

المحور الرابع: نماذج رائدة في التميز

مقدمة:

توجد العديد من نماذج الجودة التي توفر معايير تمكن المنظمة من قياس أدائها، وبعد نموذج التميز الأوروبي للجودة أشهرها على الإطلاق، وقد بُرِز نموذج التميز الأوروبي مع بدايات تسعينيات القرن الماضي (1992)، وأخذ في البداية شكلاً تنظيمياً فيدراليًا، حيث جاءت المبادرة بإنشاء هذا الكيان الفيدرالي سنة 1988 من قبل مفوضية الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى أربع عشرة منظمة أوروبية متعددة الجنسيات، مثل شركات "فيليبيس" و"فولكس واجن" و"تليكوم البريطانية"، وقد قام هذا الكيان التنظيمي بتوفير إطار يقاس على أساسه تطبيقات المنظمات لاشتراطات جوائز الجودة الأوروبية المحلية والإقليمية. ويتَّمَّلُ هذا الشكل التنظيمي فيما يُعرف بمنظمة "نموذج الجودة الفيدرالي الأوروبي European Federal Quality Model (EFQM)" وهي منظمة غير هادفة للربح، وقد تزايدت عدد المنظمات الأعضاء في هذا التنظيم ليشمل ما يزيد على 800 منظمة عاملة في قطاعات متعددة في جميع الدول الأوروبية.

وقد تم مؤخراً إعادة صياغة النموذج من قبل المنظمات ذات العضوية في نموذج الجودة الفيدرالي الأوروبي، بحيث أخذ في الاعتبار التغير في العوامل الاقتصادية، وأصبح في حد ذاته نموذجاً للجودة على غرار نموذج التقييم الخاص بجائزة مالكوم بالدرج الأمريكية وجوائز الجودة في استراليا وجائزة سانغفورة وجنوب إفريقيا، إضافة إلى جائزة ديمونج اليابانية.

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز

على مدى أكثر من 35 عاماً، ساهمت EFQM في تجذير التغيير الإيجابي وعملت على توجيه أكثر من 50,000 مؤسسة في أنحاء العالم نحو النجاح. ولا يقتصر النجاح في وقتنا الحاضر على النتائج المتميزة فقط بل يجب أن يكون مقروناً بالالتزام المؤسسة الكامل نحو المستدام.

يمكن إطار عمل EFQM والذي يشمل نموذج EFQM ومسارات التعلم ومنصة التقييم - المؤسسات من الإبحار في رحلتها نحو الأداء المستدام من خلال التحول والتحسين المستمر.

نحن نتجاوز أفضل الممارسات، ونساعد المؤسسات على فهم نقاط قوتها وتحديد مجالات التحسين ومواءمة أعمالها مع الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

نحن نؤمن بالتأثير التعاوني. ومن خلال التدريب والخدمات المتكاملة، نعمل إلى جنب مع القادة وفرقهم، ونجهزهم لقيادة التغيير الثقافي وعملية جنباً إلى جنب التحول المستدام.

رسالتنا تمكين المؤسسات من تحقيق تأثير دائم، وبناء مستقبل أكثر استدامة، وتقديم فوائد مجدهية لجميع المعنيين.

يركز نموذج EFQM 2025 المحدث على حاجة المؤسسات لخلق غاية واضحة وتعزيز الثقة وفهم فوائد الاستدامة طويلة الأجل. يستمر استخدام نموذج EFQM حول العالم، من كولومبيا إلى نيوزيلندا وجميع البلدان والمناطق الواقعة بينهما، وهو يوفر منهاجاً من نوعه، تستخدمه آلاف المؤسسات، للسماح لقادرة بالتفكير في الأداء الحالي لمؤسساتهم مع بناء الأسس الازمة لتحقيق رؤيتهم. يوفر نموذج EFQM التوجيه والنهج وأفضل الممارسات ورؤى البيانات الفريدة المقاسة للمساعدة في خلق مستقبل مستدام. وتظل EFQM ثابتة في غايتها المتمثلة في مساعدة المؤسسات على التحسين المستمر، وهي مهمة تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق حياة أفضل للأفراد وإزدهار المجتمع.

"" التطور لتمكين المستقبل المستدام ""

لقد تم توضيح مفهوم القيمة المستدامة مقابل الإستدامة، وأصبح تحسين الأداء المستدام الآن في قلب نموذج EFQM. القيمة المستدامة تعني ضمان جدوى المؤسسة على المدى الطويل واستمرار الأداء المرتفع. وهذه الاستمرارية هي جوهر محاور التوجه والتنفيذ والنتائج. ومع ذلك، يجب تحقيق هذه الجدوى طويلة الأجل والنجاح الاقتصادي مع ضمان أن تكون الاستدامة البيئية والاجتماعية محور تركيز أساسي، كما تقاس من خلال المعايير الخارجية والتزام المؤسسة بالقوانين والتوجيهات.

