

## قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة

أ.مراد كواشي

جامعة أم البواقي - الجزائر

### الملخص

تُواجه مؤسسات اليوم تحديات كبيرة مما يُحتم عليها الوقوف على أَدائها للكشف عن قدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق، وهذا سعيًا منها لبلوغ مستوى التميز في الأداء. وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى أهم الجوائز العالمية للجودة ومدى إسهامها في قياس التميز في أداء المؤسسات، حيث سنركز على جائزة مالكولم بالدريج للجودة والجائزة الأوروبية للجودة، وذلك على الرغم من وجود عدد كبير من الجوائز على المستوى العالمي. وعُذرنا في ذلك هو أن هاتين الجائزتين تُعدان الأشهر على الإطلاق على المستوى العالمي، كما أنهما تُمثلان المرجعية الأساسية التي تم الاعتماد عليها في تصميم بقية جوائز الجودة.

### Summary

Institutions face significant challenges today than of having to stand on the performance of the detection capabilities and value and competitive position in the market, and this in an effort to reach a level of excellence in performance. Therefore we will try through this study to address the most important international quality awards and extent of its contribution to the measure of excellence in the performance of institutions, where we will focus on Malcolm Baldrige quality award and the European quality award, in spite of the presence of a large number of awards at the global level. This is because these awards represent the basic reference that has been reliable in the design of the rest of the quality awards.

### مقدمة

إن عملية قياس الأداء هي عملية قديمة قدم المؤسسات نفسها، فمنذ أن شرع الإنسان في ممارسة النشاط الاقتصادي كان إجراء قياس الأداء مُرادفا له وإن لم يكن معروفا بالمسميات والمصطلحات المتداولة في عالم اليوم. فقد كان القياس التقليدي قائمًا على أساس مؤشرات مالية بحتة تُركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المُتحقق من النشاط، ورغم أن هذا المقياس هو عنصر أساسي وحيوي في عملية قياس الأداء إلا أنه

نتيجة لتطور الحياة بجوانبها المختلفة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير الذي سهل من عمليات الإنتاج الواسع فإن عنصر القياس المالي لوحده أصبح غير كاف لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة الفعلي، وعليه كان لا بد من إضافة مؤشرات أخرى ترتبط بالجوانب غير المالية للأداء مثل الجودة والمرونة والإبداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المعايير الأخرى.

وعليه فإننا سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل المحوري التالي:  
إلى أي مدى يُمكن أن تسهم الجوائز العالمية للجودة في قياس التميز في أداء المؤسسات؟

### أهمية البحث

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من الدور الحيوي الذي من المفترض أن تلعبه المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها التنظيمية ومجالات عملها في الاقتصاد الكلي، إذ تعتبر هذه المؤسسات أدوات حديثة ومتطورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيس للثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة معنية ببلوغ مستوى التميز في أدائها، حيث إن ذلك يُتيح لها خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام بالبيئة وبالمجتمع دون التفريط في هدفها الرئيس الذي أنشئت من أجله وهو البعد الاقتصادي المتمثل في تعظيم الأرباح. وبالتالي فإن متابعة أعمالها وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وقياس مستويات إنجازها وفعالية أدائها هي متطلبات ضرورية لتوجيهها ضمن الإطار الصحيح والمطلوب.

### هيكل البحث

ومن أجل الإجابة على التساؤل السابق ارتأينا تقسيم دراستنا إلى خمسة محاور، حيث سنتناول أولاً نظام جائزة مالكولم بالدريج للجودة، لنتطرق بعد ذلك إلى أهمية هذا النظام في قياس التميز في الأداء، ثم نستعرض نظام الجائزة الأوروبية للجودة، لنتناول بعد ذلك أهمية هذا النظام أيضاً في قياس التميز في الأداء. وأخيراً سنختم دراستنا بالتطرق إلى تحليل انتقادي لفلسفة الجوائز العالمية للجودة.

### 1 - نظام جائزة مالكولم بالدريج للجودة

تُعد جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD جائزة سنوية تُمنح للمؤسسات الأمريكية نظير تميزها

وبلوغها مستويات قياسية في الأداء، كما أنها تُروج للإمام بمختلف عناصر الأداء الشامل كعنصر مُتزايد الأهمية لتحسين تنافسية المؤسسات في الوقت الراهن.

