

نماذج عالمية من الأداء المتميز Global models for excellence performance

فيروز زروخي^{1*}، الأخضر لقليطي²

¹ أستاذة محاضرة أ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف (الجزائر)، fairouzma@yahoo.fr

² أستاذ محاضر أ، جامعة محمد بواضياف بالمسيلة (الجزائر)، 1lakhdar2821@yahoo.fr

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور نماذج التميز العالمية في تحسين أداء المؤسسات و تحقيق التميز، وذلك من خلال إتباع مجموعة من المعايير، تلك المعايير تعد دافعا إلى تحقيق النتائج المتميزة، و في دراستنا هاته ركزنا على ثلاث نماذج عالمية للتميز و هي النموذج الياباني، الأمريكي و النموذج الأوروبي. خلصت الدراسة إلى أنه هناك قاسم مشترك بين كل تلك النماذج و هي أنها تركز على الجودة كعنصر أو كمدخل مهم لتحقيق التميز، كما أن الاهتمام بالموارد البشرية و إشراكهم في كل عمليات المؤسسة، وتوسيع سلطاتهم من شأنه أن يؤدي إلى الإبداع و بالتالي تحقيق معدلات أداء متميزة. أوصت الدراسة إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة، و كذا توافر رؤية واستراتيجيات واضحة و مدروسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاح: الأداء، التميز، الأداء المؤسسي، نماذج التميز.

Abstract:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des modèles mondiaux d'excellence pour améliorer la performance de l'entreprise et atteindre l'excellence, et en suivant un ensemble de normes, ces normes sont motivés pour obtenir des résultats remarquables, et dans notre étude, ces circonstances nous nous sommes concentrés sur trois modèles d'excellence mondiaux et est le modèle japonais, les Etats-Unis et le modèle européen.

L'étude a conclu qu'il existe un dénominateur commun entre tous ces modèles et sont-ils axée sur la qualité comme un élément ou une contribution importante pour atteindre l'excellence, et l'attention aux ressources humaines et les impliquer dans toutes les opérations de l'organisation, et l'expansion de leurs pouvoirs conduirait à la créativité et de réaliser ainsi des taux de performances exceptionnelles .

L'étude a recommandé la nécessité de faire des efforts supplémentaires avec l'investissement de toutes les ressources disponibles, et de la disponibilité, ainsi que la vision et les stratégies sont claires et bien pensé pour atteindre les objectifs de l'institution.

Mots clés:

Performance, excellence, la performance organisationnelle, les modèles d'excellence.

I- تمهيد :

بينما تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها، أهدافها، إستراتيجياتها، أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية إلا أنه هناك شيئا واحدا مشتركا يجمع بينها، و هو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح و النمو و الاستمرارية في السوق خصوصا مع تزايد عددها و اشتداد المنافسة بينها هو مدى وجود قاعدة من العملاء و نوعية العلاقة التي تربطها هؤلاء العملاء، و ذلك بتقدم منتجات بمستوى راق من الجودة بهدف تحقيق التميز في أداؤها.

إن الأداء المتميز هو المستوى الوحيد المقبول من الأداء في عصر التنافسية، العولمة و المعرفة، إذ يعتبر من المفاهيم التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المؤسسات، كونه السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات و استمرارها في عالم قائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر و السيطرة على رغبات العملاء.

فيغض النظر عن حجم المؤسسة و طبيعة عملها لابد أن يكون لها نظام إداري مناسب إذا ما أرادت النجاح، هذا و تعد نماذج التميز سواء الأجنبية أو العربية و حتى الجزائرية أداة عملية تساعد المؤسسات في تحديد موقعها على طريق التميز من خلال تقييم الوضع القائم حاليا لتحديد الفجوات و وضع الحلول اللازمة لتغطية تلك الفجوات و بهذا الخصوص أخذت العديد من المؤسسات على عاتقها البحث في تطوير نماذج تقوم

