

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

المقياس: إدارة الأداء والتميز

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

## المحاضرة الرابعة: نماذج إدارة التميز

### تمهيد

تعتبر نماذج إدارة التميز المؤسسي بمثابة الإطار الذي يحتوي وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها على: تقييم موقعها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها، تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخلها وخارجها، تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج ويجدد الفجوات، تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة، وسيتم في هذه المحاضرة تناول أهم نماذج إدارة التميز.

### أولاً: النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM)

في عام 1988 تأسست المنظمة الأوربية لإدارة الجودة من قبل 14 منظمة كبرى في أوروبا، حيث أخذت على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوربي جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت تلك المنظمة ونشطت بحيث أصبت تظم تحت لوائها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا، وقد قدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذجاً للتميز (EFQM) يمكن أن تستخدمه المؤسسات في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوربية للجودة لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نصح التحسين المستمر، ويمكن أن تمنح هذه الجائزة لأربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوكالات التشغيلية، منظمات القطاع العام.

### التعريف بالمنظمة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)

#### ماهي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)؟

About the European Foundation for Quality Management (EFQM)

تهدف إلى زيادة التنافسية والفعالية في المنظمات بطريقة مستدامة.

It aims to increase the competitiveness and efficiency of organizations sustainably.

تضم فريقاً من الخبراء والأكاديميين لتطوير نموذج التميز (EFQM).

It consists of a team of experts and academics to develop the (EFQM) Excellence Model.

تقدم خدماتها في أكثر من 40 دولة عبر ترجمة نماذجها إلى أكثر من 30 لغة.

It offers services in more than 40 countries and translates its models to more than 30 languages.

هي مؤسسة مستقلة غير ربحية، تأسست في أكتوبر عام 1989م.

It is an independent non-profit foundation established in October 1989.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية في إدارتها.

ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز، ويمكن استخدامه بطرق متعددة منها: أداة للتقييم الذاتي في المؤسسات الأخرى المناظرة، معيار نوعي، ودليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة، وقاعدة لمفردات وقيم مشتركة وطريقة تفكير، وهيكل لنظام إدارة للمؤسسة، ويهدف النموذج إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات، وثبات المؤسسات وشموها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية، واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسات بمنظور يركز على المستقبل ولا يقتصر التركيز على الأداء السابق.

ويوضح النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (European Foundation for Quality Management) أن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

#### ❖ أسس النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)

تأسس النموذج الأوروبي للتميز تاريخياً على ثمانية مبادئ يتحدد وفقها مستوى التميز في المؤسسات وهي كما يلي:  
(EFQM, 2012)

1. **التركيز على النتائج:** تقوم المؤسسات المتميزة في مهامها نحو تحقيق رؤيتها ومخططاتها بالتركيز على تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي احتياجاتها على المدى القصير والطويل من أجل أصحاب المصلحة ومن لهم علاقة، بما يتضمنه ذلك من التركيز على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب؛

2. **التركيز على المتعاملين:** تقوم المؤسسات المتميزة بالتركيز على حقيقة أن العملاء/المواطنين هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما يتضمن التركيز المستمر على العملاء وتوفير آلية مناسبة للتواصل للحصول على مقترحاتهم في عمليات تصميم المنتج أو الخدمة؛

3. **القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف:** تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على تشكيل المستقبل وتحقيق النتائج المستهدفة، وهو ما يعني ضرورة التركيز على قدرة القادة على التكيف لضمان النجاح المستمر للمؤسسة؛

4. **الإدارة بالعمليات والحقائق:** تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة وإستراتيجية مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة للمؤسسة؛

5. **تطوير الموارد البشرية ومشاركتها:** تعطي المؤسسات المتميزة أهمية عالية للموارد البشرية وتبني ثقافة التمكين للعاملين، حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة من جانب والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية من جهة أخرى؛

