

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

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

المقياس: إدارة الأداء والتميز

المحاضرة الثانية: مفاهيم حول إدارة التميز

تمهيد

تعتبر إدارة التميز أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمي والتميز المؤسسي، وذلك من خلال التأكيد على النظر إليها كنموذج للمؤسسة ودليلها نحو الممارسات الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات التي يجب تفعيلها باعتماد عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين وأصحاب المصالح والأطراف المعنية بشكل مستمر؛ وترتكز إدارة التميز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات والمنظمات لحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المؤسسات الخاصة والعامة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا مهما من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة؛

ويشكل منهج التميز في الأداء إطارا تنظيميا متكاملا وشاملا، وبغض النظر عن حجم المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فإن المؤسسة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، ومن أهم نقاط القوة في إدارة التميز هو إمكانية استخدامها كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي، حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسين والتطوير وكما يوضح للمؤسسة موقعها على طريق الجودة والابتكار.

أولا: التطور التاريخي لإدارة التميز

الكثير من المؤسسات تبحث عن التميز لكن القليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن تلك المؤسسات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل.

إدارة التميز فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره والوصول إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات، وثمة تأكيدات على أن أفكار الجودة التي قدمها ديمينج (Deming) تعد منبعاً رئيسياً للتميز التنظيمي، وهي المسؤولة عن ظهوره في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية؛

وقد نشأ مفهوم التميز عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية؛

في عام 1980 قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج (Mckinsey 7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز والتي تتمثل فيما يلي: الأنظمة (Systems)، الهياكل (Structure)، الإستراتيجية (Strategy)، النمط الثقافي السائد (Style Culture)، الموظفين (Staff)، المهارات (Skills)، القيم المشتركة (Shared Values)، ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة؛

في عام 1981 قام كل من (Athos & Pascale) بنموذجاً أكد فيه على أهمية وجود العنصر البشري في تحقيق التميز المؤسسي ودوره الفاعل في إيجاد الرؤية المستقبلية ودعم القيم التنظيمية للمؤسسة؛

في عام 1982 قام كل من (Peters & Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير (In Search Of Excellence) حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة؛

وفي عام 1985 قدم كل من (Austin & Peters) نموذجاً أكدوا فيه على أن المؤسسات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن الإبداع والقيادة، وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية، وفي عام 1988 أكد (Peters) أن المؤسسات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثبات من خلال القيمة المضافة والجودة المرنة، ويتعبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية؛

في عام 1990 قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمينج (Deming) وحركة الجودة فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال؛

في عام 1991 قدمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوربي لإدارة الجودة، ويتضمن هذا النموذج تسعة عناصر تنقسم إلى الممكنات وهي: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجيات، الشراكات والمواد، والعمليات)، والنتائج تتضمن: (رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء)؛

في عام 1992 أكد (De-Gaulejac & Aubert) أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم ..؛

من عام 1999 إلى 2003 كانت هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-Park & Dahlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو نموذج (4P) حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي وهي: القيادة، البشر، فرق العمل، العمليات والمنتجات، وركز النموذج على الموارد البشرية بشكل أساسي حيث أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات؛

وفي عام 2004 طورت شركة تويوتا نموذجاً يتكون من عدة معايير هي: الفلسفة، العمليات، البشر، الشراكة، وحل المشكلات، وفي عام 2006 قام (Craig Stevens) بتطوير نموذج مكون من سبع محاور، ويرى أن الإدارة لكي تكون متميزة

لا بد أن تكون متوازنة، فإذا ما استبعدنا أي محور من المحاور السبعة للإدارة المتميزة في المنظمة سوف يحتل توازن المنظمة ويحد من فاعلية العملية بكاملها، وتتمثل تلك المحاور في: إعداد فريق من القادة الفاعلين، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، والتركيز الفعال على العميل، والمشكلات وتطوير المهارات، وبناء فرق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معا، والتحسين المستمر وإدارة التغيير، والخطوات السبعة لقياس الأداء.

