

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 الثالثة: سمات ومتطلبات إدارة التميز

### تمهيد

سيتم في هذه المحاضرة تناول سمات إدارة التميز والجانب التطبيقي لإدارة التميز من خلال توضيح أهم المتطلبات والمقومات التي يجب أن تتوفر لتطبيق إدارة التميز، ومن ثم سيتم تناول مراحل وخطوات تطبيق إدارة التميز وفي الأخير سيتم الإشارة إلى أهم المعوقات والعقبات التي قد تواجه تطبيق إدارة التميز.

### أولاً: 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 تسيير 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 تمييز 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 والالتزام 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).

### ثانياً: متطلبات ومقومات تطبيق إدارة التميز

يتطلب تطبيق إدارة التميز توافر مجموعة من المتطلبات منها: وجود إدارة عليا تؤمن بإدارة التميز، وهيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، وتوافر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وصورة واضحة عن بيئة المؤسسة، وإدراك القصور جيداً (التحليل الاستراتيجي)، وعاملين وإدارة ملتزمين بالتخطيط، وقناعة كاملة للمشاركة في الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية، ويمكن تحديد متطلبات ومقومات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات كما يلي:

❖ **تأسيس وحدات تنظيمية (وحدة التطوير الإداري):** للاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصر ذات كفاءة عالية لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملون، والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى السلطة والعاملين؛

❖ **تشكيل فريق للتميز والجودة:** بحيث يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة، ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير الجودة الشاملة وتطبيقها. وتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل، وتحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة وخارجها واقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة وتحديد خطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها، وتحسين الجودة داخل المؤسسة، ويعتمد ذلك على تدعيم الاتصال المباشر بين مجموعة من الأفراد العاملين ينتمون لمؤسسات مختلفة مما يسهل عملية تبادل المعرفة وتقاسمها فيما بينهم؛

❖ **تغيير ثقافة المؤسسة:** حيث يعتبر تغيير ثقافة المؤسسة من أصعب المهام التي قد تسعى المؤسسات لتغييرها، إلا أنه يبقى ممكناً في حدود معينة إذا ما تم إتباع أسلوب منهجي يصاحبه قدر كبير من الصبر والمثابرة، فعادة ما تلجأ المؤسسات للتركيز على تغيير السلوك الفردي والمؤسسي دون المساس بالمبادئ والقيم الموجودة في المؤسسة، ومهما كان مستوى التغيير فإنه سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقدر كبيراً من الاتصال بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين، وكلما كانت دوافع التغيير قوية ومقبولة لدى الأفراد وكان التغيير تدريجياً كلما زادت فرص نجاحه؛

❖ **تحسين البيئة التعليمية للمؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال تطوير شبكات الاتصالات والمعلومات بالمؤسسة ورفع كفاءتها، وتطوير موقع المؤسسة على شبكة الانترنت، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وإنشاء قواعد البيانات، وتطوير البريد

الإلكتروني للعاملين، تطوير وتحديث الحاسبات الإلكترونية بالمؤسسة، وكذلك تعديل وتطوير اللوائح الداخلية لإدارة نظم المعلومات بالمؤسسة، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات؛

❖ **إنشاء نظام معلوماتي داخل المؤسسة:** ويتكون هذا النظام من قاعدة بيانات للبرامج العلمية، وقاعدة بيانات للمعلومات، وقاعدة بيانات للأفراد العاملين، وقاعدة بيانات للعملاء، وقاعدة بيانات للشؤون المالية والإدارية والقانونية، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من خلال إنشاء تسهيل الحصول على المعلومات المختلفة الداخلية والخارجية، كما تتيح قواعد البيانات الفرصة للإدارة والعاملين لتخزين ونقل المعرفة وتقاسمها؛

❖ **توفير بنية تحتية نظامية متطورة بالمؤسسة:** وتتضمن ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية ومادية تسهم في تيسير تبادل المعرفة ونقلها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، ونشرها في المجتمع المؤسسي، وتعتمد على تحديث نظم وتكنولوجيا المعلومات بحيث تيسر عملية نقل المعرفة وتبادلها ونقلها بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهو ما يسهم في تيسير عمليات التعليم والتدريب والتعلم، ويجعلها مواكبة لمجتمع المعرفة؛

❖ **تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين:** وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف المؤسسة، لاسيما أسلوب العمل الجماعي على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية؛

❖ **توافر قيادة فاعلة:** بحيث تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تلعب دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية أهم متطلبات ومقومات وآليات إدارة التميز، وقناعة القيادات بأهمية تطبيق إدارة التميز، إذ أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والتقليدية بل يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة تتبنى فلسفة إدارة التميز؛