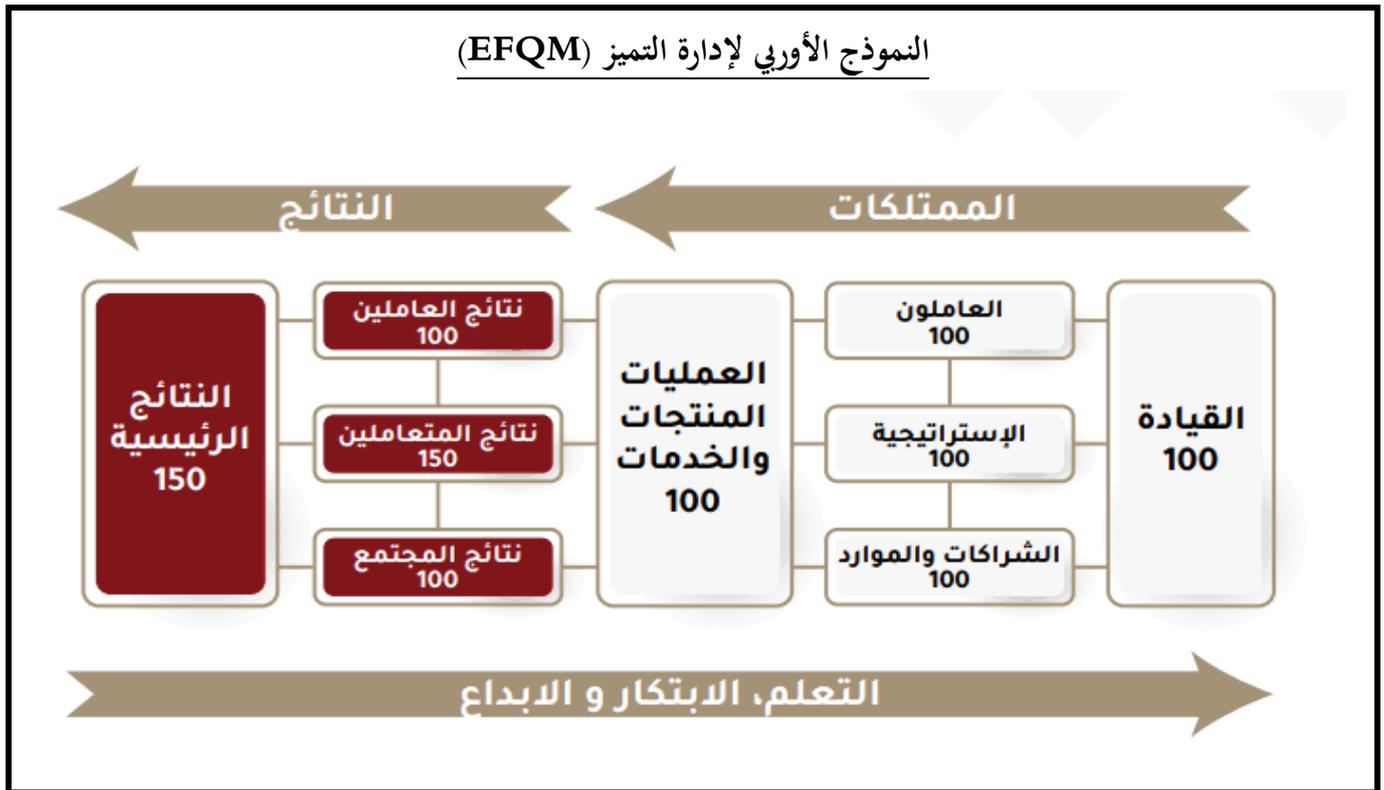
6. استمرارية التعليم والتحسين والابتكار: تعمل المؤسسات المتميزة على زيادة القيمة ومستوى الأداء للمؤسسة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة، حيث تكون هناك حاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار؛

7. بناء الشراكات: تسعى المؤسسات المتميزة إلى الحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل، ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء والمجتمع والموردين الرئيسيين، والهيئات التعليمية أو المنظمات غير الحكومية، على أن تستند هذه الشراكات على المنافع المتبادلة المستدامة؛

8. الالتزام نحو المجتمع: تضمن المؤسسات المتميزة بناء ثقافة عقلية وأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليا لسلوك المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

### ❖ معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM)

ويتكون النموذج الأوربي لإدارة التميز من تسعة معايير مقسمة على مجموعتين، الأولى تمثل الممكنات وتشمل على خمسة معايير هي: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات والإجراءات، الشركات والموارد، والثانية تمثل النتائج وتشمل على أربعة معايير هي: رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.



يوضح الشكل السابق أن هناك تسعة معايير مجموع أوزانها قدره 1000 نقطة موزعة بواقع 100 نقطة لكل معيار باستثناء معياري الأثر على المتعاملين أو متلقي الخدمة، ومعياري نتائج الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس انحياز هذا النموذج لصالح قياس الأثر والمردود النهائي على مستوى الخدمة المقدمة ومدى تقبل العملاء/المواطنين لها وللجهود والعمليات والأنشطة المرتبطة بآليات توفير وتقديم الخدمة، جدير بالذكر أن هذا النموذج تم تطويره أكثر من مرة باتجاه إعطاء مزيد من التحيز للمعيارين السابق الإشارة لهما، وذلك على حساب الحصة أو الوزن المقرر لباقي البنود.

