

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

المقياس: إدارة الأداء والتميز

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

المحاضرة الأولى: ماهية التميز التنظيمي

تمهيد

لقد أضحت تحقيق التميز بمثابة توجه مهم للمؤسسات على اختلاف أحجامها ومستوياتها، حيث يعمق التفكير الإستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والنوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم نظام إدارة التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء ليضفي مزيداً من الرصانة والوضوح على الدعوات التي كانت تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي، وتطبيق إدارة التميز في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية، وعليه سيتم في هذه المحاضرة تناول ماهية التميز التنظيمي من خلال الإشارة لمختلف التعريفات التي تناولت مفهوم التميز التنظيمي وخصائصه، بالإضافة إلى التمييز بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة، والتطرق لفلسفة التميز التنظيمي وأهدافه ومبادئه والأسس التي يقوم عليها، كما سيتم تحديد أبعاده ومهاراته.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي وخصائصه

اهتمت عديد الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز التنظيمي، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة فقد ربطت التميز التنظيمي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التميز التنظيمي:

يعرف التميز بأنه تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين وتطوير الخدمات المقدمة والمسؤولية تجاه المجتمع؛

كما يعبر التميز التنظيمي على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج، وبمعنى آخر فإنها تعني مدى تحقيق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسة؛

ويشير التميز التنظيمي إلى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستويات المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة؛

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون،

ويرضي العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ظل التفاعل بين الإنسان والبيئة المحيطة.

والتميز التنظيمي عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء حيث يردى التميز التنظيمي إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال؛

ويعرف النموذج الأوربي التميز التنظيمي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء والإدارة الفعالة للموارد البشرية.

والتميز كمفهوم له دلالاته حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحا (تميزا) في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويعرف التميز التنظيمي أيضا بأنه المعرفة التي يتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى بالنظر إلى موارد المؤسسة وسياقها، ومن خلال اهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والاستجابة بها بطريقة أصيلة دون المساومة على حرمتها واستقلالها، ومن خلال رعاية التجريب ودعمه، بل وعلى التشجيع على التعلم ومن خلال العمل على ما تعلمته عن نفسها بطريقة تجعل الأفراد العاملين أشد ارتباطا بالمساهمين وبعضهم البعض.

ويقصد بالتميز التنظيمي عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك العاملين والتحسين المستمر، والابتكار الإداري والإبداع التنظيمي وبناء مؤسسات ناجحة، وبذلك فإن التميز التنظيمي يعني محاولة المؤسسات استغلال الفرص والتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد البشرية والمادية والحرص على الأداء.

وهناك من يرى أن التميز التنظيمي يشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وهو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة بها.

ويرتبط مفهوم التميز التنظيمي بعدة جوانب: أولاً: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، ثانياً: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يحقق فقط ظروف محددة، ثالثاً: أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، رابعاً: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، خامساً: أن التميز شيء ما يناسب منتجاً أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها خاصة عندما يتم تحديد هذا الغرض أو المنتج.

ويشير التميز التنظيمي إلى بعدين رئيسيين ومحوريين متكاملين في الإجابة الحديثة لا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع وهما:

■ **البعد الأول**: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

■ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز التنظيمي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فإن البعض الآخر ينظر إليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز التنظيمي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

وبالنسبة لخصائص التميز التنظيمي فهي تتمثل فيما يلي:

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة؛
- توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية؛
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة؛
- توافر توصيف وظيفي لكل دائرة وكل موظف؛
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية)؛
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز؛
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات؛
- وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات؛
- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين؛
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات؛
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات؛
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات والعمل بروح الفريق؛
- وجود احترام وتقدير مرضي للمؤسسات محلياً وعالمياً؛
- امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز؛
- حل المشاكل باستمرار واستمرار وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل لطريق علمية سليمة؛
- إمكانية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد؛
- توافر نوعية جودة عالية للخدمات والمنتجات بأقل تكلفة ممكنة؛
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