وقد أُعتبر ظهور معايير مالكولم بالدريج لقياس أداء المؤسسات تحولاً جذرياً في مجال أعمال المجتمع الأمريكي خلال الفترة الماضية، حيث إن هذه المعايير تعمل على تأكيد الاهتمام بجودة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات من جهة، وكذا خلق وإبداع الأساليب الفنية لقياس أداء المؤسسات من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة أنه تم البدء في تطبيق معايير بالدريج بعد إصدار الكونجرس للقانون رقم 100-107 والذي تم توقيعه من طرف الرئيس الأمريكي رونالد ريغن في 20 أوت 1987<sup>1</sup>، حيث حمل هذا القانون تسمية برنامج بالدريج للجودة وتقوية وتعزيز المنافسة بين المؤسسات الأمريكية عن طريق دعم وزيادة الوعي نحو تطبيق نظم الجودة والأداء الاستراتيجي. وقد أُسندت مسؤولية ومهمة إعداد وتصميم وتحديث برامج بالدريج إلى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا THE NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص<sup>2</sup>.

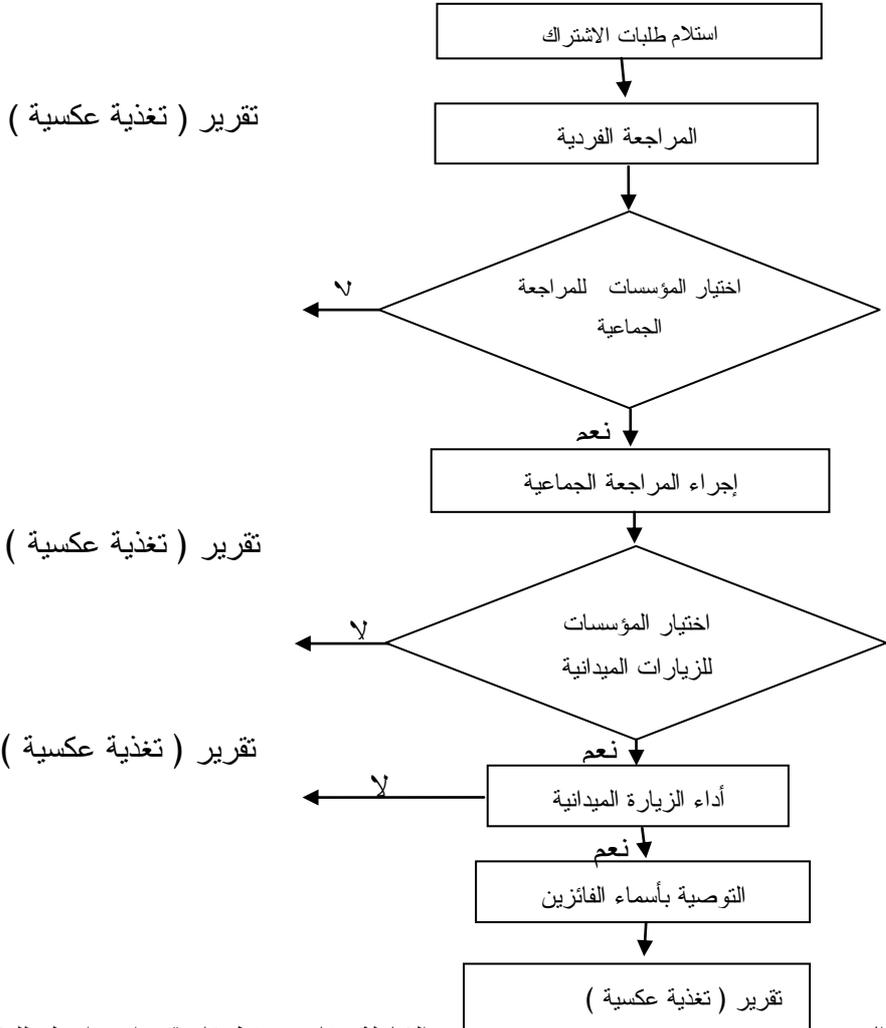
وتحظى جائزة بالدريج باحترام كبير حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديمها سنوياً للمؤسسات التي تنال شرف التتويج بها وهذا بعد عملية تقويم تفصيلية، لذلك فهي تُعد الجائزة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية وهي الأشهر على الإطلاق على المستوى العالمي<sup>3</sup>. ويُمكن منح جائزتين سنوياً لكل فئة من الفئات الثلاث التالية: المؤسسات الصناعية، مؤسسات الخدمات، والمشروعات الصغيرة<sup>4</sup>. وقد سُميت هذه الجائزة باسم مالكولم بالدريج وهو وزير التجارة الأمريكي الأسبق وهذا تقديراً لجهوده في تحسين أداء المؤسسات الأمريكية<sup>5</sup>، كما أنه كان من أكبر المدافعين عن إدارة الجودة.