وفي عام 2008 اقترح الباحث (Steel) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بـ (Total Integrated Management) وهي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج؛

وقد صاحب ذلك ظهور العديد من النماذج التي تتناول أهم عناصر التميز المؤسسي ومقومات تحقيقه بالمؤسسات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة إداريا في استيفاء شروط ومقومات التميز في ضوء امتلاك القدرات التي تكلنها من الوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز والتوجه نحو التفوق، ويأتي في مقدمة تلك النماذج: النموذج الأوربي لإدارة التميز (AFQM)، نموذج بالدريج (Balgrige)، بالإضافة إلى النماذج الأمريكية الأخرى، وبعض النماذج اليابانية.

ثانيا: مفهوم إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وقد نالت الكثير من الاهتمام من الكتاب والباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة، وقد ربط بعض الباحثين بينها وبين إدارة الجودة، مبررين ذلك بأن الوصول إلى التميز يعني في مضمونه تحقيق الجودة، وفيما سيتم عرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة التميز:

يمكن تعريف إدارة التميز بأنها "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة"، كما تعرف بأنها "جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس وأعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة للوصول إلى مخرجات مميزة"، كما عرفت أيضا بأنها "الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء النجاح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام لطريقة متميزة"، كما ينظر لإدارة التميز من منظور التنافسية مع غيرها من المؤسسات الأخرى.

وفي السياق نفسه عرفت إدارة التميز بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق المزايا التنافسية الدائمة"، وتعرف أيضا بأنها "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل، آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل".

كما تعرف بأنها "القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في ترابط وتكامل لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"، وهناك من يعرفها على أنها "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر هي الإدارة، الأفراد، والعاملين والنظم"؛

كما تعرف بأنها بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها،

وعليه يلاحظ أنه هناك اختلاف في تعريف إدارة التميز وهذا راجع لاختلاف الرواد والباحثين ونظرتهم لهذا المفهوم، فالبعض ينظر إليها على أنها عملية والبعض الآخر يراها ناتج عملية، وهناك من يراها كمدخل أو فلسفة أداء، وهو ما يوضح التباين في تحديد مفهوم دقيق لإدارة التميز.

ويرى (علي السلمي) أن إدارة التميز لها بعدين محوريين أولهما: 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، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

ويشير (باركر - Barker) إلى أن إدارة التميز على أنها "بعض الجهود التنظيمية المخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون ذوي القدرة على الإبداع"، ويتبنى (زايد عادل) نفس التعريف، ويضيف فكرة إدارة التميز "ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها؛

ويرى (كال - Kal) أن إدارة التميز المؤسسي هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء؛
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين؛
- التعلم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة؛
- النتائج: وتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها بولاء العميل، وذلك من مواجهة المنافسة ورفع أدائها للفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها.

ويشير كل من (برادفورد وآلان - Bradford & allan) إلى أن مفهوم إدارة التميز يشق من خلال التعبير عن الحاجة للنظرة الشاملة التي تجمع عناصرها وعوامل بناء المؤسسات على أسس ممتازة لإحداث التغييرات والحالات الخارجية في البيئة من ناحية وتحقق الترابط والتنسيق بين المكونات واستثمار القدرات الرئيسية وتفوقها وبالتالي تحقيق المنافع لأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

ومفاهيمياً يخلط البعض بين التميز الإدارية وإدارة التميز، وثمة فارق كبير بين المفهومين، فالتميز الإداري قد يكون لحظة استثنائية للمؤسسة في ممارسة أو أكثر من ممارساتها، لكن هذا التميز الإداري إذا ما استمر وأصبحت له صفة الديمومة فهذا يؤشر على أن هناك إدارة للتميز تسير عمل المؤسسة؛

ويعتبر (جيمس كولنز وجيري بوراس) إدارة التميز هي "أيدولوجية تسير عليها المؤسسة، فالتميز أكبر من أن يحصر في مجموعة من الإستراتيجيات والخطط فقط، فهي عقيدة تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عنها بأي حال من

الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الإيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تامين مقومات النجاح والتفوق".