على أساس حصر ودراسة الممارسات الجيدة للمؤسسات الجيدة أو المتفوقة و العمل على صياغتها ضمن معايير و متطلبات واضحة و محددة و من ثم مراجعتها و تحديثها بشكل مستمر يضمن مواكبة التطورات و المستجدات و التحسين المستمر لها و هو ما يطلق عليه نماذج التميز، ونحن في دراستنا هاته سنتطرق لأهم تلك النماذج منها النموذج الياباني، الأوروبي، الأمريكي أي ركزنا على النماذج العالمية فقط ، و عليه تمكن إشكالية دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما دور نماذج و جوائز التميز في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات و تحسين وضعها التنافسي؟

و ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

* ما ذا نعني بالأداء المتميز و ما هي محددات هذا التميز؟

* ما هي أهم المداخل المعتمدة من طرف المؤسسات في طريقها لتحقيق التميز؟

* ما هي أهم النماذج العالمية للأداء المتميز، و كيف تلعب دورا بالارتقاء بمستوى الأداء؟

1.I- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية يتمثل في معرفة مختلف النماذج العالمية التي حاولت جاهدة الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي إلى التميز، و سلطنا الضوء على أهمها و هي النموذج الياباني، الأمريكي و الأوروبي، هادفين وراء ذلك تحديد دور الالتزام بمعايير تلك النماذج في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسات الذي يعد طريقا ممهدا للتميز و العالمية.

2.I- أهمية البحث:

جاءت هذه الدراسة لإبراز مفهوم الأداء المتميز، محددات التميز و كذا توعية مديري المؤسسة بضرورة تبني مداخل التميز ممثلة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بالعملاء، تنمية الفكر الإبداعي لدى موظفي المؤسسة، كما قدمت هذه الدراسة لتبين الدور الذي لعبته مختلف نماذج التميز في الارتقاء بمستوى الأداء لجعله متميزا.

3.I- الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز التميز في الأداء المؤسسي، و ذلك من خلال التغطية الأكاديمية و التقديم النظري لمختلف جوانبه من خلال التطرق للمحاور التالية:

-الإطار العام للدراسة.

-الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.

-نماذج و جوائز الأداء المتميز العالمية.

-دور نماذج و جوائز التميز في تحسين الأداء المؤسسي و تحقيق التميز.

II - الإطار المفاهيمي للأداء المتميز:

يقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة، و هو مجموعة من السلوكيات و القدرات و المهارات الفكرية و المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون بالمؤسسة، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير التنظيمية و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا، و يقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و الأداء المتنامي للمؤسسة.¹

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء المتميز، يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد، فالتميز في الأداء هو الذي تنفرد به المؤسسة، و هو حصيلة مجموعة من الجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة، فوجود أفراد مبدعين يجعل من تلك المؤسسة مبدعة و متميزة عن المؤسسات الأخرى.

يشير مفهوم الأداء المتميز كذلك إلى الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة في المنتجات التي تقدمها المؤسسة، بمعنى آخر أنها المنتجات التي يدركها العملاء كما توقعوها أو أنها تفوق توقعاتهم .

أي أن الأداء المتميز لا يتحقق فقط من خلال الدقة و مطابقة المعايير و إنما من خلال تحقيق أعلى مستويات الجودة.

و بعد التطرق لمختلف التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه محصلة الجهود التي تبذل من طرف العاملين بالمؤسسة لمقابلة توقعات العملاء عن المنتجات و محاولة التفوق عليها، حتى تضمن المؤسسة ولاء العملاء لها، و منه تحقيق المركز التنافسي الملائم.

إلى هنا نكون قد تطرقنا لمفهوم الأداء المتميز، فما هو الفرق بين الجودة و التميز في الأداء؟

و كإجابة لهذا السؤال نقول أن الجودة هي مفتاح الدخول للسوق و جلب العملاء، في حين أن التميز في الأداء هو ثمن النجاح، فالحيط التنافسي يطلب المزيد من المنتجات التي تقدم إلى العملاء بمستوى متميز، و يتماشى مع توقعاتهم لذا على مسؤولي المؤسسات التحرك إلى ما وراء الجودة ألا و هو التميز الذي أصبح العامل المهم للتفريق بين مستوى الأداء العادي و مستوى الأداء العالي

II - 1- محددات الأداء المتميز.

حتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة للتميز، لابد من تبني مفاهيم و أساسيات التميز و التي تقوم على ما يلي:²

* **التركيز على النتائج:** التميز في الأداء يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المؤسسة، العملاء، الموردون، و المجتمع بشكل عام.

* **الاهتمام بالعملاء:** من خلال تلبية احتياجات العملاء الحاليين و المحتملين.

* **القيادة و وحدة الهدف:** إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب وجود قيادة طموحة ذات رؤية واضحة، تضمن الاستمرارية و الديمومة للمؤسسة من ناحية، و تناسق و انسجام أهدافها على كافة المستويات من ناحية أخرى.

* **الإدارة بالعمليات و الحقائق:** إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة و محددة و نظم مترابطة و متكاملة.

* **تطوير العاملين و إشراكهم:** الأداء المتميز يعني تعظيم مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم.

* **التحسين المستمر، الإبداع و التعلم:** إن تحقيق التميز يعني تحدي الوضع القائم و التفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم و الإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

* **تحمل المسؤولية الاجتماعية:** التميز يعني قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد التزامها بالقوانين و الأنظمة فقط، إذ عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية و الاستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات و المشاريع التي تؤكد التزامها بخدمة و تنمية المجتمع المحلي و تفعيل دورها لتساهم بشكل أكبر و بما يتجاوز نطاق المهام و المسؤوليات الرئيسية والمباشرة لها.

و كخلاصة لما سبق فإنه و لتحقيق التميز في الأداء يجب الالتزام التام من قبل القيادة و القبول بمفاهيم و مبادئ التميز، كمبادئ أساسية تحكم السلوك التنظيمي للمؤسسة، بما يتضمنه ذلك من نشاطات ومبادرات و بالنتيجة فإن ترجمة ذلك إلى ممارسات على أرض الواقع سيؤدي بالنهاية إلى تحقيق التميز الدائم و المستمر.

II - 2- أهداف التميز في الأداء.

إن التميز في الأداء هو نتاج مساهمة العاملين منذ اللحظة الأولى من بداية أي برنامج و لاسيما في تحديد المقاييس الملائمة للأداء، حيث يساعد هذا المؤسسات على:³

- إجراء بعض التغيرات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الأفراد و طريقة سلوكهم و عملهم.
- إظهار القادة لما لديهم من مستويات مستهدفة و قبول مسؤولية الأداء.
- تحقيق مكاسب سريعة.
- إيضاح صورة الارتباط بين مستويات الأداء و رضا العملاء.
- كما أن الأداء المتميز يؤدي في المستقبل إلى وضوح الرؤية بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وأهداف العاملين.
- توحيد أنظمة المكافآت مع غايات تحسين الأداء، فحوافز الأداء ترتبط بتحقيق أعلى مستويات الفوائد، بما في ذلك إيصال أفضل السلع و الخدمات جودة مقارنة بالمنافسين، لذا لابد من إشراك الموارد البشرية في تطوير مكافآت الأداء التي يمكن أن تكون مالية أو غير مالية أو مزيجاً من الحالتين.
- ضمان وفاء و ولاء العملاء للمؤسسة.
- كما نجد أيضاً:
- إن التميز في الأداء يؤدي إلى زيادة الوعي بالقدرات و مصادر القوة التنافسية للمؤسسات، و من ثم تتضح الرؤية الإدارية لكيفية استثمار و تفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.
- القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق و الاستجابة لتلك المتغيرات و استثمار ما ينشأ عنها من فرص و تجنب ما تسببه من مهددات.
- الاستخدام الأمثل للموارد و خاصة الموارد غير المتجددة و أهمها الوقت، مما يزيد من فرص تقلص الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب.
- زيادة التوجه التسويقي و توافر النظم و الآليات الموجهة لخدمة و إرضاء العملاء، و من ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- كما أنه من خلال التميز في الأداء تسعى المؤسسة إلى التطوير و التحسين بصفة مستمرة و ليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات إذ يتيح التطوير المستمر للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين و يكون لها السبق في تطوير نظم أدائها.