أما فيما يتعلق بدورة الجائزة، فإنها تمر بالمرحل التالية<sup>6</sup>:

- استلام طلبات الترشح للجائزة من طرف المؤسسات الراغبة في ذلك؛
- المراجعة المستقلة والتي من خلالها يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المؤسسات بصفة مستقلة أي على أساس فردي؛
- ترشيح المؤسسات المؤهلة إلى المرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية؛
- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية؛

- الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة؛
- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المؤسسات المشاركة بالجائزة، أين يتم توضيح نقاط القوة التي ينبغي تدعيمها ونقاط الضعف التي يجب تحسينها بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقويم. والشكل الموالي يُوضح دورة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

### شكل رقم 1: دورة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة



المصدر: محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص296.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم التواصل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسرية مطلقة، حيث يتعهد المقيمون أو الحكام التابعون لهيئة الجائزة بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي مؤسسة مرشحة للجائزة. أما المؤسسات التي تحصل على الجائزة فإن المعلومات الخاصة بأدائها يتم نشرها لمن يرغب بالاطلاع عليها وذلك حتى تستفيد المؤسسات الأخرى من تجاربها، حيث تصبح كمثال يُحتذى به في هذا المجال<sup>7</sup>.

وتستند جائزة مالكولم بالدريج إلى نظام يضم سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره 1000 درجة. وتتمثل هذه المعايير التي تشكل أساساً لقياس أداء المؤسسات فيما يلي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة القياس والتحليل والمعرفة، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، قياس نتائج الأعمال<sup>8</sup>.

#### **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)**

حيث يتم التركيز على كيفية وضع المؤسسة لاستراتيجياتها، وتحديد أهدافها ورسمها لخططها، وأيضاً طرق تنفيذها لهذه الاستراتيجيات والخطط.

#### **المعيار الثالث: التركيز على العميل (85 نقطة)**

من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المؤسسة بتحديد متطلبات وتوقعات العملاء والسوق على المدى 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)

وفقا لهذا المعيار يتم فحص كيفية 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. وتجدر الإشارة إلى أن حجم النقط الممنوح لكل معيار قد يختلف من سنة لأخرى، حيث إن التتقيط المذكور أعلاه يخص سنة 2009.

## 2 - أهمية نظام جائزة مالكولم بالدريج للجودة في قياس التميز

### في الأداء

لقد أصبح دليل إرشادات معايير جائزة بالدريج واحدا من أكثر المواد المطبوعة شعبية وانتشارا في دوائر الأعمال الأمريكية، حيث تم في السنوات الأخيرة طبع حوالي 200 ألف نسخة سنويا، بينما طلبات التسجيل للحصول على الجائزة لا تزيد عن 100 مؤسسة سنويا. وهذا ما يُمكن تفسيره بأن أغلب المؤسسات تستخدم معايير بالدريج بنية قياس أدائها وليس بهدف المنافسة على نيل هذه الجائزة<sup>9</sup>، حيث أثبتت التجارب السابقة أن المؤسسات التي اعتمدت على معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحسين رضا زبائنها وعاملها، وكذا الزيادة في حجم مبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية، بالإضافة إلى بلوغ مُجمل أهدافها الإستراتيجية. وعليه يمكن القول إنّ نظام بالدريج لا يُعتبر فقط نظاما لتطبيق الجودة ولكنه أيضا أداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في أدائها<sup>10</sup>.

وعموما فإن تطبيق معايير بالدريج سمح للمؤسسات بما يلي:

- إعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية؛
- الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة؛
- الالتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات الزبائن مما يزيد من ثقتهم اتجاه المؤسسة؛

- الاستفادة من مراجعة خبراء متخصصين لأداء المؤسسة وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها؛

- يمكن للمؤسسات المُتوجة بهذه الجائزة أن تستخدم هذا الأمر لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، حيث يُعتبر هذا التتويج ميزة كبيرة تُدعم مصداقيتها في الوسط الاقتصادي. والجدير بالذكر أنه نتيجة للمزايا الكثيرة التي يتمتع بها نظام جائزة بالدريج فإن العديد من البلدان مثل: الأرجنتين، أستراليا، البرازيل، كندا، الهند... قد طورت برامج لقياس أداء مؤسساتها يعتمد على معايير بالدريج<sup>11</sup>. كما أن معايير الجائزة الأوروبية للجودة التي سوف نتناولها في النقطة الموالية ارتكزت في تصميمها على نمط معايير بالدريج.