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة التميز بأنها تطبيق المؤسسة للمجموعة من الأسس التي تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة بصورة باهرة وملفتة بحيث تتفوق على مثيلاتها بشكل يضمن لها النجاح والريادة والتفوق، أو القدرة على توفيق وتنسق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى مستوى مخرجات يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

ثالثاً: سمات ومفاتيح إدارة التميز

تتضمن سمات وخصائص إدارة التميز شمولية جميع عناصر المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة موضوعاً لإدارة التميز المؤسسي، حيث أن الاهتمام بالتميز يعني كل أجزاء أو نشاط يضاف إلى الهيكل أو الإطار كما يتطلب الوعي بالتميز، حيث تحاول الاهتمام بتغيير عقلية وطريقة تفكير العاملين بالمؤسسة والإحساس بالواقع حيث يتطلب عمل جدول زمني لتطوير وتطبيق إدارة التميز المؤسسي، ويتطلب ذلك الواقعية في التخطيط للتميز؛

ومن سمات إدارة التميز اعتمادها على العلم والتقنية واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة التميز وظهر نتيجة لذلك ظهور نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المؤسسة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي أصبحت المؤسسات تتعامل مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة؛

وتتسم إدارة التميز بأنها إيديولوجية تسيّر عليها المؤسسة، حيث أنها أكبر من أن تكون مجموعة من الإستراتيجيات والخطط فقط، فهي عقيدة أو فلسفة تحوي على مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عليها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تامين مقومات النجاح والتفوق؛

كما تتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح ومتكامل يتكون من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخر، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وبالتالي تتوقف فعالية وكفاءة نظام الجودة على درجة التناسق والتجانس بين هذه المكونات وكذا بين مكونات كل جزء في حد ذاته وهذا ما يعرف بالتوازن الداخلي للنظام، كما تتوقف على مدى اتفاهه مع معطيات البيئة التي يطبق فيها النظام وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه؛

هذا وتتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة؛
- أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة؛
- أن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة؛
- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف إستراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه؛

- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المنظمة بكفاءة وتكلفة أقل؛
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث تعد الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تتميز إدارة التميز بعدة خصائص تميزها عن الأساليب الإدارية الأخرى، وهي كما يلي:

- ❖ **التوجه نحو العملاء:** تعتبر إدارة التميز موجهة نحو العملاء وتركز على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. يتم التركيز على فهم احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم للحفاظ على رضاهم وولاءهم؛
- ❖ **التحسين المستمر:** تعتبر إدارة التميز عملية مستمرة للتحسين والتطوير. يتم تطبيق أدوات وتقنيات التحسين المستمر مثل دورة (PDCA) (Plan-Do-Check-Act) لتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل؛
- ❖ **الابتكار والإبداع:** تشجع إدارة التميز على الابتكار والإبداع في جميع مستويات المنظمة. يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- ❖ **القيادة القوية:** يتطلب تحقيق التميز وجود قيادة قوية وملتزمة بتحقيق أهداف التميز. تلعب القيادة العليا دوراً حاسماً في توجيه ودعم عملية التحسين المستمر وتعزيز ثقافة التميز في المنظمة؛
- ❖ **التعلم والتطوير:** تعزز إدارة التميز التعلم المستمر وتطوير مهارات وقدرات الموظفين. يتم توفير الفرص التدريبية والتطويرية لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق التميز في أدائهم؛
- ❖ **التواصل والتعاون:** تعتمد إدارة التميز على التواصل الفعال والتعاون بين جميع أفراد المنظمة.

أما بالنسبة لمفاتيح "إدارة التميز" فهي تتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محيية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات، وتتضمن قائمة مفاتيح "إدارة التميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار (Creativity)؛
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء (Customer Satisfaction)؛
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة (Sound Finances)؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية (Positive Work Ethics)؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين (Knowledge Management)؛
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي (Organizational Learning)؛
- تنمية آليات التفكير المنطومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛

- التوجه بالنتائج (Results Orientation)؛
- التركيز على العملاء (Customer Focus)؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة (Balanced Results for Stakeholders)؛
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين (Responsibility Social).

