دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي

في النمو الاقتصادي

The Role of Quality and Excellence Awards in Economic Growth

الدكتور عـلاء جـراد

محاضر أول ورئيس برنامج إدارة الجودة الاستراتيجية

كلية إدارة الأعمال، جامعة بورتسموث، بريطانيا

رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للتعلم

الكلمات المفتاحية:

ادارة تشييد، ادارة مشاريع، مشاريع التشييد، ادارة الجودة

مستخلص البحث:

بالعودة قليلاً إلى أدبيات إدارة الجودة والتميز، سنجد أن رحلة الجودة قد بدأت منذ قديم الأزل حيث كان الانسان في الازمنة الغابرة ينتقي الجيد من الثمار ويتجنب الغير صالح منها، (اي الغير مطابق لمواصفاته في ذلك الوقت) وكذلك الحال في المواد الأولية لبناء مسكنه، وهذا ما يطلق عليه بلغة الجودة "التفتيش" Inspection أو الفرز، أما من الناحية الدينية فقد تم الإشارة في القرآن الكريم وفي العديد من المواطن وكذلك في السنة النبوية إلى أهمية اتقان العمل والإخلاص فيما يقوم به الإنسان من أعمال، ولعل جميع الأديان السماوية قد حثت على ذلك أيضا. أما التاريخ الحديث لأدبيات الجودة فقد بدأ بكتابات وأعمال بعض المفكرين مثل ديمنج، كروسبي، فايجنباوم، ايشيكاوا، ومساكي ايماي. ولقد بدأت العديد من الدول في الانتباه إلى أهمية وضع نموذج عملي أو إطار عمل ليساعد اقتصاديات تلك الدول في تطبيق المفاهيم والنظريات الخاصة بالجودة والتميز، وقد ظهرت المواصفة الدولية أيزو ٩٠٠١ في بداية التسعينات ولازال يتم ادخال العديد من التحسينات على هذه المواصفة ،ولكن تجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه المواصفة يعني تطبيق الحد الأدنى من متطلبات الجودة وليس التميز. منذ عدة

سنوات بدأت بعض الدول العربية في استحداث جوائز للجودة والتميز، ومن هذه الدول جمهورية مصر العربية، المملكة الأردنية الهاشمية ومملكة البحرين، والمملكة العربية السعودية والامارات العربية المتحدة. وهنا يبرز سؤالان مهمان: هل هناك جدوى من إنشاء مثل تلك الجوائز؟ وإن كان هناك جدوى، فكيف يمكن الاستفادة من تلك الجوائز سواء في القطاع الخاص أم القطاع العام؟ في هذا البحث سيحاول الباحث القاء الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بتاريخ وأهمية جوائز الجودة وكذا المبادرات المتعلقة بتلك الجوائز، كما سيحاول الاجابة عن السؤالين المشار إليهما ، كما سيسلط الباحث الضوء على عدة ممارسات عملية ثبت نجاحها وبخاصة في القطاع الحكومي. ولعل هذا البحث يسهم في توضيح وإبراز بعض المفاهيم والحقائق المهمة المتعلقة بجوائز الجودة كاستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء وبالتالي النمو الاقتصادي.

SUMMARY:

Many countries have embarked on several initiates related to Quality and Excellence where they established national quality and excellence awards following steps of Japan, USA and Europe. Some governments in the Arab region have had successful initiatives such as Egypt, Saudi Arabia, Jordan, Bahrain and the UAE. This study will shed light on the importance of national quality awards and their role in economic development. The study basically attempts to answer two key questions, i.e. ١) is there feasibility from investing in quality and excellence national awards? ٢) If the national awards are feasible, how can they benefit the national economy in private and public sector? The study is based on case studies and metadata analysis from literature, in addition, it is informed by hands experience of the author as senior assessor, chief examiner and juror in nine national and regional quality awards. It is hoped that this study contribute to further understanding of the strategic role of Quality and Excellence Award on the national level.

الغرض من البحث:

يطرح هذا البحث سؤالاً استراتيجياً حول جدوى الاستثمار في جوائز الجودة والتميز المؤسسي ودور تلك الجوائز في خدمة الاقتصاد الوطني، وفي ضوء ذلك نحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال استعراض تجارب بعض الدول في هذا الشأن، ومن ثم يتناول البحث كيفية الاستفادة بإطار عمل الجائزة ليس فقط من أجل الحصول عليها ولكن من أجل التحسين والتطوير

المستمر. وفي الختام يقترح الباحث الاستثمار في جوائز الجودة كأداة لمعالجة بعض المشكلات الإدارية في عالمنا العربي وبخاصة في عملية التحول للخصخصة.

منهجية البحث:

يستند البحث إلى الدراسات السابقة في الجودة والتميز، ويتناول بالنقد والتحليل معايير جوائز الجودة الرئيسة حول العالم مثل جائزة ديمنج في اليابان والجائزة الأوروبية للجودة، كما يتناول نظرة وتحليل الباحث لواقع تجربة بعض الدول مثل الإمارات العربية المتحدة. حيث يستند الباحث لخبرة عملية تزيد على الستة عشر عاماً كمقيم ومحكم وقائد لجان التحكيم في تسعة جوائز للجودة والتميز، وكذلك كمسؤول برنامج ماجستير الجودة لعدة سنوات في الوطن العربي وفي بريطانيا.

معايير الجودة:

لقد بدأت العديد من الدول في الانتباه إلى أهمية وضع نموذج عملي أو إطار عمل ليساعد اقتصاديات تلك الدول في تطبيق المفاهيم والنظريات الخاصة بالجودة والتميز، وقد ظهرت المواصفة الدولية بإدارة نظام الجودة (أيزو ٩٠٠١)[١] في بداية التسعينات ولازال يتم ادخال العديد من التحسينات على هذه المواصفة.