### 3 - نظام الجائزة الأوروبية للجودة

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة<sup>12</sup> EFQM في عام 1991 بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة EUROPEAN QUALITY AWARD، وذلك بغرض تشجيع المؤسسات الأوروبية على التميز في مجالات الأداء، وقد قُدمت أول جائزة في مدريد في عام 1992.<sup>13</sup> وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي مؤسسة غير ربحية تم تأسيسها سنة 1988 لترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر في المؤسسات الأوروبية. وهي تُكرس عملها لتطوير المنافسة بين القطاعات الاقتصادية الأوروبية العامة والخاصة، وذلك من خلال تزويد مختلف المؤسسات بشبكة من المعلومات لرفع مستوى إلمامها بأخر التطورات والاتجاهات في إدارة الأعمال، حيث إن هناك أكثر من 10000 مؤسسة أوروبية تنتمي إلى القطاعين العام والخاص تُطبق نظام الجائزة الأوروبية للجودة. وتتمثل رسالة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحفيز ومساعدة المؤسسات في كافة أنحاء أوروبا على المشاركة في أنشطة التحسين، وذلك من أجل تحقيق رضا العملاء والعاملين، وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل والمجتمع... وهذا ما من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى تحسين مستويات أداء هذه المؤسسات من منظورها الشمولي. ولقد وضعت EFQM نظاماً للتميز خاص بها سمته EFQM EXCELLENCE MODEL حيث استخدمته الكثير من المؤسسات من أجل إجراء تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد نفسها من أجل المنافسة على الجائزة الأوروبية للجودة<sup>14</sup>.

ولقد تم البدء في العمل بالنظام الأوروبي EFQM في بدايات عام 1992 كإطار لقياس أداء المؤسسات من أجل الحصول على جائزة الجودة الأوروبية، وبمرور الوقت أضحى هذا النظام من أشهر نماذج الجودة وأوسعها انتشاراً في أوروبا، كما أنه صار أساساً لمعظم جوائز الجودة الأخرى على الصعيدين الوطني والإقليمي. ويُعد النظام الأوروبي أداة يُمكن استخدامها في العديد من المجالات أهمها:

أداة للتقويم الذاتي؛

طريقة لإجراء مقارنة مرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة؛

المساعدة في تحديد المواضيع التي تحتاج إلى تطوير؛

الإسهام في إعداد نظام إدارة خاص بالمؤسسة.

ويتم منح الجائزة إلى أربعة فئات من المؤسسات هي:<sup>15</sup>

المؤسسات الكبيرة؛

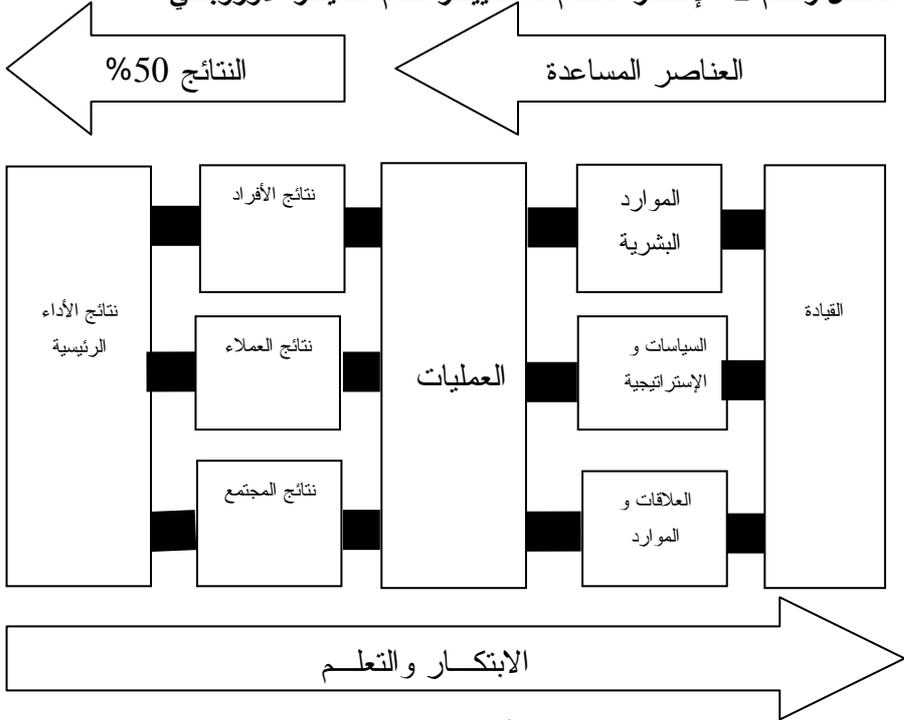
الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات؛