❖ **توافر هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات:** بحيث تكون مترابطة ومتشابكة بعيدا عن النمط التقليدي الذي كان يكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، وإدارة التميز لا تتحقق إلا من خلال الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة؛

❖ **التركيز على النتائج وتقييمها:** ويتحقق ذلك من خلال وضع وصياغة كافة الإرشادات الكفيلة بالتعرف على ماهية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، فأحد أهم متطلبات التميز في الأداء تتمثل في وجود نظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على للقضاء على الاختلافات بشكل جذري، ولتفعيل تبني برنامج التميز في الأداء يجب أن لا تتجه المؤسسة للتركيز فقط على مجرد التوجه بالعمل في مداخلها، ولكن يجب أن يظهر هذا التوجه جليا في تقييم نتائج الأداء، فمثل هذا البرنامج لا يطبق التميز في الأداء فقط لمقابلة متطلبات العميل بل إنه يركز على تحديد كيفية تحقيق رضاهم، ويمكن تقسيم نتائج الأداء وفق المؤشرات التالية: مؤشرات البقاء والاستمرارية، مؤشرات التميز والتفوق في الأداء.

كما أن هناك من يرى أن يحصر متطلبات ومقومات تطبيق إدارة التميز فيما يلي:

❖ **بناء إستراتيجي متكامل:** يعتبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

■ رسالة المؤسسة التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والت يتبدل على سبب ومبرر وجودها؛

- الرؤية المستقبلية وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتميز بها عن المنافسين؛
  - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
  - إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها.
  - ❖ **منظومة متكاملة من السياسات:** والتي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
  - ❖ **هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة:** مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية: وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أسس العمليات، 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؛
  - ❖ **نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة:** يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛
  - ❖ **نظام معلومات متكامل:** يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات؛
  - ❖ **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية:** يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
  - ❖ **نظام لإدارة الأداء:** يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات؛
  - ❖ **نظام متكامل لتقييم الأداء:** سواء الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل وحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
  - ❖ **قيادة فعالة:** تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز؛
- بالإضافة إلى ما سبق يحتاج تطبيق إدارة التميز ما يلي:
- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** وهذا يرتبط بعملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يشمل: حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم؛
  - **إعادة تصميم الهيكل التمويلي:** وهذا يشمل إعادة هيكلة النظام التمويلي، وتخطيط الاحتياجات التمويلية، ودراسة وتقييم مصادر التمويل، وتوظيف الأموال وترشيد الإنفاق؛

➤ **تصميم وتأکید الميزة التنافسية:** وهي تركز على عنصر التميز النسبي وهي جوهر العمل الإداري الإستراتيجي، وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تحققها الإدارة لدى عملائها، ومن أمثلة الإستراتيجيات التي تدعم تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة هي إستراتيجيات مايكل بورتر (التميز، التركيز، القيادة بالتكلفة)؛

➤ **إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط:** هذا النشاط يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المؤسسات المنافسة، وتصميم العلاقات مع أجهزة الدولة؛

➤ **تأکید القدرات الذاتية للتطوير والابتكار:** ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة للأفراد العاملين في المؤسسة، وخلق روح المبادرة والإقدام بين العاملين، وتوثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

كما توجد عدة شروط يمكن أن تمثل أداة تشخيصية تساعد المؤسسات على إدراك وتفهم مدى استعدادها لتطبيق وتنفيذ عملية إدارة التميز، ولا شك أن هناك عناصر كثيرة تسهم في نجاح أو فشل عملية التخطيط، وأن هذه الشروط توضح فقط بعض القضايا التي يجب أن تضعها المؤسسات في اعتبارها عند التخطيط، ولا تتعلق بتنفيذ عملية التخطيط ذاتها، وتشمل هذه الشروط:

- بناء إجماع من أجل التغيير؛
- التركيز على احتياجات المؤسسة؛
- التأكيد على التوافق مع ثقافة المؤسسة؛
- تعزيز مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
- توافر القيادة الفعالة في المؤسسة.