ومن أبرز الخصائص التي يختص بها التميز التنظيمي: احترام الآراء، والتقويم الذي يترتب عليه نتائج وأن يكون تقويماً مستمراً واستخدام معطيات التقويم، ووجود قيادات ذات رؤية قائمة على المشاركة، ويعد أعلى العناصر أهمية بالإضافة إلى دعم القادة المتعاونين والمنفتحين الذين يبذلون الجهد للتوصل إلى قرارات جماعية، واحترام الاختلاف ومعرفة الذات، ويتضمن معرفة ما لديها من ثقافات وبيئات وافتراضات وقيم ونماذج ذهنية وما لدى الآخرين، ودعم التفكير النظامي، ويعني استكشاف وفهم كيف تتفاعل جميع

عناصر المؤسسة وبيئتها والتفاعل المفتوح والمنتج والذي يشتمل على أساليب صحية لإدارة القراع، والتركيز على البيئة والمتعاملين والنتائج، وتقويم آثار القرارات الجماعية بما يمكن من حصول تعلم الجماعة، ووجود نوع من الالتزام التنظيمي والمهني، وتعزيز التزام الأفراد بصالح الجماعة ورفاهيتها، والتركيز على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، ومحاولة تغيير السلوكيات بناء على تفحص القيم ونتائج العمل، وجمع المعلومات عن ثقافة المؤسسة وبيئتها والعمل عليها.

كما تتضمن خصائص التميز التنظيمي ما يلي:

- **قبول الأعمال الصعبة:** حيث يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛
- **توفر القيادة الكفؤة:** حيث أن القيادة تعمل كقدوة للعاملين في المؤسسة، ولها دور بارز ومهم في تحفيز التميز والتشجيع عليه في أوساط العاملين؛
- **تحمل المصاعب:** بالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛
- **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المؤسسات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- **برامج التدريب:** حيث أن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات؛
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

ثانياً: الفرق بين الجودة والتميز

معظم الناس وخصوصاً العاملين في مجالات متعلقة بنظم الإدارة والجودة يعرفون أن للجودة تعريفات عديدة سليمة ولكن سيتم التعرف لأكثرها وضوحاً والتي تم ذكرها في أكثر من مرجع وهو أن الجودة هي استيفاء مجموعة من المتطلبات المحددة (**Fulfillment of requirements**) وكلمة متطلبات هنا غالباً ما تكون لها علاقة بواحدة من ثلاث أنواع أو بهم جميعاً وهذه الأنواع هي: المتطلبات القانونية أو متطلبات العملاء أو متطلبات المواصفات القياسية الدولية ومن هنا يمكن بداية رؤية الفرق بينها وبين التميز لأنه بشكل أو بآخر الجودة متطلباتها محددة وغالباً ما تمثل الحد الأدنى المقبول وفقاً للطرف المحدد لتلك المتطلبات أما التميز فهو القدرة على تخطي المطلوب أو حتى التفرد والتفوق في تقديم المنتج أو الخدمة أو تنفيذ العمليات بطرق مبتكرة ولو أردنا أن نعرض مثالا يوضح هذا الفرق نستطيع أن نشبه الفرق بشركتين لبيع الهواتف المحمولة وكل منهما تراعي جميع اشتراطات السلامة في تصنيع الهواتف وتقدم خدمة ما بعد البيع للعملاء من خلال مراكز معتمدة ولكن إحدى الشركتين بمجرد شراء هواتفها وتسجيل البريد الإلكتروني للمستخدم يتم التواصل معه لترتيب موعد لتعريفه أكثر على كيفية استخدام الهاتف وتحقيق الاستفادة المثلي من إمكاناته سواء بشكل شخصي أو من خلال مكالمة فيديو أو حتى من خلال إرسال فيديو مسجل للعميل وهو ما يتخطى توقع العميل ويزيد من سعادته وهذا الأمر سيتم توضيحه في النقطة؛

دائماً ما ترتبط كلمة الجودة بالمواصفات ويرتبط التميز بالمعايير، يا ترى لماذا وما هو الفرق بينهما ؟

