

دراسة امكانية تحقيق التميز في الأداء المؤسسي

(STUDYING THE POSSIBILITY OF ACHIEVING EXCELLENCE IN INSTITUTIONAL PERFORMANCE)

Abdullah Hamad Said Al-Mashari
almashriabdullah@gmail.com

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

Abstract : *The study examined the possibility of achieving excellence in the institutional performance by identifying the concept of outstanding institutional performance, its importance and knowledge of its requirements, and knowledge of the obstacles that prevent the achievement of excellence, and then addressing the systems through which it achieves excellence in institutions and through research in educational literature, That the institutional performance is the performance through which the institution seeks to achieve high levels of performance to achieve satisfaction of all beneficiaries of the institution There are many systems that help to achieve excellence for institutions such as ISO system, the total quality system and the American Baldrig system, and the European system of excellence, which is spreading the culture of excellence in the institution, and there are many obstacles to the achievement of excellence, whether obstacles from within the institution or from outside*

Keywords: Organizational Performance - Management Excellence - Quality Systems.

2018 JGBSE

الملخص:

تناولت الدراسة امكانية تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي المتميز، وأهميته ومعرفة متطلباته، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز، ثم التطرق إلى الأنظمة التي من خلال تطبيقها يتحقق التميز في المؤسسات ومن خلال البحث في الأدب التربوي توصلت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي هو الأداء الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق مستويات عالية من الأداء تحقق رضا جميع المستفيدين من المؤسسة، وتحتاج المؤسسة الي نظام استراتيجي يشمل جميع جوانب المؤسسة، من رؤية ورسالة وأهداف وعمليات ونظام للمتابعة والتقييم والتحسين، وهناك العديد من الأنظمة التي تساعد لتحقيق التميز للمؤسسات كنظام الايزو، ونظام الجودة الشاملة ونظام بالدريج الأمريكي، ونظام التميز الأوروبي والتي بها يتم نشر ثقافة التميز في المؤسسة، وهناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق التميز سواء كانت معوقات من داخل المؤسسة أو من خارجها.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي – التميز الإداري – أنظمة الجودة .

المقدمة:

إن التغييرات التي تشهدها المؤسسات في الواقع الحالي تتطلب الاتجاه نحو الأفكار والأنظمة الإدارية الحديثة التي تتناسب مع الواقع الحالي، ويجب على هذه المؤسسات إذا ما أرادة تحقيق النجاح أن تتكيف باستمرار مع متطلبات المجتمع والعملاء، والتي تتغير باستمرار، وأن تجد من الأساليب ما يكفل تخفيض التكاليف في الوقت نفسه الذي تزيد فيه الجودة ورضا العميل، علاوة على ذلك يجب عليها ان تعترف أن الكثير من الأدوات والتقنيات التي كانت تستخدم في الماضي لتحسين الأداء والتميز والتي قد عفى عليها الزمن، والمطلوب منها الآن أن تطبق أنظمة التميز العالمية مثل الأيزو أو الجودة الشاملة أو ستة سيجما أو النموذج الأمريكي أو نموذج التميز الاوروبي والتي تتضمن مجموعه من المبادي والمعايير والآليات والأدوات التي تحقق للمؤسسة التميز في الأداء.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مفهوم الأداء المؤسسي المتميز؟

السؤال الثاني: ما أهمية الأداء المؤسسي المتميز؟

السؤال الثالث: ما هي المتطلبات الرئيسية للأداء المؤسسي المتميز؟

السؤال الرابع: ما هي معوقات الأداء المؤسسي المتميز؟

السؤال الخامس: ما الأنظمة التي تحقق التميز للأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

1-- تعريف الأداء المؤسسي المتميز.

2- توضيح أهمية الأداء المؤسسي المتميز.

3- تحديد المتطلبات الرئيسية للأداء المؤسسي المتميز.

4- ذكر المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

5- التعرف على الأنظمة التي تحقق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- نشر ثقافة التميز المؤسسي في المجتمع.
- 2- توفير الوقت والجهد والمال في اجراءات عمل المؤسسات.
- 3- تلبية جميع احتياجات وتوقعات المتعاملين مع مؤسسات المجتمع وتحقيق رضاهم.
- 4- تحقيق التميز في الأداء لمؤسسات المجتمع.

منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي من خلال القراءة والتحليل للمراجع والدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي والتي من خلالها يتم الإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة:

الإجابة على السؤال الاول: ما مفهوم الأداء المؤسسي المتميز؟

الأداء في اللغة هو فعل الواجب في الوقت المعين له (المعجم الكبير. 1997. 159) وفي القرآن الكريم ورد الأداء في قوله تعالى: {فَاتَّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ} البقرة(178)، والتميز يعني الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة – الجودة – الاعتمادية – المرونة – الابتكار) (رضا. 2016. 13). وقد وردت العديد من المفاهيم عن الأداء المؤسسي بسبب الاختلاف في طبيعة عمل المؤسسات وأهدافها. فعرف الأداء المؤسسي بأنه المحصلة النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها(الشماع، 1999، 85)، وعرف الأداء المؤسسي كذلك بأنه انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها (Ecclec، 1991، 31)، كما عرف الأداء المؤسسي: بأنه تأدية وانجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس واركاب ومبادئ وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002: 21).

أما الأداء المؤسسي المتميز: فهو القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية و متميزة (هاشم، 2016، 72). وعرف كذلك الأداء المؤسسي المتميز: بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من العمليات في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (عامر، 2013، 12)، كما عرف الأداء المؤسسي المتميز: بأنه مصطلح يشير إلى قيام الموظفين في المؤسسة بسلوك ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة)، بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف) (ابو النصر، 2008، 82)، وقد عرف التميز المؤسسي كذلك بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (عاشور و الشقران، 2010، 71).

وفي هذه الدراسة عرف الباحث الأداء المؤسسي المتميز: بأنه الأداء الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق مستويات ابداعية من الأداء في أقل وقت وبأقل جهد وبتكلفة قليلة ويحقق رضا جميع المتعاملين معها.

الإجابة على السؤال الثاني: ما أهمية الأداء المؤسسي المتميز؟

من خلال الأداء تبني المؤسسة العديد من القرارات الهامة وتتعرف من خلاله على اتجاه سيرها، ومدى تحقيقها لأهدافها، فيجب على الإدارة التخطيط السليم والمتابعة والتقييم المستمر لأداء الموظفين وفرق العمل والمدراء للتأكد من أن التقدم في أداء العمل يتم وفق معايير الأداء التي وضعت لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم لا يحدون عنها.

لذلك يجب على الإدارة المتميزة أن تقوم بالآتي:

- وضع معايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل.

- متابعة الأداء بشكل دوري.

- تقييم الأداء لتحديد مدى وجود فجوه بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

- اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوه أو انحراف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي (ابو النصر،

2008، 96).

الإجابة على السؤال الثالث: ما هي المتطلبات الرئيسية للأداء المؤسسي المتميز؟

هناك العديد من المتطلبات التي تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي ومنها:

1- البناء الاستراتيجي المتكامل الذي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها الرئيسية ويتضمن البناء الاستراتيجي العناصر التالية:

أ- رسالة المؤسسة والتي تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ب- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.

ت- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات التي تحتاجها.

ث- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم إنجازاتها (الرفاعي، 2009، 91).

2- المنظومة المتكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات ضبط ورقابة الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وآليات تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لاتخاذ القرار.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كذلك يتضمن قواعد وآليات لتقويم الأداء، وأسس تعويض الموظفين وفق نتائج الأداء.

7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الوظائف والاعمال المطلوبة لتنفيذ أعمال المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.

8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي ونظام مجموعات وفرق العمل ووحدات الاعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز (عامر، 2014، 38).

