

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان

دروس في مادة إدارة الأعداد والتميز

مقدمة إلى طلبة السنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد: د. قوادري رشيد

2025/2024

برنامج المادة

الصفحة	المحتويات
أ-ب	مقدمة
01	المحور الأول: إدارة التميز
02	أولاً- إدارة الأداء
07	ثانياً- التميز المؤسسي
13	ثالثاً- إدارة التميز المؤسسي
21	المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز
22	أولاً- سمات إدارة التميز
25	ثانياً- متطلبات إدارة التميز
29	ثالثاً- مداخل إدارة التميز
42	المحور الثالث: نماذج إدارة التميز المؤسسي
43	أولاً- طبيعة نماذج إدارة التميز المؤسسي
44	ثانياً- النموذج الأوروبي للجودة
52	ثالثاً- النموذج الأمريكي للتميز
56	رابعاً- النموذج الياباني للتميز
58	خامساً- خصائص نماذج التميز
59	المحور الرابع: سمات قادة التميز
60	أولاً- القيادة التحويلية (إدارة التحول)
64	ثانياً- قيادة الفكر المؤسسي المستدام وتوظيف الذكاء الاجتماعي
66	ثالثاً- التركيز على القيادة الرقمية وثقافة الابتكار
69	رابعاً- العناية بقيادة رأس المال الفكري
72	المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الجزئي والكلّي)
73	أولاً- النموذج الجزائري للجودة
79	ثانياً- رؤية قطر 2030
81	ثالثاً- مركز التميز لبلدان الشمال الأوروبي
82	رابعاً- مركز التعليم المدرسي المتقدم والبحوث القائمة على الأدلة - طوكيو - اليابان
84	المحور السادس: التميز في الفكر الإسلامي

85	أولاً- العمل في الإسلام
86	ثانياً- صناعة التميز في الإسلام
90	ثالثاً- نماذج عن أخلاقيات العمل في الإسلام
94	ثالثاً- الأخلاق الإسلامية وتميز الأداء
97	المراجع

مكتبة

تعد إدارة الأداء والتميز من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية. تشير إدارة الأداء إلى العمليات والأنظمة التي تتبعها المؤسسات لتقييم وتطوير أداء الموظفين، وضمان تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بشكل فعال. أما التميز فيعبر عن السعي الدؤوب لتقديم أعلى مستويات الجودة والإبداع في الأداء، مما يمكن المنظمة من التفوق على منافسيها وتحقيق رضا العملاء.

تتضمن إدارة الأداء مجموعة من الممارسات مثل تحديد الأهداف، والتقييم الدوري، والتغذية الراجعة، وتحديد فرص التدريب والتطوير. ومن خلال هذه العمليات، يمكن للمنظمات تحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز مشاركتهم، وزيادة إنتاجيتهم. أما التميز فيتطلب تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتحسين العمليات، والالتزام بمعايير الجودة العالية.

في حين إدارة التميز هي عملية استراتيجية لتحقيق التفوق والتميز في الأعمال. تعتمد على تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة وتوفير الدعم والتدريب للموظفين، إضافة إلى تطلبها اعتماد أساليب وأدوات محددة لتحقيق التفوق والتميز في جميع جوانب العمل من خلال تنفيذ إدارة التميز، يمكن للشركات والمؤسسات تحقيق الجودة العالية ورضا العملاء وتحقيق تفوق تنافسي.

فإدارة الأداء والتميز هما مفهومان متكاملان يشكلان أساساً لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني منهجيات متقدمة لإدارة الأداء والسعي نحو التميز لضمان استدامتها ونموها.

ففي عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، أصبحت إدارة الأداء والتميز ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النمو المستدام والتفوق في سوق العمل. من خلال تبني استراتيجيات فعالة في هذين المجالين، يمكن للشركات تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز التشغيلي، وبناء سمعة قوية في السوق.

ومن الأهمية أن يكون لدى الدارس أو الممارس رؤية واضحة صحيحة عن مفهوم كل من إدارة الأداء والتميز ومضمون وخصائص كلا المفهومين وما يرتبط به من أساسيات يجب مراعاتها عند دراسة وتطبيقهما.

ولمساعدة الدارس على تفهم الإطار العام لإدارة الأداء والتميز ومتطلبات تفعيلها، تناولنا في هذه المطبوعة مجموعة من المحاور تمثلت في:

- المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز؛
- المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز؛
- المحور الثالث: نماذج إدارة التميز (النموذج الأوروبي، النموذج الياباني، النموذج الأمريكي)؛
- المحور الرابع: سمات قادة التميز؛
- المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على مستوى جزئي وكلي)؛
- المحور السادس: التميز في الفكر الإسلامي (دراسة بعض الشواهد)

المحور الأول

الإطار الفكري لإدارة التميز

الإطار الفكري لإدارة التميز هو مجموعة من المبادئ والنظريات والأساليب التي تُوجه المنظمات لتحقيق التميز أدائها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. يعتمد هذا الإطار على مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق الاستدامة والتنافسية من خلال التركيز على الجودة والابتكار والتحسين المستمر.

أولاً- إدارة الأداء

إن مصطلح الأداء يعود إلى المصطلح اللاتيني performer ، والذي دل في القرن الثامن عشر على التنفيذ أو الإنجاز، أما في القرن التاسع عشر فقد ظهر مصطلح perform to في اللغة الإنجليزية للتعبير " عن مخرجات عملية تنفيذية أو مهمة أو النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من تلك الإنجاز، ويمكن القول إن الأداء هو عبارة عن تعري رقمي للنتائج في مختلف الميادين سواء الرياضية، الفيزيائية، الفنية.

كما لاحظ "دوبنيك" أن للأداء واجهتين رئيسيتين؛ واجهة تتعلق بجودة النشاط الممارس، وواجهة تتعلق بجودة النتائج المحققة، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على مستوى الأداء المحقق، مما ينتج أربع زوايا رئيسية للنظر إلى الأداء من حيث تحقيق جودة هتين الواجهتين:

- الأداء كنتاج عن تنفيذ المهام.

- الأداء كتعبير عن كفاءة الموظفين وقدرة المنظمة.

- الأداء كنتيجة مقبولة.

- الأداء كنتائج مستدامة.

1- مفهوم إدارة الأداء

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لإدارة الاداء صعوبة واضحة بسبب تنوع وتفاوت المداخل الفكرية التي تناولته بالبحث والتمحيص وتعدد الاتجاهات والآراء لدى الباحثين والكتّاب، لكون المفهوم واسعاً وذا ابعاد شمولية لذا فأن العديد من المؤسسات مشوشة حول ماهية ادارة الاداء.