- من خلال التميز في الأداء تتمكن المؤسسة من بناء و تنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم، مما يؤدي إلى استثمار و توظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غايتها و أهدافها.

II- 3مدخل تحقيق الأداء المتميز.

إن تحقيق التميز في الأداء ليس مجرد شعار تردده الإدارة أو العاملين في المؤسسة، لكنه نتاج جهد وسعي دؤوب لتحقيق الأفضل من منظور العميل، إذ تسعى المؤسسات إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة المنتجات بشكل يضمن لها تقديمها أو أدائها بشكل متميز يضمن لها البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، و من أهم المداخل المعتمدة في ذلك نجد: إدارة الجودة الشاملة، تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء، الإبداع، فيما يلي سنتطرق لهذه المداخل بشيء من التفصيل.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

" لنتجح يجب أن تنافس عالميا، و لتنافس عالميا يجب أن تنتج سلعا أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، و لنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، لابد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها " هذا ما توصل إليه إياذ عبد الله شعبان⁴، فما هي الجودة الشاملة؟ و ما هي مبادئها و أهميتها بالنسبة للمؤسسات؟

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يسعى إلى إشراك كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق رضا العملاء واعتباره الهدف الأساسي لوجود المؤسسة و ذلك من خلال تطوير مجموعة من القيم والمعتقدات لديهم.

- فمن خلال إدارة الجودة الشاملة يتم إحداث تغيير يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، بتكاليف منخفضة مع تقديمها في وقتها المناسب و بأقل الأخطاء الممكنة أو انعدامها وهذا ما يؤدي إلى انخفاض شكاوي العملاء بالنسبة للمنتجات المقدمة لهم.

- كما أن التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، هذا بالنسبة للعملاء الخارجيين، أما الداخليين فإنه و من خلال تبني هذا المفهوم وباعتبار المشاركة الجماعية من أهم مبادئه، فإن ذلك يحفزهم على الاشتراك في التطوير و الإبداع والابتكار، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين العلاقات فيما بينهم، و بالتالي توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بصفة عامة و تحقيق أهدافهم الشخصية بصفة خاصة من خلال مكافأة المتميزين منهم.

- إلى هنا نكون قد تطرقنا إلى فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات، لكن كيف يمكن من خلالها تحقيق الأداء المتميز؟

- من خلال التمعن لتلك الفوائد ترى الباحثة أن تلك الفوائد في حد ذاتها هي مدخل لتحقيق التميز في الأداء، ففهم المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في إكساب الميزة التنافسية أو تعظيمها إذ عليهم التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من إيديولوجية المؤسسة، هذا و ترى الباحثة أن تقديم منتجات بجودة عالية فإن ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، إذ تصبح منتجاتها أفضل و بخصائص متميزة مقارنة بالمنافسين، و هذا يساهم في زيادة ربحية المؤسسة و زيادة حصتها السوقية، و قدرتها على جلب عملاء جدد، و كسب ولائهم لتلك المؤسسة.

- فبرامج التحسين المستمر، و تهيئة مناخ العمل، التعاون و الإدارة بالحقائق، كلها مبادئ أو مرتكزات لا تقل أهمية، لكن أكثر الموارد أهمية في تعزيز الوضع التنافسي لأي مؤسسة هي مواردها البشرية، فالاهتمام بتدريبها و تعليمها و تلقينها تلك المبادئ و تمكينها و تفويض السلطة لها، و رفع روحهم المعنوية فإن ذلك بلا شك يساهم في تحسين مستوى أدائهم، بشكل يؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الحالية و المتوقعة

- مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء.