الإجابة على السؤال الرابع: ما هي معوقات الأداء المؤسسي المتميز؟

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء المؤسسي المتميز ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

أولاً: المعوقات الداخلية: وهي المعوقات التي تنتج من البيئة الداخلية للمؤسسة ومنها:

- أ- ضعف البناء الاستراتيجي: وهي عبارته عن مجموعة القرارات والاختيارات التي تشكل وتوجه المؤسسة ومسيرتها المستقبلية مثلاً على ذلك ضعف رسالة المؤسسة والتي يجب ان تكون واضحة لجميع العاملين فيها وغير مشوشة وغير منفصلة عن العمل الإداري، وكذلك ضعف رؤية المؤسسة والتي يجب ان تتحدد فيها الأهداف المستقبلية للمؤسسة وكذلك ضعف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
 - ب- ضعف إعداد وتنمية الموارد البشرية : والتي تبدأ من تعيين الموظف وحتى وصوله إلى مناصب قيادية في المؤسسة، فمن الأشياء التي تعيق التميز عدم وجود برامج تدريبية كافية للموظفين، وعدم وجود حوافز معنوية ومادية كافية تحث الموظفين على التميز في الأداء، وانعدام الإحلال الوظيفي، وغياب التنظيم في كثير من المؤسسات.
 - ت- ضعف نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية: وذلك من خلال قلة الإعداد المعرفي وقلة التدريب للقيادات الإدارية وبالتالي ينتج عنه قادة غير قادرين على التميز في الأداء وضعف في تحفيز الموظفين مما يؤثر على تحقيق وانجاز أهداف المؤسسة.
 - ث- ضعف الإدارة المالية : يتضح ذلك من خلال ضعف في التخطيط وإعداد الموازنات، وعدم دقة البيانات والمعلومات التي تدخل في إعداد الموازنات، وضعف في الرقابة المالية على الموازنات، وقلة الموارد المالية في المؤسسات.
- ثانياً: المعوقات الخارجية: فمن أبرز المعوقات الخارجية التي تحول دون تحقيق الأداء المؤسسي المتميز ما يلي:
- ج- النظم السياسية: فمن العمليات السياسية التي تحد من تحقيق التميز في المؤسسات الحروب التي تقضي على الموارد الأولية وعلى الأيدي العاملة، وتؤدي إلى انعدام الأمن والاضرار بالتجارة.
 - ح- النظم الاقتصادية: الاقتصاد الضعيف ينتج عنه مخرجات ضعيفة، مثل التذبذب في اسعار العملات واسعار الموارد والتي ينتج عنها في بعض الاحيان ازمات مالية، مما تصعب من التميز في الأداء.
 - خ- العوامل الاجتماعية: فالمجتمعات التي تتفشي فيها ظواهر مثل المحاباة والمحسوبية والواسطة في التعيين للتوظيف وفي تقديم الخدمات كذلك، تنتفي فيها قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، فتحل المجاملات والواسطة محل الكفاءة والقدرات، وتتعطل كذلك مصالح الآخرين، كل ذلك له تأثير سلبي للتميز في الأداء.
- عوامل تكنولوجية: والتي تتمثل في عدم القدرة على تبني تقنيات حديثة تساعد للتميز في الأداء كضعف البنية التحتية الخارجية (الرفاعي، 2009، 97).

الإجابة على السؤال الخامس: ما الأنظمة التي تحقق التميز للأداء المؤسسي؟

المؤسسات تحتاج إلى نظام فعال لإدارة الجودة والتميز فيها؛ حتى يتيح لها تحليل متطلبات العملاء وتحديد كافة العمليات الخدمية أو الإنتاجية التي تضمن الحصول على المنتج أو الخدمة بالشكل المطلوب، لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة إدارة الجودة والتميز لتأكد من أن جميع الخطوات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة يتم تنفيذها حسب ما هو مطلوب، وأن المنتج أو الخدمة تقدم كما هو مخطط له، ومن هذه الأنظمة التي تستخدم لإدارة الجودة والتميز في المؤسسات ما يلي:

أولاً: نظام الجودة الشاملة (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT:

مفهوم نظام الجودة الشاملة: عرف معهد الجودة الفيدرالي (The Federal Quality Institute) الجودة الشاملة بأنها " نظام استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، ويقوم تطبيقه على مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر " (ابو هزيم، 2013، 29).

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حتى يتحقق النجاح والفعالية عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ وهي:

1- التركيز على العميل (customer focus): وذلك من خلال تلبية احتياجات ورغبات العميل الحالية والمستقبلية ، وينقسم العملاء إلى نوعين:

- العميل الخارجي (external customer): وهو العميل الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات المتنوعة من المؤسسة.