مؤسسات القطاع العام؛

المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

ويشتمل نظام الجائزة الأوروبية للجودة على تسعة معايير رئيسة صُنفت إلى فئتين رئيسيتين هما: فئة المُمكنات أو المُسببات ENABLERS وفئة النتائج RESULTS. فأما فئة المُمكنات فهي عبارة عن الإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التي تقوم بها وذلك بغية بلوغ أهدافها المسطرة<sup>16</sup>، وتشتمل هذه الفئة على خمسة معايير هي: القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات. أما فئة النتائج فهي تتمثل في جميع ما حققته المؤسسة، وتشتمل هذه الفئة بدورها على أربعة معايير هي: نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية<sup>17</sup>. لذا فإن العلاقة بين المُسببات والنتائج هي علاقة مُتبادلة، حيث إن النتائج تُعد حصيلاً لما تقدمه المؤسسة من مُسببات، والمُسببات يتم العمل على تطويرها من خلال التغذية الرجعية الناجمة عن النتائج. والشكل الموالي يُبين الإطار العام لهذه المعايير:

شكل رقم 2: الإطار العام لمعايير نظام التميز الأوروبي



من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن قياس الأداء من خلال نظام التميز الأوروبي لا يعتمد على الجانب المالي فقط، وإنما يُركز على تسعة معايير رئيسية تم توزيعها على 32 معيار فرعي بمجموع إجمالي قدره 100 نقطة. وفي ما يلي تفصيل لهذه المعايير

**المعيار الأول: القيادة (10%18)**

يُشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المُستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، كما يُؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي ينبغي على العاملين الاحتذاء به وإتباعه. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية<sup>19</sup>:

- تطوير الرؤية والرسالة؛
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل؛
- التعامل مع جميع فئات أصحاب المصالح؛
- بناء ثقافة التميز لدى الموظفين؛

- تبني سياسة التغيير .

### المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات ( 10% )

يتضمن هذا العنصر مجموعة من التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصالح واحتياجاتهم في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى تبني المؤسسة لسياسات وخطط محددة الأهداف من شأنها أن تُترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية<sup>20</sup>:

- بناء السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات صحيحة ودقيقة؛
- مراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات؛
- شرح وإيصال السياسات والاستراتيجيات لجميع المعنيين .

### المعيار الثالث: الموارد البشرية ( 10% )

يُشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المؤسسة، كما يهتم هذا العنصر بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مُساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية:<sup>21</sup>

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية؛
- تحديث وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية؛
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية؛
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية؛
- الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.

### المعيار الرابع: العلاقات والموارد ( 10% )

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يُمكنها من مُساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم

تحديدها، وكذا الإدارة الفعّالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية:<sup>22</sup>

- كيفية إدارة الشراكات الخارجية؛
- كيفية إدارة الموارد المالية؛
- كيفية إدارة الممتلكات من مباني، وأدوات، ومعدات، وأراضي؛
- كيفية إدارة الموارد التكنولوجية؛
- كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.

#### المعيار الخامس: العمليات ( 10% )

يتناول هذا العنصر كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مُساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية:<sup>23</sup>

- كيفية تصميم وإدارة العمليات وفق نظام معين؛
- كيفية تطوير العمليات وتشجيع الإبداع في تطويرها؛
- التأكد من أن تصميم المنتج أو الخدمة متوافق مع حاجات وتوقعات العملاء؛
- كيفية إدارة الإنتاج أو تقديم الخدمات؛
- كيفية إدارة العلاقة مع العملاء وتحسينها.

#### المعيار السادس: نتائج العملاء ( 15% )

يُشير هذا العنصر إلى ما تحقّقه المؤسسة لعملائها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية:

- مؤشرات إدراك العملاء ما تحقّقه لهم المؤسسة من منافع وتُقدر أهميتها النسبية بـ 75%؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العملاء وتُقدر أهميتها بـ 25%.

#### المعيار السابع: نتائج الأفراد ( 10% )

يُحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحقّقتها المؤسسة للعاملين بها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية:

- مؤشرات إدراك العاملين ما تحقّقه لهم المؤسسة من منافع وتُقدر أهميتها النسبية بـ 75%؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العاملين وتُقدر أهميتها بـ 25%.