وفيما يلي استعراض وشرح لتلك المعايير ومكوناتها الفرعية وأهم الأنشطة المدرجة ضمنها كالتالي:

1. **المعيار الأول: القيادة (100 نقطة ويضم 6 معايير فرعية):** يركز هذا المعيار على دور ومهارات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها، كما أنه لا يقتصر على محورية دور القيادة العليا فقط، بل يوسع ذلك إلى دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين والمشرفين الذين يعتبرون عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، المشاركة في وضع وتطوير أنظمة العمل ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة، التعامل مع جميع الفئات المعنية، بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، تبني سياسة التغيير؛

2. **المعيار الثاني: الإستراتيجية والسياسات (100 نقطة ويضم 4 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية هي: بناء الإستراتيجية والسياسات على احتياجات جميع المعنيين، اعتماد الإستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة، إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات العامة، شرح وإيصال وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات؛

3. **المعيار الثالث: الموارد البشرية (100 نقطة ويضم 5 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم (معارف ومهارات) والاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لتلك الموارد سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية؛

4. **المعيار الرابع: الشركات والموارد (100 نقطة ويضم 5 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشركات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والإستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: إدارة الشركات، إدارة الموارد المالية، إدارة الممتلكات (المباني، التجهيزات، الموارد)، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعرفة؛

5. **المعيار الخامس: العمليات (100 نقطة ويضم 4 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذو قيمة مضافة لجميع المعنيين، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: منهجية تصميم وإدارة العمليات، تحسين العمليات بطرق إبداعية، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات، إدارة وتقوية العلاقات مع المتعاملين؛

6. **المعيار السادس: نتائج المتعاملين/المواطنين (175 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم ويشمل معيارين أساسيين وهما: الشفافية والخدمات والانطباع العام، مجموعة المؤشرات الخاصة بأداء العاملين، ويتم ذلك من خلال: (استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر، وما شابه..)؛

7. **المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية/العاملين (100 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ويتضمن المعايير الفرعية التالية: مقياس رأي الموارد البشرية ويتم قياسها من خلال: (استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر، وما شابه..)، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية مثل: التحفيز والمشاركة، مستويات الرضا، الخدمات المقدمة للموارد البشرية، الإنجازات؛

8. المعيار الثامن: نتائج المجتمع (50 نقطة ويضم معيارين فرعيين): يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويشمل هذا المعيار على معيارين فرعيين وهما: معيار رأي المجتمع، ومؤشرات قياس الأداء، حيث تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي والتقارير واللقاءات والاجتماعات العامة؛

9. المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (175 نقطة ويضم معيارين فرعيين): يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع السياسة والإستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف، ويشمل معيارين فرعيين هما: مخرجات الأداء الرئيسية والذي يتضمن المقاييس التي تحدد نتائج الأداء المخطط لها والمتمثلة في النتائج المالية والنتائج غير المالية، المعيار الثاني هو مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتضمن مقاييس لرصد وتقييم العمليات من أجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وذلك وفقا لطبيعة العمل والأهداف والعمليات.

يساعد هذا النموذج المؤسسة على تقييم واقعها، وتمكينها من التعرف على نقاط القوة والضعف، والتعرف على مسيرة تقدمها على ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتقديم نظرة شاملة للمؤسسة مبنية على التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها، وتوفير معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تقدم المؤسسة وتحديد الفجوات وطبيعة العمل في المستقبل القريب والبعيد، وإيجاد ثقافة تنظيمية تؤكد تكامل الأعمال وتناغم الأدوار داخل المؤسسة، كما يوضح النموذج من خلال المعايير والمؤشرات خطوط السلطة والمسؤولية بشكل محدد ودقيق، ويوفر تطبيق النموذج معالجة متميزة لمشكلات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويحسن من كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر، ودعم ثقافة التميز لدى جميع المعيين، وتطوير تفكير الإدارة والعاملين، ودعم إدارة التغيير، وتطوير هيكل المؤسسة بما يحقق توجيه العمل وتحسين النتائج وتحقيق التميز المستدام.

#### ❖ منهجية (رادار) (RADAR) في النموذج الأوربي لإدارة التميز

يقدم النموذج الأوربي منهجية واضحة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها (RADAR) وهي الحروف الأولى من كلمات (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) على التوالي، وهو الاختصار الذي تستخدمه (EFQM) لوصف المنطق الكامن وراء أداة التشخيص التي طورتها لمساعدة أي مؤسسة في إدارة أفضل لطريقتها في العمل، وكذلك تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين لأعلى المستويات، حيث ينطلق منطق (RADAR) على أن المؤسسة تحتاج إلى تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها، وكذلك التأكد من امتلاك الأساليب التي ستحقق النتائج المطلوبة سواء الآن أو في المستقبل، ومدى تطبيق هذه المناهج بشكل مناسب، ومراجعة وتقييم وتحسين الأساليب المستخدمة للتعليم والتحسين.

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بـ: تحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج) وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة وتقويم 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).

