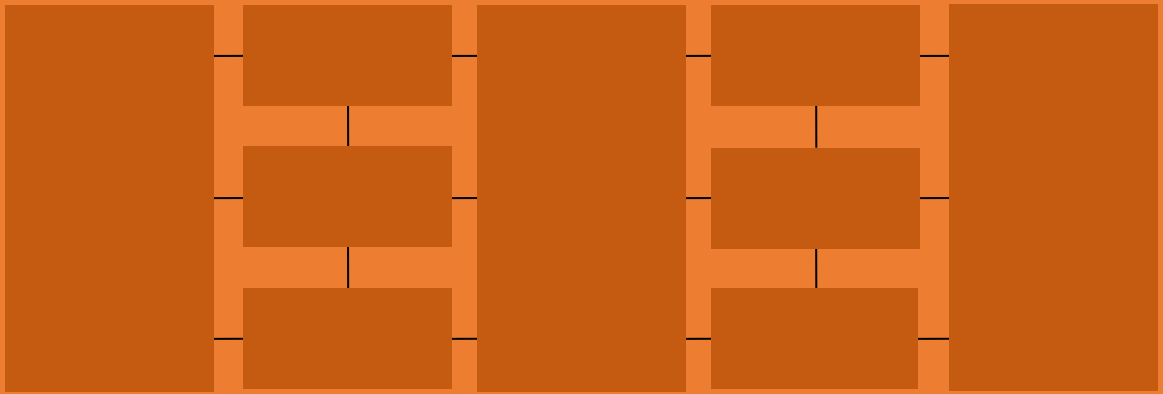


المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
شارك النجاحات

نظرة عامة على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



مقدمة:

هيرمان فان رومبوي، رئيس المجلس الأوروبي

"تواجه جميع المؤسسات الأوروبية بقطاعيها العام والخاص تحدياتٍ جسام. لذا فإن الضغط



المتزايد للتنافس على المسرح العالمي مع الموارد المحدودة يعني أنه علينا جميعاً العمل سوياً لضمان رفاهيتنا المستقبلية نحن والأجيال القادمة. يُقدم نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عمل من شأنه أن يشجع على التكاتف والتعاون والابتكار وهو ما سوف نحتاجه لضمان تحقق هذا الهدف."

الحاجة للنموذج

أن العالم لا يقف ساكناً محله، فهو دائم التغير بشكل سريع، كما أن العلاقات الترابطية بين المؤسسات والمجتمعات والدول والاقتصاديات تعضد هذا التعقيد وتقويه. لتظل منافساً في هذه البيئة تحتاج اي مؤسسة للإبداع والابتكار المستمر، لذا الآن وأكثر من اي وقت مضى تحتاج المؤسسة لفهم احتياجات وتطلعات أصحاب مصلحتها وموازنتهم وإداراتهم بفاعليه.

إن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل لفهم هذا التعقيد وإدارته. فالنموذج واقعي وعملي كما أن المؤسسات الرائدة عملت على تطويره للتحفيز على التحسين المستمر. يقدم هذا الكتيب نظرة شاملة، ولمزيد من الاطلاع والتعرف على الرؤيا الكاملة برجاء

زيارة موقعنا على شبكة الانترنت <http://www.shop.efqm.org>

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠١٣

يتيح نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للعاملين فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التي تُحققها.

يتكون النموذج من مجموعة من العناصر المتكاملة، وهي عبارة عن ثلاث عناصر:

المفاهيم الأساسية للتميز

تُحدد المفاهيم الأساسية للتميز المبادئ الضمنية التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المُستدام في أي مؤسسة.

المعايير

تقدم المعايير إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحول المفاهيم الأساسية والتفكير باستخدام أداة الرادار الي واقع عملي.

أداة الرادار (أداة من أدوات القياس المؤسسي وتأتي اختصاراً

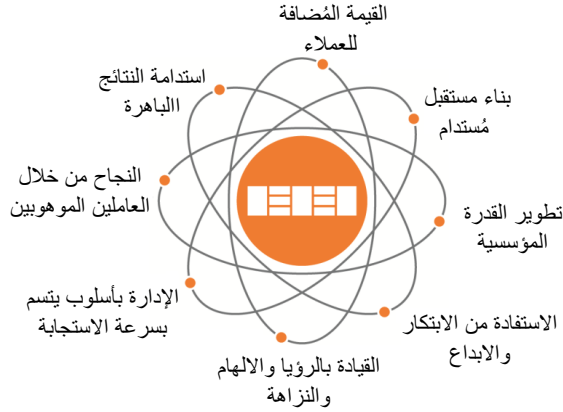
للمخاسية التالية: افهم وقيم وقرر و نفذ وراجع)

الرادار هو أداة بسيطة ولكنها تمتلك القوة للحث على التحسين المُمنهج في جميع المناطق بالمؤسسة.