إن العناية بالعميل تعني ممارسة كافة الأنشطة و التصرفات التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع لاحتياجاته و الرضا عما يتم تقديمه له من سلع و خدمات، فمثلا البعض يرى أن خدمة العميل هي مجرد ابتسامة أو بضعة كلمات أثناء تقديم الخدمة له، إلا أن ذلك خطأ فتقدم أداء الخدمة بطريقة مميزة يتطلب ما يلي:

- كسب ثقة العملاء.

- الاهتمام بملاحظات العملاء من حيث إدخال التحسينات.

- إدارة فترة انتظار العميل

- الحد من شكاوي العملاء.

كما أن التحديد الدقيق لحاجات العملاء و رغباتهم هي نقطة البداية لتحقيق الأداء المتميز، فعلى المؤسسة أن تعي أن الحاجات في تغير دائم و ما عليها إلا مقابلة تلك الحاجات باتخاذ كافة السبل والإجراءات التي من شأنها تحديد تلك الحاجات و مقابلتها، و يأتي في مقدمة تلك الإجراءات تدريب موظفيها على طرق و أساليب فهم احتياجات و رغبات عملاءها، و محاولة تلبيةها بشكل يفوق تلك التوقعات.

- الإبداع كمدخل لتحقيق التميز في الأداء.

إن التغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملّي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم و الكيف مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات و حلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، و إنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع نلخصها فيما يلي:⁵

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود و نقاط الضعف و التعامل معها بحرية و تجربة البدائل الممكنة معها.
- تدعيم الحرية في تطبيق و تجربة أساليب و أدوات و مناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع و التفاوت في قدرات الأفراد و إمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تعميق الرغبة لدى الأفراد و تنمية مهارات التعاون لديهم و تحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.

- تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة و تقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية و هادفة.

- تنمية استعدادات الأفراد و تعميق رغبتهم في المبادرة و قبول التحديات و التعامل السليم مع القيود والتهديدات و المخاطر. كما يجب أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل و تنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود يمكن ترجمتها من خلال إدراك دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي حيث يلزم على المؤسسات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي حاجات الفرد و المؤسسة في مجال الإبداع، و تلبي حاجات العملاء كذلك.

فحسب رأي الباحثة التفكير الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، و إنما هو مهارة من الممكن تلقيها و التدريب عليها و هنا تظهر أهمية و دور إدارة الموارد البشرية اتجاه موظفيها.

فالإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو و التطوير و يحتاج من المؤسسات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته و تطويره لدى الأفراد العاملين بها.

إلى هنا نكون قد تطرقنا إلى أهم مداخل تحقيق الأداء المتميز، و في النقطة الموالية سنسلط الضوء على أهم النماذج العالمية للتميز و معايير الحصول على جوائز كل نموذج منها.

III- نماذج و جوائز الأداء المتميز العالمية.

لقد أصبح البحث عن التميز و الحصول على الجوائز العالمية مسعى جل المؤسسات و هذا سعيا منها في ترسيخ ثقافة الجودة و الأداء المتميز، فلقد حاولت مجموعة من المداخل العالمية في تفسير التميز إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة التميز، و هذا ما سنتطرق له فيما يلي:

III-1- النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمنج).

ارتبط اسم ديمنج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، و ذلك تقديرا و اعترافا بمجهودات ديمنج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، و يركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.⁶

هذا و تمنح جائزة ديمنج لثلاث فئات و هي:

- * **جائزة ديمنج للأفراد:** تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير و نشر مفاهيم و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- * **جائزة ديمنج للتطبيقات:** تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.

* **جائزة ضبط الجودة للأقسام و الإدارات:** هي إحدى أقسام جائزة ديمنج و تمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و فيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة و هذه المعايير يتم تقطيعها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

* سياسات الإدارة: (20 نقطة)

* تطوير المنتجات و ابتكار طرق جديدة في العمل (20 نقطة)

* الصيانة و تحسين المنتجات و العمليات على المستوى التشغيلي (20 نقطة)

* نظم العمل (10 نقاط)

**تحليل المعلومات و استخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة)

*تطوير الموارد البشرية (15 نقطة)

III-2- النموذج الأمريكي للتميز: (جائزة مالكوم بالدريج).