جائزة ديمنج:

في بداية الخمسينات قررت اليابان السير على خطى ديمنج نحو تطبيق مبادئ الجودة وبالتالي تم وضع إطار عملي ليكون هو المعيار الأساسي لجائزة ديمنج في اليابان، وديمنج هو إحصائي وخبير أمريكي عمل مع اتحاد المهندسين في اليابان لأكثر من ثلاثون عاما نشر خلالها فكر ومنهجيات الجودة الشاملة، وقد أطلق اسمه على الجائزة تخليدا لذكراه، وقد كرمه امبراطور اليابان بأعلى أوسمة الدولة، والجدير بالذكر أنه وقبل أن ينتقل إلى اليابان ظل ينادي بنفس المبادئ في الولايات المتحدة لمدة ثلاثين عاما ولم يلاحظ أحد وجوده والاستفادة من خبراته إلا في بداية الثمانينات بعد أن أدهشت اليابان العالم بجودة خدماتها ومنتجاتها.

١- جائزة بالدريدج:

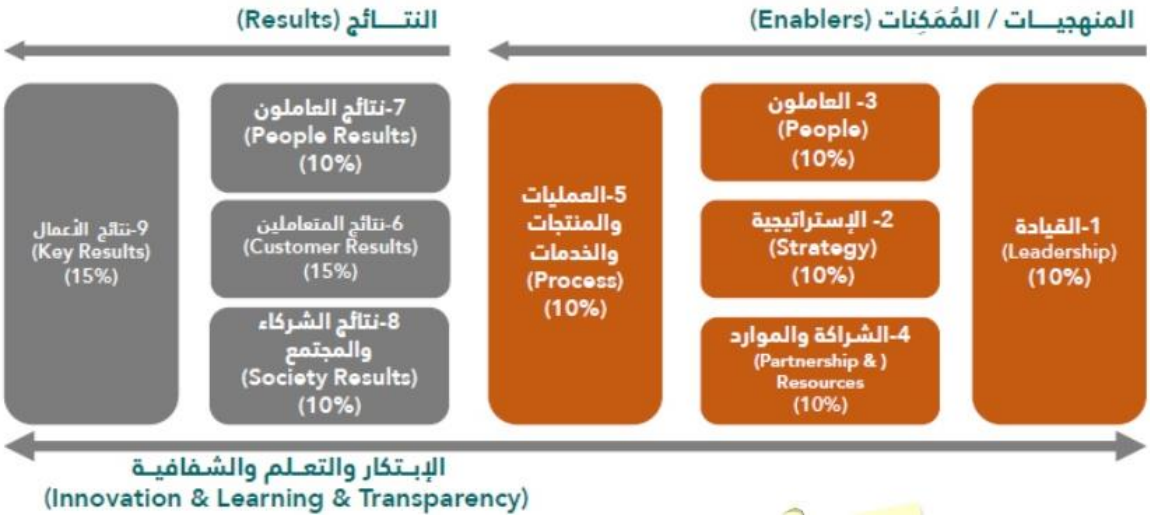
بعد أن تنبهت الولايات المتحدة في بداية الثمانينيات لأهمية الجودة وتعلمت الدرس الياباني أنشأت جائزة للجودة وأطلقت عليها اسم وزير الاقتصاد آنذاك (مالكوم بالدريدج)، ومنذ إنشاء الجائزة يقوم الرئيس الأمريكي شخصيا بتسليم الجائزة إلى الفائزين كل عام.

[١] المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization

٢- النموذج الأوروبي (EFQM®)

في نهاية الثمانينات قررت أوروبا إنشاء الجائزة الأوروبية للجودة ولكن أوروبا تبنت استراتيجية مختلفة في إنشاء جائزتها حيث التقت ١٤ شركة من أفضل الشركات الأوروبية وبمساعدة العديد من الخبراء والأكاديميين في علم الإدارة والجودة تم توثيق أفضل الممارسات التي تقوم بها تلك المؤسسات، وكانت المحصلة هي النموذج الأوروبي للجودة والذي يتم مراجعته وتطويره بصورة مستمرة (شكل رقم ١) والجدير بالذكر أن هذا المعيار يصلح للقطاعين العام والخاص على حداً سواء كما يصلح لكل أنواع وأحجام المؤسسات صغيرة ، متوسطة وكبيرة.

شكل (١) النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

وكما يتضح من الشكل (رقم ١) فإن المعيار أو اطار العمل يتكون من ٩ محاور أساسية تنقسم بدورها الى ٣٢ محور فرعي. تنقسم المحاور أو المعايير الرئيسية التسع إلى قسمين، القسم الأول هو الوسائل والمنهجيات ، أما القسم الثاني فهو النتائج. والفرضية الأساسية في هذا النموذج هي أنه اذا تم تطبيق الوسائل والمنهجيات "الممتازة" بفعالية فسوف يقود ذلك إلى نتائج "ممتازة" على مستوى المنشأة-المؤسسة، وبتوضيح أكثر: فإنه اذا التزمت قيادة المؤسسة بمبادئ وأساليب الجودة ووفرت بيئة العمل المناسبة (المعيار١) وقامت المؤسسة بوضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة (المعيار٢) وانتقت أفضل العاملين وقامت بتدريبهم والاستثمار فيهم (المعيار٣) وفي نفس الوقت قامت بانتقاء شركاء على مستوى عال من الالتزام والتميز وأقامت