المواصفة دائماً ما تكون محددة وتحتوى على متطلبات صريحة يجب استيفائها يعنى على سبيل المثال: الوصفة الطبية التي يقوم الطبيب بكتابتها بعد توقيع الكشف على المريض ستجد فيها سرد لأصناف الأدوية ولكل دواء الجرعة المحددة والوقت المناسب لكل جرعة بهدف المساعدة على الشفاء من المرض الذي تم تشخيصه، مثال ثاني المواصفة القياسية الخاصة بتحديد محتويات بطاقة البيانات للمنتجات الغذائية (**label information**) فيها حد أدنى من المعلومات الواجب ذكرها على بطاقة تعريف المنتج ومثل آخر وهو المواصفة القياسية الدولية (**ISO9001**) تحدد مجموعة المتطلبات الواجب توافرها كحد أدنى في أي مؤسسة ترغب في الاعتراف بتوافق نظامها الإداري مع اشتراطات الحصول على شهادة المواصفة مع تلك المواصفة الدولية مثل وجود نظام محدد لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات على سبيل المثال؛

لكن في التميز الوضع مختلف قليلاً نظراً لاختلاف المفهوم والذي يستدعي عدم وجود "متطلبات وصفية محددة" والتي يجب تطبيقها بعينها لأن هذا سيجعل منها قيوداً لمجهودات المؤسسات التي ترغب في تقديم شكل متفرد عن مثيلاتها لذلك أغلب نماذج التميز تحتوى على مجموعة من المعايير "الغير إلزامية" والتي يمكن استخدامها كإطار عام لتنسيق جهود تلك المؤسسات من أجل تحقيق أغراضها بالشكل الأمثل من وجهة نظرها وبما يحقق ويتخطى حدود رضا متعامليلها لحدود السعادة في أحيان كثيرة، على سبيل المثال قد نجد أحد معايير التميز المؤسسي يتحدث عن "إدارة الابتكار" ويذكر أن جهود المؤسسات المتميزة في هذا الصدد قد يشمل بذل جهود لبناء قدرات موظفيها في مجالات الابتكار والإبداع دون أن يقدم طريقة محددة لتحقيق ذلك أو ذكر وثائق محددة يجب الاحتفاظ بها كدليل على ذلك.

ولذلك يمكن القول أن للجودة متطلبات يجب تنفيذها وهناك في هذا الصدد مساحة للصواب والخطأ ولكن معايير التميز تمثل فقط إطار عام لمجموع الجهود التي تبذلها المؤسسات ولا يمكن وصف إحداها بأنها صواب أو خطأ / مطابق أو غير مطابق ولكن الوصف الأدق أنها قد تكون ممارسات عادية أو متميزة ورائدة في بعض الأحيان.

ثالثاً: أنواع المؤسسات وعلاقتها بالتميز

في أحد المحاضرات الخاصة بالتميز المؤسسي ذكر أحد المتحدثين المرموقين أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي:

❖ **مؤسسات فاشلة:** وهي تلك المؤسسات التي تفشل في تحقيق خططها الإستراتيجية والتنفيذية أو تفشل في تحقيق حاجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين؛

❖ **مؤسسات متميزة بشكل عارض:** والتي نرى منها أمثلة عديدة بشكل دائم وهي تلك المؤسسات التي بذلت جهوداً ساعدتها في تحقيق مستوى مهم من التميز ولكن لم يكن الاستمرار حليفاً لها فيخبو تميزها فجأة مثلما سطع بشكل مفاجئ، وهناك عدد كبير من الاحتمالات التي قد تصف ما يدور بداخل تلك المؤسسات وقد يكون على رأس تلك الاحتمالات والأسباب غياب الرؤية والقيادة والأهم: غياب نموذج رائد يحتذى به وهو ما تمتاز به مؤسسات النوع الثالث؛

❖ **المؤسسات ذات التميز المستدام:** هي مؤسسات متميزة على طول الخط ومن النادر أن تغيب عن منصات التتويج أو على الأقل ضمن القوائم المختصرة النهائية للمرشحين للفوز بالجوائز ذات العلاقة بتميز الأداء المؤسسي وأهم ما تمتاز به هذه المؤسسات هو إتباع نموذج ومعايير واضحة تفرضها على كل من ينتمي لها وعلى رأسهم القيادات العليا بمستويات واضحة من الأداء بلا أي احتمال للتهاون أو التراخي وهو ما يضمن لهم دائماً الصدارة والسعي بمنتهى الشغف للاطلاع على أفضل

الممارسات في الداخل والخارج لتحقيق الاستدامة في الأداء الجيد، وبالمناسبة هذه الفئة من المؤسسات هي الأقل تأثراً بتغير القيادات فغالباً ما يكون تغير قادتها مصحوباً بازدياد مطرد في مستويات الأداء وليس العكس.