تعتمد ادارة الاداء منهجا فكريا يتعامل مع البيانات والمعطيات العقلية للسلوك الانساني، إذ تحتاج المؤسسة في بناء نظام اخلاقيات الوظيفة الى امتلاك نظام ادارة الاداء التنظيمي لتسيير السلوك الإنساني.

إن إدارة الأداء هي ليست إدارة لها كيان مادي مستقل كباقي إدارات المؤسسة، إنما هي تدخل ضمن أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية. يعكس هذا المفهوم جهود المنظمة والعاملين بها في توجيه الموارد البشرية والمالية والمادية لوضع الخطط الاستراتيجية حسب معايير واضحة لقياس النتائج لاحقاً، وبذلك يتم تقويم أنشطة المؤسسة لتتسق مع الرؤية والرسالة الموضوعية مع مراعاة عملية التطوير والتحسين المستمر بتقييم مراحل الاستراتيجية للحصول على تغذية راجعة.

يرى (Cherry) مفهوم ادارة الادارة عن طريق التأكيد على العمل المشترك الذي يقوم به المدير والعاملون والذي يضم:

-وضع توقعات اداء مرتبطة بالأهداف : يجب ان يكون الاداء المدرسي موجّهاً نحو الاهداف وقائماً على اساس تقليص الفجوة بين الواقع والتوقع.

-وضع معايير يتم على اساسها قياس الأداء : وجود معدل او مستوى معين ينبغي ان يصل اليه الفرد.

-تحديد المجالات التي تحسّن من الكفاءة : تحديد وتحسين العوامل التي تساعد على زيادة قيمة العائد المتوقع الحصول عليه من اداء عمل ما.

-المراجعة المستمرة للأداء : مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في اطار الخطة المحددة

أما (Armstrong and Baron) فهما يتفقان على ان ادارة الاداء عملية تعاونية وليست حدثاً منفرداً، وأنها تعمل على شكل حلقات متواصلة تسهم في تحقيق فاعلية إدارة الأفراد والجماعات بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي

ينظر (Evans) إلى إدارة الأداء على أنها عملية شاملة تسهم بتكامل نشاطات الموارد البشرية وربطها أكثر بأهداف عمل المؤسسة وبذلك تحسّن الأداء الكلي.

يضيف (Corbin) أن ادارة الأداء وسيلة يضمن عن طريقها المديران نشاطات العاملين تقدم الدعم والإسناد لأهداف المؤسسة.

يؤكد (السلمي) أنها عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التنظيم والتقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة به.

تناول (تيشوري) إدارة الأداء من زاوية العمليات أو العناصر الإدارية، إذ أكد انها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليه.

ينظر(أكينوس) الى إدارة الأداء على أنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية، إذ أكد على مكونين أساسيين هما:

- عملية مستمرة : أي أنها عملية غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء.

-الأهداف الإستراتيجية : تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة العاملين متفقة مع أهداف المؤسسة وبذلك تكسبها الفرص التنافسية في حين يرى(محمود) أن إدارة الأداء توفر فرصة للعاملين لمناقشة أهداف التطوير وإنشاء خطة مشتركة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا لا يتم إلا عن طريق عملية اتصال فاعلة ومستمرة بين مكونات

المؤسسة أما (الجمعية العربية للإدارة) قدمت إدارة الأداء على أنها عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد أهداف الطرفين قدر المستطاع.

في ضوء معطيات المفاهيم السابقة لإدارة الأداء عملية تهدف نحو التكامل عبر التواصل المستمر بين المدير والعاملين، والتوجه نحو الأداء المستقبلي عن طريق التخطيط، وتنظيم الأداء الحالي في ضوء المتابعة، والتقييم المستمر له من أجل تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا.

اتساقا مع ما تقدم عرضه لمفهوم إدارة الأداء نجد أن هناك خيوطا مشتركة بين المفاهيم أعلاه ويمكن أن نلمس أوجه الاتفاق بما يلي:

- عملية متابعة أداء العاملين واقتراح طرائق لتحسين الأداء.
- تؤكد على الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- التواصل المباشر بين المدير والعاملين.
- محاولة بناء التقييم الذاتي للعاملين.
- إنها عملية مستمرة تؤكد على التخطيط، التنظيم ومراجعة الأداء.

2- المنطق الأساسي في إدارة الأداء

- تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:
- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع.
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
 - توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
 - رصد نتائج التنفيذ.
 - وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

3- عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء العمليات التالية: التخطيط، التوجيه، التشخيص، التحسين، وأخيراً التطوير.

أما التخطيط فيعني مرحلة الإعداد لما تنوي المؤسسة أن تكون خلال فترة زمنية تمتد لأكثر من سنة، ثم التوجيه فيكون بتوجيه أنشطة وأعمال المؤسسة للأهداف مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة بعد التوسع الاستراتيجي. ثم يأتي دور التشخيص للمشاكل التي تواجه المنظمة مثل انخفاض الإنتاجية، نقص الموارد، التسبب الوظيفي، وغيرها. بعد ذلك يأتي دور التحسين بمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجهها المنظمة بناء على نتائج عملية التشخيص السابقة. وأخيراً يأتي دور التطوير المؤسسي والذي يهدف بتمكين الكفاءات البشرية وتطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات بناء على التغييرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4- متطلبات إدارة الأداء

إن إدارة الأداء تحتاج لمتطلبات موجودة فعلياً في المؤسسة ليتم أخذ الإجراءات اللازمة بعملها. فعند اتخاذ المؤسسة قرار بإدارة أداؤها وقياس مدى فعاليتها ووصولها للأهداف المرجوة، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة قد استوفت كل الشروط مسبقاً والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- وجود استراتيجية واضحة للمنظمة، تتضمن الرسالة والرؤية ومجموعة القيم والأهداف الاستراتيجية.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية للقيام بالعمل على أكمل وجه للوصول للأهداف المرجوة.
- وضع نظام إلكتروني موحد يسهل عملية تجميع البيانات والمتابعة ومراقبة الأداء ويبين مدى الانحراف عما هو مخطط لهمم وجود آلية لتبرير الانحراف والتحسين المستمر.
- التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء.
- التحول من مبدأ المحاسبة النقدية إلى مبدأ الاستحقاق.
- وجود وعي كافي لدى القيادات العليا والموظفين التنفيذيين بضرورة الالتزام بالخطة الموضوعية مسبقاً وتنفيذ المشاريع بالمواعيد المحددة.
- تأهيل الكوادر البشرية على عملية الرقابة المستمرة وتوسيع نطاقها من المراقبة على الصرف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بفاعلية وبكفاءة عالية.
- تغيير نماذج تقييم الموظفين وذلك بربط الأداء المتميز بالعلاوات والامتيازات المادية.
- تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة وذلك عن طريق نشر ميثاق سلوك الموظفين ويكون ملزم بعقوبات تأديبية في حال مخالفة أحد البنود.