علاقات شراكة قوية مبنية عل الثقة، وأدارت مواردها بشكل فعال (المعيار٤) واذا قامت المؤسسة بتصميم عملياتها الأساسية والمساندة بطريقة تخدم كل أصحاب العلاقة وذوي الاهتمام داخل وخارج المنشأة(المعيار٥)، اذ حدث كل ذلكـ وهذا طبعا وضع مثاليـ فمن الطبيعي أن تكون نتائج المؤسسة نتائج "ممتازة". وتتمثل النتائج الممتازة في رضا العملاء/ المتعاملين المرتفع وكذلك استمرارية العلاقة (المعيار ٦) وسوف يقوم هؤلاء العملاء/المتعاملون بنشر تجاربهم الايجابية لمعارفهم واصدقائهم مما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسة/المنشأة. وسوف يحدث نفس الشيء بالنسبة للعاملين (معيار٧) حيث سيكونون فخورين بالعمل في مثل تلك المنشأة وسيخبرون أصدقائهم ومعارفهم، وسوف يتفانوا في عملهم ولن يتركوا المنشأة للالتحاق بمنشآت أخرى حتى ولو حصلوا على عروض أعلى من الناحية المادية (ومن شاهد الفيديو كليب الخاص بموظفي شركة جوجل سوف يلاحظ ذلك جيدا)، ولا ننسى المجتمع حيث سيسعد ويقدر أعمال المنشأة ومساهمتها في بناء وتطوير والنهوض بالمجتمع المدني(معيار٨).

ولاشك أن الكثير منا قد سمع عن المسئولية الاجتماعية أو المجتمعية للشركات والتي باتت محل اهتمام الجميع سواء في القطاع العام أو الخاص، وبنهاية عام ٢٠٠٨ سيتم إصدار المواصفة الدولية ايزو ٢٦٠٠٠ والخاص بالمسئولية الاجتماعية . يبقى المعيار الأخير وهو نتائج الأداء الرئيسية والتي بالطبع ستكون هي الأخرى "ممتازة" (المعيار٩) والمتمثلة في صافي الأرباح والحصة السوقية كمثال في الشركات الربحية أو معدل إنتاجية وأداء العمليات الرئيسية في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل الحصة السوقية في حالة الجامعات والمؤسسات التربوية والخيرية. لقد تبنت الدول نماذج مختلفة (أطر عمل) فالبعض تبنى المعيار الأمريكي (بالدريدج)، البعض الآخر تبنى المعيار الياباني (ديمنج) والبعض قام بعملية دمج بين بعض المعايير وجاء بمعيار مختلف مثلما فعلت أمانة جائزة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية وكذلك أمانة جائزة الشارقة للتميز الاقتصادي، بل وسنغافورة أيضاً قامت بتطوير نموذج خاص بها إل أنه مشتق من النموذج الأوروبي. وفي حقيقة الأمر فإن الغالبية العظمى من دول العالم تتبنى النموذج الأوروبي والذي وضعته الجمعية الأوروبية للجودة (شكل رقم ١) والذي تم إجراء عشرات بل ربما مئات الدراسات حوله وثبتت فعاليته ومصداقيته العلمية في إجراء عملية تقييم تتسم بالموضوعية للمؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطها.

جدول (١) بيان بجوائز الجودة والتميز الرئيسة بدولة الإمارات العربية المتحدة

رقم	الجائزة / البرنامج	السنة	القطاع	المعيار المطبق
١	جائزة الشارقة للتميز الاقتصادي	١٩٩٣	الخاص	استحدث معيار خاص
٢	جائزة دبي للجودة	١٩٩٤	الخاص	بالدريدج ثم تحولت إلى النموذج الأوروبي عام ١٩٩٦
٣	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	١٩٩٧	الحكومي	النموذج الأوروبي مع تعديلات بسيطة
٤	جائزة السيخ خليفة للصناعة	١٩٩٧	الخاص	أيزو ٩٠٠١
٥	جائزة الشيخ خليفة للتميز	١٩٩٩	الخاص	النموذج الأوروبي EFQM
٦	برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي	٢٠٠٤	الحكومي	النموذج الأوروبي EFQM
٧	جائزة الشيخ محمد بن راشد للأعمال	٢٠٠٥	الخاص	أستحدث معيار خاص بالجائزة
٨	جائزة أبوظبي للتميز في القطاع الحكومي	٢٠٠٧	الحكومي	النموذج الأوروبي EFQM
٩	برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (اتحادي)	٢٠٠٧	الحكومي	النموذج الأوروبي EFQM
١٠	برنامج عجمان للتميز الحكومي	٢٠٠٨	الحكومي	النموذج الأوروبي EFQM

المصدر – الباحث (المعلومات مستقاة من مكاتب الجوائز المعنية)

هل هناك جدوى من إنشاء جوائز الجودة؟

لعل استعراض الدراسات والأبحاث المنشورة بهذا الصدد تعطي فكرة جيدة حول هذا الأمر كما أن إجابة السؤال تتوقف على السبب الذي من وراءه تنشأ الجائزة أو يتم التقدم لها من قبل المؤسسات، فقد يكون الغرض هو التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء السابقة أو قد يكون مجرد الحصول على الشعار أو تماشيا مع التوجهات، وتظهر الأبحاث والدراسات أن غالبية المنشآت التي حصلت على جوائز الجودة والتميز قد تفوقت بمراحل شاسعة عن مثيلاتها التي لم تهتم بمثل تلك الجوائز حتى أن هذه المؤسسات تفوقت على نفسها بحيث تحسن آدائها تحسنا ملموسا بعد الحصول على الجوائز وتطبيق المفاهيم المبنية عليها الجائزة، وقد نشرت دراسة بهذا المعنى قام بها البوفيسور فينود سنجال وكيفن هندريكس أثبتت أن مبادرات وجوائز الجودة والتميز لها تأثير قوي وفعال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بالإضافة للعديد من مؤشرات الأداء الأخرى، وقد تكونت عينة الدراسة من ٦٠٠ شركة مدرجة في سوق الأسهم بحيث أن هذه العينة من الشركات التي فازت بجوائز الجودة، وقد تم مقارنة هذه المجموعة مع مجموعة أخري من الشركات عدده ٦٠٠ شركة أيضاً ، الا أن المجموعة الثانية قد تم انتقائها بحيث ألا يكون قد سبق لها الفوز بجوائز أو مبادرات في مجال الجودة. ولإثبات أهمية وجدية الدراسة ولاستبعاد العوامل التي قد تؤثر في نتائج الدراسة مثل الوضع المالي للشركات، فقد تم تجميع