- العميل الداخلي (internal customer): ويعني به كافة الأقسام والإدارات والأفراد داخل المؤسسة والذين يتوقف عليهم وعلى أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً (process focus): ان المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء هي نتيجة سلسلة خطوات تؤدي من قبل المؤسسة ولتقديم تلك المنتجات أو الخدمات للعملاء حسب توقعاتهم فلا بد من ايجاد الحلول المستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء من خلال: التحسين المستمر للعمليات وأداء العمل المقدم من كل فرد لزميله بشكل سليم وعدم قبول أي عمل غير صحيح من الزميل في العمل وتقديم المقترحات من أجل التصحيح حتى تصل المنتجات أو الخدمات إلى العميل الخارجي بما يتفق مع توقعاته أو يفوقها.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتج و الخدمة أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل

هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء حتى لا يكون هناك ضياع للجهود وهدر للطاقات وبطء في الانجاز.

- 4- حشد وتعبئة خبرات القوى العاملة:
- إشعار الموظفين بانهم جزء من أعضاء فريق فائز وذلك من خلال مكافاتهم على الأداء المتميز لجهودهم (الثناء والامتنان والترقية والمكافآت المادية)
- 5- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:
- توفر المعلومات الصحيحة والمفيدة بشكل القاعدة التي تساعد في اتخاذ القرارات وكلما كانت المعلومات المتوفرة صحيحة ودقيقة كلما كان اتخاذ القرار أيسر وأقرب إلى الدقة وتقلل نسبة الاخطاء في المستقبل.
- 6- التغذية العكسية:
- ردود الأفعال ومعرفة الآثار والنتائج بعد التطبيق تساعد في اتخاذ القرارات التصحيحية وتساعد في اعداد الخطط اللازمة في المراحل القادمة بشكل يجعل التنفيذ والمتابعة آلية مستمرة (جاويش، 2000، 17).
- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 1- خدمة المستهلك: وقد ظهر ذلك من خلال انخفاض الشكاوي من قبل المستهلكين وذلك نتيجة حصولهم على منتجات جيدة ومطابقة للمواصفات العالمية وبتكلفة أقل، وخدمة جيدة ما بعد البيع.
 - 2- رضا العاملين: وتحقق ذلك من خلال تحسن العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم والشعور بالتماسك والانتماء والولاء للفريق.
 - 3- تحقيق فاعلية المؤسسة: ويتمثل ذلك في زيادة الانتاجية وتقليل مستويات التخزين وتقليل الاخطاء والتسليم في المواعيد المحددة، وزيادة العائد من الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها في السوق (Adam، Ebert، 1992، 750).

ثانيا: نظام الأيزو (ISO) International Standardization Organization:

- مفهوم نظام الأيزو (ISO):
- هي اختصار للمؤسسة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization)، التي تأسسها عام (1946) وتقوم هذه المؤسسة بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت خدمية أو انتاجية.
- والأيزو (9000): عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية المكتوبة التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمقاييس في (1978)، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة في المؤسسة، للتأكد ان منتجات أو خدمات المؤسسة تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء (التميمي، 2008، 49).

مبادئ نظام الأيزو:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- القيادة.
- 3- نظرية المشاركة الكاملة.
- 4- أسلوب الإدارة بالعمليات.
- 5- استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة.
- 6- التطوير المستمر.
- 7- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- 8- العلاقة مع الموردين علاقة التبادل والمصلحة المشتركة (حمود، 2010، 94).

فوائد تطبيق نظام الأيزو:

تطبيق نظام الأيزو يحقق العديد من الفوائد على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة ومن أهم الفوائد ما يلي:

- تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية لها.
- تحسين جودة منتجاتها وخدماتها من خلال تعزيز جودة الأداء.
- الحد من انحرافات العمل وخفض تكاليف إعادة العمل والفاقد.
- خفض معدل الاخطاء في العمل وتحسين العمليات والاجراءات.
- خفض معدل شكاوى العملاء وزيادة حجم طلبياتهم.
- خفض تكاليف الجودة والتكاليف الإدارية.
- تعزيز أداء الخدمات وتحسين ربحية الاعمال.
- زيادة قيمة المبيعات داخل المؤسسة.
- تقديم المنتجات الجديدة للسوق بشكل اسرع.
- زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة.
- تفعيل وترشيد الاتصالات داخل المؤسسة.
- حدوث تغيير ايجابي في ثقافة المؤسسة (محمود، 2012، 52).