5- أهم خصائص إدارة الأداء المؤسسي

تتمثل خصائص إدارة الأداء المؤسسي في الآتي:

- ينصب صلب اهتمامها في المدخلات المؤسسة للاستراتيجية مع ربطها بالقيم والسلوكيات والمهارات المطلوبة لتحقيق النتائج المؤسسية من قبل العاملين.
- تتمثل إدارتها في إنها عملية تشاركية بين الأطراف ذات العلاقة، بالتالي فهي بعيدة كل البعد عن استخدام أسلوب الأمر والإكراه؛ وإنما تقوم على مبادئ التوافق والتكامل.
- تركز العملية على تخطيط استراتيجية المؤسسة ورسم ملامح أدائها المستقبلي والعمل على تحسينه في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، على عكس التقييم بأثر رجعي في المرحلة الأخيرة فقط من العملية الاستراتيجية.
- تقوم إدارة الأداء بقياس المخرجات وتقارنها بالأهداف الموضوع سابقاً، بل وتتوقع كيف سيكون أداء المؤسسة بناء على تحليلها، فهي تقارن التوقعات بالأداء المتحصل عليه.
- إدارة الأداء هي عملية مستمرة ومتصلة في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتشرك جميع العاملين فيها من المدراء ومرؤوسيهن والموظفين التنفيذيين، حيث يتم تحديد أطر عمل كل مستوى إداري للوصول للنتائج المطلوبة.

6- نتائج إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

5. معوقات تطبيق إدارة الأداء

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

- الصعوبة الأولى تتمثل في أن تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

ثانياً- التميز المؤسسي

- تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
 - توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
 - ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
 - عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
 - اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للتقيم في المنظمات.

- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.

- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

1- مفهوم التميز

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة.

أما مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Mightter" "Braver, Best" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.

ويعرف قاموس Macmillan التميز "Excellence" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز ممتاز وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً.

المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

هو مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ويشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

البعد الأول: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الشاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذها تاماً وصحيحاً من أول مرة.

البعد الثاني: غاية الإدارة الحقيقية هي السعي نحو تحقيق التميز أي بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وعلى نفسها بمنطق التعلم.

وهذين البعدين متكاملين ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار تسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

2- دوافع التميز المؤسسي

تكمن دوافع التميز المؤسسي في مجموعة من العوامل أهمها:

✓ **معدلات التغيير السريعة:** إن التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في العالم الحديث فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير و تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة و تتأثر بها ، إضافة إلى كونها نقطة البداية و النهاية للمنظمة فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد ، من كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات والخدمات المنظمة و قد شهدت ظروف البيئة التي تعيشها المنظمات من النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر و أداء المنظمات لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى معلومات عن البيئة المواجهة للغموض البيئي و حالات عدم التأكد و عادات ما يناسب الهيكل التنظيمي المتميز مع المتطلبات البيئية.

✓ **منافسة بلا حدود:** الفلسفة الأساسية لهذا النظام في التخطيط المركزي و حماية الأسواق و قد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة للعديد من الدول و المنظمات في فترات طويلة غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح و آليات السوق و ظهر معه العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة و الاقتصاد الحر و كان من الطبيعي أن تطفو على سطح فكرة المنافسة

المفتوحة على كل شيء وفي كل شيء وهذا هو التنافس بلا حدود فالأسواق أصبحت بدرجة غير مسبوقة و بالتالي فإن الظروف الجديدة تفرض على المنظمة ظروف مواجهة المنافسة اللامحدودة ولا سبيل لذلك إلا من طريق التميز في الأداء.

✓ **حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها. فالتميز بداية الترتيب للبيت الداخلي. ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن نبدأ من داخل المنظمة ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكون مهم هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التحليل الإستراتيجي. وما يهمنا في هذا المجال أن التميز ليس هو تمييز المنتج أو الخدمة ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية ومن أهم أركان البيت الداخلي الواجب الحفاظ عليها لكونها مصدر أساسي في التميز، هي كالاتي: القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية.

أما عن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجالات أو الصناعة ويرى Bairmiy عام 1991 أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية عندما يمكننا تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها.

ويتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المنظمة تمييز نفسها عن غيرها من المنافسين بشكل يساعدها على تحقيق الربحية المخططة والحفاظ على حصتها السوقية وذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين وهما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية.

✓ **تنامي الشعور بالجودة:** إن تفاعل كل المتغيرات السابقة يحمل المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز على المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخر أولوياتها وقد لوحظ زيادة في عدد المنظمات التي طبقة المفاهيم الخاصة بالجودة رغبة منها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية للتميز.

✓ **طفرة تكنولوجيا المعلومات:** تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب والعمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن طبيعتها وتكمن أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة في:

- زيادة قدرة المنظمات على السيطرة على الوقت والمسافات .

- زيادة القدرة على التوليد والنقل وتوزيع الطاقة.
- زيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خصائصها.
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.

3- أنواع التميز المؤسسي

✓ **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثري من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات.

✓ **التميز بتقديم الخدمة:** إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم.

✓ **التميز البشري:** المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

4- أبعاد التميز المؤسسي

يقوم التميز المؤسسي على مجموعة من الأبعاد، أهمها:

✓ **القيادة المتميزة:** تقوم القيادة المتميزة في المدرسة المتميزة بتخطيط إستراتيجيتها ببناء رؤية المنظمة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتستجلب القيادة ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط كما تراعي القيادة الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسبا لظروف متوقعة، وتضع القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين، وتوزع القيادة المهام علي كل وحدة فيها، وتعمل على تحقيق التكامل بين هذه الوحدات، تمهيدا للبدء في التنفيذ. وتتولي القيادة المتميزة تنفيذ ما رسمته من أهداف موزعة على وحدات المنظمة، فتقوم بتنفيذ ما جاء من أهداف وآمال في الرؤية والرسالة.

✓ **السياسات:** يقوم مدير المنظمة وبمشاركة المعنيين داخلها وخارجها برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمنظمة، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية لها، لتكون قابلة للتنفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم

وضع سياسات بديلة تحسباً لأي طارئ، وتتولى إدارة المنظمة توزيع هذه السياسات / الإستراتيجيات على أقسام المنظمة كل حسب اختصاصه.

✓ **إدارة الموارد:** يجب أن تقوم إدارة المنظمة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري تناسب خطة إدارة الموارد وسياسات المنظمة، وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تراعي الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيداً منعا لهدر الجهد والوقت.