بيانات العينة على مدار ١٠ سنوات متواصلة بمعدل ست سنوات قبل الحصول على الجائزة ثم أربع سنوات بعد الحصول على الجائزة. وقد كانت النتائج في صالح الشركات التي فازت بجوائز الجودة حيث زاد معدل أداء أسهمها بـ ١٤٠% في حين أن أعلى زيادة لمجموعة العينة المقارنة لم يتعدى ٨٨% ، وفيما يخص الدخل التشغيلي فقد زاد في مجموعة الشركات الفائزة بمعدل ٨٦% في حين ان مجموعة العينة المقارنة لم تتعد الزيادة ٤٣%.

وبالنسبة للمبيعات فقد زادت في المجموعة الأولي بنسبة ٦٢% في حين كانت الزيادة في المجموعة الثانية فقط ٣٢% ، كما زاد مجموع الأصول في المجموعة الأولي بمقدار ٦٧% مقارنة بالمجموعة الثانية التي بلغت نسبة الزيادة ٣٧%. ليس هذا فقط بل زاد عدد الموظفين في المجموعة الأولي بنسبة ٢٢% في حين كانت نسبة الزيادة في المجموعة الثانية فقط ٧% ، ويعكس ذلك حجم النمو والازدهار في الشركات الفائزة. وقد غطت الدراسة بالأرقام العديد من الجوانب الأخرى مثل مستوى رضا الموظفين ، وكذا مستوى رضا العملاء والمجتمع ، وقد خلصت الدراسة الى أن:

- المؤسسات الفائزة بجوائز الجودة تفوقت بفارق كبير في الأداء عن نظيرتها التي لم تحصل على مثل تلك الجوائز.
- زاد سعر السهم في الشركات الفائزة بمعدل ١١٤% عن مثيلاتها الأخرى، وعلى مدار خمس سنوات.

بعض التغييرات التي احدثتها مبادرات وجوائز الجودة والتميز:

١. التغيير الايجابي الكبير لعقلية وإدراك العاملين بالدوائر الحكومية: على سبيل المثال يعلم الموظف الحكومي بأن أدائه موضع تقييم مستمر ليس من قبل مديره فقط، ولكن من قبل المتعاملين (العملاء)، ومن قبل ما يسمى "المتسوق السري" حيث أن الاتجاه الآن يسير نحو تعميم هذه المبادرة على الدوائر الحكومية سواء كانت محلية أو اتحادية.
٢. أوجدت الجوائز جو وروح المنافسة التعاونية من أجل الوصول للأفضل حيث تم استحداث عدة فئات مثل الموظف المتميز ، وفريق العمل المتميز، التجربة الإدارية المتميزة، وكذا المشروع المتميز، كما تم استحداث فئات للمرأة حتى تحصل على فرصتها كاملة.
٣. خلقت الجوائز نوع من الشفافية والمساءلة في الدوائر الحكومية: حيث أن معايير الأداء باتت معروفة ومعلنة لكل فرد داخل المؤسسة الحكومية، وبات الموظف يقيم مديره في العمل أيضاً، كما بدأت ثقافة الخوف واللوم تتلاشى تدريجياً.

٤. ارتفعت جودة الخدمات المقدمة وبات المراجع للدوائر الحكومية يعرف حقوقه وأن بامكانه التقدم بشكوى أو اقتراح واصبح على علم بالجهة التي ستستمع إلى شكواه أو اقتراحه ، وبالطبع كل ذلك هو بعض الممارسات الأساسية في نموذج التميز المؤسسي سواء كان النموذج الأوروبي أو غيره.
٥. ومن الفوائد الجانبية ايضاً زيادة الاقبال على تعلم وسائل تطبيق الجودة وكذا الحصول على الدرجات العلمية المتخصصة فيها.
٦. التأثير الإيجابي على سمعة الدولة واهتمام قيادتها بمعايير الجودة والتميز: وعلى الرغم أنه لا توجد دراسات منشورة حول هذه النقطة إلا أنها ملموسة بصورة أو بأخري. وهي نقطة جديرة بالبحث والدراسة.
٧. لا شك أن تحسن الخدمات الحكومية مثل التعليم ، الصحة ، والأمن سوف تؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى المعيشة بل و"جودة الحياة" Quality of Life وهو الهدف المنشود دائماً.