رابعاً: أهمية وأهداف إدارة التميز

بالنسبة لأهمية إدارة التميز فإنها تكمن في أنها تحاول تفعيل وإنجاز بعض الجوانب المرتبطة بالوظائف الإدارية الكلية التي تحدد عناصر سياسة الجودة وتخطيط الجودة والحفاظ على آليات ضمان الجودة، وإدارة التميز وظيفيتين أساسيتين هنا: توكيد الجودة وتحسين الجودة، حيث يركز الأول على وظائف المحاسبة ومن ثم ينصب الاهتمام على جمع البيانات لتحسين الأداء، أما تحسين الجودة فيهتم داخلياً بكل من التعلم التنظيمي والفردى، وهناك من يرى أن الفوائد المرجوة من إدارة التميز في المؤسسات تتمثل في:

- في مجال التركيز على النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة)؛
- في مجال التركيز على العملاء (ولاء العميل، والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين، الميزة التنافسية المحددة)؛
- في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معمة، وضع الهدف والاتجاه، موظفون فعالون محفزون وملتزمون، الإدارة بالعمليات والحقائق، فعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات ومنتجات المؤسسة، إدارة أزمات فعالة)؛
- في مجال تطوير وإشراك الأفراد (التمكين والتشاركية الفعالة، الاستفادة من القدرات الذهنية القيمة لدى الأفراد، التنافسية المتزايدة).

وتساعد إدارة التميز في التحديد الشامل للهيكلة التنظيمي، توزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين والعاملين، إيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، كذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة، ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة وللمجتمع، وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره.

أما بالنسبة لأهداف إدارة التميز فهي تتمثل في دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات، وتحقيق جودة العمليات، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين، وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وتنمية مهارات العاملين مثل مهارات حل المشكلات، والعمل على وجود إجراء تحسينات مستمرة في المؤسسة، وتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز وتخفيض معدل الفاقد والهدر في العمليات، وزيادة ثقة العاملين من خلال شعورهم بأهميتهم ودورهم الوظيفي في المؤسسة، وكذلك تحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق محلياً وعالمياً من خلال جودة المنتجات والخدمات حتى تتلاءم مع متطلبات العصر ومتغيراته؛

كما تهدف إدارة التميز إلى مساعدة المؤسسات على تفعيل عمليات التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كافي من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها، وتفعيل المحاسبة العامة لضمان تحقيق معايير الجودة المتفق عليها، وإمكانية تغيير بعض اللوائح والقوانين مثل استقلالية المؤسسات والإدارة الذاتية لها، وتشجيع العاملين والفاعلين على فهم المعايير والأداء وفقاً لها، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على اتخاذ القرارات التي ترتبط بالشؤون المالية والمساهمة في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي؛

بالإضافة لذلك تتمثل أهداف إدارة التميز في: تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، ورفع مستوى الوعي لدى العملاء تجاه المؤسسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة، والترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق، وتطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي، والتأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته كمطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب المؤسسة، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة، وترسيخ مفهوم الجودة الشاملة القائمة على الكفاءة والفعالية تحت شعارها الدائم المتمثل في عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

وتتمثل أهداف إدارة التميز في تحقيق التفوق والتميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء والموظفين، يتضمن هذه الأهداف تحقيق المرونة والابتكار وتطبيق الممارسات المثلى في العمليات الداخلية للشركة. كما تسعى إدارة التميز لتحقيق تحسين مستمر وتطوير القدرات والمهارات لدى الفريق العامل، حيث تعتبر إدارة التميز أساسية لنجاح الشركات والمؤسسات في سوق الأعمال المتنافسة. تهدف إدارة التميز إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية لضمان تفوق وتميز المنظمة. وفيما يلي تفاصيل توضح أهم أهداف إدارة التميز:

❖ **تحقيق الجودة العالية:** تهدف إدارة التميز إلى تحقيق معايير عالية في الجودة في جميع جوانب العمل. تسعى المنظمة لتقديم منتجات وخدمات متميزة تلي احتياجات وتوقعات العملاء؛

❖ **رضا العملاء:** تسعى إدارة التميز لتحقيق رضا العملاء الكامل من خلال تقديم تجربة مميزة ومرضية. يتضمن ذلك فهم احتياجات العملاء وتوفير حلول مبتكرة وملائمة لها؛

❖ **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** تهدف إدارة التميز إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية. يتم ذلك من خلال تحليل العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق تقنيات وأدوات تحسين الأداء؛