✓ **إدارة العمليات:** المنظمة المتميزة تصمم، وتدير وتحسن العمليات، والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص على الإعلان عن خدماتها ونواحيها، وتجري المنظمة تحسيناً للعلاقات بينها وبين المتعاملين، ومن ثم تقوم المنظمة المتميزة بوضع خطة واضحة، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات، ولا تستهدف المنظمة مجرد تنفيذ الإجراءات، بل تستهدف الوصول لأكبر قدر من التفوق والتميز في إنجاز عملياتها، لذلك تقوم المنظمة بتقييم هذه العمليات تقييماً علمياً يحدد نواحي القصور ونواحي النجاح والتميز للمساعدة في وضع خطة التحسين والتطوير.

✓ **إدارة العلاقات:** وتشجع إدارة المنظمة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتمكين من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في المنظمة خطة لتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة، لذلك يلزم وجود نظام اتصالات لتلبية هذه الحاجات، وبعد تنفيذ هذه العلاقات من الضروري تقييمها بشكل علمي لتحسينها.

✓ **إدارة نتائج الأعمال:** لا بد أن تبني النتائج على قيم مستهدفة وأن تظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة مع المنظمات الأخرى، ويجب أن ترتبط النتائج بخطة وأعمال المنظمة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج، ومن الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للعمال، وهذا يقتضي أن تهتم المنظمة بأراء المستفيدين عبر كافة الطرق التي يعبر بها المستفيدون عن آرائهم.

5- مراحل التميز المؤسسي

يشمل التميز المؤسسي عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال. يمكن تقسيم مراحل التميز المؤسسي إلى الآتي:

المرحلة الأولى: التحليل والتقييم

تبدأ مرحلة التميز المؤسسي بالتحليل والتقييم الشامل للمؤسسة وبيئتها التنافسية. يتضمن ذلك دراسة القدرات الداخلية للمؤسسة والموارد المتاحة، بالإضافة إلى فحص سلوك واحتياجات العملاء واستيعاب تطلعاتهم. تهدف هذه المرحلة إلى فهم أفضل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

المرحلة الثانية: وضع الاستراتيجية

بعد التحليل والتقييم، يتعين على المؤسسة وضع استراتيجية تميز محكمة. يتضمن ذلك تحديد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تميز نفسها بها، سواء كان ذلك من خلال الابتكار في المنتجات أو تحسين جودة الخدمات أو بناء علاقات متميزة مع العملاء. يجب أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع رؤية المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتنظيم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الاستراتيجية المحددة وتنظيم العمليات والموارد لتحقيق التميز المؤسسي. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد اللازمة وإعداد الخطط التشغيلية. يجب أن تتم المتابعة الدقيقة والقياس المستمر لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة الرابعة: الرصد والتقييم

تعتبر مرحلة الرصد والتقييم أحد الأجزاء الأساسية في عملية التميز المؤسسي. يجب أن يتم رصد أداء المؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر. يساعد هذا التقييم في اكتشاف الفجوات والفرص للتحسين وضمان استمرارية التميز المؤسسي.

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر

يجب أن تكون عملية التميز المؤسسي دائمة التحسين والتطوير. يتعين على المؤسسة الاستفادة من التقييمات السابقة وتحليل النتائج وتطوير خطط التحسين المستمر. من خلال الابتكار المستمر والتعلم من الأخطاء، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي.

ثالثاً- إدارة التميز

1- مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز هي عبارة على فلسفة إدارية حديثة النشأة تسعى كل المنظمات باختلاف مجالاتها وتخصصاتها إلى تحقيقها، إلا أن نشأتها وبوادرها الأولى لم تكن وليد الصدفة بل نتيجة للمحاولات والاجتهادات المتواصلة في مجال الإدارة والتسيير من أجل الوصول إلى مجموعة من المواصفات القياسية التي لا بد للمؤسسة من تحقيقها من أجل الظفر بهذه الميزة الإدارية، والتي لا تتحقق إلا من خلال عمل المؤسسة المتواصل على أداء أعمالها بالشكل الدقيق الذي لا مجال فيه للخطأ اعتماداً على ما لديها من موارد مادية وبشرية. كل هذا من أجل إرضاء العملاء الداخليين

والخارجيين وبالتالي تحقيق هدفها العام وهو تحقيق التميز والحفاظة على البقاء والاستمرارية في ظل التنافس الخارجي الذي تزداد حدته من حين لآخر.

إدارة التميز هي عملية شاملة تستهدف تحسين الأداء وتحقيق النتائج الممتازة في المؤسسات والشركات. تعتمد هذه العملية على تطوير استراتيجيات مبتكرة واستخدام أدوات فعالة لتحقيق أهداف الجودة والكفاءة والتفوق. تركز إدارة التميز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتسعى لتقديم منتجات وخدمات ممتازة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين.

وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

2- الإطار الفكري لإدارة التميز

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 بها 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 دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة 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 باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما

تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهذدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات 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 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 بالمرحلات 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 والمرحلات 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 أو من العاملين بها، وبذلك تصبح الجودة الشاملة 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 بالفرص 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 اتباع منهجية القياس المرجعي.

- على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر 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 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 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 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 مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة 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 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 وأهدافها.

3- نشأة إدارة التميز وتطورها

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل القوة الدافعة للتحسين في كثير من المؤسسات على مستوى العالم نتيجة التطور الذي حدث في فكر الجودة، كما باتت تمثل المنهج الشامل الذي تبنته وطورته أربعة عشر شركة أوروبية، واستطاعت من خلاله تطوير المفاهيم وتحويلها إلى شيء كان من شأنه تشجيع استدامة التميز في أوروبا وتشكيل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFMQ)، التي من بين أهدافها: التحفيز ومساعدة الإدارة- عند الضرورة- في تبني مبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وتحسين القدرة التنافسية لدى الصناعة في أوروبا.

وفي ضوء البحث والنظر في جوائز وأنظمة الجودة على مستوى العالم، مثل جائزة بالدرج في أمريكا، وجائزة "ديمنج" في اليابان، بدأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة جائزة الجودة الأوروبية عام 1991، وكان ذلك بمثابة البداية والوسيلة للتعرف على نماذج إدارية ناجحة داخل أوروبا ومكافأة تميزها وتشجيعها لكي تصبح مرجعية لقيادة الآخرين. وقد تم تدعيم الجائزة بمجموعة من المعايير لتقييم المؤسسات، تم بناؤها في ضوء المعايير المستخدمة في جائزة بالدرج، بالإضافة لمظاهر نتائج الأعمال وتأثيرها على المجتمع.

وقد تم تطوير مشروع الجائزة والنموذج على امتداد عشر سنوات ليعكس التنوع في الاقتصاد والمؤسسات القائمة، وفي عام 1995 تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي مع تنقيح النموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام

من تقييم نفسها، وفي عام 1996 تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في السنة نفسها جائزة للوحدات التنفيذية. وفي عام 1999 تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام، الذي تم استخدامه في مؤسسات التعليم العالي، وفي عام 2003 تم تجديد وتحديث النموذج.