ثالثاً: نظام سيجما ستة (الحيود الستة) Six Sigma:

مفهوم سيجما ستة:

هذا المفهوم أوجده شركة Motorola في منتصف الثمانينات، بهدف تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى (3,4) قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة. وتشير كلمة (Sigma) في علوم الاحصاء إلى الانحراف المعياري (خضير، 2010، 41).

وأشار جورج إيكست (G.Eckest) إلى استراتيجية سيجما ستة التي تحقق التحسين الاستراتيجي للشركة، وهذه الاستراتيجية تعني تحسين الأداء الكلي للشركة بنفس القدر الذي يتم فيه تحقيق مقدرة العملية لخفض التلف إلى المستوى الذي يقرب إلى الصفر (نجم، 2010، 100).

مبادي سيجما ستة:

- 1- التركيز على العميل: تضع سيجما ستة العميل على رأس اهتمامات المؤسسة حيث تبدأ أولى خطوات ستة سيجما بجمع البيانات عن العملاء وتنتهي خطواتها بتحسين الخدمة لإرضائه.
- 2- بناء القرارات على أساس من الحقائق والبيانات: وهذه ميزة للمؤسسات التي تطبق سيجما ستة فهي تتخذ قراراتها اعتماداً على الحقائق والبيانات الفعلية، فتبتعد لذلك عن الآراء الفردية، والافتراضات المبنية على الآراء الشخصية، والتي ينتج عنها تحيز وسلبيات.
- 1- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية: فعند تطبيق ستة سيجما فإن كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته، سواء كان تصميم للمنتج أو قياس للأداء، أو إرضاء للعميل، ومن خلال ذلك فإن ستة سيجما تعتبر العملية المحور الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح باستمرار.
- 2- إدارة فعالة قائمة على المبادرة: فنظام ستة سيجما نظام إداري ديناميكي مستجيب وفعال فيجعل الإدارة لا تكتفي فقط بالاستجابة للأحداث والتطورات، وإنما تستشرك المستقبل وتتفادى المشكلات قبل وقوعها.
- 3- التعاون بلا حدود: التعاون في نظام ستة سيجما تعاون حر بلا حدود أو تعقيدات تنظيمية، مما يحد من التنافس السلبي وازدواجية العمل بين مختلف الإدارات في المنشأة، وكذلك بين أقسام الإدارة الواحدة.
- 4- التحسين المستمر: تستخدم ستة سيجما أفضل أدوات التحسين المستمر كبرنامج الكايزن الذي يستخدم لتطبيقه عدد من الوسائل الإحصائية، وكذلك تستخدم أسلوب (شيوهارت) الذي يحتوي على دائرة متواصلة من ممارسات: خطط، مارس، افحص، نفذ.
- 5- المشاركة الكاملة: ويقصد بها مشاركة كل فرد من أفراد المنشأة في العمل الجماعي، وبالتالي يزداد الولاء والانتماء للمنشأة.

6- الوقاية بدلا من التفتيش: فالحصول على النتائج من خلال العملية الوقائية وليس من خلال عملية التفتيش، وبالتالي تقل تكاليف التفتيش، ومعالجة الأخطاء والفاقد(العجلوني، 2007: 141).

رابعاً: نظام نموذج بالدريج (Baldrige) الامريكي:

يحظى هذا النموذج باهتمام كبير في الولايات المتحدة الامريكية حيث يقوم الرئيس الامريكي سنويا بتقديم جائزة هذا النموذج للمؤسسة التي تفوز بها، والهدف من هذا النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات التميز في الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز في الأداء إلى غيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء لتصل إلى مستوى أعلى من التميز في الأداء(مبارك، 2013، 65).