### المعيار الثامن: نتائج المجتمع ( 10%)

يُشير هذا العنصر إلى ما تحقّقه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم

قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية

- مؤشرات إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمؤسسة وأهميتها النسبية 25%؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع وتُقدر أهميتها بـ 75%.

### المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية ( 15%)

يُركز هذا المعيار على النتائج التي خرجت بها المؤسسة من النواحي المالية وغير المالية، وكذا إنجازاتها مقارنة بالخطط الموضوعة وذلك بما يتماشى مع الإستراتيجيات والسياسات التي سبق تحديدها. وعموما يتم تقويم هذا المعيار بالاعتماد على مؤشرين فرعيين هما: مخرجات الأداء ونتائج الأداء<sup>24</sup>.

### 4 - أهمية نظام الجائزة الأوروبية للجودة في قياس التميز في الأداء

يتم قياس أداء المؤسسات من خلال نظام التميز الأوروبي عن طريق لجنة المُحكّمين، والذين تُرفع لهم النتائج من طرف المُقيمين. هذا وقد اكتسب نظام التميز الأوروبي من خلال المعايير التسعة السابقة القدرة على وصف وضعية مختلف المؤسسات محل التقويم، وذلك لكون هذه المعايير تُغطي تقريبا جميع نواحي المؤسسة، إضافة إلى سهولة فهمها وتطبيقها<sup>25</sup>. ويتم قياس معايير التميز من خلال قياس كل من المُمكنات والنتائج وربطها مع بعضها البعض باستخدام نظام رادار RADAR، والذي أُطلقت عليه هذه التسمية لأنها تُشكل الأحرف الأولى من أسس القياس التالية:

✓ النتائج RESULTS: يتم فيها تحليل نتائج القياس وذلك بمقارنة الوضع الراهن بالوضع السابق أو بالوضع المأمول؛

✓ الطرق APPROACH: يتم فيها تحديد الوسائل المُلائمة لتطوير الأداء؛

✓ التطبيق DEPLOY: يتم خلالها العمل على تنفيذ الطرق المُلائمة للمؤسسة؛

✓ المراجعة والتقييم **ASSESSMENT AND REVIEW**: حيث يتم تقويم ومراجعة الطرق المستخدمة والقياسات المتبعة قبل البدء في إعادة استخدام الحلقة من جديد.

ويُعتبر الرادار مفهوماً رئيسياً ومُرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالنظام الأوروبي، كما يُمكن استخدام طريقة حلقة الرادار عملياً في ترجمة نتائج القياس وتحويلها إلى إستراتيجية عملية لتسهيل تطبيقها. وتتم منهجية القياس باعتماد نظام رادار في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة وهي مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج، ثم اتخاذ أسلوب مُحدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، أي استثمار المُمكنات حسب النموذج. بعد ذلك يتم تفعيل هذه المُمكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتُجرى عمليات متابعة وقياس الأداء والكشف عن الانحرافات أو البُعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تُتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء، وبالتالي تتم عملية التعلم والابتكار.

وعلى غرار نظام جائزة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن أغلب المؤسسات الأوروبية لا تهتم بنظام الجائزة الأوروبية للجودة من أجل الفوز بها، بل تنظر إليها على أساس أنها وسيلة جيدة يُمكن أن تستخدمها لقياس أدائها ذاتياً. حيث تحصل المؤسسات على تغذية راجعية غنية حول نقاط القوة ومكامن التطوير (تقرير يتضمن حوالى 50 صفحة بالإضافة إلى الملاحظات الشفوية)، كما تحصل أيضاً على نتائج التقييم لكل من مكونات النظام التسعة. وبالتالي فإن نظام التميز الأوروبي يُوفر لإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المؤسسة، وتبيان مستويات الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المُتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقييم النتائج المُحققة، وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المؤسسة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق المستوى المنشود من الأداء<sup>26</sup>.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أجرت بعض التحسينات على الإطار العام لنظام التميز الأوروبي، حيث قامت بإطلاق النسخة الجديدة للنظام