والواقع أن الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، لكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، والغالب أن ذلك يعود إلى أن إدارة تلك المنظمات 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 والمدائل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد، ويمكن إجمال التطور الذي طرأ على فكر ونماذج إدارة التميز، على النحو التالي:

- في عام 1980 قدم كل من "بيترز وواترمان Waterman & Peter" نموذج (Mckinsey7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، وتم تقسيمها إلى:
 - عناصر ملموسة، وتتكون من الأنظمة والهياكل، والإستراتيجيات
 - عناصر غير ملموسة، وتتكون من النمط الثقافي السائد، والقيم المشتركة، والمهارات، والموظفين.
- وفي عام 1982 قام بيترز وواترمان Waterman & Peters بتطوير هذا النموذج من خلال كتابهما الشهير "Excellence of Search In"، حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
- وفي عام 1985 أكد أوستن وبيترز Peters & Austin في كتابهما The Passion for Excellence أن المنظمات المتميزة هي التي تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها.
- وفي عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج 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.
- وفي الفترة من عام 1999 إلى 2003 بذلت جهود من قبل الباحثين Dahlgaard & Park- Dahlgaard اثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل أطلق عليه نموذج P 4، ويشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي من خلال بناء قيادة للشراكة وفرق العمل، والبشر، والعمليات، والمنتجات، والنموذج يركز على الموارد البشرية بشكل أساسي؛ حيث يؤكد أن التميز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة، وفرق العمل، والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

- وفي عام 2004 طورت شركة تويوتا من قبل Likert نموذجاً شبيهاً على غرار نموذج P4 يتكون من عدة معايير، تشمل: الفلسفة، والعمليات، البشر والشراكة، حل المشكلات.
- وفي عام 2006، قام كرام ستيفن Stevens Craig بتطوير نموذج مكون من سبع محاور ذات علاقة بالإدارة المتميزة أطلق عليه "نموذج بالتليفون المحمول، للإدارة المتميزة". وقد شبه ستيفن الإدارة المتميزة في هذا النموذج بالتليفون المحمول، فهو يرى أن الإدارة لكي تكون متميزة لا بد أن تكون متوازنة مثل التليفون المحمول. على أساس أننا إذا استبعدنا أي جزء من أجزاء التليفون سوف يؤدي إلى اختلال توازنه، وعلى نفس الشاكلة إذا استبعدنا أي محور من المحاور السبعة للإدارة المتميزة في المنظمة سوف يختل توازن المنظمة ويحد من فعالية العملية بكاملها. وتتكون المحاور السبعة للإدارة المتميزة كما يراها "ستيفن" من:
 - إعداد فريق من القادة الفاعلين.
 - بناء ثقافة تنظيمية فعالة.
 - التركيز الفعال على العميل.
 - المشكلات وتطوير المهارات.
 - الخطوات السبعة لقياس الأداء.
 - بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً.

4- مبادئ إدارة التميز

- التركيز على الزبائن: من خلال وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها التي تكون مشتركة ومنسجمة بشكل يحقق مصلحة كل الأطراف داخل وخارج المؤسسة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: فالتميز هو إدارة المنظمة بمجموعة مترابطة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: حيث يقوم التميز على تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- نتائج الأعمال: حيث أن التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- الابتكار والتحديد: فالتميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

إن الحكم على تميز المنظمات، يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وغيرها من المنظمات، ذات المستويات العالية من الأداء، لوضع أهداف التحسين، وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليها بعلامات التميز المؤسسي التي تتحقق أهدافها من خلال:

- تسريع عملية التغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة.

- وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز المؤسسي.

يتطلب التميز في المنظمات إدارة فعالة، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرة المرؤوسين على التفكير بمفردهم، لطرح أفكار جديدة وإبداعية تساعدهم على حل المشكلات المتعلقة بالجودة، أن كما هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشارك وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

يتطلب التميز إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ يعد العاملون لبنة أساسية للتحسين، وإن إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الإخلاص لديهم ويعمل على تكريس أنفسهم للإهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم. إن التميز يكون من خلال: تشجيع العاملين على الإستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، تفويض السلطات لهم، ومنحهم الحرية بتجنبيهم الرقابة المفرطة بالتعليمات، والسياسات، والأوامر القاسية في عملهم، تحمل المسؤولية، لإبداء آرائهم، وإتخاذ قراراتهم، والقيام بأعمالهم.

يعتمد التميز التنظيمي على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، التكنولوجيا، وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولعل إندماج العاملين، وتمكينهم، والقيادة الإدارية، والإلتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة.

إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو إستحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولأن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليه، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، وإستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإثارة وتحريك طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات حمة للإبداع والابتكار وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها، بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز

المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز

ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.

وعليه نجد كلما تعززت مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة فأنتما تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة، بحيث يصبح أكثر انتماء لمنظمتها، ويكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وإزدهارها، وتميزها. والجدول التالي يوضح الفرق بين المفهومين:

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة التميز والجودة

أوجه التشابه بين المفهومين	أوجه الاختلاف بين المفهومين
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة الى الإستمرارية في التزام القائد - الإعتماد الكبير على مشاركة الموظفين - فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين. - تركيز كل من المنهجين على التحسين. - يركز المفهوم على العميل. - يقدمان منافع مادية ومعنوية. - التقدم يظهر مع مرور الزمن والنتائج لا يتحقق سريعا. - الدعم الخارجي كثيرا ما يكون الزاما لدعم البرنامج خاصة في السنوات الأولى. - الإتصال والتعلم ونظم الجوائز تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين. 	<ul style="list-style-type: none"> - القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز. - ادارة الجودة يكون تركيزها داخليا، بينما مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع. - مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومدخل المؤسسة. - مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقييم الأداء والمقارنات الخارجية. - مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية. - التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح مقارنة مباشرة مع مؤسسات أخرى.

المصدر: Porter, L.J. & Tanner, S.J.(2004): Assessing Business Excellence ,Second Edition

,Oxford:Publishing Elsevier Butterworth Heinemann

المحور الثاني

سمات ومتطلبات إدارة التميز

إدارة التميز هي نهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق الأداء المتفوق والمستدام في المنظمات من خلال التركيز على الجودة والتحسين المستمر والابتكار. لتحقيق التميز، يجب أن تتمتع المنظمة بسمات محددة وتلبي متطلبات معينة.