الاستفادة من جوائز الجودة في عملية الخصخصة:

الخصخصة عبارة عن عملية التحويل المؤسسي للمشروع أو المرفق العام من القطاع الحكومي الى القطاع الخاص. ومن الواضح أن هذا الاتجاه أمسى اتجاه دولي ، سواء في الدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية أو الآخذة في النمو. ومن الشواهد على تشجيع السير في هذا الاتجاه أن البنك الدولي أصبح يشجع ويتعامل مع مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، (النجار ، ٢٠٠٥) ويعنى ذلك ضرورة تطبيق أدوات القطاع الخاص في الادارة الجديدة للمرفق العام مثال ذلك التسعير الاقتصادي ودوافع الربح والقدرات التنافسية والتجديد والابتكار في الخدمات والتخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالطلب واستخدام الحوافز المادية للعاملين والمعنوية أيضاً – ومحاولة القضاء على الفاقد والضياع والأعطال حتى يتحقق التشغيل الاستراتيجي والتنبؤ بالطلب واستخدام الحوافز المادية للعاملين والمعنوية أيضاً والأعطال حتى يتحقق التشغيل الاقتصادي للمرفق العام[٢]. ويذكر الدكتور النجار بعض المفاهيم الجديدة في التحويل المؤسسي والتي تحتم على أي منشأة البحث عن أطر عمل تساعده في تحقيق ذلك ، وهنا يقترح الباحث أن "معايير جائزة الجودة" قد تكون الأداة المناسبة حيث أنها تمثل إطار متكامل يشمل جميع المحاور في المنشأة، من حيث القيادة، الموظفين، العمليات، مؤشرات الأداء والموارد

[٢] عرض تقديمي للدكتور فريد النجار ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥)

البشرية، بالإضافة للمجتمع وجميع المعنين بنشاط المنشأة. وفيما يلي بعض المفاهيم الرئيسية التي تشملها معايير جوائز الجودة:

١. المسئولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)
٢. تمييز الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة (المنشأة)
٣. إعادة هندسة العمليات
٤. التعلم المؤسسي (Organizational Learning)
٥. إنشاء شراكات طويل الأجل مع الموردين وذوب العلاقة.
٦. زيادة الانتاجية وجودة المخرجات
٧. المعاش المبكر وتحجيم العمالة وكيفية التعامل معه في إطار المعيار
٨. تحسين القدرات التنافسية للمنشأة مع ضرورة التعلم والإبداع.
٩. إدارة العمليات وتحسينها المستمر
١٠. قياس مؤشرات الأداء وربط المخرجات بالحوافز والمنح.
١١. إدارة اللوجستيات
١٢. إدارة المخاطر
١٣. إدارة خدمة العملاء إلكترونياً ، وتطبيق الحكومة الالكترونية.
١٤. تشغيل الشباب مقابل الخدمة المجانية.
١٥. ربط الأجور بالإنتاج والحافز بالعمل الإضافي.
١٦. الادارة بالالتزام والتوجه بالعميل
١٧. إدارة الأعمال عن بعد.
١٨. تعديل أوقات العمل لتحقيق السيولة في المرور (تجربة دبي)
١٩. تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢٠. إدارة الجودة الكلية بأسلوب Sigma.٦ ، أيزو ٩٠٠١ ، أيزو ١٤٠٠١ ، Kaizen
٢١. الخدمات الالكترونية بالمرافق العامة.

إن المفاهيم السابقة هي من صميم الممارسات والأساليب (Enablers) التي تستخدم في إطار عمل جوائز الجودة ، وهنا نتحدث عن إطار عمل شمولي على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات وليس فقط كأداة لهدف قصير الأجل، او الحصول على الجائزة. لقد عرف الباحثون بعض الأمراض الإدارية الحديثة في الإدارة وبخاصة في دولنا العربية، ولحسن الحظ أن هناك

حلا لعلاج هذه الأمراض المستعصية ولكن بشرط أساسي وأولي ألا وهو الدعم الكامل مادياً ومعنوياً لعملية التحول الإداري، وقد أثبتت جميع الدراسات في أدبيات الجودة أنه بدون الدعم الكامل والمباشر من قبل الإدارة العليا فلا يمكن تطبيق مبادئ الجودة والتميز، وبالنظر إلى نموذج التميز (شكل رقم ١) نجد أن القيادة هي المعيار الأول في الترتيب ويعني ذلك أن نجاح تطبيق المعايير الأخرى مرتبط تماما بنجاح القيادة (الإدارة العليا) في تحقيق أهدافه والقيام بدورها على الوجه الأكمل، وفيما يلي بعض المشكلات أو الأمراض الإدارية التي يمكن أن يسهم تطبيق معيار التميز في حلها، شريطة أن يطبق كاملاً:

١. فقدان الحافز على تحسين الأداء.
٢. زيادة حجم القوى العاملة عن المستوى الأمثل.
٣. انتشار ظاهرة العمالة الزائدة بالقطاع الحكومي.
٤. انخفاض انتاجية الفرد من العاملين.
٥. سوء توزيع الموارد.
٦. غياب الرقابة وانتشار الفاقد والضياع وتكرار الأخطاء (إعاقات التعلم لدى المؤسسات).
٧. غياب الادارة الفاعلة للمرفق العام.
٨. انخفاض القدرات التنافسية المحلية والدولية لمؤسسات المرافق العامة.
٩. تدهور خدمة العملاء والمجتمع.
١٠. غياب التخطيط الاستراتيجي (وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف – مع عدم تخصيص الموارد بطريقة علمية).
١١. تعقد التنظيم وضياع السلطات والمسئوليات وطول الإجراءات.
١٢. غياب التنسيق والمتابعة والرقابة المانعة للأخطاء.
١٣. تعقد الاتصالات مع نقص المعلومات وقواعد اتخاذ القرارات.
١٤. غياب القيادة الفعالة وتدهور ظروف العمل وانتشار الانحرافات الادارية والسلوكية.
١٥. غياب المعايير والمواصفات المعيارية في أداء الخدمات.
١٦. زيادة شكاوى العاملين (غياب الرضا الوظيفي) وشكاوى العملاء مما أدى الى انتشار الواسطة وعدم المساواة وعدم العدالة.
١٧. وبنظرة أكثر قرباً لأهداف الخصخصة، نجد أن أهدافها تنسجم وتتناغم تماما مع أهداف الجودة والتميز، وبناءاً عليه فقد ثبت أن استخدام إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ التميز المؤسسي هو وسيلة فعالة في إنجاح عمليات الخصخصة، ويمكن الاستشهاد بتجربة

مصر في خصخصة قطاع الاتصالات، وعلى الرغم أن الوضع ليس بالمثالي إلا أنه توجد طفرة حالياً من حيث الارتقاء بمستوى وجودة الخدمات المقدمة في هذا القطاع، وبات مختلفاً كلياً عما كان عليه من ثلاث أو أربع سنوات.