ومما سبق يتضح أهمية وجود نموذج يهتدي به كل ساعٍ إلى تحقيق مستويات أداء رائدة ومستدامة ولقد تعمدت هنا استخدام لفظ (يهتدي) للتأكيد على أن جميع تلك النماذج هي نماذج إرشادية ولا يوجد فيها صواب مطلق أو خطأ مطلق وهو ما تعكسه حتى آليات التقييم الخاصة بتلك النماذج والتي تعتمد على وضع أوزان نسبية تعبر عن درجة تميز الممارسات بدلاً من حالات المطابقة وعدم المطابقة التي تمتلئ بها تقارير التدقيق الخاصة بمواصفات الجودة.

توضيح مهم: التباين والاختلاف هما العدو الأول للجودة والاعتمادية سواء في الإنتاج أو تقديم الخدمات

(Variation is inversely proportional to quality and reliability)

لذلك فوجود مواصفات ومتطلبات صريحة للجودة هو ما يضمن تنفيذ العمليات وتحقيق مخرجات ضمن الحد الأدنى المقبول من معدلات الاختلاف وبالتالي يمكن قبولها والاعتماد عليها كقاعدة للسعي نحو التفرد والريادة لذلك ستظل دائماً الجودة والمواصفات في صلب وجوهر كل مساعي التميز المؤسسي على أن يتم تطبيقها بشكل فعال وليس مجرد "تستيف" وترتيب أوراق ومستندات لاجتياز تدقيق والحصول على الشهادة المرادفة.

وأخيراً .. لن تتمكن إطلاقاً من اتخاذ أي خطوة في رحلة مؤسستك للتميز قبل أن تتأكد من أن جميع عملياتك تتم بشكل قياسي ومحدد وهو ما سيسمح لك برفع أعمدة التميز دون القلق من انهيار تلك الجهود في نصف الطريق وهو ما تؤمنه لك مفاهيم الجودة والتقييس.

رابعا: فلسفة التميز التنظيمي وأهدافه

تقوم فلسفة التميز التنظيمي على مجموعة من المنطلقات، يأتي في مقدمتها أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والأداء القوي، وأن الوصول إلى المؤسسة المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة، وأن الوظائف الأساسية للتعليم هي البنية المعرفية في شتى المجالات المعرفية، ثم البحث العلمي ثم خدمة المجتمع، وأن التعليم المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة، والمساهمة في تطويرها، وتطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً متميزاً، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة؛

وتؤكد فلسفة التميز التنظيمي أن تحقيق التميز يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية بدلاً من الاختزال والتحول من ثقافة الاجترار والتكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التفتت والانعزال، والارتباط بتحسين الأداء وليس بالتقويم، التشجيع على الاختيار أي تعليم يهدف إلى التميز ويكفل التميز للجميع، كما أن تميز التعليم في إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل يستلزم تحديد أولويات التنمية وحصص الإمكانيات القائمة والاحتياجات المطلوبة والأهداف المبتغاة على المدى القريب والبعيد؛

وتقوم فلسفة التميز التنظيمي على مدخلين، الأول: مدخل تعددي للقيم: ويسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها، الثاني: مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمؤسسة ليكون موضع التقدير العام: وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسات والنسق القيمي والثقافي السائد بها وخاصة القيم والمعايير والمعتقدات الثقافية المرغوبة في محيط العمل.

وتستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز لعل من أبرزها ما يلي:

- **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم بتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤثراته الداخلية والخارجية فلا يمكن أن تحقيق التميز في جزء ويترك باقي عناصر المؤسسة؛
 - **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** لأن أن عملية إصلاح وتحديث التعليم لأجل الوصول إلى التميز تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وهذه العملية يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية؛
 - **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن ترتبط التغيرات والتجديدات في المؤسسة الراغبة في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية؛
 - **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** حيث أن تحقيق التميز في التعليم يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين والنظم الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة؛
 - **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلي، ومتابعة فعاليات التميز التنظيمي والتأكد من أن ما وضع في الخطة قد تم تنفيذه وأن الأمور تسير في الطريق الصحيح؛
 - **استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز:** حيث أن التميز في التعليم يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع؛
 - **مأسسة التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف وأصحاب المصالح في تحقيق التميز وإحداث التغيير البناء القائم على جهود السابقة.
- أما بالنسبة لأهداف التميز التنظيمي فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقييم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات علمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- كما تتضمن أهداف التميز التنظيمي ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط معدل الشكاوي والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، مع زيادة الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة أخرى والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن التميز التنظيمي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافق مع متطلبات السوق عن طريق إستخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة

العملية التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها والتخطيط الجيد لعمليات التميز التنظيمي من خلال تواجد فرق التفتيش والمتابعة، وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصال؛

وقد أصبح التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية (الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها؛

بالإضافة لذلك فإن المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وتنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية وتنمية القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ثم تنمي الشعور بالتميز والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات؛

وعليه يشكل التميز موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر، حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا ومنها: الإنتاجية العالية، علاقات عمل وتوظيف أفضل، تنسيق تعاوني للجهود، التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، توحيد واستمرارية أهداف الجودة، ومواصفات لعلاقات الأنظمة الفرعية، وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المؤسسة، وتكامل الأنشطة الحيوية لنظام كلي فعال.

خامساً: مبادئ وأسس التميز التنظيمي

لقد اتفق مجموعة من الباحثين حول المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز التنظيمي وتسهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:

■ **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، ولذلك فعملية التميز التنظيمي يجب أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، لأن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف المؤسسات العادية؛

■ **الشمولية:** حيث أن تحقيق التميز في جزئية معينة على مستوى المؤسسة بنسبة 100% ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية من خلال محاولة تحقيق 1% أفضل في أداء كل جزئية، ولا شك أن النظرة الشمولية في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محددة؛

■ **التركيز على التوقعات المستقبلية:** حيث أن التميز التنظيمي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن وإنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد؛

■ **توافر مقومات التميز:** حيث يؤيد العالم "دافيز" في مقولته بأن التميز التنظيمي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، إن من يريد التميز التنظيمي الحقيقي لا بد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ

عمل قوي، قيم عمل راسخة، قيادة قوية مستقرة، تعيين أفضل العاصر البشرية، تحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، توطيد العلاقات مع المستفيدين، الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، نظام فعال للمعلومات الإدارية، إجراءات عمل سهلة ومتوازنة، القناعة بأهمية الابتكار، القناعة بأهمية الموارد البشرية وقدراتهم الكاملة؛

■ **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث أن التميز التنظيمي لكي يكون مجدياً وملحوظاً يجب أن يكون متركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق، وألا تبثر جهودها في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز التنظيمي لفترة طويلة وبصورة مجدية؛

■ **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين؛

■ **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** فلو افترضت المؤسسة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها وإستراتيجياتها على هذا الأساس فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين وأن نبتعد كل البعد عن التكلم عن أجداد الماضي ونركز على الحاضر ونتطلع إلى تحقيق أمجاد في المستقبل؛

■ **المناخ الملائم للعمل:** لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والحفز له يساعد على التميز التنظيمي، وبالتالي فسعي القيادات العليا في أي مؤسسة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الأساسية للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المؤسسة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنتسبين في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنتسبين بالمؤسسة.

وهناك من يضيف مبادئ أخرى ومنها: التركيز على العملاء، القيادة والثبات على الأهداف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تنمية العاملين وإشراكهم، الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، تطوير الشراكة مفهومًا وممارسة، التعلم المستمر، المسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

ويوجد العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التميز التنظيمي والتي تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيتها والعمل على تحقيقها حيث يحدد البعض أسس التميز في: الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء، تحديد إستراتيجية محددة لخدمة العملاء، وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة، تدريب ودعم الأفراد العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء، تقدير ومكافأة الانجاز، تحليل المعلومات، نقل المعرفة عبر وحدات المؤسسة، تبسيط الإجراءات، تطوير إدارة الموارد البشرية، العمل بروح الفريق الواحد، ترسيخ الثقافة التنظيمية، المساءلة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، القيادة، التركيز على رضا العميل، قياس الأداء.