وتتضمن هذه المنهجية قيام المؤسسة بـ: تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد السياسة والإستراتيجية، وتخطيط مجموعة متكاملة من المنهجيات وتطويرها لتحقيق النتائج الآنية والمستقبلية المطلوبة، تطبيق المنهجيات بشكل منظم لضمان التنفيذ الكامل، ومراجعة فاعلية تلك المنهجيات المعتمدة وتقييمها، وفاعلية تطبيقها بناء على قياس النتائج المتحققة وتحليلها، والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمر، وتحديد ووضع أولويات وتخطيط التعديلات وتنفيذها متى دعت الحاجة لها.

## ثانياً: النموذج الأوربي المحدث (EFQM - 2020) - مواكبة الاستدامة

مراعاة لما أسفرت عنه نتائج التطبيق في مختلف المؤسسات التي قامت بتطبيق النموذج الأوربي وكذلك مراعاة لمستجدات إقرار أهداف التنمية المستدامة (SDGs) (2015-2030) تم تحديث النموذج الأوربي عام 2020، وقد اتسم النموذج المعدل (المحدث) بالتركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة (الرسالة، الرؤية، والإستراتيجية)، وكذلك إيلاء أهمية أعلى للدور القيادي على مستوى كل المستويات الإشرافية؛

على المستوى التطبيقي تم إجراء عدد من التعديلات على النموذج الأوربي القديم (EFQM - 2013) وصولاً للنموذج المحدث (EFQM - 2020) ففي الوقت الذي قام فيه النموذج السابق على 9 معايير أساسية تتضمن بدورها 32 معياراً فرعياً، فقد تقلص عدد المعايير إلى 7 معايير أساسية مجمعة في ثلاثة أبعاد هي: التوجه أو الاتجاه (لماذا)، التنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، مدعوماً بـ 25 معياراً فرعياً، بالإضافة إلى 112 نقطة إرشادية، هذا إضافة لتركيز النموذج الأساسي في منهجيته/أدائه للتقييم (RADAR) على مستويين هما: الممكنات والنتائج، أما النموذج المحدث فقد تضمن ثلاثة مستويات هي: التوجه والتنفيذ والنتائج (Fonseca 2020).

### النموذج الأوربي المحدث للتميز (EFQM - 2020)



وفيما يلي استعراض لأهم عناصر النموذج الأوربي المحدث على مستوى محاوره/أبعاده الثلاثة كالاتي:

1. **محور التوجه (Direction):** الوزن النسبي لمحور التوجه هو 200 نقطة، وقد تضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما:

➤ **المعيار الأول: الرسالة والرؤية الإستراتيجية:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية ممثلة في: تحديد الرسالة والرؤية، تحديد وفهم احتياجات المعنيين، فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الإستراتيجية، تصميم والتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

➤ **المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار بدوره أربعة معايير فرعية ممثلة في: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الرسالة والرؤية الإستراتيجية.

2. **محور التنفيذ (Execution):** الوزن النسبي لمحور التنفيذ هو 400 نقطة، وقد تضمن هذا المحور ثلاثة معايير (تمثل عمليا المعايير من الثالث إلى الخامس) وهي:

➤ **المعيار الثالث: إشراك المعنيين:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية ممثلة في: بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وإشراك وتطوير العاملين، مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر، المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.

➤ **المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار بدوره أربعة معايير فرعية ممثلة في: تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشامل.

➤ **المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير ممثلة في: قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحول المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد.

3. **محور النتائج (Results):** الوزن النسبي لمحور التنفيذ هو 400 نقطة، ويتكون هذا المحور من معيارين أساسيين (السادس والسابع)، وهما:

➤ **المعيار السادس: انطباعات المعنيين:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، ويتضمن ذلك رصد النتائج المتعلقة بـ: نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، نتائج انطباعات المجتمع، نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

➤ **المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، ويتضمن ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بـ: الانجازات في تحقيق رسالة المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الإستراتيجية، انجازات قيادة الأداء، انجازات قيادة التحول، مقاييس التوقعات المستقبلية.

مما سبق يظهر من الإضافات الجديدة والهامة في النموذج الأوربي المحدث للتميز (والتي تنسجم إلى حد أكبر مع تركيبة المؤسسات الخاصة، مع استمرار إمكانية الاستفادة منها عند إسقاطها على المؤسسات العامة)، مراعاته للمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة (النظام الايكولوجي للمؤسسة)، وكذلك تحديده لقوائم المؤسسات والمتفاعلين مع المؤسسة (منظومة عالم الأعمال) وهي المنظومة التي تغطي أربعة مجالات للعمل: أولها داخلي يعكس الأبعاد أو الترتيبات القائمة داخل المؤسسة مثل: قيادة الأداء والتحول، الهيكل الإداري والحوكمة، الثقافة المؤسسية، والإستراتيجية، والغاية والقيادة المؤسسية، في حين يركز المجال الثاني على المؤسسات المعنية بعمل المؤسسة مثل: الجهات الحكومية، المتعاملون، المجتمع والشركاء والموردين، أما المجال الثالث فيركز على بناء قيمة مستدامة حاليا ومستقبليا للمؤسسة بما يتضمنه ذلك من التركيز على قضايا التشريعات، والابتكارات، والصحافة والإعلام، والمنافسون، والمتعاملون الحاليون والمتوقعون، في حين يركز المجال الرابع على البيئة العالمية وما توفره من فرص أو تفرضه من تحديات على المؤسسة/ ممثلا في