يتم إيلاء أهمية أكبر لمفهوم الريادة التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي، والذي ينظر إليه على أنه القدرة على الاستفادة الفعالة من التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودفع الابتكار والاستدامة وخلق قيمة مرتبطة بالاستراتيجية داخل حدود المؤسسة وخارجها.

المبادئ التوجيهية التي شكلت نموذج EFQM :

شهد نموذج EFQM وهو إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، عدداً من دورات التحسين على مر السنين للتأكد من ملائمتها واستمراره في وضع جدول أعمال الإدارة لأي مؤسسة ترغب في مستقبل مستدام طويل الأجل.

وعلى الرغم من أن المحتوى المحدد والهوية المرئية لنموذج EFQM قد تغيرت بمرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها النموذج ما زالت ثابتة. وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع العام، فإن هذه المبادئ لا تزال مهمة، ولا يختلف هذا الإصدار الأخير من نموذج EFQM في استمراره في التأكيد على أهمية:

- أولوية المتعامل.
- الحاجة إلى اتخاذ نظرة طويلة الأجل تتحمّل حول المعنيين.
- فهم العلاقة السببية التي تبيّن سبب قيام المؤسسة بعمل ما، وكيفية قيامها به وما تم تحقيقه كنتيجة للأعمال.

كما ندرك أيضاً الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات في دعم أهداف الأمم المتحدة وقد في تشكيل هذا ساعدت هذه الأهداف أيضاً الإصدار من نموذج EFQM:

إن أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر للتنمية المستدامة هي دعوة لجميع البلدان للعمل على تعزيز العدالة الاجتماعية والحكومة السليمة والازدهار مع حماية كوكب الأرض.



أمثلة عن حالات التميز

1. مؤسسة ريال مدريد

"يعني أن علينا أن نبدأ من ثقافة التميز"

خوليо غونزاليس رونكو، المدير الإداري لمؤسسة ريال مدريد، إسبانيا

2. مجموعة سابانجي

"من خلال القيام بذلك بأنفسنا يمكننا البدء بتوجيهه واضح من اللجنة التنفيذية. يمكننا التأكد من أننا متتسقون في كل خطوة على الطريق. يمكننا أن نكون صادقين تماماً مع بعضنا البعض. ويمكننا أن نكون أسرع."

ليليز إيرينكان، مدير الاستراتيجية وتطوير الأعمال، مجموعة سابانجي، تركيا

نموذج EFQM: المفهوم والهيكل

إن الطبيعة الاستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي والتوجه نحو النتائج، يجعل منه الإطار المثالي لاختبار مدى اتساق ومواءمة طموحات المؤسسة للمستقبل، بالرجوع إلى طرق عملها الحالية واستجاباتها للتحديات ونقاط الضعف.



الركيزة الاولى: التوجه

المعيار 01: الغاية والرؤى والاستراتيجية

يتحقق الأداء المستدام من خلال تحديد غاية ملهمة ورؤى طموحة واستراتيجية تضع مسارا يمكن المؤسسة من خلاله تحقيق نتائج متميزة.

1.1 تحديد الغاية والرؤى

1.2 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.