❖ **التفوق التنافسي:** تهدف إدارة التميز إلى تحقيق التفوق التنافسي عن طريق تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على تلك المقدمة من قبل المنافسين. يتطلب ذلك التركيز على الابتكار والتطوير المستمر؛

❖ **تعزيز الثقة والسمعة:** تهدف إدارة التميز إلى بناء ثقة العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع بأكمله. يتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات موثوقة والالتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية؛

❖ **زيادة رضا الموظفين:** تهتم إدارة التميز أيضاً برضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء. تشمل الاهتمام بالموظفين توفير فرص التدريب والتطوير وبيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع والابتكار؛

❖ **تحقيق الاستدامة:** تهدف إدارة التميز إلى تحقيق الاستدامة الشاملة في الأعمال. تشمل ذلك مسؤولية الشركات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

تحقيق هذه الأهداف يساهم في نمو وازدهار المنظمة وتحقيق التفوق على المستوى الشخصي والمؤسسي. تتطلب إدارة التميز الالتزام القوي من قبل القيادة العليا والعمل الجماعي والتحسين المستمر للعمليات والاستفادة من التقنيات والأدوات المناسبة.

خامسا: العلاقة بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجها لكثير من المؤسسات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لوسيلة لتطوير الأداء، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المؤسسات الخدمية، إذ أن جانبا مهما من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب لأن الأداء هنا من المفترض أن يكون صحيحا من المرة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة (محبوب، 2005)، ولقد تناولت الكثير من الدراسات والأدبيات السابقة العلاقة والارتباط بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة إليها حسب التصنيفات التالية:

■ بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلائم مع إدارة الجودة الشاملة، ووفقا لهذا التوجه فإن إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة (Kanji, 2002)؛

■ دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة ومثلت إدارة الجودة الشاملة كقاعدة لإدارة التميز (يوسف، 2007)؛

■ دراسات أخرى انتقدت إدارة الجودة الشاملة وأكدت أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق العملي، كما أشاروا أن 60% - 67% من المؤسسات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها للوصول للتميز (Shin, Kalinowski, Abo-El-Enein, 1998) وفي ذات السياق أشارت بعض الدراسات إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية لأن المؤسسات تحتاج أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز، وأن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أداؤهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المحققة.

■ أشار الباحث (Ackoff) في كتابه (Democratic Corporation) الصادر عام 1994 إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة، ذلك أنها تركز على تلبية توقعات الزبائن لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات كل المستفيدين من (موردين، موظفين، مساهمين، مسيرين، مستشارين، بنوك وغيرها)، وأضاف أن التطوير المستمر فيها يركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة؛

وعليه وبناء على ما تقدم يمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك الباحث علي السلمي باعتبارها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز (السلمي، 2002)؛ ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين المفهومين من خلال الجدول التالي:

أوجه الاختلاف بين المفهومين	أوجه التشابه بين المفهومين
- القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز؛	- الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القائد؛
- إدارة الجودة يكون تركيزها داخليا، بينما مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع؛	- الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين؛
	- فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين؛

- مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المؤسسة؛	- تركيز كل المفهومين على التحسين؛
- مفهوم التميز يتطلب أسلوب متطورة لتقييم الأداء والمقارنات الخارجية؛	- يركز المفهومان على العميل؛
- مفهوم التميز له ارتباط مباشر بإستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛	- يقدم كلا المفهومين على المنافع المادية والمعنوية؛
- التقييم الذاتي في نماذج التميز يتيح مقارنة مباشرة مع مؤسسات أخرى.	- التقدم يظهر مع مرور الزمن والناتج لا يتحقق سريعا؛
	- الدعم الخارجي كثيرا ما يكون لازما لدعم البرنامج خاصة في السنوات الأولى؛
	- الاتصال والتعلم ونظم الجوائز تكون حيوية لتحقيق النجاح في المفهومين.