تأسست هذه الجائزة عام 1987 و الهدف من هذا النموذج هو تعزيز و تدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية، و كذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، و للإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 حتى وفاته سنة 1987، و ذلك تقديرا لمساهماته و جهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.

و تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية و هي:

***القيادة:** يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه و استمرارية المؤسسة، و تلبية المتطلبات القانونية و الأخلاقية و تحمل المسؤولية الاجتماعية.

***التخطيط الاستراتيجي:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- إعداد خطط العمل.

- مراجعة أداء المؤسسة.

***التركيز على العملاء:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تلبية احتياجات العملاء و تجاوز توقعاتهم.

- قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية.

- بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

***القياس، التحليل و إدارة المعرفة:** يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس و تحليل و تحسين أداء المؤسسة، و كذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات و المعرفة و تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

***الاهتمام بالعاملين:** يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية و توفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:

- تعزيز رضا العاملين.

- تدريب العاملين و تطوير القادة.

- تحديد احتياجات و متطلبات العاملين.

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

***إدارة العمليات:** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم و تطوير نظم العمل لديها و كذلك كيفية قيامها بتصميم و تطوير و تبسيط عملياتها، بما يساهم في تحقيق أهدافها و نجاحها و استمراريتها.

***النتائج:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات و الخدمات.

- نتائج العملاء.

- الأداء المالي و الأسواق.

- نتائج العاملين.

- كفاءة العمليات.

- الأداء المؤسسي.

و للإشارة للمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم و يمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:

*القيادة: 100 نقطة.

*التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

*التركيز على العملاء: 85 نقطة.

*القياس، التحليل و إدارة المعرفة: 90 نقطة.

*الاهتمام بالعاملين: 85 نقطة.

*إدارة العمليات: 85 نقطة.

*النتائج: 450 نقطة.

III-3- النموذج الأوروبي للجودة: (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد و المحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية و تفوقها، و في بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية و في أغلب قطاعات الأعمال.

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل و المنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، و أربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق نظم المقومات و هذه الأخيرة تحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.⁷

- **معايير المقومات:** و هي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة و تتمثل في:⁸

***القيادة:** (10%) التي تتميز بالرؤية و التخطيط الاستراتيجي و ترفع الروح المعنوية للعاملين و الولاء والانتماء.

***مشاركة العاملين:** (9%) أي تعظيم مشاركة و تمكين العاملين في المؤسسة و تدريبهم و تطويرهم.

***السياسات و الاستراتيجيات:** (8%) تعبر عن الرؤية و الخطط الإستراتيجية و التنفيذية و سياسات الجودة.

***العلاقة مع الموردين و الشركاء:** (9%) و ذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.

***إدارة العمليات:** (14%) و ذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية و الخدمة و التحسين المستمر.

- **معايير النتائج:** و هي أربعة معايير، و كما أشرنا إليه سابقا تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات و تتمثل في:

***إرضاء العاملين:** (9%) و شعورهم بالانتماء و الولاء و المسؤولية نحو المؤسسة.

***إرضاء العملاء:** (20%) بالتعرف على متطلباتهم و تلبيةها و إرضاءهم و المحافظة عليهم.

***الأثر على المجتمع:** (6%) نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية و مساهمات المؤسسة من تعليم، خدمات وغيرها.

***نتائج الأداء المالية:** (10%) أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.

IV- دور نماذج و جوائز التميز في تحسين الأداء المؤسسي و تحقيق التميز.

بعد استعراض نماذج التميز السابقة الذكر ما نلاحظه عليها أنها تقوم جميعها على مفاهيم و تطبيقات الجودة، و تكاد تجمع معظمها على هدف مشترك يتمثل بنشر و تعميق ثقافة الجودة على مستوى الأفراد و المؤسسات وصولا إلى رفع مستوى الأداء و ضبط النفقات و الارتقاء بجودة الأداء.

