

المحور الثالث: نماذج التميز

تُعد نماذج التميز من أهم الأطر الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات، وتعزيز الجودة، وتحقيق الاستدامة والتنافسية، ظهرت هذه النماذج في نهاية القرن العشرين كأدوات لتقييم الأداء التنظيمي وفق معايير شاملة تتعلق بالقيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، والنتائج.

1- النموذج الياباني 1951 (نموذج ادوارد ديمينغ): هو من أقدم النماذج وأولها على الإطلاق حتى وان اعتبر اليوم نموذجاً للجودة أكثر منه نموذجاً للتميز، يعود له السبق في رسم المسارات الأولى التي انتجت فيما بعد مفهوم الجودة الشاملة أولاً ثم ساهمت في تشكيل الملامح الأساسية لمفهوم التميز.

خرج هذا النموذج الى العلن عندما أنشأت اليابان سنة 1951 جائزة تحمل اسم (جائزة ديمينغ للجودة Deming Prize) تكريمًا لشخص على مساهماته في تطوير الاقتصاد الياباني، وتُعد من أقدم الجوائز في مجال الجودة على مستوى العالم وتُمنح للمؤسسات التي تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بفعالية وابتكار.

وويليام ادواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) هو أحد أبرز المفكرين في مجال إدارة الجودة الشاملة والإحصاء الإداري، ويُعد من الشخصيات التي غيرت مسار الصناعة العالمية في القرن العشرين خصوصاً في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ولد سنة 1900 بأيووا بالولايات المتحدة وتوفي سنة 1993.

تحصل ديمينغ على الدكتوراه من جامعة ييل (Yale) في الفيزياء الرياضية، وعمل في بداية مسيرته في مكتب الإحصاء الأمريكي، وهناك بدأ بتطوير استخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، غير أن أفكاره لم تتلقى التجاوب المطلوب، ثم أتاحت له الفرصة لإثبات نفسه عندما وجهت له اليابان مع عدد من العلماء دعوة للمساهمة في النهوض باقتصاد البلاد المحطم آن ذاك.

1.1- فلسفة ديمينغ: تقوم فلسفة ديمينغ على أن الجودة مسؤولية شاملة تبدأ من القيادة العليا باعتبارها المسؤول الأول والأساسي عنها لتمتد إلى جميع العاملين في المنظمة، كما يشكل التحسين المستمر جوهر هذه الفلسفة، كما يعتبر ديمينغ أن زمن الفحص كميّار للجودة قد ولى، وأن الجودة يجب أن تبني على الأدوات والأساليب الإحصائية الفعالة.

في هذا الإطار يمكن الإشارة الى الركائز الأساسية لهذا النموذج في:

أ- المبادئ الأربعة عشر للإدارة:

- تبني هدف ثابت للتحسين المستمر للجودة والخدمة.

- تبني فلسفة الجودة الجديدة.