(Porter & Tanner, 2004, P : 373)

سادسا: أبعاد إدارة التميز

تتعدد أبعاد إدارة التميز المؤسسي لتشمل جميع عناصر المؤسسة المادية والبشرية والعمليات المختلفة ومخرجات المؤسسات ونواتجها، وتتضمن أبعاد إدارة التميز ما يلي:

❖ **القيادة الإدارية الفعالة:** وتتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتعزز فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز؛

❖ **البناء الإستراتيجي المتكامل:** ويعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم بعض العناصر مثل: رسالة المؤسسة (**Mission**) والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تدل على سبب وجودها، الرؤية المستقبلية للمؤسسة (**Vission**) وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، الأهداف الإستراتيجية (**Strategic Objectives**) والتي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس وإجراءات اتخاذ القرارات؛

❖ **الهيكل التنظيمي المرن:** حيث يتناسب مع متطلبات الأداء وقابليته للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات (**Process-Based**)، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛

❖ **إدارة العمليات:** إن الأساس لإدارة التميز هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، وبالتالي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين، وتحتاج إدارة التميز إلى نظام متطور لتأكيد التميز يحدد آليات تحليل العمليات (**Process Analysis**) وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات في الجودة؛

❖ **نظام معلومات متكامل:** يضم هذا النظام آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

❖ **إدارة الموارد البشرية:** تتضمن القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما تشمل قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، حيث تعتبر الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهي تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرات، وكونهم أهم موارد المؤسسة يقتضي الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء؛

❖ **التوجه بالعملاء:** حيث يعتبر العميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة واحتياجاته هي سبب وجود المؤسسة، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي العامل المحدد لبقاء المؤسسة واستمرارها أو زوالها، لذا يجب العمل على تحديد احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات وتحقيق توقعاتهم؛

❖ **إدارة الأداء:** وتتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، وكذلك تقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

❖ **العلاقات الوظيفية:** حيث تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، والتشابك؛

❖ **التعلم التنظيمي:** وهو عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية، كما يساعد على الوصول إلى مستوى عال من القدرة على حل المشكلات، كما أنه بمثابة نظام يشتمل على الرؤية، والإستراتيجية، والثقافة، والقيم، والقيادة، والهيكل، والأنظمة، والعمليات، كما أنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء.

سابعا: إستراتيجيات وأدوات إدارة التميز

تعتمد إستراتيجيات إدارة التميز على تحقيق التميز في جميع جوانب العمل. من بين هذه الإستراتيجيات التركيز على تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة، وتحسين عمليات الإنتاج والتسليم، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين، وتتضمن إستراتيجيات إدارة التميز عدة مبادئ وإجراءات تهدف إلى تحقيق التميز في العمليات والخدمات المقدمة، وفيما يلي توضيح لبعض الإستراتيجيات المهمة في إدارة التميز:

❖ **تحليل وتحسين العمليات:** تشمل هذه الإستراتيجية تحليل العمليات الحالية بدقة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يتم تطبيق تقنيات مثل تحليل سلاسل القيمة وتدفق العملية لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر والتكلفة؛

❖ **تطبيق نظم إدارة الجودة:** تشمل هذه الإستراتيجية تطبيق معايير إدارة الجودة المعترف بها مثل (ISO 9001) يتم وضع إجراءات وسياسات محددة لضمان جودة المنتجات أو الخدمات ومراقبة الأداء وتحقيق تحسين مستمر؛