### ثالثاً: مراحل وخطوات تطبيق إدارة التميز

تعتبر مراحل تطبيق إدارة التميز بمثابة تغيير وتطوير في ثقافة المؤسسة ككل، يستدعي ذلك استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والالتزام كاملاً على كافة مستويات الإدارة إذا ما أرادت تحقيق التميز في أداؤها والوصول إلى التميز في حلقات المنافسة والتفوق المحلي والعالمي، ويتطلب تطبيق إدارة التميز المرور على المراحل التالية:

#### **1. مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز**

وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها:

➤ **التمهيد والتجديد:** ويتم في هذه الخطوة تهيئة البيئة التنظيمية والعاملين لتقبل ثقافة الجودة، بمعنى زرع بذور إدارة التميز ونشر ثقافتها داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك تعريف الأفراد العاملين بالقيم والاتجاهات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والنماذج السلوكية والتغيرات التي تطرأ على الحياة المؤسسية؛

➤ **تبني الإدارة لفلسفة الجودة:** حيث تحدد إدارة المؤسسة مدى رغبتها في تطبيق الجودة، ومن ثم تبدأ في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومبادئه التي تستند عليها إدارة التميز؛

➤ **التخلص من مقاومة التغيير:** ويتم في هذه الخطوة نشر ثقافة التغيير واحتواء بعض مصادر المقاومة، وذلك عن طريق توضيح مفهوم إدارة التميز وأسسها وتشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات، وتحديد احتياجات العملاء، وتحديد خطوات العمل وإجراءاته بدقة متناهية، وكذلك المهام والمسؤوليات لتنفيذ الأعمال المختلفة؛

➤ **إعادة هيكلة المؤسسة:** ويشمل تغيير النمط الإداري السائد بها، بحيث يراعى فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم نحو التعاون والمشاركة والعمل كفريق لزيادة الفعالية والأداء في المؤسسة.

## 2. مرحلة التخطيط لإدارة التميز

ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، ويتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة التميز، والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات العملاء، ويستند التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، واكتشاف الطرق الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة، هذا إلى جانب خطة تعاونية للعمل، وتشمل عملية التخطيط لإدارة التميز على ما يلي:

➤ **الرؤية:** حيث يقوم المخططون بتحديد الهدف من وجود المؤسسة، ومهمتها التي بين سبب وجودها، ورؤيتها الأساسية التي تسعى إلى الوصول إليها والأهداف التي ينبغي تحقيقها؛

➤ **متطلبات العمل:** ويقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن المؤسسة من تلبية ما يتوقعه العميل ومتطلباته، بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد متطلبات العميل وطرق النجاح؛

➤ **تحديد العوامل:** حيث يتم تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة والتميز، ووضع المستويات القياسية التي ستصل إليها المؤسسة وكيفية توجيهها، وكيفية إعداد العاملين وعمليات التقييم.

ويجب أن يكون هناك توقعاً لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة، على أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة بحيث تراعى فيها أسباب وأبعاد هذه المقاومة، ويكون الهدف هو إقناع الجميع بمزايا تطبيق نظام الجودة والتميز.

## 3. مرحلة التنظيم لإدارة التميز

في هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بما يلي:

- **وحدة الفعالية:** بمعنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات للجودة التي سيتم العمل بها وتحديدها وكتابتها بدقة؛
  - **التوجيه الرأسي:** ويعني أن يكون كل عضو بالمؤسسة في حاجة إلى فهم إستراتيجية واتجاهات المؤسسة ورسالتها ورؤيتها؛
  - **التوجيه الأفقي:** يوعني تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وإدراك الأهداف ومتطلبات الوحدات الأخرى، والحاجة إلى آليات تؤدي إلى فعالية العمل مع أي مشكلة قد تقف حائلاً دون عملية التطبيق؛
  - **قيادة العمليات:** وتعني أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها والإشراف عليها من قبل فرد معين يتم تكليفه بها.
- وتشمل عملية التنظيم لإدارة التميز بعض الخطوات منها:

➤ إنشاء مجلس إدارة التميز: ويعد أحد الأنظمة التي أثبتت فاعلية في بعض المؤسسات، ويتكون عادة من رؤساء تنفيذيين ومسؤولين عن مهام خطية، ومجموعات، ويرأسه مدير، ويختص هذا المجلس بمناقشة قضايا الجودة والأهداف التنظيمية وسياسات الجودة وخطط الجودة الشاملة؛

➤ اختيار فريق تصميم لإدارة التميز: ويتم تشكيل هذا الفريق بحيث يضم منسق الجودة ومدير الجودة، وتتضمن مسؤولياته دراسة مفاهيم الجودة وتطبيقاتها، وإعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة واقتراح خطة مبدئية في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة؛

➤ تكوين فريق التحسين لإدارة التميز: ويتم تكوينه في باقي الوحدات المؤسسية بحيث يعين لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. مرحلة التنفيذ لإدارة التميز

وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضا إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين ويشمل ذلك العملاء والعاملين؛

وتتضمن مرحلة التنفيذ لإدارة التميز بعض الخطوات هي:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم؛
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته؛
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر للعاملين والموظفين في المؤسسة، ويتطلب ذلك مزيدا من الجهد والتخطيط للجودة وتحديد حاجات العملاء وتحسين أداء كل فرد بالمؤسسة.