أما "بيترز وروبرت ووترمان (Peters & Waterman)" فقد حددوا أسس التميز بثمانية أسس هي: التحيز للتنفيذ، الاقتراب من العميل، تنمية الاستقلالية وروح العمل الجماعي، تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد، الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة، الانحصر في مجالات الخبرة، التنظيم البسيط والعديد الصغير للعاملين، المزج بين المركزية واللامركزية؛

كما حددها البعض بالقدرة الفكرية، وضوح الهدف، بناء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وسهولة التواصل، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التركيز على خلق هوية متميزة في المؤسسة من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي.

وبالنسبة لأسس التميز التنظيمي فتتضمن ما يلي:

- فعالية عمل القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز القيادي، أي الربح تقابله الخسارة والعكس بالعكس، وهي متعددة الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، ومن الجانبين، وأن التميز ناتج عن القيادة القوية؛
- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع الأفكار والمشاريع الجديدة والقيام بالتجارب؛
- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها؛
- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته؛
- وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للزبائن والعاملين؛
- اعتماد التميز على المشاركة المباشرة من جانب العاملين؛
- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية؛
- يستند التميز على وجود برامج وطرق عمل واضحة وعلى هيكل تنظيمي مرن وواضح؛
- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول؛
- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة؛
- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع؛
- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا؛
- الاختيار السليم والكفاء للموارد البشرية.

وعليه تتمثل أسس التميز التنظيمي فيما يلي: القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، البيئة التنظيمية المتميزة، وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى جميع العاملين في المؤسسة، التركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، تأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه، التنافسية والتفوق والإبداع والابتكار، التقويم المؤسسي والذاتي المستمر، تطوير الشراكات والبحث عنها، المسؤولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المؤسسة، الاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.

سادسا: أبعاد التميز التنظيمي

يمكن النظر إلى التميز التنظيمي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر وتهتم بجميع العناصر، فالتميز التنظيمي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب وإنما هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العملي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز، وقد اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز التنظيمي تتمثل في:

❖ **البعد المؤسسي:** يشمل على العناصر على التالية:

- التخطيط الإستراتيجي للتميز ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين؛
- بناء الشركات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

❖ **البعد التنظيمي:** ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز ونشر مفاهيمه وأنظمته والتعريف بأهميته ومزايا وفوائد تطبيقه؛
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة؛
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها (ضمان الجودة) والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها؛
- التدريب والتعليم والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل إتقان؛
- تكوين حلقات التميز وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم؛
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز ووضع مؤشرات الانجاز.

❖ البعد التقني: ويشمل على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق)؛
- استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل ورصد الانحرافات في الأداء لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، خرائط باريتو، الرسوم البيانية المتدرجة، خرائط الانسيابية، قائمة الفحص؛
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي ومقارنته بالمستويات الوظيفية والدولية.

❖ البعد الفردي: ويشمل على العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين؛
- المشاركة الفعالة في جهود التميز وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والحفاظة على الروح المعنوية العالية للعاملين وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة؛
- تشجيع المبادرة واحترام الآراء المختلفة وتمكين العاملين والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصبه للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

سابعا: مستويات ومهارات التميز التنظيمي

هناك من يرى أن مستويات التميز لا تخرج عن مستويين هما: التميز على مستوى الفرد، والتميز على مستوى المنظمة، أما البعض الآخر فقد حددها بأربعة مستويات هي: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات وفرق العمل، مستوى المنظمة ويشتمل على جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الإداري، والمستوى الوطني وهو يشتمل على جميع منظمات القطاع العام، ويمكن تصنيف مستويات التميز على النحو التالي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى الإداري، المستوى التنظيمي، والمستوى الوطني.