أولاً- سمات إدارة التميز المؤسسي

تتصف إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:

- التحسين والتطوير المستمر الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصداً أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.
- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
- يمثل العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
- التقويم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

ومن خلال الدراسة التي أجراها مجموعة من الباحثين على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دامتاً تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار، والتطوير في المنتجات، ولقد حدد الباحثان المزايا الأساسية والخصائص المميزة لهذه المؤسسات فيما يلي:

- **إعتماد المؤسسة مبدأ الحركة:** في دراسة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية التي مرت على المؤسسة والتي من المحتمل أن متر بها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة وتعتمد في ذلك على الاستغلال الأمثل للوقت الذي يعتبر من بين أهم المصادر التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى التميز.
- **التقريب إلى الزبون:** يرى الباحثان أن المؤسسات مكان الدراسة نجحت في الوصول إلى التميز من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة، إذن فبداية المنتج يكون من عند الزبون لا من عند المؤسسة.
- **الاستقلالية وروح التجديد:** حيث بينت الدراية أن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العاملين حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الإستقلالية لكل الأفراد مهما كانت مستوياتها.
- **الربط بين صفة الجدية والليونة:** تتمتع المؤسسات مكان الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في أن واحد، فمن ناحية نجدها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدها عند التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية والهدف العام التي تتميز بها هذه المؤسسة.
- **تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال:** إن نظرة المؤسسة للعامل حسب ما جاءت به نتائج الدراسة كانت بأنهم مصدر للمعرفة، حيث أن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن العامل مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة وان الاهتمام بهذا العنصر البشري يجب أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية حيث أنه كان سائداً مبدأ إحترام وتقدير العمال والثقة فيهم، التي كانت تمنح لهم الإحساس بالإنتماء.
- **الإعتماد على الهيكل البسيط والخفيف:** بينت الدراسة أن المؤسسات الأمريكية المتميزة لا تأخذ الشكل المصنوفي ، بل يتسم بالبساطة والإداريون في القمة عددهم قليل، إذن فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في التعامل مع الاعتبارات الخاصة بمواجهة الظروف السريعة التغيير في محيطها وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض إستخدام المصنوفة ، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة،

كما تتمكنها من إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر، كلما دعت الحاجة لذلك تمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل الفرق الخاصة.

- **التجمع حول قيم أساسية:** من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها دراسة الباحثان، هي قدرة التنظيم بما على استخراج الطاقات وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر في العاملين من خلال مدى جاذبية القيم السائدة فيها.
- ويرى " جوردون " القائد المتميز يجب أن تتوفر فيه عشرة خصائص، يمكن إجمالها على النحو التالي:
- **الابتكارية:** ويقصد بها الشيء الذي يفصل التمكن عن التميز، إنها شرارة تدفع إلى الأمام وتثير انتباه الناس، كما أنها العنصر الذي يجتذب المكونات المختلفة للعملية في كل متماسك.
- **البناء:** حيث أن الإطار والهيكل الذي تعمل فيه المنظمات دائما ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة، والقائد المتميز هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال في إطار المقاييس الموجودة.
- **البديهية:** والبديهية هي القدرة على المعرفة دون استخدام عمليات منطقية، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي، فالناس بالبصيرة المتعمقة غالباً ما يحسون بما يشعر به ويفكر فيه الآخرون وفي ضوء ذلك يستجيبون من خلال فهمهم المتعمق. وفي هذا الإطار يمكن القول إن القائد المتميز اكلماً كان قوي البديهية، كان أكثر تميزاً.
- **المعرفة:** حيث إن وجود قاعدة معرفية كاملة يمثل ضرورة يجب غرسها ودمجها في المؤسسات حتى تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين وما يحتاجون إلى تعلمه، بدلا من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها، وفي هذا الإطار يكون المدير المتميز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون أن يضطر إلى جذب الاهتمام نحوها.
- **الالتزام:** ويقصد به التزام المدير بنجاح المشروع وكل أعضاء الفريق، فضلا عن امتلاكه لرؤية تجمع كل هؤلاء الأعضاء والتحرك دون الابعاد عنها حتى الوصول إلى النتيجة النهائية، حيث أن التزام المدير هو الذي يدفع الفريق للمضي قدماً إذا حدثت بعض المعوقات.
- **المشاعر الإنسانية:** حيث إن العاملين يقدرون القادة الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية، كما أن العاملين يقدرون قادتهم ذوي المشاعر الإنسانية الذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني، ولا يتخفون وراء سلطاتهم.

- **المرونة والبراعة:** حيث إن المرونة والبراعة تعد من الصفات المهمة التي يكمن خلفهما القدرة على المبادرة، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور. والبراعة تتضمن الانفتاح الذي يسمح للقائد بسرعة إحداث تغيير طفيف عند الحاجة، وباختصار يمكن القول بأن المرونة والبراعة هما طريق الاستجابة السريعة.
- **روح المرح:** حيث إن المدير المتميز ليس هو الشخص الذي يحقق النتائج العظيمة فقط، لكنه أيضا ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المرح أثناء إنجاز تلك النتائج، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج، بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قدماً، كما أنه يكمل جدية المهمة التي يتم إنجازها وعزيمة الفريق كذلك، مما يسهم في الوصول إلى نتائج والتزام قوى من الفريق.
- **صورة كبيرة وأفعال صغيرة:** القائد المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل، فالأفعال الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة، والقائد المتميز هو ذلك الشخص الذي يتميز في عمل الشئيين: التفكير بشكل موسوعي مع الاهتمام بالتفاصيل.

ثانياً- متطلبات إدارة التميز

1- مرونة الهيكل التنظيمي: بحيث يسهل معه عمليات: التغيير، والنقل، والترقي، ويجعل عملية الاتصال بشكليها: الأفقي والرأسي سلسلة وغير معقدة، ومنحزة، بحيث لا يستغرق الوقت الطويل بين عملية صنع القرار واتخاذها، وبين اتخاذها وتنفيذه. فالمنظمات التقليدية تعتمد على الهيكل البيروقراطي، والذي يقوم في الغالب على مبدأ التخصص الوظيفي وتوزيع الأنشطة على الأفراد بشكل ثابت، وتوزيع السلطة بشكل رسمي، وتحديد نطاق السلطة، وكذا تدرج السلطة، ووجود نظام صارم من العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. بينما تعتمد المنظمات الديناميكية بشكل كبير في هيكلها على ما يعرف بالثنائيات المرتبطة بنظامها الإداري، والذي يساعد بدوره على المرونة وتقبل التغيير داخل المنظمة، وعدم تأثر باقي أجزاء المنظمة إذا ما حدث تعطل في جزء واحد من هذا النظام.

وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة عالية من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله. فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

2- بناء استراتيجي متكامل: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، يتضمن رسالة المنظمة، والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تدل مبرر وجودها الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، ومركزها التنافسي والأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها، وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآليات إعداد الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها، وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

3- قيادة فاعلة: قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة تحقيق إدارة التميز. والقائد المتميز يمتلك القدرة يعمل بنظارة إحدى عدساتها مقعرة، والأخرى محدبة، يرى التفاصيل ويعمل على تحقيقها، في الوقت الذي لا تغيب عنه الصور الكلية.