- وقف الاعتماد على الفحص النهائي والاعتماد في المقابل على الوقاية.
 - إنهاء الممارسة التي تعتمد على السعر وحده في اختيار الموردين.
 - التحسين المستمر للنظام بأكمله.
 - تدريب العاملين أثناء العمل.
 - ترسيخ القيادة بدلاً من الإشراف التقليدي.
 - إزالة الخوف لتمكين الجميع من العمل بفعالية.
 - إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
 - إلغاء الشعارات والمطالبات دون توفير الوسائل لتحقيقها.
 - إزالة الحصص العددية والمعايير الصارمة غير الواقعية للأداء.
 - تشجيع الفخر بالعمل والابتكار الذاتي.
 - إقامة برامج تدريب وتعليم مستمر للجميع.
 - إشراك الجميع في جهود التحول والتحسين.
- ب- دائرة التحسين المستمر لديمينغ (PDCA): وتعرف أيضاً باسم دائرة شيهارت-ديمينغ وتتكون من أربعة مراحل:
- خطط PLAN: بمعنى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وجمع البيانات وتحليل أسباب المشاكل المحتملة.
 - نفذ DO: أي تطبيق الخطط المتوصل إليها لكن في نطاق محدود كتجربة.
 - افحص CHECK: يتم خلال هذه المرحلة تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف عن طريق جملة من أدوات القياس والتي سنتطرق لها لاحقاً.
 - تصرف أو عمم ACT: أي تعميم النتائج الناجحة وإعادة التخطيط للتحسين المستمر بشكل مستمر.
- ت- الأدوات الإحصائية: يؤمن ديمينغ بفعالية الأدوات الإحصائية في تحديد الانحرافات وكشفها، وأن أي عملية يمكن التحكم فيها ورفع جودة مخرجاتها بالاعتماد على هذه الأدوات من خلال قياس الانحراف ثم التحسين لضبط الجودة، ومن أبرز هذه الأدوات نجد:
- الرسوم البيانية وتحليل البيانات: هي مكون أساسي من أدوات الجودة التي ركّز عليها إدوارد ديمينغ، وهي وسيلة بصرية لتحليل البيانات تُستخدم لعرض التغيرات والأنماط في الأداء بمرور الوقت مما يساعد الإدارة على رؤية المشكلات بسرعة ودقة، فمن خلال الرسوم البيانية تتوضح حالة النظام الإنتاجي وبالتالي فكل قرار إداري يتوفر لديه إلى بيانات موثوقة يستند عليها لا إلى الحدس أو الانطباع.

ومن أهم هذه الأدوات نجد مخطط باريتو، المخططات الخطية، مخططات التشتت،...الخ.

- خرائط المراقبة الإحصائية: من أهم الأدوات التي اعتمد عليها ديمينغ في فلسفته لإدارة الجودة الشاملة، وهي أداة إحصائية تُستخدم لمتابعة جودة العمليات الإنتاجية أو الخدمية بشكل مستمر، بهدف الكشف المبكر عن أي انحرافات عن الأداء الطبيعي قبل أن تتحول إلى عيوب، حيث أنها تلعب دور نظام للإنذار المبكر يساعد الإدارة على معرفة ما إذا كانت العملية تحت السيطرة أم لا. ومن الأمثلة عنها المتوسطات الحسابية، منحدرات الارتباط، معدلات التباين،...الخ
- تحليل المشكلات وجذور الأخطاء (دراسة النتيجة والسبب): لديمينغ مبدأ مفاده انه لا يمكن القضاء على المشكلة من دون فهم سببها الحقيقي، لذا فتحليل جذور الأخطاء هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد السبب الحقيقي للمشكلة وعلاجها لمنع تكررها مجدداً بدل الاكتفاء بعلاج الأعراض الظاهرة، فأغلب الحلول التنظيمية تُعالج النتائج لا الأسباب مما يجعل المشكلات تعود بشكل متكرر.

يُميّز ديمينغ بين نوعين من الأسباب:

- ✓ الأسباب العامة: وهي ناتجة عن النظام نفسه مثل ضعف الإجراءات أو غياب التدريب، والمسؤول الأول عنها هو الإدارة العليا.
- ✓ الأسباب الخاصة: وتتمحور حول تلك الحوادث الاستثنائية الناتجة عن خلل محدد، وتنتج غالباً عن الأفراد أو العمليات.

لذا توصل في استنتاجاته أن الأخطاء في مجملها (85%) تتحملها الإدارة العليا، ومن بين أهم أدوات التحليل المستخدمة في هذا الجانب نجد سمكة ايشيكاوا، مخطط باريتو، تحليل الـ 5 لماذا،...الخ.

ث- نظام المعرفة العميقة: هي الركيزة الفكرية التي يجب أن يمتلكها المديرون لفهم وتعزيز الأداء داخل المنظمة، وهي تتكوّن من أربع مكونات مترابطة تشكل إطاراً متكاملًا للفهم الإداري حيق تساعد القادة على رؤية المنظمة كنظام كلي بدل أجزاء منفصلة مما يحسن من جودة القرارات المتخذة من قبلهم.