و يمكن تلخيص دور نماذج و جوائز التميز في تحسين الأداء المؤسسي و جعله متميزا في النقاط التالية:⁹

- نشر و تعميق ثقافة الجودة في المؤسسات على وجه الخصوص و المجتمعات عموما التي توجد فيها هذه النماذج و الجوائز، و ذلك عن طريق زيادة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة.

- توفير مرجعية إرشادية و أسس معيارية تقوم على أفضل الممارسات لقياس مدى التقدم و التطور في أداء المؤسسات المشاركة في مثل هذه الجوائز و تعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها.

- تبادل الخبرات المتميزة فيما بين المؤسسات المشاركة مع مؤسسات أخرى.

- تزايد الاهتمام بمتابعة و تقييم الأداء، و عمليات التقييم الذاتي و المقارنات المعيارية و التي إما أن تكون مع بيانات تاريخية لنفس المؤسسة أو مع مؤسسات متميزة تعمل في نفس المجال أو مع نظم عمل المؤسسات متميزة تعمل في مجالات مختلفة.

- تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات المشاركة عن طريق التحسين المستمر للعمليات و نظم و إجراءات العمل والارتقاء بمستوى الأداء فيها.

كما أنه لجوائز التميز آثار على المؤسسات التي فازت بها من خلال تحقيق مايلي:

- تخفيض في التكاليف.

- التوسع في المبيعات.

- زيادة الأرباح.

- الالتزام بتطبيق خطط العمل.

- تحقيق توجهات و تطلعات - رؤى الإدارة العليا-

- التحسين المستمر في جودة المنتجات سواء سلعية أو خدمية.

- تشجيع و تنمية الفكر الإبداعي.
- تعزيز أخلاقيات العمل.
- تحمل المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح.
- رفع الكفاءة و الفاعلية على مستوى المؤسسة ككل.

IV- الخلاصة :

تعرضنا في هذه الورقة البحثية إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز و كذا لأهم النماذج العالمية للتميز، بدءاً بأولها و هو النموذج الياباني (جائزة ديمنج)، ثم النموذج الأمريكي (جائزة مالكوم بالدريج)، و أخيراً النموذج الأوروبي توصلنا إلى أن القاسم المشترك بينها أنها تركز على مبدأ الجودة كمدخل أساسي لتحقيق التميز، كما توصلنا كذلك إلى أن تحقيق التميز في الأداء يعتمد على مجموعة من العناصر كان أهمها القيادة ذات الرؤية، الموارد البشرية المؤهلة، ضرورة توافر المعلومات اللازمة و كذا إدارة العمليات مع ضرورة التحسين المستمر، دون أن تتجاهل المؤسسة عملائها من خلال التعرف على متطلباتهم و تلبيةها و محاولة إرضاءهم و المحافظة عليهم.

في ضوء كل هذا نوصي المؤسسات الراغبة في الارتقاء بمستوى أدائها إلى التميز، و العالمية إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الجديدة لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة و المتجددة باستمرار، و كذا ضرورة توافر رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه، و استراتيجيات و سياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف و الغايات التي تنشدها المؤسسة.

- الحالات والمراجع :

¹ بسام عبد الرحمان يوسف (2005)، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، دكتوراه، إدارة أعمال: جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص 49.

² بتصرف إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة (2009): مدخل نظري و علمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، عمان: دار زهران، ص 96-98.

³ بتصرف، وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009): توجيه الأداء الإستراتيجي، الرصف و المحاذاة، الأردن: دار وائل، ص 152.

⁴ إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 62.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 193.

⁶ مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي (2007)، الأردن: دار جرير، 2007، ص 142.

⁷ إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 94.

⁸ كتاب إدارة الجودة الشاملة، جوائز التميز في الجودة، نقلاً عن الموقع الإلكتروني

<http://books.makktaba.com/2012/09/Book-awards-excellence-in-quality.html>

⁹ إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 221.