أما بالنسبة لمهارات التميز التنظيمي فإنها تشتمل على العديد من الممارسات التنظيمية والسلوكية داخل التنظيم في بيئة داعمة للتميز التنظيمي والسعي نحو التفوق وهذه المهارات منها ما هو مسؤولية التنظيم ومنها ما هو مسؤولية الفرد نفسه للسعي نحو التفوق والتميز وتمثل هذه المهارات فيما يلي:

- ❖ **مهارات التميز في تحليل البيئة المحيطة:** وتشمل على مهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ومهارات فهم آليات القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر؛

- ❖ **مهارات التميز في التطوير التنظيمي والمؤسسي:** وتشمل على مهارات التحليل التنظيمي والمؤسسي ومهارات إعادة البناء التنظيمي المؤسسي؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية:** وتشمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها ومهارات تحفيز الموارد البشرية وتكويرها ومهارات تقييم أداء الأفراد والمؤسسة؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة عمليات الإنتاج والخدمات:** وتشمل على مهارات تخطيط العمليات والمنتجات والخدمات وتصميمها ومهارات تنفيذ العمليات الإنتاجية ومهارات البحث والتطوير والتحسين المستمر؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الموارد المالية:** وتشمل مهارات تخطيط الموارد المالية ومهارات استثمار الموارد المالية وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة المالية وزيادة الموارد؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة التكنولوجيا الإدارية:** وتشمل مهارات استثمار التقنيات الحديثة وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة التكنولوجية بين التقنيات المتوفرة والمطلوبة ومهارات استثمار التكنولوجيا المتجددة وإدارتها وتطويرها باستمرار؛
- ❖ **مهارات التميز في تنظيم الوقت وإدارته:** وتشمل مهارات تخطيط الوقت ومهارات تنظيم الوقت ومهارات إدارة الوقت وترتيب الأولويات؛
- ❖ **مهارات التميز في إدارة الاجتماعات:** وتشمل على مهارات تخطيط الاجتماعات ومهارات تنظيم الاجتماعات ومهارات إدارة الاجتماعات؛
- ❖ **مهارات التميز في ممارسة القيادة:** وتشمل مهارات النظرة الشمولية ومهارات التركيز ومهارات الحكم السليم ومهارات منح هوية المؤسسة ومهارات تفويض السلطات والصلاحيات ومهارات إدارة المعلومات ومهارات تحقيق التميز ومهارات حل المشكلات ومهارات القدرات العقلية ومهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها؛
- ❖ **مهارات التميز في الإبداع والتطوير:** تشمل مهارات التعامل مع التغيرات ومهارات التنمية المتسارعة للموارد البشرية ومهارات توفير الظروف الملائمة والبيئة للإبداع والابتكار والتطوير وتعزيز الروابط مع مراكز البحث العلمي والجامعات ومكاتب الدراسات والاستشارات؛
- ❖ **مهارات التميز في الشخصية القيادية:** وتشمل على مهارات الصفات الجسدية ومهارات ضبط النفس ومهارات التمتع بالجاذبية نحو الآخرين ومهارات ترك الانطباع الجيد ومهارات امتلاك المبادأة ومهارات امتلاك شخصية متكاملة ومهارات امتصاص غضب الآخرين والسيطرة عليهم؛
- ❖ **مهارات التميز في السلوك الإنساني:** وتشمل مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات المرونة في التعامل مع الآخرين ومهارات تحفيز الآخرين ومهارات التواصل ونقل المعلومات ومهارات الإصغاء والإنصات ومهارات الإقناع والمناورة والتكيف، ومهارات تقبل النقد من الآخرين ومهارات التفاوض الناجح؛
- ❖ **مهارات التميز في الأداء الفني - التخصصي:** وتشمل مهارات المعرفة المفصلة للمهام والأعمال ومهارات التنفيذ الدقيق للمهام والأعمال ومهارات تحمل المسؤوليات ومهارات المواظبة على العمل ومهارات ممارسة الإدارة التشاركية؛
- ❖ **مهارات التميز في ممارسة الشفافية:** وتشمل مهارات تسهيل الشفافية الإدارية ومهارات ممارسة إدارة الشفافية؛
- ❖ **مهارات التميز في إتخاذ القرار:** وتشمل مهارات بناء نظام المعلومات ومهارات اتخاذ القرارات.