

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز على المستويين الكلي والجزئي

ان التميز في المؤسسات يمكن أن يكون كلياً أو جزئياً بحسب النطاق والتركيز، فالتميز الكلي يهدف إلى رفع مستوى الأداء والجودة في جميع أقسام وأنشطة المنظمة، ويشمل جميع العمليات، الموارد البشرية، الإنتاج، الخدمات والاستراتيجية بغية تحقيق رضا العملاء والمساهمين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بشكل شامل ومستدام، أما التميز الجزئي فيركز على تحسين قسم أو عملية محددة داخل المنظمة، مثل تحسين التوظيف في الموارد البشرية، تقليل العيوب في الإنتاج أو تقصير زمن الاستجابة في خدمة العملاء بهدف تحقيق نتائج ملموسة وسريعة يمكن أن تساهم تدريجياً في التميز الكلي للمنظمة.

كلا النوعين يساهمان في تعزيز الكفاءة والجودة، لكن التميز الجزئي يكون محدوداً ومركزاً، بينما التميز الكلي أكثر اتساعاً وشمولاً حيث يمس الرؤية الشاملة للمؤسسة.

1. التميز على المستوى الكلي: يشير إلى التميز على مستوى المنظمة بأكملها أو المجتمع أو النظام ككل، ويقيس الأداء المؤسسي الشامل في جميع جوانب العمل مثل القيادة، الاستراتيجية، العملاء، العمليات والنتائج، ويهدف لتحقيق نتائج متكاملة ومستدامة، وتحسين سمعة المؤسسة ومرونتها وقدرتها التنافسية وخلق قيمة مستدامة.

يسمح هذا المستوى من التميز بـ:

- تكامل الأداء عبر جميع الأقسام، ففي التميز الكلي لا تعمل الأقسام أو الوحدات بشكل منعزل بل تكون جميعها متكاملة ومتناسقة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الشاملة، هذا يمنع حدوث تضارب في الأهداف أو السياسات أو بين الأقسام، ويضمن أن كل وحدة تعمل بما يخدم الأداء الكلي للمنظمة.
- يرفع من قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار في السوق، فعندما تحقق المؤسسة التميز الكلي تصبح جميع أقسامها ووحداتها مترابطة وفعالة، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات ويعزز من قدراتها على الابتكار المستمر، وتقديم منتجات أو خدمات متميزة مما يعزز من موقفها التنافسي في السوق ويزيد فرصها في النمو.
- يعزز سمعة المنظمة واستدامة أعمالها على المدى الطويل، فالتميز الكلي لا يقتصر على التركيز على الأداء الحالي فحسب بل يساهم في بناء سمعة قوية وموثوقة للمنظمة بين العملاء، الشركاء والمجتمع، ويضمن استمرارية أعمالها ونموها المستدام على المدى الطويل.

ومن النماذج الناجحة في هذا الصدد نجد تجربة التميز للقطاع العام في سنغافورة، حيث يمس مجال خدمات الحكومة الرقمية، تم تطبيق هذا التميز استنادا لنموذج التميز السنغافوري Singapore Quality Award – SQA المستند والمستنبط جزئيا من النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

ويعرف القطاع العام السنغافوري بالكفاءة العالية والقدرة على الابتكار وسرعة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتميز بهيكله التنظيمية المرنة ممثلة في مكاتب حكومية متخصصة وواضحة المهام، بالإضافة للتركيز على الشفافية والمساءلة من خلال إجراءات واضحة للمساءلة لضمان جودة الخدمات، وأيضا التركيز على الأداء حيث تخضع كل وزارة أو وكالة لقياس مستمر للأداء وفقا لمؤشرات دقيقة.

كانت سنغافورة من بين أولى الدول التي تبنت الحكومة الرقمية بشكل متقدم وذلك منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، و تتجلى أبرز ملامحها في:

- بوابات خدمات رقمية شاملة: طورت الحكومة السنغافورية بوابات رقمية متكاملة مثل Gov.sg و SingPass والتي تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية من أي مكان وفي أي وقت، حيث تسهم هذه البوابات في تسهيل الإجراءات وتقليل الحاجة للمعاملات الورقية وتحسين تجربة المستخدم، كما تدعم تحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العامة بما يتوافق مع مبادئ التميز الكلي والتحول الرقمي في القطاع العام.
- أتمتة الإجراءات: اعتمدت الحكومة السنغافورية على تحويل المعاملات الورقية التقليدية إلى عمليات رقمية سريعة وفعالة بهدف تسريع وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية وضمان الوصول السلس للخدمات، يسهم هذا التحول الرقمي في تعزيز كفاءة القطاع العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويشكل أحد الركائز الأساسية لتطبيق التميز الكلي في الإدارة الحكومية.
- التركيز على تجربة المواطن: تولى الحكومة السنغافورية أهمية كبيرة لتجربة المواطنين عند استخدام الخدمات العامة الرقمية، من خلال توفير خدمات سهلة الوصول، موثوقة وسريعة الاستجابة يضمن هذا النهج تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة ويعزز رضاهم عن الخدمات الحكومية، كما يسهم في رفع مستوى الثقة بين المواطنين والقطاع العام، ويشكل عنصرا أساسيا في تطبيق التميز الكلي وتحقيق أهداف التحول الرقمي.
- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: تعد سنغافورة من الدول الرائدة في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وذلك بهدف تحسين تجربة المستخدم عبر تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، بالإضافة إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمواطنين، مما يعزز