مبادئ النموذج الامريكي:

1- قيادة ذات رؤية واضحة: يجب أن تكون القيادات في المؤسسات ذات رؤية واضحة، ولديها حماس واقتناع تام لتطبيق منهج إدارة الجودة والتميز، والاصرار على التطبيق رغم الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق.

7- تغيير ثقافة العاملين: وذلك بأن يكون منهج إدارة الجودة والتميز والتحسين المستمر والقضاء على العيوب، والعمل ضمن الفريق كثقافة لدى العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى سهول العمل فيما بينهم عند وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة والتميز.

3- وحدة الثقافة المتعلقة بالجودة: وذلك من توحيد المفاهيم والابعاد والمعاني والتطبيق لإدارة الجودة والتميز، حتى ينعكس ذلك على التخطيط الاستراتيجي والعمل داخل المؤسسة.

4- فعالية التخطيط الاستراتيجي: إذ أن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي يحقق الاتفاق على فلسفة واتجاهات المؤسسة، وتحديد الأهداف بوضوح، ودور كل قسم في المؤسسة لتحقيق الأهداف، وتحديد جميع المتعاملين وعلاقتهم بالمؤسسة.

5- توافر المنظومة الملائمة: يجب أن تكون المنظومة في ظل التخطيط الاستراتيجي وملائمة لتحقيق أهداف وتخطيط المؤسسة.

6- التركيز على العمليات: وذلك من خلال الاهتمام بأنشطة العمل وليس بنتائج العمل فقط، لان العميل يهتم بالجودة الوظيفية، أو بطريقة أداء الأعمال، أو تقديم الخدمة، خصوصا عندما يكون من الصعب تحديد الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، والتحسين المستمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الجودة للمخرجات ذاتها.

7- تحقيق رضا العملاء: تتعامل المؤسسات مع عدد كبير من العملاء وتسعى إلى تحقيق رغباتهم، وطموحاتهم، وتوقعاتهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم، وذلك بمثابة تحقيق الهدف النهائي لمنهج الجودة والتميز (المليجي، 2012، 216).

فوائد تطبيق النموذج الامريكي:

تستفيد المؤسسات من هذا النموذج لتقويم الذاتي وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير، والأدوات، ونظم القياس التي يحتويها النموذج، ويستند هذا النموذج على مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر الجودة والتميز وهي كالتالي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.

- القيادة عنصر مهم وحيوي وفاعل في تحقيق التميز في الأداء.

- ضرورة التعلم والتطوير المستمر لعناصر ومقومات التميز في الأداء.

- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.

- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاطات المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.

- العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية الأخرى التي تتعامل معها.

- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتواجد فيه. (المليجي، 2013، 209).

خامساً: نظام نموذج التميز الاوروبي (EFQM) European Foundation for Quality Management:

مفهوم نظام نموذج التميز الاوروبي (EFQM):

هو نظام عالمي معاصر يقوم بإدارة المؤسسة بطريقة متميزة، ومتقنة، وذلك من خلال ما تقوم به القيادة من صياغة وتوجيه للسياسات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، واستثمار العلاقات، وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة، وذلك

لتحقيق التميز في الأداء وفي خدمة العملاء، وتحقيق المصالح لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم من في المجتمع بأسره.

بني هذا النموذج على أسس اعتمدت على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مره في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان لعام (1953)، والتي وردت أيضا في الميثاق الاجتماعي الأوروبي المعدل لعام (1996). وتم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة واربعين عضوا بالمجلس الأوروبي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية، وتم صياغتها هذه المفاهيم الأساسية للتميز اعتمادا على هذه المبادئ والأعراف الخاصة بحقوق الإنسان بافتراض أنها مطبقة في جميع أنحاء العالم (EFQM، 2013).

معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

يعتبر نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الممثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي الممكنات (الوسائل)، واربعة منها هي النتائج. تغطي معايير الممكنات ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به، وتغطي معايير النتائج ما تحققه أية مؤسسة، النتائج تأتي نتاجا للممكنات، ويتم تحسين الممكنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج. حيث تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعليم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

1- القيادة: للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الاعلى في التزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الاوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الايجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح.