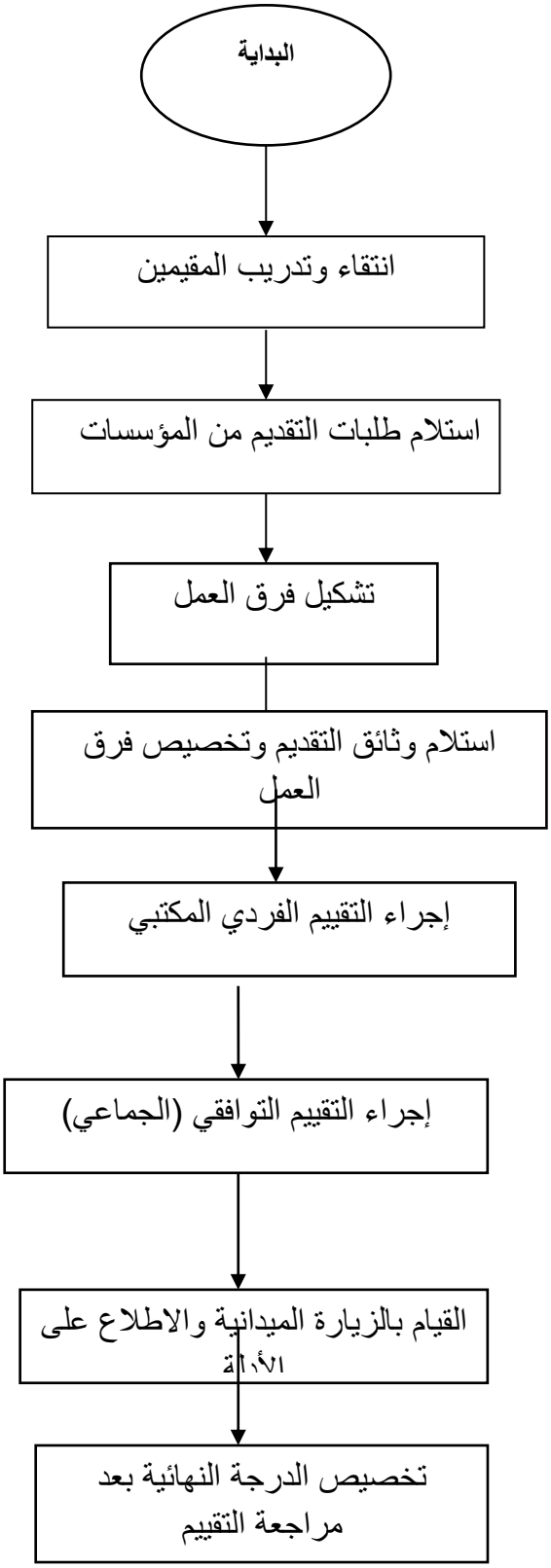
تجدر الإشارة هنا إلى بعض لأهداف الرئيسية لعملية الخصخصة بصفة عامة والتي تتشابه تماما مع أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة (على افتراض أن استحداث جوائز الجودة هو الوسيلة الفعالة لتطبيق الجودة الشاملة):

الأهداف الرئيسية لعملية الخصخصة:

- تحسين الأداء والنتائج.
- المحاسبة والشفافية وربط مستويات الأداء بالحوافز.
- الرقابة المانعة للأخطاء والأعطال والانحرافات.
- زيادة القدرات التشغيلية.
- التشغيل الاقتصادي للطاقات.
- تحسين الجودة الكلية والنوعية والبيئية.
- القضاء على الفساد الإداري والأخطاء المهنية.
- زيادة فرص التمويل وإدارة الموارد المتاحة.
- تحسين القدرات التنافسية.
- تقليل الأعباء على موازنة الدولة.