"EFQM 2010" والتي جاءت مُركزة على ثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية واستمرارية العمل والاستدامة، وفي ذات الوقت ما زال يحتفظ النظام بالمعايير التسعة لقياس الأداء. ومن المُرتقب أن يُساعد هذا النظام المؤسسات على قياس أدائها بناءً على منظور جديد يُركز على المستقبل ولا يقتصر على التركيز على الأداء السابق، حيث تُتيح التعديلات الجديدة إمكانيات أكبر للمؤسسات لتقويم نقاط القوة والمجالات التي تتطلب مزيداً من التحسين، وذلك من خلال تركيزها على جوانب حيوية في مجتمع الأعمال مثل التحسين المُستدام وتعزيز مبادئ الإبداع والابتكار والحوكمة المؤسسية والكفاءة التنظيمية وإدارة المخاطر وترويج الخدمات والمنتجات وإدارة الموردين. كما ركزت التعديلات الجديدة على قدرة المؤسسات على وضع استراتيجيات مناسبة لتحقيق النتائج الإيجابية وبلوغ أهدافها المستقبلية بشكل مستمر وليس التركيز على الأداء السابق للمؤسسة فقط، وهو ما يسمى بالاستدامة المستقبلية. الأمر الذي من شأنه أن يُسهم مباشرة في تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات الكوادر البشرية وهو ما قد يعكس بشكل إيجابي على مستويات الأداء الشامل للمؤسسات<sup>27</sup>.

### 5 - تحليل انتقادي لفلسفة الجوائز العالمية للجودة

على الرغم من محاولة أنظمة الجوائز العالمية للجودة تدارك النقائص التي كانت تُعاني منها أنظمة القياس التقليدية، خاصة ما تعلق بضرورة الاعتماد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلاً من التركيز الحصري على المؤشرات المالية فقط. إلا أنها لم تتج من عديد الانتقادات أهمها عدم إيلاء هذه الأنظمة أهمية كبيرة من أجل إحداث توازنات بين مختلف مؤشرات قياس الأداء، وخاصة المُوازنة بين أهداف المؤسسة الطويلة الأجل وأهدافها القصيرة، وكذا المُوازنة ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، إضافة إلى الموازنة ما بين المؤشرات التي تعكس جوانب المؤسسة الداخلية والمؤشرات التي تُعبر عن جوانبها الخارجية. إضافة إلى هذا النقد فإن هناك من يرى أن هذه الأنظمة تفتقد إلى المرونة الكافية، الأمر الذي قد ينجم عنه مشاكل كبيرة عند تطبيقها على مختلف المؤسسات. كما أن هناك من يرى أن هذه الأنظمة فضلاً عن قلة اهتمامها بالجوانب الإستراتيجية للأداء، فإنها لم تقترح آليات واضحة من أجل الربط ما بين إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى وأنشطتها قصيرة الأجل. غير أن أهم نقد وُجّه إلى هذه الأنظمة جاء نتيجة لمحاولتها

قياس الأداء الشامل للمؤسسة بناء على افتراض أن هذا الأخير يتألف من مجموع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وعليه فهي تفترض أنه من خلال الجمع بين هذه الأداءات الثلاثة يُمكن الحصول في الأخير على أداء المؤسسة الشامل. غير أن هذه الفكرة لاقت نقدًا لاذعًا من طرف أغلب الباحثين والمختصين وذلك لأنها أهملت العلاقات والتأثيرات المتبادلة التي قد تحدث بين كل من الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والأبعاد البيئية لأداء الشامل، وفي هذا الإطار يقول كل من A.DOHO و N.BERLAND: "إن أداء المؤسسة الشامل لا يُقاس فقط من خلال تقويم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ثم الجمع بين النتائج المُتحصل عليها في تقرير موحد، ولكن يُقاس أيضا من خلال التأثيرات المتبادلة بين هذه الأصناف الثلاثة من المؤشرات"<sup>28</sup>. وهو نفس الرأي تقريبا الذي خرج به H.ATTOUCH<sup>29</sup>.

### خاتمة

لقد بات من الواضح في عصرنا هذا أن المؤسسة التي تسعى لأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية ينبغي عليها تطبيق المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري خاصة وأنها تعيش في ظل ثورات عدة وعلى أصعدة مختلفة، منها ثورة المعلومات والاتصالات وثورة التكنولوجيا، لذلك فهي بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة والذي أثبت تحقيق المرذودات المطلوبة.

ومن خلال هذه الدراسة استعرضنا أهم الجوائز العالمية للجودة، حيث تبين لنا أنها حاولت تجاوز النظرة التقليدية في القياس التي كانت تقتصر على البعد المالي، وذلك باقتراح فلسفات حديثة تسعى إلى الإلمام بجميع أبعاد وجوانب أداء المؤسسة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية... وهذا من أجل مساعدتها على بلوغ مستوى التميز في أدائها.