يُمكن موطن الجمال في النموذج في أنه يمكن تطبيقه على أي مؤسسة بغض النظر عن الحجم أو القطاع أو النضج، فهو نموذج غير الزامي يضع في الحسبان مجموعة من المفاهيم المختلفة، ويقدم لغةً مشتركة تُمكن أعضائنا من مشاركة معرفتهم وخبرتهم بفاعلية، وذلك على الصعيدين داخل وخارج مؤسساتهم.



المفاهيم الأساسية للتميز



تُرسي المفاهيم الرئيسية للتميز الأساس من أجل تحقيق التميز المُستدام في أي مؤسسة. حيث يمكن استخدامهم كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية للتميز، علاوةً على استخدامهم أيضاً كلغة مشتركة للإدارة العليا.

هناك ٨ مفاهيم أساسية:

القيمة المُضافة للعملاء

تُضيف المؤسسات المُتميزة قيمة مضافة لعملائها باستمرار من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وفرصهم وكذلك توقعها وتلبيتها.

بناء مستقبل مُستدام

إن المؤسسات المُتميزة لها تأثير إيجابي على العالم من حولها وذلك من خلال تحسين أدائها بينما هي ماضية في نفس الوقت في العمل على تطوير الظروف الاقتصادية والبيئية الاجتماعية داخل المجتمعات التي تتأثر بهم.

تطوير القدرة المؤسسية

ترفع المؤسسات المُتميزة قدراتها من خلال إدارة التغيير داخل وخارج الحدود المؤسسية بفاعلية.

الاستفادة من الابتكار والابداع

تُحرز المؤسسات المُتميزة قيمة ومستويات أداء مرتفعة خلال التحسين المُستمر والابداع المُمنهج عن طريق الاستفادة من ابتكار أصحاب مصلحتها.

القيادة بالرؤيا والالهام والنزاهة

تمتلك المؤسسات المُتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويحولونه الى واقع، الذين يتصرفون على أنهم قدوة لحماية قيمها واخلاقها.

الإدارة بأسلوب يتسم بسرعة الاستجابة

تصبح المؤسسات المُتميزة ذائعة الصيت نتيجة قدرتهم على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لهم بفاعلية وكفاءة.

النجاح من خلال العاملين الموهوبين

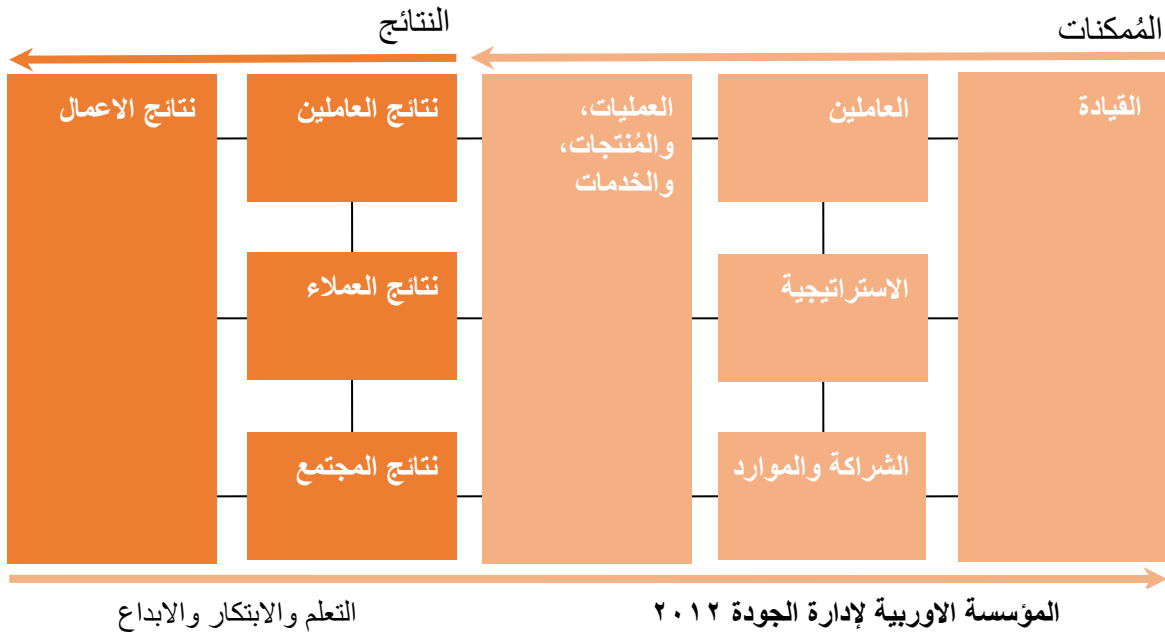
تُقدر المؤسسات المُتميزة عاملها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق كلاً من الأهداف المؤسسية والشخصية.