- ❖ **تشجيع الابتكار والإبداع:** يجب تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، يمكن تنفيذ ذلك من خلال إنشاء بيئة ملائمة للابتكار وتوفير فرص التدريب والتطوير في مجال الإبداع وإدارة الابتكار؛
- ❖ **توجيه الإستراتيجية نحو العملاء:** يجب أن تكون إستراتيجية التميز موجهة نحو تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء دراسات السوق وجمع ملاحظات العملاء وتحليلها لتحديد المميزات المطلوبة وتوفيرها بشكل أفضل؛
- ❖ **تطوير الموارد البشرية:** تشمل هذه الإستراتيجية تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر. يتم تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق التميز في العمل؛
- ❖ **قياس الأداء والمتابعة:** يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس الأداء بانتظام لمتابعة تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يتم استخدام أدوات قياس الأداء مثل البيانات المالية والاستبيانات والمراجعات الداخلية لتقييم الأداء. تنفيذ هذه الاستراتيجيات يساهم في تحقيق التميز في المنظمة وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. يتطلب ذلك التزام القيادة العليا والعمل الجماعي واستخدام أدوات إدارة الجودة المناسبة.
- وبالنسبة للأدوات التي يمكن استخدامها في إدارة التميز، يوجد عديد الأدوات الشائعة بما في ذلك مخططات العمل، وتحليل الفجوة، وتقنية تحسين العمليات، وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتقنية قياس الأداء وتحليله، يجب اختيار الأدوات المناسبة وتنفيذها بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة في إدارة التميز، وفيما يلي استعراض لبعض الأدوات المستخدمة في إدارة التميز:
- ❖ **تحليل (SWOT):** تساعد أداة تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة، تساعد هذه المعرفة في توجيه الإستراتيجية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- ❖ **الرسم البياني لتدفق العملية:** يساعد الرسم البياني لتدفق العملية في تصوير خطوات العملية وتسلسلها وتحليلها. يساعد ذلك في تحديد التكرارات والهدر وتحسين كفاءة العملية؛
- ❖ **تقنيات حل المشكلات:** تشمل هذه التقنيات أدوات مثل تحليل السبب والنتيجة وتحليل الخطأ وشجرة القرار وتحليل الفشل المحتمل. تستخدم هذه التقنيات لتحديد أسباب المشكلات وتطبيق الإجراءات الصحيحة لحلها؛
- ❖ **الاستفسار العملي:** تستخدم تقنية الاستفسار العملي لتطبيق عملية التحسين المستمر وتشجيع المشاركة والابتكار من قبل الموظفين. تتضمن هذه التقنية تشكيل فرق العمل المتعددة التخصصات وتحديد التحسينات وتنفيذها؛
- ❖ **المراجعة الداخلية:** تساعد المراجعة الداخلية في تقييم الأداء والامتثال للمعايير وسياسات الجودة. تساهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوفير التوجيه والملاحظات لتحسين الأداء؛
- ❖ **تقنية إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهجاً شاملاً يشمل جميع جوانب العمل في المنظمة. تستخدم هذه التقنية أدوات مثل قياس الأداء وتحليل البيانات وتحسين العمليات وإدارة العمليات لتحقيق التميز وتحسين الجودة. إن استخدام هذه الأدوات يساعد في توجيه عملية التحسين وتحقيق الأهداف المرجوة في إدارة التميز، لذلك يجب توظيف الأدوات المناسبة بناءً على احتياجات المنظمة والتحديات التي تواجهها.

ثامنا: فوائد إدارة التميز وتحدياتها

توفر إدارة التميز العديد من الفوائد للشركات والمؤسسات، من بين هذه الفوائد تحسين الجودة والكفاءة، وزيادة رضا العملاء والموظفين، وتحقيق تفوق تنافسي في السوق، وتحسين الصورة والسمعة التجارية، وتعزز إدارة التميز النمو المستدام وتساهم في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل، وفيما يلي توضيح لبعض الفوائد الرئيسية لإدارة التميز:

❖ **تحسين جودة المنتجات أو الخدمات:** يعمل نهج إدارة التميز على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. من خلال التركيز على التحسين المستمر والابتكار، يتم تحقيق مستوى أعلى من الجودة ورضا العملاء؛

❖ **زيادة رضا العملاء:** بفضل تحسين الجودة وتوفير خدمة أفضل، تزداد رضا العملاء. يؤدي ذلك إلى تعزيز الولاء وزيادة فرص الحصول على عملاء جدد عن طريق التوصية؛

❖ **تحسين كفاءة العمل:** يهدف إدارة التميز إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل الهدر والتكرارات. من خلال تحليل العمليات وتحسينها، يتم زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق أفضل استخدام للموارد؛

❖ **تعزيز الابتكار والإبداع:** يشجع نهج إدارة التميز على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة ومبتكرة. من خلال إشراك الموظفين في عملية التحسين المستمر، يتم تعزيز الابتكار وتحقيق تفوق تنافسي؛

❖ **بناء ثقافة من التميز:** بتبني إدارة التميز يتم بناء ثقافة داخل المؤسسة تركز على التحسين المستمر والتفوق تعزز روح الفريق وتشجع المشاركة والمبادرة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء على المستوى الفردي والجماعي.