والنظرة المدققة لماهية التميز التنظيمي يتبين من خلالها أن البناء العلمي لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة ينطلق من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، ينجم عنه تغيير عقول كتلة حرجة من أصحاب المصلحة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه يمكن المنظمة من نهج إداري متوازن من أجل تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للمنظمة.

4- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أداة للتغيير والتطوير، وعاملا مهما ومؤثرا بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي، فتوافر مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير يدعم قدرة المنظمة على إحداث تجديد وتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات، وقبولها بصورة تجعلها مستجيبة، واستقبال المثيرات والاشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها وتتيح الثقافة التنظيمية للمنظمة القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر وقوي على ممارسات الإدارة وأسلوبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وسلوكيات أداء العاملين، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز وأن يكون لها ثقافتها المتميزة التي تدعم قدرتها على البقاء، وتحقق ميزتها التنافسية. وتتطلب إدارة التميز إحداث تغيير جذري على المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ومحدداته، ووجود هياكل تنظيمية مرنة؛ تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمنظمة بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويحتاج ذلك إلى تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين، والأأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة، تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.

5- العناية والتركيز على الدعم اللوجستي للمنظمة: وإدارة هذه الدعم إدارة واعية، وربطه بخطط إدارة الأزمات بالمنظمة، فلا هدر في الوقت نتيجة نقص بعض الموارد التي تؤدي إلى توقف العمل لبعض الوقت، ولا هدر الموارد نتيجة عدم إدارة هذه الدعم إدارة واعية مما قد يسبب معه هدر تلك الموارد نتيجة التخزين السيئ أو عدم التشغيل.

- 6- الاهتمام بالبناء غير الرسمي والرسمي للمنظمة: اعتبار أن الأول يمثل الظهير الواسع الذي يمكن من خلاله القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية، ويقوم الثاني بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري جيد.
- 7- الاهتمام بالبنيتين الفوقية والتحتية للمنظمة: وعدم التركيز على أحدهما على حساب الأخر، فالبنية الفوقية بما تمثله من أفراد هم الدم الذي يجري في شريان المؤسسة، بينما تمثل البنية التحتية الجسم الصلب الذي يحتوي على المنظمة بكل ما فيها، وبناء على هذا التشبيه السابق، فالاهتمام بالدماء-البشر- على حساب الجسم الصلب-المباني والتجهيزات-يجعل الأفراد عاجزين عن القيام بدورهم على الوجه الأكمل، بينما يؤدي الاهتمام بالمباني والتجهيزات على حساب الأفراد إلى إصابة المنظمة بالتكلس.
- 8- إدارة ممكنة: يقتضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة للفرد لتحرير طاقاته، وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المنظمة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم. وواقع الأمر أن التمكين يحمل بموجبه هدفين كبيرين- يمكن أن يتفرع عنهما جملة من الفوائد (فأولهما: تكوين جيل ثاني من القادة يتشبع بفكرة التغيير- المستمر وغير المنهية -وثانيهما: سرعة إنجاز الأعمال، وتلاشي عمليات التأخير المتمخضة عن الطرق البيروقراطية التي تكثر فيها خطوات إنجاز المعاملات وإقرارها من السلطة في الأعلى.
- 9- إدارة المورد البشري بشكل ناجع: فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ، وما عداه يمكن استنساخه أو تقليده. وبالتالي يتعين على المنظمة لكي تتميز إداريا إدارة مواردها البشرية بصورة تساعد على الرقي والتطور، من خلال إجراءات واضحة وشفافة ومعلنة لاسيما فيما يتعلق بشروط التوظيف، واستقطاب وترقي القيادات، ووضع خطة للتنمية المهنية الشاملة والمتكاملة بما يتسق مع فلسفة وغايات المؤسسة، الأمر الذي يساعد على خلق بيئة عمل منفتحة وتطويرية، ومناخ يساعد على الإبداع ومن ثم تحقيق التميز.
- 10- نشر وتشجيع ثقافة التميز بين أفراد المنظمة: فكل فرد في المنظمة له ما يميزه عن غيره، ودفع الأفراد لإبراز تلك المميزات من خلال الجوائز والمسابقات المختلفة. وهي أولى الخطوات التي تتبعها المنظمة، فالنجاح في هذه الخطوة يساعد السير بخطى حثيثة في المراحل الأخرى، حيث يسهل نقل المعلومات والأفكار، وخلق الفهم المشترك، وتعميق العمل الجماعي بين العاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية للأفراد وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي لتقبل التغيير ونبذ السلبية.
- 11- بنى معايير معتمدة والسير في فلكتها: والعمل على تحقيقها من خلال خطط واضحة ومحددة بإطار زمني، وتمويل محدد القيمة والمصدر، وأفراد يتحملون على عاتقهم المسؤولية والمحاسبة. ووجود مؤشرات يمكن لمسها، تكون بمثابة الدليل لتحقيق ذلك المعيار أو غيره .

12- الانفتاح على المؤسسات المناظرة وعدم الانغلاق والتفوق: لا سيما تلك التي تقع في نطاق المنافسة مع المنظمة، فالتواصل مع تلك المؤسسات من شأنه أن يطور المنظمة وذلك باستفادتها من تجاربها من ناحية، كما أن التلاقح الفكري الذي يتأتى جراء هذا التواصل يؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وممارسات خلاقة. وفي إطار الانفتاح وعدم التفوق، يأتي الانفتاح على المجتمع الخارجي -خاصة المستفيدين منهم- للوقوف على احتياجاتهم، وتوقعاتهم من المنظمة، والعمل على تلبيتها بأفضل صورة .

13- وضوح اللوائح والقواعد المنظمة للعمل: وشيوع الثقافة التشريعية المنظمة للعمل بشكل عام، بحيث يكون كل عامل بالمنظمة على دراية بما يجب عليه فعله، وماله من حقوق ومميزات.

14- شراكة التكنولوجيا: يجب أن تكون التكنولوجيا شريك كل خلايا المنظمة، بحيث تكون حاضرة بقوة، حضور يسمح لها بسرعة القرارات التي تقوم على التواصل السريع، فالاجتماعات مثلا يمكن عقدها غير الأوقات المعتادة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والمخاطبات يمكن اعتماد الالكترونية وإلغاء الورقية إلا في حالة الضرورة، فصفر ورقة أحد الأصفار الخمسة التي تعتمد عليها اليابان من خلال التقليل من الاستخدام الورقي، والمقررات تتحول من ورقية إلى الكترونية، أساليب التقييم، مجموعات العمل التي تتكون من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. إن مثل هذه الأمور لا يمكن أن تتحقق بكفاءة وفاعلية إلا إذا اعتبرنا التكنولوجيا شريك حقيقي للعمل وليس مجرد دخيل ثقيل الظل أحيانا .