قضايا مثل العولمة، والتغيرات المناخية ومخاطر الاحتباس الحراري، وأهداف التنمية المستدامة، والتكتلات الإقليمية والدولية، والأزمات والصراعات الجيوسياسية الدولية.

يتميز النموذج الأوربي المحدث (EFQM 2020) عن النموذج الأوربي القديم في جوانب عديدة منها: مراعاته للنظام الايكولوجي للمؤسسة، وبناء قيمة مستدامة حالية ومستقبلية للمؤسسة، وكذلك تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة، والعولمة، وما توفره تلك الأبعاد من فرص أو ما تفرضه من تحديات على المؤسسة.

### ثالثاً: النموذج الياباني لإدارة التميز - نموذج (DEMING)

يعد (Deming) مهندس الصناعة اليابانية فقد استدعاه رئيس الإتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية اليابانية (Ishikawa) في عقد الخمسينيات من القرن الماضي لتقديم استشارات وإلقاء محاضراته أمام المهندسين اليابانيين، وقد وجد (Deming) في بداية الخمسينيات عند وصوله إلى اليابان بلدا فقيرا ترغب في سماع أفكاره وفلسفته بخصوص الجودة وبالمقابل كانت له رغبة كبيرة في مساعدة اليابانيين، حيث قرر تقديم محاضراته بدون مقابل مادي أو مالي، ويعد (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة فهو الأمريكي الأول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة، وقبل ذلك قد التقى (Deming) في العام 1927 (Shewhart) وتعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة.

ولقد ميز اليابانيون مساهمات (Deming) مبكرا، وأسس اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جائزة تطبيق الجودة (Deming Application Prize) في سنة 1951 تمييزا وتقديرا لإنجازاته في مراقبة الجودة إحصائيا، كما حصل على أكبر شرف في الدولة، الرتبة الملكية للكنز المقدس (Royal Order of the Sacred Treasure) من إمبراطور اليابان، وقال رئيس شركة (NEC Electronics) السابق، "لا يوجد أي يوم لم أفكر فيه فيما يعنيه ديمينج لنا".

تأسست جائزة (Deming) في ديسمبر من عام 1951 لتخليد ذكرى ويليام إدواردز ديمينج، والتي تم تصميمها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة، ومع مرور السنوات نمت الجائزة بموجب توجيهات الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) لتصل إلى مكانتها الحالية، وأصبحت متاحة لذلك للشركات غير اليابانية ولو كانت تعمل بشكل معتاد في اليابان، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة، ويتم بث حفل تسليم الجوائز كل عام في اليابان في التلفاز القومي، ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، وهما جائزة ديمينج للأفراد وجائزة ديمينج للتطبيقات.

وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وقد حدد (Deming) أربعة عشرة نقطة تشمل جوانب التقدم نحو الجودة الشاملة وترتبط في علاقاتها المختلفة بالإدارة العليا، وتتضمن أمورا يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها.

وتقوم فلسفة (Deming) على وضع مفهوم الجودة والتميز في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية في نفس الوقت خلف كل أفكاره أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان العمل على أحسن وجه، ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية، ووضع تعريفا لإدارة الجودة هو "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من العميل، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت".

ويعد (Deming) أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز عندما أكد على استعمال بعض التقنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في الناتج وأسمائها آنذاك الرقابة الإحصائية على الجودة، وافترض (Deming) أنه للوصول إلى مرحلة متقدمة ومحقة للتنافس يجب أن يكون هناك تحول جذري من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته نحو مفهوم الجودة والتميز، لأنه بالجودة فقط والتركيز الرئيسي عليها تتحقق الإنتاجية كهدف أساسي، بالإضافة إلى تفعيل المشاركة في صنع القرار.

وتؤكد فلسفة (Deming) على ما يلي:

- تكاملية المؤسسة وسعيها الدائم لتحقيق حاجات العملاء وإشباعها؛
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المؤسسة؛
- تحسين دافعية العاملين نحو العمل وتدعيم قدراتهم على استخدام الأساليب الإحصائية؛
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر؛
- إمكانية تحسين الجودة في تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار؛
- وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وكيفية تنظيم العمل؛
- وجود برامج تدريبية لتحسين مهارات العاملين؛
- الاعتماد على التخطيط المستقبلي للمؤسسة، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل.