- ✓ فهم النظام: إدراك أن المؤسسة نظام مترابط الأجزاء (إدارات، عمليات، أشخاص، موردون، عملاء) تسعى لتحقيق هدف مشترك لكل هؤلاء يساعد الإدارة على التركيز على تحسين الأداء الكلي بدل تحسين الأجزاء بشكل منفصل.

✓ فهم التباين: ان التعرف على طبيعة التباين في الأداء وتمييز أسبابه (العامة والخاصة) يمكن من التعامل مع الانحرافات بذكاء علمي بدل سياسة اللوم أو العقاب.

- ✓ نظرية المعرفة: القرارات يجب أن تبنى على المعرفة الدقيقة، لذا فإن فهم كيف تتكون المعرفة وكيف نميز بين الرأي والعلم يمكننا من اتخاذ القرارات على أساس بيانات موثوقة وتجريب علمي لا على أساس الحدس أو الرأي الخاص.
- ✓ علم النفس: من خلال فهم السلوك البشري ودوافع العاملين يمكن للمنظمة بناء بيئة تشجع التعاون والابتكار بدل الخوف والضغط.

1.2- نموذج ديمينغ: يركز النموذج على العمليات التي تؤدي لتحقيق الجودة في حين يتجاهل النتائج تماما عكس النماذج الأخرى التي سيلي ذكرها، من خلال التركيز على المبادئ الـ 14 لديمينغ

01	خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي	02	تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر	03	منع الحاجة إلى التفتيش
04	عدم بناء القدرات على أساس التكاليف فقط	05	تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة	06	الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف
07	توفير قيادات واعية وديمقراطية	08	القضاء على الخوف لدى قيادات المنظمة	09	إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات
10	منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق	11	منع استخدام الحدود القصوى للداء	12	تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة
13	تطبيق برنامج التحسينات المستمرة	14	توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل		

يتم التحقق من تلك المبادئ باستخدام الأساليب الإحصائية كما يتم التقييم من خلال مقياس يحتوي على 100 نقطة لكل من دور الإدارة العليا، العمليات الأساسية والأنشطة الاستثنائية.

أ- دور الإدارة العليا: يتم التركيز على دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال قياس فهم المدراء لإدارة الجودة الشاملة ومدى تحمسهم لتطبيق السياسات ومراجعة الأنشطة ودرجة فطنتها للتغيرات في البيئة المحيطة، الرؤية الاستراتيجية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأيضا سعي الإدارة لتنمية الموارد البشرية، يتم التقييم على أساس 100 نقطة وتعتبر المؤسسة مؤهلة إذا حصلت 70 نقطة فما فوق.

ب- العمليات الأساسية: يتعرض التقييم للعمليات الأساسية بدءا من مدى وضوح سياسات الإدارة، تأثير مبادئ الإدارة على أداء المنظمة، تأثيرها بالبيئة المحيطة، نشر وتطبيق السياسات في المنظمة،

تكامل العمليات، تقديم المنتجات الجديدة والابتكار في أداء العمليات، يتم التقييم بناء على 100 نقطة وتعتبر المنظمة مؤهلة إذا ما حازت 70 نقطة أو أكثر.

ت- الأنشطة الاستثنائية: ونعني بها تلك الأنشطة المتعلقة بالارتقاء بجودة المنظمة والتركيز على توظيف الأفكار المتميزة للحصول على أفضل النتائج، حيث يجب أن يتوفر للمنظمة على الأقل واحد من الآتي في كل عنصر من العناصر الثلاث:

رؤية الإدارة، الاستراتيجية، القيادة



خلق قيمة للعميل



خلق قيمة للعميل