1.3 تحديد وفهم احتياجات المعينين الرئيسيين

1.4 تطوير وتكييف الإستراتيجية

1.5 تصميم وتنفيذ نظام إدارة الأداء والحكمة

المعيار 02: الثقافة المؤسسية والقيادة

2.1 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم

2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

2.3 تمكين الإبداع والابتكار

2.4 توحيد وإشراك المعينين الرئيسيين في الغاية والرؤى والإستراتيجية

الركيزة الثانية: التنفيذ

المعيار 03: إشراك المعينين

3.1 المعاملين: بناء علاقات مستدامة

3.2 العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء

3.3 المعينيون بمصالح الأعمال والحكومة: تأمين وديمومة الدعم المستمر

3.4 المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار

3.5 الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لخلق قيمة مستدامة

المعيار 04: خلق قيمة مستدامة

4.1 تصميم وبناء القيمة

4.2 التواصل وبيع القيمة

4.3 تقديم القيمة

4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة

المعيار 05: قيادة الأداء والتحول

5.1 قيادة الأداء

5.2 التحول المؤسسي للمستقبل

5.3 قيادة الابتكار والتكنولوجيا

5.4 الاستفادة من الرؤى والمعرفة المستندة إلى البيانات

5.5 إدارة الأصول والموارد

الركيزة الثانية: النتائج

المعيار 06: انطباعات المعنيين

6.1 نتائج انطباعات المتعاملين

6.2 نتائج انطباعات العاملين

6.3 نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحكومة

6.4 نتائج انطباعات المجتمع

6.5 نتائج انطباعات الشركاء وال媧دين

المعيار 07: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

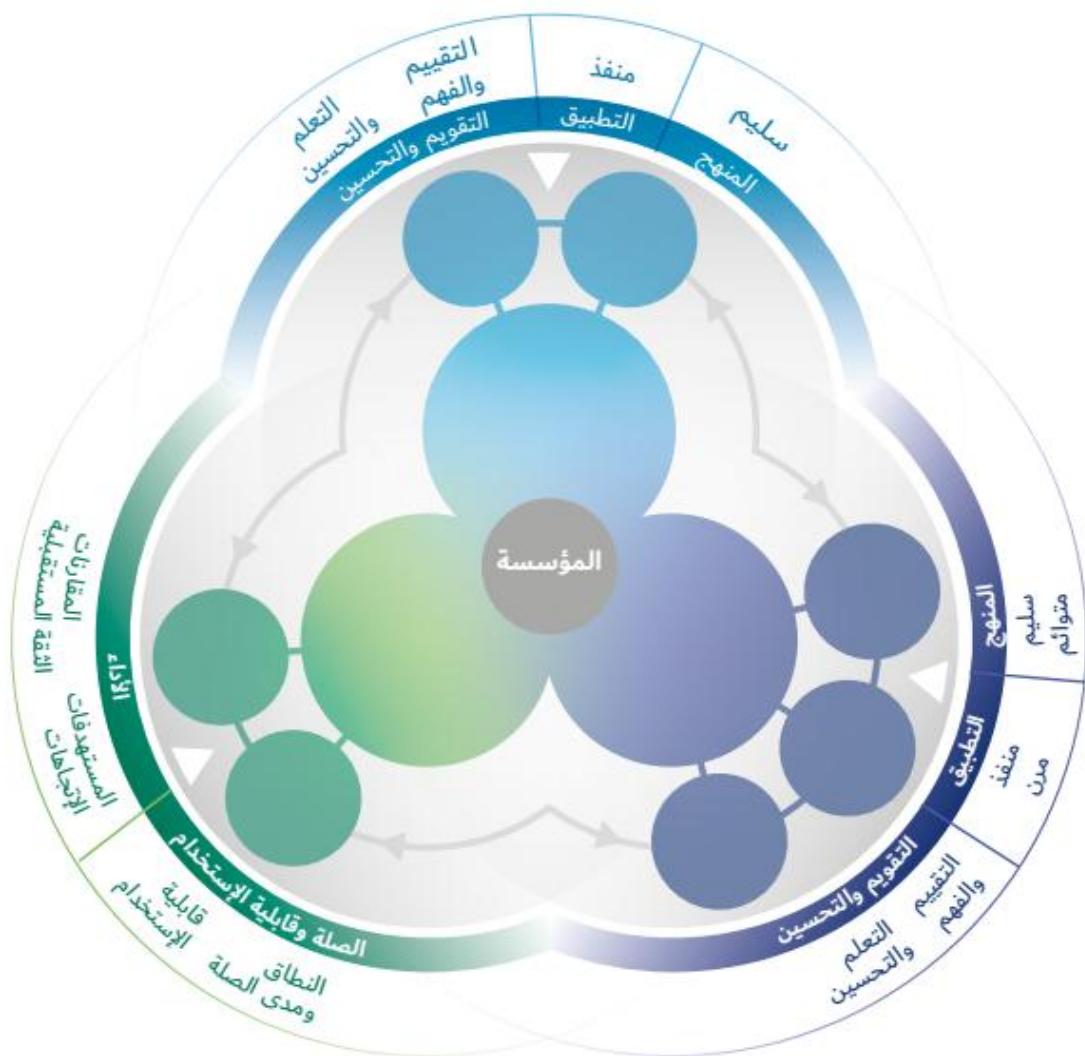
تشمل النتائج التي تكون إما استراتيجية أو تشغيلية وتمثل القيمة المقدمة من الفئات المعنية وإليهم.

يمكن أن تشمل المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر الأمثلة التالية:

المتعاملين، المجتمع، العاملون، الموردون والشركاء، المعنيون بمصالح الأعمال والحكومة، الاقتصاد

والمالية، الإستدامة، الأداء والتحول، التدابير التنبؤية المستقبلية،

أداة التشخيص EFQM الرادار



تسجيل الدرجات باستخدام مخططات مصفوفة ردار للنتائج