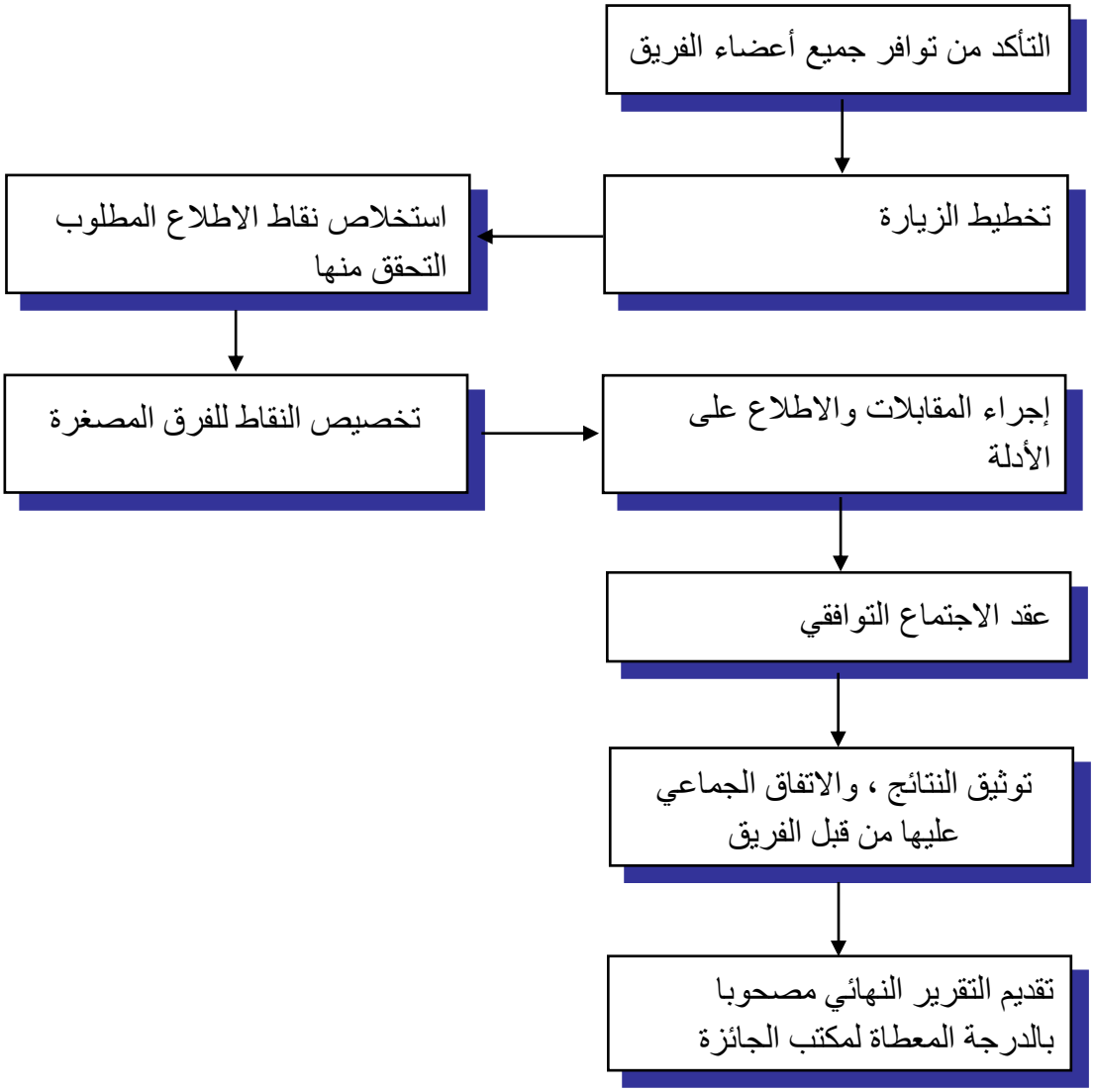
مراحل الجائزة:

شكل (٢) – مراحل عملية التقييم لجائزة الجودة



المصدر: تم الإعداد بواسطة الباحث.

شكل (٣) – مراحل الزيارة الميدانية في عملية التقييم



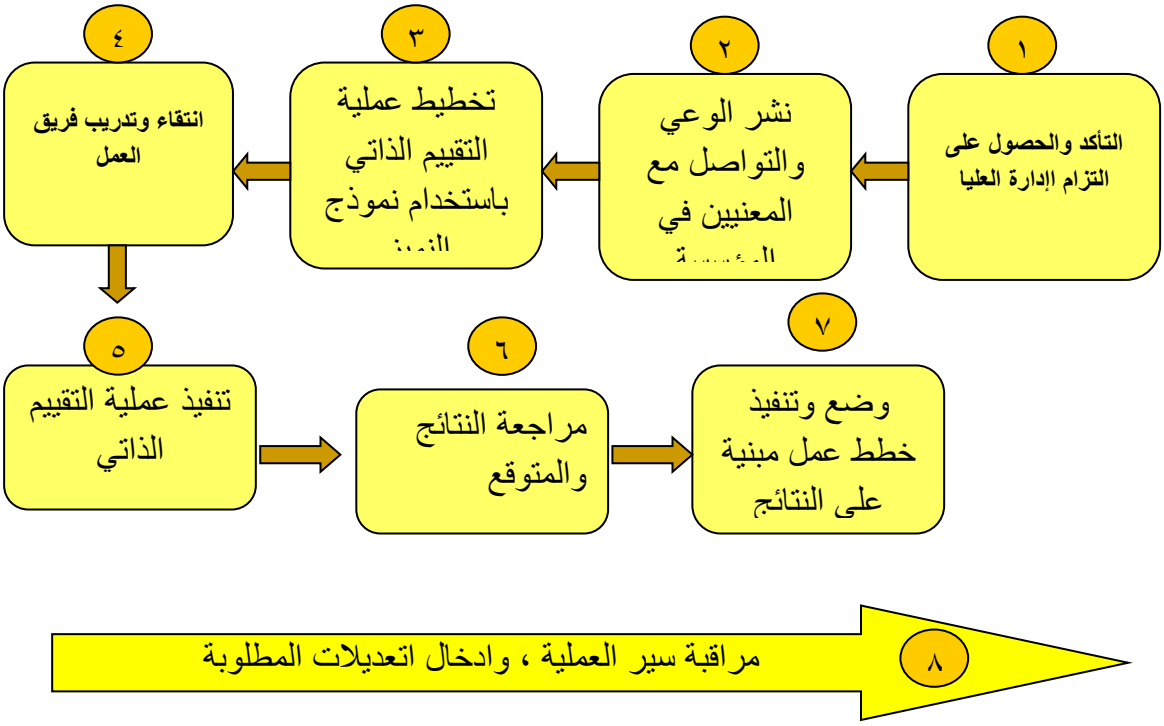
المصدر: تم الإعداد بواسطة الباحث.

