

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 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؛

أولاً: التطور التاريخي لإدارة التميز

تعد 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؛

ففي 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) بنموذج 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 البحث عن التميز 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 أكد 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، ويعتبر 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 الأوروبي 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 نمودجا 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 لابد 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 الأوروبي 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.

كما تعرف بأنها "القدرة على توفير 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،

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 وتتخذ رسالة أساسية لها؛

ويرى (كال - Kal) أن إدارة التميز هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية: الإدارة، الأفراد، التعلم، النتائج.

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 وتحقيق الترابط والتنسيق بين المكونات واستثمار القدرات الرئيسية وتفوقها لتحقيق المنافع لأصحاب المصالح من ناحية أخرى. ومفاهيمها 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 تسيير عمل المؤسسة؛

ويعتبر (جيمس كولنز وجيري بوراس) إدارة التميز هي "أيدولوجية تسيير 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 الإيدولوجية إلى ممارسات الإدارة في تامين مقومات النجاح والتفوق".

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 أو إيدولوجيا، 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 مسبقة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

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

ثالثاً: 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، ولإدارة التميز وظيفتين أساسيتين هنا: توكيد الجودة وتحسين الجودة، حيث يركز الأول على وظائف المحاسبة ومن ثم ينصب الاهتمام على جمع البيانات لتحسين الأداء، أما تحسين الجودة فيهم داخلها بكل من التعلم التنظيمي والفردية، 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).

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 عال 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؛

وفيما يلي توضيح لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسات من خلال تبني إدارة التميز لتحقيقها:

❖ **تحقيق الجودة العالية:** تهدف إدارة التميز إلى تحقيق معايير عالية في الجودة في جميع جوانب العمل، وتقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات العملاء؛

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

- ❖ **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** تهدف إدارة التميز إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، ويتم 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، ويتطلب ذلك التركيز على الابتكار والتطوير المستمر؛
- ❖ **تعزيز الثقة والسمعة:** تهدف إدارة التميز إلى بناء ثقة العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع بأكمله، ويتم 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، وتشمل الاهتمام بالموظفين توفير فرص التدريب والتطوير وبيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع والابتكار؛
- ❖ **تحقيق الاستدامة:** تهدف إدارة التميز إلى تحقيق الاستدامة الشاملة في الأعمال، ويشمل ذلك مسؤولية الشركات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة

- لقد 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 متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، ووفقاً 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 التشابه بين المفهومين	أوجه الاختلاف بين المفهومين
- الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القائد؛	- القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز؛
- الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين؛	- إدارة الجودة يكون تركيزها داخليا، بينما مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع؛
- 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 المفهوم على العميل؛	- مفهوم التميز له ارتباط مباشر بإستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- يقدم كلا المفهومين على المنافع المادية والمعنوية؛	- التقويم 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)

خامسا: عناصر 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 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 تقييم 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 تقييم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

❖ **جودة 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.

سادسا: أدوات إدارة التميز

بالنسبة للأدوات التي يمكن استخدامها في إدارة التميز، يوجد عديد الأدوات الشائعة ويجب 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، ويساعد 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، وتستخدم 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، والتي 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، وتستخدم هذه التقنية أدوات مثل قياس الأداء وتحليل البيانات وتحسين العمليات وإدارة العمليات لتحقيق التميز وتحسين الجودة.

سابعا: تحديات إدارة التميز

- تواجه المؤسسات 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، وفيما يلي توضيح لبعض التحديات الشائعة في إدارة التميز:
- ❖ **مقاومة التغيير:** يعتبر تغيير الثقافة والعمليات في المنظمة لتحقيق التميز تحدياً كبيراً. 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 ضغطاً كبيراً لتحقيق النتائج في وقت محدود وبموارد محدودة، يجب تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة؛
- ❖ **ضعف التوجيه القيادي:** يتطلب تحقيق التميز دعماً قوياً 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؛
- ❖ **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؛
- ❖ **قياس الأداء وتقييم النتائج:** يمثل تحدياً 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