ويستند نموذج (Deming) على مجموعة من المبادئ اللازمة للتميز والتي تشجع في ظاهرها على العمل بفلسفة إدارة التميز

المؤسسي، والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- ❖ **تبني فلسفة التميز والتحسين المستمر:** ويعني العمل الدائم والمتواصل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالأجهزة، والموارد والأفراد، وأساليب الإنتاج، والتنظيم، وذلك بغرض الوصول إلى الإتقان الكامل كغاية تحفيزية، وتستعد لذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الاستجابة للتوجه نحو الجودة، ويتطلب ذلك تغيير فكر الإدارة؛
- ❖ **إيجاد التناسق بين الأهداف:** حيث أن الاستقرار الهادف إلى تطوير الإنتاج والخدمات يتطلب الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل من خلال الإبداع، والبحث، والتعليم والتطوير وتحسين الخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار؛
- ❖ **العمل الجماعي:** أي المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية لإجراء التحسينات، وإحداث التغييرات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، إذ أن العمل الجماعي يقوم على فكرة أن التميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السليبي بين الأفراد العاملين، ولا بد من تشجيع التعاون والتشاور والمشاركة الفعالة؛
- ❖ **التركيز على رضا العميل:** حيث يعد راض العميل الركيزة الأساسية والقاعدة الرئيسية التي يجب أن ينطلق منها طموح المؤسسة نحو التميز، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي لتحفيزه على تقبل مخرجات المؤسسة فقط، بل يشمل التركيز كذلك على العميل الداخلي (العاملين) باعتباره من أهم موارد المؤسسة على الإطلاق؛
- ❖ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وذلك باستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتج والخدمات أثناء العملية الإنتاجية بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء؛

❖ **اتخاذ القرارات بناء على الوقائع:** أي يجب توفر نظام معلومات فعال وكفؤ يوفر البيانات لمختلف العمليات، فالتقييم وما ينجم عنه من قرارات يجب أن يكون مبني على حقائق وليس مجرد تكهنات فردية، وافتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية؛

❖ **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن معلومات مرتجة عن كفاءة وفاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو إحداث تغييرات إذا كانت النتائج سلبية، وهذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة؛

❖ **بناء ثقافة الجودة ودعم الممارسات الحديثة:** ويتطلب ذلك اعتبار القيادة منهجا وتطبيقا للإدارة، وذلك من خلال إعداد جميع العاملين بالمؤسسة للعمل على تحقيق الإنتاجية بأكثر قدر ممكن، وبأقل جهد ووقت ممكنين.

وقد أشار (Deming) إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثيرها السلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السابعة القاتلة:

➤ **تقليل الحاجة للتفتيش:** حيث يستند تقليل العملية التفتيشية على قاعدة كبيرة من خلال تبني الحد الأدنى للتكاليف الكلية بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس ويتطلب ذلك القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش لكن من خلال التطوير في العملية، والقناعة بأن عملية التفتيش تكون في الأغلب مكلفة وغير فعالة؛

➤ **وقف استناد الأعمال على أساس التكلفة فقط:** فالتكلفة ليست لها معنى دون توافر معيار الجودة والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط؛

➤ **التخلص من الخوف لدى العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة وتشجيع الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس داخل المؤسسة:** ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار واختفاء الخوف مع تطور الإدارة؛

➤ **معالجة المعوقات التنظيمية بين الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها:** وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم؛

➤ **استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام:** لأنها لا تؤدي إلى إنجاز العمل بصورة جيدة ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي يؤدي إلى الاحتراق وإنهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجيا؛

➤ **استبعاد الحصص العددية:** لأنه يعتبر عائقا لجودة المؤسسة الإنتاجية والخدمية، بمعنى مقاييس العمل التي تفرض حصصا عديدة على العاملين في المؤسسة وبدلا من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة الشامل؛

➤ **رفع الحواجز:** بهدف تعزيز قيمة العمالة وذلك من خلال تشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة واستعمال طرق زيادة مشتركة للعمال وزيادة الاتصال.

وقد اقترح (Deming) إستراتيجية التحسين المستمر على شكل عجلة أطلق عليها عجلة (Deming) أو دورة (PDCA) للتحسين، وهذه العجلة أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل متتابع ودوري دون أي توقف بهدف الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك في حدود موارد المنظمة المتاحة وهذه الأنشطة هي:

- **خطط (Plan):** للتحسين أو لمعالجة المشكلة؛
- **نفذ (Do):** الخطة على نطاق ضيق للتجربة؛
- **راجع (Check):** فعالية التطبيق في النطاق الضيق؛
- **صحح (Act):** العمل والخطة في ضوء نتائج التطبيق.