8- الموارد البشرية: المهمة الأساسية للقيادة والإدارة هي أن تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها لجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تسعى لها المؤسسة، فالموارد البشرية تعتبر العنصر الاساسي في هذه الموارد فهو المحرك الذي يفعل الموارد الاخرى المادية أو التقنية تفعيلا ايجابيا أو سلبيا.

فالمؤسسات المتميزة تقدر الموارد البشرية لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية. وتقوم بتطوير قدرات الموارد البشرية وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافاتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

4- الشراكات والموارد: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

5- العمليات والمنتجات والخدمات: تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والاطراف المعنية الأخرى.

6- نتائج المتعاملين: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها. ويتم تقييم هذا المعيار من خلال المعيارين التاليين:

أ6- الانطباعات: هي انطباعات المتعاملين عن المؤسسة، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء المتعاملين، مجموعات التركيز، التقييمات، إفادات الثناء والشكاوي.

كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهما واضحا من منظور المتعاملين، حول مدى فاعلية تطبيق مخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين وخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ب6- مؤشرات الأداء: هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المتعاملين معها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

7- نتائج الموارد البشرية: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الموارد البشرية.

ويتم تقييم هذا المعيار من خلال المعيارين التاليين:

أ7- الانطباعات: هي انطباعات الموارد البشرية عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل استبيانات آراء الموارد البشرية، ومجموعات التركيز، المقابلات والتقييمات المؤسسة. كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور الموارد البشرية، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ب7- مؤشرات الأداء: هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء الموارد البشرية وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات الموارد البشرية لديها.

ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

8- نتائج المجتمع: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

ويتم تقييم هذا المعيار من خلال المعيارين التاليين:

أ8- الانطباعات: هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل الاستبيانات، والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة، وجمعيات النفع العام، وممثلي الشعب والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور المجتمع، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ب8- مؤشرات الأداء: هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة.

ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.

9- نتائج الاعمال: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل.

ويتم تقييم هذا المعيار من خلال المعيارين التاليين:

أ9- مخرجات الاعمال: هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها.

يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع ارباب العمل.

ب9- مؤشرات أداء الأعمال: هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة، وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية (EFQM، 2013).

أهمية نموذج التميز الاوروبي (EFQM) للمؤسسات:

يعد هذا النموذج إطار عام عملي وغير توصيفي يمكن المؤسسات من:

- وضع هيكل أساسي لنظام إدارتها.

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

- يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها من خلال تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة.

- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، وإزالة الازدواجية وتحديد الفجوات.

كما يقدم النموذج نظرة شاملة للمؤسسة ويمكن استخدامه لتحديد مدى وكيفية توافق جميع أساليب وأدوات وتقنيات الإدارة المختلفة معا وبيان تكون مكملة بعضها البعض، كما يمكن استخدام النموذج بالاقتران مع أي عدد من هذه الأدوات وذلك وفقا لاحتياجات وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك كإطار شامل لتحقيق التميز المستدام (EFQM، 2013).

الخلاصة:

يعرف الأداء المؤسسي المتميز: بأنه الأداء الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق مستويات ابداعية من الأداء في أقل وقت وبأقل جهد وبتكلفة قليلة ويحقق رضا جميع المتعاملين معها، ومن أهمية التميز في الأداء للمؤسسة وضع معايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل، ومتابعة الأداء بشكل دوري، وتقييم الأداء لتحديد مدى وجود فجوه بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوه أو انحراف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وهناك العديد من المتطلبات التي تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي كالبناء الاستراتيجي المتكامل والمنظومة المتكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، والهيكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء، ونظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، ونظام معلومات متكامل، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، ونظام لإدارة الأداء، ونظام متكامل لتقييم الأداء الفردي ونظام مجموعات وفرق العمل، والقيادة الفعالة، فالمؤسسات التي تسعى للحصول على التميز يجب عليها أن تتبنى أنظمة تحقق لها التميز في أداؤها، ومن هذه الأنظمة نظام الجودة الشاملة، ونظام الأيزو، ونظام ستة سيجما، ونظام بالدريج الأمريكي، ونظام التميز الاوروبي.