### الهوامش والمراجع

<sup>1</sup> Isabelle BRUNO: "Déchiffrer l'« Europe compétitive » étude du benchmarking comme technique de coordination intergouvernementale dans le cadre de la stratégie de Lisbonne", Thèse de doctorat sous la direction de Christian LEQUESNE, Institut d'Etudes Politiques, Paris, 2006, P60.

<sup>2</sup> Siva K. Balasubramanian et al: "The impact of high-quality firm achievements on shareholder value on malcolm baldrige and J.D.Power and associates awards", journal of the academy of marketing science, volume 33, N°4, P414.

- <sup>3</sup> علي أحمد ثاني بن عبود: "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي-، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص15.
- <sup>4</sup> Ron CRAIG et al: "Total quality management in Canadian firms", CCSBE 13th annual conference, Montreal, Quebec, 1996, P187.
- <sup>5</sup> Siva K. Balasubramanian et al: Op.cit, P414.
- <sup>6</sup> محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص295.
- <sup>7</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص298.
- <sup>8</sup> Baldrige National Quality Program: Criteria for performance excellence, PP7-26, in: [http://www.baldrige.nist.gov/PDF\\_files/2009\\_2010\\_Business\\_Nonprofit\\_Criteria.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf), consulté le: 10.04.2011.
- <sup>9</sup> فرانسيس ماهوني، كارل جي.ثور: "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص127.
- <sup>10</sup> André PACCIONI: "L'agrément des services de santé de première ligne: une stratégie de contrôle culturel", thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D en gestion des services de santé, université de MONTREAL, octobre 2006, P82.
- <sup>11</sup> ستيفن جورج، أرنولد ويمرزيكيتش: "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الطبعة الأولى، الأردن، 1998، ص20.
- <sup>12</sup> EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
- <sup>13</sup> جوزيف كيلادا: "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة"، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص524.
- <sup>14</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص299.
- <sup>15</sup> نفس المرجع السابق، ص298.
- <sup>16</sup> Marcel VAN MARREWIJK et al: "A phase-wise development approach to business excellence: towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR", Journal of Business Ethics 55, 2004, P85.
- <sup>17</sup> Paula VALLEJO et al: "A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH", International Journal for Quality in Health Care, Volume 18, Number 5, 2006, P328.
- <sup>18</sup> نضرا لكون حجم النقط الممنوح لكل معيار من المعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي قد شهد العديد من التغييرات خلال السنوات الماضية، فقد ارتأينا الأخذ بالتوزيع الذي تم اعتماده في آخر تعديل لهذا النموذج والذي أجري سنة 2010. وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا في ذلك على المعلومات المنشورة من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نقلا عن: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition\\_Guide.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf), consulté le: 22.04.2011.

- <sup>19</sup> Patrick IRIBARNE: "Les tableaux de bord de la performance", 2<sup>ème</sup> édition, éd: DUNOD, Paris, 2006, P248.
- <sup>20</sup> H.M.J. Goldschmidt et al: "The EFQM management model for TQM applied to laboratory medicine", Accred Qual Assur 6, 2001, P389.
- <sup>21</sup> علي أحمد ثاني بن عبود: مرجع سبق ذكره، ص18.
- <sup>22</sup> نفس المرجع السابق، ص19.
- <sup>23</sup> Juan Ignacio MARTIN-CASTILLA: "Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model", Journal of Business Ethics, 39, 2002, P130.
- <sup>24</sup> Juan Ignacio MARTIN-CASTILLA: Op.cit, P133.
- <sup>25</sup> Roderick H MACMILLAN: "Management systems: the end of the beginning?", Software Quality Journal 7, 1998, P81.
- <sup>26</sup> Andre NIJHOF et al: "Measuring the implementation of codes of conduct. an assessment method based on a process approach of the responsible organization", Journal of Business Ethics 45, 2003, P70.
- <sup>27</sup> للمزيد من المعلومات حول هذه التعديلات يمكن اللجوء إلى المعلومات المنشورة من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على الموقع التالي ( الاطلاع: 2011.04.15):  
<http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf>
- <sup>28</sup> Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND: "Mesure de la performance globale des entreprises", PP16-17, in: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, consulté le: 13 mai 2009.
- <sup>29</sup> Hicham ATTOUCH: "La performance globale de l'entreprise revisitée", revue des économies nord africaines, N°5, P63, in: [http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_05/article\\_19.pdf](http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_05/article_19.pdf), consulté le: 12.06.2010.