أما المعايير المستخدمة والتي يتم قياس المؤسسات على أساسها فهي كالاتي:

- **السياسات:** وتشمل كل ما يتصل بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة والعمليات المستخدمة في وضعها ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة؛
  - **التنظيم والتنمية:** ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية؛
  - **المعلومات:** ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها؛
  - **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال؛
  - **التخطيط للمستقبل:** ويتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة؛
  - **التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة؛
  - **تأكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل (اللوجستيك)، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها؛
  - **آثار الجودة:** ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة إعمال نظم الجودة سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة؛
  - **التنميط (التقييس):** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛
  - **الرقابة:** يعرض هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريرا يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع المؤسسة وإجراء فحص لها، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون وتمنح الجائزة في احتفال كبير.

### رابعا: النموذج الأمريكي لإدارة التميز - نموذج مالكوم بالدريج للتميز (MBNQA)



تأسست منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987 لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية، وهي جائزة رفيعة المستوى تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا، وتعنى به ثلاثة أنواع من المنظمات هي: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، المنظمات الصحية.

طور مالكوم بالدريج نموذج التميز، وتم إقراره كـمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه، وقد خصصت جائزة باسم بالدريج تم إقرارها عام 1987 وتمنح للمؤسسات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، ويشرف على هذه الجائزة وعلى المؤسسات المنافسة للحصول عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويقدم المهتمون بهذه الجائزة عرضاً سنوياً مفصلاً لأنظمتهم الإدارية المتبعة والتي تستجيب لمعايير الأداء المتميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي، بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاثة مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي، ويستند هذا النموذج إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة والتميز.

ويتشابه النموذج الأمريكي للتميز مع نظره الأوربي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمؤسسة التي تفوز بعد عملية تقويم تفصيلية، وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج يتمثل في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز، وتطوير فهم الإدارة بيئة العمل والعمليات الإحصائية والتخطيط الإستراتيجي للجودة.

#### ❖ المفاهيم والقيم المحورية

يستند النموذج الأمريكي للتميز إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء؛
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يتحقق من الأخطاء؛
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات؛
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات؛
- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة 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 الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم؛

- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه من المجتمع، ما يوفر لها مساندة وفرص للنشاط والنمو.
- وتمحور تلك المفاهيم والقيم حول القيادة ذات الرؤية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير العاملين والشركاء، الرشاقة التنظيمية، التركيز على المستقبل، الإدارة بهدف الإبداع والابتكار، استثمار الحقائق في الإدارة، استشعار المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.
- ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية يمكن استعمالها من قبل المؤسسات في إجراء التقييم الذاتي والموضوعي لمستويات تميزها وهي على النحو التالي:



- ❖ **المعيار الأول: القيادة (120 نقطة):** يتم التركيز في هذا المعيار على مدى توفر رؤية قيادية لإدارة المؤسسة، وكذا مدى سعي هذه الأخيرة إلى إيجاد قيم مشتركة والمحافظة عليها وكذلك في توجيه العاملين نحو بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى مدى تحلي إدارة المؤسسة بالبعد المجتمعي أثناء قيادتها للمؤسسة وذلك خدمة للمجتمع الذي تتواجد فيه؛
- ❖ **المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة):** يتم التركيز على كيفية وضع المؤسسة لإستراتيجيتها، وتحديد أهدافها ورسمها لخططها، وأيضاً طرق تنفيذها لهذه الإستراتيجيات والخطط؛
- ❖ **المعيار الثالث: التركيز على العميل (85 نقطة):** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المؤسسة بتحديد متطلباتها وتوقعات العملاء والسوق على المديين القريب والبعيد، وما إذا كانت المؤسسة قد عملت على تقوية العلاقات مع العملاء وحددت مدى رضاهم؛
- ❖ **المعيار الرابع: إدارة القياس والتحليل والمعرفة (90 نقطة):** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية اختيار، جمع، تحليل وإدارة المؤسسة للبيانات والمعلومات من أجل دعم وتحسين أدائها الشامل؛
- ❖ **المعيار الخامس: التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة):** وفقاً لهذا المعيار يتم فحص تطوير المؤسسة لمواردها البشرية من أجل الانتفاع من كافة إمكانياتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛

❖ المعيار السادس: إدارة العمليات (85 نقطة): من خلال هذا المعيار يتم قياس كيفية تصميم وتسيير وتحسين المؤسسة لأنظمة عملها، وذلك خدمة لعملائها وتحقيق المستوى المرجو من الأداء؛

❖ المعيار السابع: قياس نتائج الأعمال (450 نقطة): وفقا لهذا المعيار يتم فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء ومدى تحقق أهداف المؤسسة وتحسن مستويات أدائها.