وتتضمن هذه الأنظمة مجموعه من المبادئ كوضع خطط استراتيجية فعالة، والتزام القيادة بها، والتركيز على عملياتها والنتائج التي تتحقق منها، وكذلك التركيز على المتعاملين اللذين تخدمهم هذه الاستراتيجية والسعي لتحقيق رضاهم، والتركيز على العاملين من خلال تعليمهم وتدريبهم وزيادة خبراتهم العملية، التعاون مع جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة وإشراكهم في جميع الأنشطة التي بإمكانهم المشاركة فيها، كما يجب إدراك أهمية التطوير والتحسين المستمر. وذلك من

خلال أداء إجراءات العمل المطلوبة فيها بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة، ووفقاً لمعايير الأداء التي وضعتها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أنها يجب أن تكون مستعدة لمواجهة أي معوقات تحول دون تحقيق التميز، سواء كانت هذه المعوقات من داخل المؤسسة نفسها أو من خارجها.

فمن الملاحظ أن نظام الجودة الشاملة هو القاعدة الأساسية التي نشأ عنها باقي أنظمة الجودة والتميز، كالأيزو أو ستة سيجما أو النموذج الأمريكي أو نموذج التميز الأوروبي، وقد ركز نظام الأيزو على عملية التوثيق، أما نظام الجودة الشاملة فإنه يقدم دليل للمؤسسة يمكن الرجوع إليه عند تصميم العمليات، وبالنسبة لنظام ستة سيجما فإنه ركز على استخدام الأساليب الإحصائية لتحسين العمليات ولتخفيض التكاليف، أما بالنسبة للنظام الأمريكي فإنه ركز على تحقيق رغبات العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، وكذلك التركيز على العلاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة. ولذلك نرى بأن نظام التميز الأوروبي هو النظام الأحدث الذي حقق شهرة واسعة وإقبال كبير في إدارة وتطوير المؤسسات وذلك لكونه يمنح المؤسسات كفاءة عالية في تحسن أدائها بصورة مستدامة، ويعزز القدرة التنافسية لديها، كما يحقق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، ويساعد المؤسسات لوضع خطط عمل فعالة وواقعية، كما يساعدها على تحديد أولوياتها بشكل أفضل، وتوظيف مواردها البشرية بأحسن صورة، ويحقق للإدارة المرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات، ويعتبر أداة مهمة لإدارتها وتقويم أدائها.

المراجع:

- ابو النصر، مدحت محمد. 2008. الاداء الاداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- ابو هزيم عبدالكريم عبدالفتاح سليمان. 2013. اثر إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإدارية، دراسة تطبيقية على إدارة التنمية المحلية بوزارة الداخلية الاردنية. (رسالة دكتوراه). جامعة الزعيم الازهري.
- جاويش، احمد عقاد. 2000. ادارة الجودة الشاملة والتدريب. مجلة المدير الناجح.
- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ. 2010. ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الرفاعي محمد سليمان. 2009. جوائز الجودة كمدخل لتميز الاداء الحكومي. (رسالة دكتوراه). جامعة القاهرة.
- الشماع، خليل محمد حسن. 1999. مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- عاشور، محمد على و الشقران، رامي ابراهيم. 2010. *فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الاردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ص 71.
- عامر، سامح. 2013. *التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.
- العجلوني، إبراهيم طه محمد. 2007. *نظام عربي إسلامي مقترح في إدارة الجودة*. (رسالة دكتوراه). جامعة دمشق.
- العدلوني، أكرم محمد. 2002. *العمل المؤسسي*. بيروت: دار ابن حزم.
- مجمع اللغة العربية. 1997. *المعجم الكبير*. القاهرة: دار الكتب.
- المليجي، رضا ابراهيم. 2012. *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: عالم الكتب.
- نجم عبود نجم. 2010. *إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النعمي، محمد عبدالعال، صويص، راتب جليل، صويص، غالب جليل. 2009. *إدارة الجودة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- هاشم حمدي رضا. 2016. *التميز الإداري في منظمات الأعمال*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- المراجع الاجنبية:

Adam, E. Ebret, R. 1992. *Production and Operations Management*, 5Th. Ed. Englewood cliffs, London.

Ecclec; R. 1991. " *The Performance Measurement Manifests* " Harvard Business Review , Jun – Feb.