استدامة النتائج الباهرة

تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج الباهرة المُستدامة التي تُلبي احتياجات أصحاب مصلحتها على المدى القصير والطويل داخل نطاق بيئتهم التشغيلية.

المعايير

يتيح نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للعاملين فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به مؤسستهم بفعله والمُمكّنات والنتائج التي تُحقّقها.



تحتاج اى مؤسسة لتحقيق النجاح المُستدام إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، فهي في حاجة لتطوير عامليها وشرائكاتها وعملياتها وتحسينهم لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لعملائها، لذا إذا طبقت المناهج الصحيحة بفاعلية سوف تُحقق النتائج التي تتطلع لها هي وأصحاب مصلحتها.

المُمكّنات

هناك ٥ مُمكّنات تقع على الجانب الأيمن في الصورة الموضحة بعالية. هذه هي الأشياء التي تحتاج اى مؤسسة القيام بها لتطوير استراتيجيتها وتنفيذها.

القيادة

التعريف: تمتلك المؤسسات المُتميزة القادة الذين يشكلون المستقبل ويحولونه الى واقع، والذين يتصرفون على أنهم قدوة لحماية قيمها واخلاقها، ولتعزيز أواصر الثقة في جميع الأوقات. فهم يتسموا بالمرونة ليتمكنوا المؤسسة من التوقع والاستجابة في الوقت المناسب لضمان النجاح المُستمر للمؤسسة.

الاستراتيجية

التعريف: تُنفذ المؤسسات المُتميزة رسالتها ورؤيتها عن طريق تطوير الاستراتيجية التي تركز على أصحاب المصلحة ونشرها. وفي سبيل تحقيق الاستراتيجية طُورت السياسيات والخطط والأهداف الفرعية والعمليات ونُشرت.

العاملين

التعريف: تُقدر المؤسسات المُتميزة عامليها وتخلق الثقافة التي تسمح بتبادل المنفعة من تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية، فهي تُطور قدرات عامليها وتعزز العدالة والمساواة. كما أنها تهتم بالتواصل والإثابة والمكافأة بالطريقة التي تُحفز العاملين، وتشجع على الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم لمصلحة المؤسسة.

الشركات والموارد

التعريف: تُخطط المؤسسات المُتميزة للشركات والموردين الخارجيين والموارد الداخلية وتديرهم من أجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات.

العمليات والمنتجات والخدمات

التعريف: تُصمم المؤسسات المُتميزة العمليات وتديرها وتحسنها لتوليد قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين.

النتائج

هناك ٤ مناطق للنتائج، وُضعت على الجانب الأيسر في الصورة المشار إليها بعاليه. هذه هي النتائج التي تُحققها أي مؤسسة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وفي جميع مناطق النتائج الأربع سنجد أن المؤسسات المُتميزة تقوم بالآتي:

- تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والمُحصلات ذات الصلة لضمان النشر الناجح لاستراتيجيتهم، اعتمادًا على احتياجات مجموعات أصحاب المصلحة ذوي الصلة وتطلعاتهم.
- وضع مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسية، اعتمادًا على احتياجات أصحاب مصلحتها في العمل وتطلعاتهم بما يتماشى مع استراتيجيتهم المُختارة.
- تقسيم النتائج لفهم الأداء الخاص بمناطق معينة بالمؤسسة وبخبرة أصحاب مصلحتها واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- عرض نتائج العمل الجيدة الإيجابية أو المُستدامة على مدار آخر ٣ سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب الضمنية والمُحركات الخاصة بالاتجاهات المُلمحوظة والتأثير الذي سوف يكون لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمُحصلات ذات الصلة فهمًا واضحًا.
- امتلاك الثقة في أدائهم ونتائجهم المستقبلية اعتمادًا على فهمهم لعلاقات السبب والتأثير القائمة.
- فهم كيفية مقارنة نتائجهم الرئيسية مع المؤسسات المشابهة واستخدام هذه البيانات، أينما كانت ذات صلة، لوضع المُستهدف.

نتائج العميل

التعريف: تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج البارزة وتحافظ على استدامتها، النتائج التي من شأنها أن تُلبّي احتياجات عملائها وتطلعاتهم أو تتخطاهما.