#### 5. مرحلة التقييم لبرنامج إدارة التميز

وتبدأ هذه المرحلة عادة بالإجابة على بعض التساؤلات منها:

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حاليا التي تستهدف تحسين أداء المؤسسة؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة التميز بدلا من المداخل الحالية؟
- ما الفوائد التي تحققها إدارة التميز للمؤسسة؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بفعالية داخل المؤسسة؟
- ما العقبات التي يمكن أن تعوق عملية تطبيق إدارة التميز؟
- ما هو دور المدير تحسين جودة الأداء؟
- ما هي برامج التدريب التي يمكن تنفيذها لتحسين أداء العاملين؟
- كيف يمكن تحقيق رضا العملاء والعاملين؟

ويُلي الإجابة عن مثل هذه التساؤلات نوع من التقييم الذاتي للأمر بحيث يمكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات، أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ويشمل هذا التقييم الاستفادة من التغذية العكسية للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها.

## 6. مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز

ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، حيث تدعو إدارة المؤسسة جميع الوحدات وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعها من هذه المشاركة.

ومن هنا يتضح أن تطبيق إدارة التميز يعتمد على العديد من الإجراءات والأنظمة التي تستخدم لتأكيد تحقيق هدف التميز في المؤسسات والإدارات التي تسعى إلى تطبيق إدارة التميز على مستواها، حيث أن عملية تطبيق نظام التميز لا يقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح لأن الأمر يتطلب مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع العناصر في المؤسسة، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع وحداتها حسب المواصفات والمعايير التي حددها نظام إدارة التميز

### رابعاً: معوقات تطبيق إدارة التميز

هناك الكثير من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز ومنها:

- انتشار ثقافة المقاومة حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير أو التجديد داخل المؤسسة؛
  - جمود التنظيم المؤسسي، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملائمتها لظروف واحتياجات العمل، وكذلك يتم التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ؛
  - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير وضعف الاهتمام بأنسنة الإنسان بسبب شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم؛
  - عدم مكافأة الأفراد العاملين على عملهم بصورة جيدة أو عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع الإستراتيجية الكاملة للمؤسسات؛
  - عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة، مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لنهم تطبيق اهتماماتهم المختلفة؛
  - تعدد المستفيدين من المؤسسات يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات والخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات؛
  - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء؛
  - ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة بسبب عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال؛
  - عدم اتساق سلوكيات القادة في أفهامهم وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
  - معارضة كثير من العاملين لإدارة التميز بسبب مضامينها التي يعدها متعارضة مع طبيعة بعض المؤسسات.
- ويمكن إجمال أهم الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه عملية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات فيما يلي:
- قلة الوقت المخصص لتطبيق إدارة التميز؛

- ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة أثناء تطبيق إدارة التميز؛
- ظهور أزمات تقلل من الاهتمام بعملية تطبيق إدارة التميز؛
- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز؛
- قلة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين بالتنفيذ بالإضافة إلى ضعف فعاليتها؛
- ضعف فعالية الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه أثناء تطبيق إدارة التميز؛
- قلة الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية في عملية تطبيق إدارة التميز؛
- قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة اللازمة لتطبيق إدارة التميز؛
- عدم اختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية ما يقف عائقاً أما فرص التميز؛
- عجز قوانين وأنظمة المؤسسة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها تطبيق إدارة التميز.

بالإضافة إلى ذلك هناك من يضيف المعوقات التالية:

- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز أولوية من أولوياتها؛
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية فقط، وهو ما يقف عائقاً أمام روح المبادرة وسلوكيات العاملين الإيجابية؛
- نقص العمل الجماعي والتمسك بالأنماط المألوفة، عدم وضوح الرؤية، غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، قلة الحرية؛
- البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية؛
- اعتماد برامج إدارة التميز على خبراء بالجودة والتميز أكثر من اعتمادها على العاملين العاديين بالمؤسسة؛
- التركيز على أساليب معينة في إدارة التميز وليس على النظام كله؛
- قلة المرونة في الهيكل التنظيمي وعدم كفاءته؛
- عدم وجود دعم كافي لتطبيق إدارة التميز.