige.org

^v توجد جهات متخصصة في إعداد برامج ونماذج التقويم منها مثلاً Cambridge Strategy Publications التي تنشر مجموعة آليات للتقويم تحت مسمى Cambridge Audits.

^{vi} أضيف عنصر التعلم والابتكار في الصياغة الجديدة للنموذج للتعبير عن أهميته في تطوير الأداء

^{vii} Criteria for Performance Excellence in www.baldrige.org