نتائج العاملين

التعريف: تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج البارزة وتستديمها، النتائج التي من شأنها أن تُلبّي احتياجات عاملها وتطلعاتهم أو تتخطاهما.

نتائج المجتمع

التعريف: تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج البارزة وتستديمها، النتائج التي من شأنها أن تُلبّي احتياجات أصحاب المصلحة ذوي الصلة داخل المجتمع وتطلعاتهم أو تتخطاهما.

نتائج الاعمال

التعريف: تُحقق المؤسسات المُتميزة النتائج البارزة وتستديمها، النتائج التي من شأنها أن تُلبّي احتياجات أصحاب مصلحتها في العمل وتطلعاتهم أو تتخطاهما.

الرادار (أداة من أدوات القياس المؤسسي وتأتي اختصارًا للخماسية التالية: افهم وقيم وقرر ونفذ وراجع)

منطق الرادار هو إطار عمل للتقييم الديناميكي وأداة الإدارة القوية التي تقدم منهج مهيكّل لفهم أداء مؤسسة ما.



يشير أعلى مستوى من مستويات منطق الرادار إلى أن المؤسسة عليها:

- تحديد **الناتج** المرجو تحقيقها باعتبارها جزء من استراتيجيتها.
- تخطيط مجموعة متكاملة من **المناهج** السليمة وتطويرها للوصول للناتج المرجوة الآن وفي المستقبل.
- **تطبيق** المناهج بطريقة مُنهجة لضمان التنفيذ.
- **تقييم** المناهج المرجوة و**تحسينها** بناءً على مراقبة النتائج المُحققة وأنشطة التعليم المستمرة وتحليلهما.

التقييم باستخدام النموذج

يمكن استخدام النموذج لتقييم القدرات الحالية لمؤسسة ما، ومن الطبيعي أن يكون مُخرج التقييم مجموعة من مواطن القوة والفرص لتحسن الأداء المستقبلي، فتحديد مواطن القوة يعد أمرًا هامًا ليس من أجل ألا تتوقف عن القيام بالأشياء التي تجيدها ولكن أيضًا لأن مواطن القوة يجوز أن تساعد في معالجة أمور محددة.

وطبقًا لما سبق فإن التماشي مع معيار مُحدد لا يعد تمييزًا، لأن التمييز هو الذهاب إلى ما هو أبعد مما هو متوقع. على خلاف المراجعة مقابل المعيار، فالتقييم يمنح فريق عمل الإدارة مجموعة من الفرص والخيارات. أما بشأن ما هي النقاط التي اختاروها وكيفية اختيارهم لمعالجتها فهذا سوف يعتمد على أولوياتهم الاستراتيجية.

حول نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

تعهدت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمساعدة المؤسسات على تحفيز التحسين من خلال استخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، فهو إطار عمل إدارة شامل استخدمته أكثر من ٣٠٠٠٠ مؤسسة في أوروبا. ولقد استطعنا خلال العشريين عامًا الأخيرة من تطوير هذا النموذج ودمج الخبرات والتعلم من هذه المؤسسات للتأكد من أنها تعكس الواقع.

لمساعدتك على تطبيق نموذجنا، نحن نوفر لك التدريب وأدوات التقييم والشهادات، إلا أن موهبتنا الحقيقية تأتي من جمع الممارسات الجيدة ودمجها داخل نموذجنا. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي مؤسسة غير هادفة للربح مكونة من مجموعة من الأعضاء، تهدف إلى مشاركة النجاحات من خلال دراسات الحالات والحلقات الدراسية على شبكة الإنترنت ومجموعات العمل والمؤتمرات والمناسبات الموضوعية. نحن نغذي شبكة تضم المؤسسات الأكثر تميزًا وقادتها الذين يشاركوننا شغفنا للعمل المتميز.

نحن نؤمن بأن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل مشترك من شأنه أن يساعدنا جميعًا على تحسين عملنا، فنحن نشرك أعضاءنا حماسهم وحافزهم والنتائج التي يحققونها لأن هذا ما نسعى للعمل من أجله في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

رُوجع نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وحُدث على مدار ٣ سنوات، وذلك بناءً على المعرفة التي تعلمتها المؤسسات الرائدة وخبرتها وفهمها الواضح، فهو صُمم ليكون أداة عملية وواقعية من شأنها أن تُمكن المؤسسات من تكوين نظرة شمولية حول مستوى تميزهم الحالي وترتيب جهودهم المبذولة من أجل التحسين طبقًا لأولوياتهم لتعظيم تأثيرهم.