تطبيقات أخرى لجوائز الجودة والتميز المؤسسي:

يغيب عن ذهن الكثير من المؤسسات أن نموذج الجائزة ما هو إلا إطار عمل مبني على أفضل الممارسات ويمكن استخدامه لعدة أغراض وليس فقط التقدم للجائزة، والمقصود بذلك هو" الكنز الكامن" في هذا المعيار حيث يمكن استخدامه لإجراء تقييم ذاتي (تحليل الفجوات) أو Self-Assessment لجميع وظائف وإدارات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا (معيار ١) وإنتهاءاً بمؤشرات الآداء الرئيسية (معيار ٩).لقد أثبتت الدراسات أن ٦٨% من الشركات الأوروبية تستخدم معيار الجائزة لغرض إجراء عمليات التقييم الذاتي والمساعدة في مشروعات التحسين

المستمر والذي هو محور جميع نظريات ومنهجيات الجودة والتميز وبالتالي ينصح باستخدام المعيار المذكور في لقيام بعملية تقييم ذاتي داخل أي مؤسسة لمعرفة نقاط القوة والنقاط التي بحاجة إلى تحسين، وقد ثبت فعالية ونجاح هذه العملية إلا أنه تجدر الإشارة إلى نقطة في غاية الأهمية ألا وهي دعم الإدارة العليا حيث ثبت من التجارب العملية والدراسات البحثية أنه بدون تبني الإدارة العليا وإصرارها على إنجاح مثل تلك المبادرات فلن يكون النجاح حليفها، اذاً فالبداية دائما تأتي من الإدارة العليا.

شكل (٤) – خطوات عملية التقييم الذاتي



المصدر – مستقاة من إطار عمل الجمعية الأوروبية للجودة (٢٠١٣)

الخلاصة:

تعتبر مشكلات الادارة في الوطن العربي من أهم معوقات التنمية والتحديث والإصلاح . والغريب أنه - وبنظرة سريعة - نجد أن العالم العربي يتمتع بتوفر كل مقومات النجاح الاقتصادي والاجتماعي ويزيد تعداد سكان الوطن العربي عن ٤٢٣ مليون نسمة (سكاي نيوز، ٢٠١٧) يعيشون على ١٠ % من مساحة العالم ويمثلون ٥ % من سكان العالم، وتتوفر في الوطن العربي كل مصادر الطاقة من بترول وغاز طبيعي وطاقة شمسية ومياه وموارد بشرية ومعادن وأراضي زراعية ومواد خام ومناخ ملائم – إلا أنه لا يتم إدارة تلك الموارد بكفاءة

ومن ثم تظهر معضلات البطالة والتضخم والفساد الإداري وانخفاض الانتاجية وهروب الاستثمارات والتعثر المصرفي وتدهور موازين التجارة الدولية حيث العجز التجاري وعجز الموازنة العامة والفروق الأجرية والتخلف المعلوماتي والمعرفي وخسائر الشركات وضعف القدرات التنافسية للمؤسسات والمرافق العامة والشركات. فالمشكلة العربية الرئيسية والأولى هي ضعف الادارة وصعوبة تحقيق الأهداف من منظور إرضاء العاملين والمتعاملين وغياب الفكر المنظوم في علاج المعضلات والمشكلات. إن مشكلة الوطن العربي الرئيسة ليست الموارد أو اي شيء آخر ولكنها مشكلة "إدارة".

الباحث: دكتور/ علاء جراد

- محاضر أول ورئيس برامج إدارة الجودة الاستراتيجية بجامعة بورتسموث ، بريطانيا
- رئيس المجلس الاستشاري لجامعة سالفورد بالشرق الأوسط
- مقيم أول وكبير محكمين في تسعة من جوائز الجودة والتميز الوطنية والإقليمية
- مقيم معتمد من الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة
- مدقق معتمد لمواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠١٥

المؤهلات الأكاديمية:

- دكتوراه في التعلم والتميز المؤسسي، جامعة سالفورد، بريطانيا
- ماجستير في إدارة الجودة، جامعة ولونجونج ـ أستراليا
- بكالوريوس إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

المؤلفات المنشورة باللغة العربية:

- نموذج "المؤسسة القائمة على التعلم" - The Learning-Driven Organisation Model
- كتاب الطريق الى القمة: تحقيق التميز من خلال التعلم المؤسسي (٢٠١٦) دار الكتاب الحديث ، القاهرة
- كتاب كلمتين ونص ، بوك ون ، القاهرة
- أكثر من ٢٥٠ مقال في العديد من الصحف العربية مثل صحيفة الأخبار (مصر) ، الإمارات اليوم (الإمارات)، الرأي العام (الكويت).

المراجع:

١. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) – ٢٠١٣ ، بروكسل ، بلجيكا
٢. إطار عمل جائزة دبي للجودة (٢٠١٥) – مكتب الجائزة ، دائرة التنمية الاقتصادية ، دبي ، الامارات العربية المتحدة
٣. معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، المجلس التنفيذي ، دبي
٤. النجار ، فريد - ورقة عمل حول إدارة مؤسسات المرافق العامة بآليات القطاع الخاص تجاه بعض المفاهيم الجديدة في التحويل المؤسسي - إدارة المرافق العامة بأساليب الخصخصة ، القاهرة (٢٠٠٥) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. التقرير الإحصائي التاسع ، المجلس العربي للطفولة والتنمية ، ٢٠٠٧
٦. سكاي نيوز عربية – الموقع الالكتروني - https://www.skynewsarabia.com (سكان الوطن العربي) بتاريخ ١٠ نوفمبر ١٠١٧
٧. Laszalo, G., (١٩٩٦), Quality Awards: recognition or a model, Volume ٨ · Number ٥ · ١٩٩٦ · pp. ١٤–١٨, TQM Magazine
٨. Jager, J., (١٩٩٦), promoting TQM through national quality awards – The Australian experience, Volume ٦ · Number ٢ · ١٩٩٦ · pp. ١٧–٢١, Managing Service Quality
٩. Singhal, V. and Richard, H., Investing in Excellence: Award winners outperform stocks on S&P and NASDAQ, abstract published by Dubai Quality Award Office, Dubai, UAE