والجدول الموالي يوضح المعايير الأساسية والمعايير الفرعية المكونة لكل معيار مع وزن كل منها:

الجدول رقم (02): المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج مالكوم بالدرج

| المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها |                                | المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها |   |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|
| 120                                   | القيادة                        | 70                                   | قيادة تنظيمية                                 |
|                                       |                                | 50                                   | علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة        |
| 85                                    | إدارة العمليات                 | 35                                   | نظم العمل                                     |
|                                       |                                | 50                                   | العمليات                                      |
| 85                                    | إدارة وتطوير الموارد البشرية   | 45                                   | مشاركة قوى العمل                              |
|                                       |                                | 40                                   | بيئة العمل                                    |
| 85                                    | التخطيط الإستراتيجي            | 40                                   | تطوير الإستراتيجية                            |
|                                       |                                | 45                                   | نشر الإستراتيجية                              |
| 90                                    | القياس والتحليل وإدارة المعرفة | 45                                   | قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي            |
|                                       |                                | 45                                   | إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات |
| 85                                    | التركيز على العملاء            | 40                                   | مشاركة العملاء                                |
|                                       |                                | 45                                   | الاستماع إلى العملاء                          |
| 450                                   | النتائج المستهدفة              | 100                                  | نتائج تعلم الطلبة                             |
|                                       |                                | 70                                   | نتائج التركيز على العملاء                     |
|                                       |                                | 70                                   | نتائج الأداء المالي والسوق                    |
|                                       |                                | 70                                   | نتائج التركيز على القوى العاملة               |
|                                       |                                | 70                                   | نتائج الكفاءة الكلية للمؤسسة                  |
|                                       |                                | 70                                   | نتائج القيادة                                 |
| /                                     | المجموع الكلي                  | /                                    | 100   |

يتضح من خلال الجدول أن المعايير تعتمد على تأكيد قيم ومفاهيم رئيسية مثل: مفهوم الزبون، والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الأداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة وتصميم الجودة، ورؤية إستراتيجية طويلة المدى، والأداء بالحقائق ومفهوم المواطنة ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج.

وعند ملاحظة النماذج السابقة يتضح أن النموذج الياباني يركز على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات، بالمقابل فإن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء لإنجاز المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن النموذج الأوربي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعداً آخر، والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمؤسسات كمعيار مهم للتمييز في الإدارة.

ولكن توجد جملة من العناصر المشتركة بين النماذج الثلاثة للتمييز، وهي توجه العمليات بإشباع الزبائن، ووجود تقييم منتظم ونظامي للجودة واحترام الشركاء المؤسسة، والاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية والتوجه بالنتائج، مع التأكيد على مشاركة العاملين، وتطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح، تخطيط الجودة في الأجل المتوسط والطويل، التحسين والتكوين.

من خلال ما سبق يتضح أن النماذج الثلاثة السابقة تمتاز فيما بينها، فالنموذج الأوربي يعد أداءاً للتقييم الذاتي ودليل لتحديد مواطن القوة والضعف ومجالات التحسين، وتحقيق التنمية المستدامة في جميع جوانب التميز في الأداء، ويركز أيضاً على نتائج الأداء وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة من خلال القيادة والإستراتيجية التي يتم تفعيلها عن طريق العمليات، كما يعد النموذج الأوربي ذو نظرة شمولية وتكاملية، بينما ارتكز نموذج بالدريج على تحسين الأداء العام بغرض تحسين القدرة التنافسية والتركيز هنا لتشجيع المنظمات على التطوير والإبداع أي أن هناك مرونة فيما يتعلق بالإجراءات والأدوات والهيكلة التنظيمية، كما أن التركيز على الاحتياجات يساعد على الاتصال والمشاركة، كما يؤكد على الإستراتيجية التي تقود الأداء، أما النموذج الياباني أو نموذج ديمنج فيعمل على التحسين المستمر بغرض تعزيز وضمان الجودة حيث يأخذ في الاعتبار العمليات وليس نتائج الأعمال، كما يركز على الاهتمام بالمنظور طويل الأجل وتبني السياسات والإجراءات التي تتلاءم مع التغيير المستمر في البيئة المحيطة ولم يركز على النظام فقط ومكوناته بل اهتم بالجانب الإنساني في العملية الإدارية من خلال حثه على تحفيز العاملين وحثهم على رفع مستوى الأداء، مما يؤدي إلى رضا العاملين والاستفادة من قدراتهم والتأكيد على أهمية الطرق الإحصائية في مساعدة صناعات القرار على اتخاذ القرار الأنسب.

**ملاحظة: توجد الكثير من النماذج العالمية والعربية للتمييز سيتم تقديمها في ملف مرفق للاستفادة.**