من فعالية التخطيط واتخاذ القرار في القطاع العام، يساهم هذا الاستخدام للذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الرقمية وتحسين جودة الخدمات ودعم استراتيجيات التحول الرقمي المستدامة في الحكومة السنغافورية.

2. التميز الجزئي: يركز على جزء محدد أو قسم داخل المنظمة، مثل إدارة الموارد البشرية، العمليات الإنتاجية، أو تجربة العملاء في قسم معين، ويستهدف تحسين الأداء في وحدة محددة، ما يساهم في تحقيق التميز الكلي تدريجياً، فعندما نتحدث عن التميز على المستوى الجزئي أو التميز الجزئي في المؤسسات، فإننا نشير بذلك إلى جهود التحسين والارتقاء في وحدة أو قسم محدد داخل المنظمة دون التركيز المباشر على التميز الشامل للمنظمة ككل، فالهدف هنا هو تحسين الأداء في جزء محدد بما يمكن أن يساهم لاحقاً في التميز الكلي، وقد يمس:

- قسم الموارد البشرية: فالتميز الجزئي في قسم الموارد البشرية يركز على تحسين العمليات الأساسية مثل التوظيف وتقييم الأداء، ففي التوظيف يسعى إلى تسريع عملية اختيار المرشحين وضمان توافقهم مع متطلبات الوظيفة من خلال إجراءات واضحة وأنظمة تتبع للمتقدمين ومعايير تقييم موضوعية، أما في تقييم الأداء فيستهدف رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم عبر مؤشرات أداء محددة وتقييم دوري لهم وربط النتائج بالمكافآت والحوافز مع استخدام أنظمة رقمية لمتابعة الأداء، يساهم هذا التميز الجزئي في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة رضاهم ورفع جودة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- قسم الإنتاج: يركز التميز الجزئي على تحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات، ويشمل ذلك تقليل العيوب في منتج محدد من خلال مراقبة الجودة المستمرة وتطبيق أساليب التحسين المستمر مثل Six Sigma، kayzen ودورة التحسين، وكذلك تحسين كفاءة خط الإنتاج بتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات من خلال تبني أنظمة مثل poka yoke، تقليل الهدر وتسريع العمليات، يساهم هذا التميز الجزئي في زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف وتحقيق رضا العملاء من خلال منتجات أكثر جودة واعتمادية.

- قسم خدمة العملاء: يركز التميز الجزئي على تحسين تجربة العميل من خلال تقصير زمن الاستجابة للشكاوى والاستفسارات، يتم ذلك عبر تطوير إجراءات واضحة للتعامل مع الشكاوى، تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال واستخدام أنظمة رقمية لتتبع ومعالجة الطلبات بسرعة، يساهم هذا التميز الجزئي في رفع رضا العملاء، تعزيز ولائهم وتحسين صورة المنظمة في السوق.

- قسم المشتريات: يركز التميز الجزئي على تحسين عملية التوريد لتقليل التأخير وخفض التكاليف، ويشمل ذلك تطوير إجراءات فعالة لاختيار الموردين، استخدام نظم إدارة المخزون والتوريد

وتحليل سلسلة الإمداد لتحديد نقاط الهدر والمخاطر، يساهم هذا التميز الجزئي في ضمان توفر المواد في الوقت المناسب، زيادة كفاءة العمليات وتحقيق وفرة أكبر للمنظمة.

- إدارة الجودة: يركز التميز الجزئي على تطبيق أدوات وأساليب تحسين الجودة على منتج أو خدمة محددة، حيث يشمل ذلك استخدام تقنيات مثل مخططات السبب والنتيجة، الأدوات الإحصائية المختلفة، مراقبة العمليات وتحليل مؤشرات الأداء لتحديد العيوب ومعالجتها، يساهم هذا النهج في رفع جودة المنتج أو الخدمة، تقليل الأخطاء وتحقيق رضا العملاء وتعزيز كفاءة العمليات داخل المنظمة.