إدارة التميز تقدم فوائد متعددة للمنظمات، وتساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية.

كما تواجه الشركات والمؤسسات تحديات عديدة في تنفيذ إدارة التميز، من بين هذه التحديات الثقافة التنظيمية، والمقاومة التنظيمية للتغيير، وتوفير الموارد اللازمة، وتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة. يتطلب تجاوز هذه التحديات التزام قوي من قبل القيادة وتعاون جميع أفراد المنظمة.

تواجه إدارة التميز العديد من التحديات التي يجب التعامل معها بشكل فعال لتحقيق نجاح البرامج والمبادرات المرتبطة بها. وفيما يلي توضيح لبعض التحديات الشائعة في إدارة التميز:

❖ **مقاومة التغيير:** يعتبر تغيير الثقافة والعمليات في المنظمة لتحقيق التميز تحديًا كبيرًا. قد يواجه الموظفون المقاومة والحذر تجاه التغيير، ويجب التعامل مع هذه المقاومة من خلال التوعية والتدريب وإشراك الموظفين في عملية التغيير؛

❖ **ضغط الزمن والموارد:** قد يواجه فريق إدارة التميز ضغطًا كبيرًا لتحقيق النتائج في وقت محدود وبموارد محدودة، يجب تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة؛

❖ **ضعف التوجيه القيادي:** يتطلب تحقيق التميز دعمًا قويًا من القيادة العليا. قد يواجه فريق إدارة التميز صعوبة في الحصول على توجيه ودعم من القيادة، مما يؤثر على قدرتهم على تنفيذ المبادرات بفعالية، يجب تعزيز الوعي وإقامة حوار مستمر مع القيادة للتأكيد على أهمية إدارة التميز وتأثيرها الإيجابي على العمل؛

❖ **قياس الأداء وتقييم النتائج:** يمثل تحديًا إجراء قياس الأداء بشكل دقيق وتقييم النتائج بموجب المؤشرات المحددة، يجب تطوير نظام قياس الأداء الفعال وتحليل البيانات بشكل منهجي لتحديد فعالية المبادرات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛

❖ **قلة المشاركة والتوعية:** من أهم التحديات في إدارة التميز هو ضعف المشاركة والتوعية بين الموظفين والعاملين في المؤسسة، يجب تشجيع الموظفين على المشاركة وإدراك أهمية دورهم في تحقيق التميز. يمكن استخدام ورش العمل والتدريبات والحوافز لتعزيز المشاركة وزيادة الوعي.

إدارة التميز تواجه تحديات متعددة، ومع التفكير الاستراتيجي والتخطيط الجيد يمكن تجاوز هذه التحديات وتحقيق نجاح البرامج والمبادرات المرتبطة بإدارة التميز.

تاسعا: الإطار الفكري لإدارة التميز (حوصلة)

يتبنى الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز" العناصر التالية:

- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج؛
- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بما (Value systems)، وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز"؛
- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع البيئة المحيطة، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية من أهم مقومات وآليات إدارة التميز؛
- تتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق "إدارة التميز"؛
- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات (Processes) مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها، ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات (Process Management) تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، إن "إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس؛

■ ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن "إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة

الخارجيين "الزبائن (External Customers) أو من العاملين بها (Internal Customers)"، وبذلك تصبح الجودة الشاملة (Total Quality) سمة رئيسية في إدارة المنظمة؛

■ تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرض والمهددات، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التميز؛

■ تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي (Benchmarking)؛

■ على عكس الإدارة التقليدية فإن "إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر (Continuous Improvement) من مقومات "إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون؛

■ إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة (Knowledge Workers) الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً (Empower) من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، إن "إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية؛

■ تسعى "إدارة التميز" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة (Balanced) لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهمتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها، كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ "إدارة التميز" على تحقيقها؛

■ تعمل "إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات (Relationships) مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها؛

■ القياس (Measurement) أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي (Quantitative) عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية متكاملة لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات "إدارة التميز" في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها (Self-assessment)، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.