15- أن تراعي المنظمات عملية "التدوير الوظيفي": التي ظهرت بقوة وأصبحت من خصائص العصر، فإذا كانت الإحصاءات تشير إلى أن أكثر من ٨٠٪ من وظائف نهاية القرن الراهن لم تتحدد مسبقا، فیتعين المنظمات أن تولي اهتماما وتركيزا أكثر على نوعية الفرد العامل وإعداده الإعداد الجيد للحياة وتأهيله بالخبرات والقدرات التي تمكنه من تطوير نفسه بنفسه وملاحقة بكل جديد، وتزويد العمال بمجموعة قوية من المهارات قابلة للتحويل. و كل فرد أن يكون جاهزا لتحويل مساره الوظيفي.

16- تحتل المعلومات ركنا مهما في البناء الإداري المعاصر: لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وهي الوسيلة الرئيسة للإدارة التنسيق والتخطيط والمتابعة. والمتابعة. وبالتالي يتعين على المنظمة إدارة المعرفة إدارة منظمة بما يسمح لكل العاملين بها من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ أنسب القرارات. فأكثر القرارات فاعلية تلك التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات.

17- تنمية القدرات المحورية للمنظمة: تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم، ويدعم هذا الاهتمام بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق إنتاج السلع والخدمات، حيث يصعب تحقيق هذا

التفوق حال غياب القدرات المحورية. وإذا كانت المؤسسة لا يمكنها التميز في جميع مجالاتها بأي حال من الأحوال فهذا يستدعي تركيزها على القدرات المحورية لها.

18- العمل وفق بيئة متغيرة (داخلية وخارجية): أن تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها. 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 بناء أنظمة تتحقق فيها " إدارة التميز". وتتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص تهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات.

19- التقييم الدائم والمستمر للأداء المؤسسي: تقييم يمكن اعتباره بأنه نقطة البداية لتطوير المؤسسة ومنتهاه في الوقت نفسه، بحيث يكون التقييم في البداية للوقوف على فاعلية المنظمة، وفيما بعد يصبح التقييم أداة لوضع خططها. وهذا لن يتم إلا بقدرة المؤسسة وضع أدوات للقياس، بحيث تقف على ما هو قائم، وما هو مستهدف، ولا يقف الأمر عند مجرد رصد الواقع -الفجوة بين الواقع والمأمول- بل يتعدى إلى سبل ردم الفجوة هذه. وعملية التقييم هذه ذاتية -تقييم ذاتي-، بحيث تسمح للمنظمة أن ترى نفسها دون أدنى تحمل. وتصل المنظمة عملية التقييم الذاتي هذه إلى نقد الذات، من خلال المكاشفة، وهي تختلف كثيرا عن جلد الذات، التي قد تعصف بالمنظمة نتيجة شيوع السلبية والتشاؤم. ويرتبط بعملية التقييم الذاتي هذه الشمول، بحيث يشمل التقييم جميع كيانات المنظمة، كل هذا يكون في سياقات معايير محددة سلفا، ومعتمدة اعتمادا محليا أو عالميا. وتستغرق عملية التقييم هذه ما بين ستة أشهر إلى اثني عشرة شهرا. وقبل التوجه إلى التقييم الذاتي، يجب المسؤولين أن يعلموا سبب تولي المنظمة لهذه المهمة، ومن هو المسؤول عنها، كيف يمكن تصميم العملية وإدارتها بحيث نتأكد من فعاليتها ومن كونها ذات مردود. التقييم الذاتي المنظمي الشامل ... مراحلها، خطواته، وتفصيلاته... هو القطعة المركزية والرئيسية هذا الإرشاد.

ثالثا- مداخل إدارة التميز

مدخل إدارة التميز هي مداخل شاملة تجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكف تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المنظمة ومستوياتها وأصحاب.

1- مدخل إدارة المعرفة

✓ مفهوم إدارة المعرفة

هي تلك الإدارة التي تعمل التعرف ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.

أو هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها، وتوزيعها واستخدامها، وحفظها وتيسير استرجاعها. مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع البيئة المحيطة بالمنظمة.

وتشمل قيمة المنظمة أصول ملموسة، وأصول أخرى غير ملموسة، وتعاطم في الوقت الراهن الأصول غير الملموسة، أو الأصول المعنوية، ذلك لأنها تتكون من مفردات عديدة منها إرضاء وإشباع احتياجات العملاء، معنويات العاملين، المعرفة التنظيمية، وأهم ما تشمل عليه الأصول المعنوية هو رأس المال العقلي والذي يتضمن أحد جوانبه الأساسية العقول البشرية عالية التميز، وهي من أهم الأصول، لأنها تشكل ثروة وقيمة حقيقية.

✓ أهمية المعرفة للمنظمة

والمؤسسة في حقيقتها كائن حي يعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية، وتتوقف عملية التحديد المعرفي بها.

وتأتي عملية إتاحة المعرفة بكل صورها لكل العاملين بالمنظمة، لتساعد عودة وعي الأفراد المستمسكين بالماضي، والمتكتلين خلف القيم والأفكار المنظمة القديمة. وهنا يقفز الذهن وتستدعي المرحلة دور قائد التغيير -عملية إعادة الوعي للعاملين المنظمة- بشكل تثقيفي توعوي، أكثر منه إرشادي توجيهي، لاسيما تلك الفترة الحرجة، التي لم تجسر الثقة فيها بين القائد والأفراد بعد. والوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة تشجيع العاملين في المنظمة التعلم المستمر الواحد تلو الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث إن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة وتمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة،

وكذلك وضعهم في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسّن القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى الاسهام المباشر في رفع دافعية العاملين وبتالي زيادة رغبتهم في العمل.

وتساعد إدارة المعرفة على العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد، والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

وتختص عمليات إدارة المعرفة برصد التحول من حالة تحدث فيها المتغيرات في تدرج يمكن توقعه وخط مستقيم، إلى حالة من التغيرات المتقطعة شديدة التأثير على المستوى العملي، وبذلك تساعد إدارة المعرفة المنظمات بناء استراتيجيات تتشكل حسب الظروف ولا تسير بوتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال تعلم الجديد ونبد القدم، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمات على التجديد المستمر للقدرات والتوجهات التنظيمية تحسبا للفرص والتهديدات المحتملة مستقبلا.

وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تعد بعدا مهما في إدارة التميز المؤسسي، لدورها المباشر والمؤثر والفعال في تحسين وتطوير المنظمات، والسعي نحو التفوق والإبداع. وهناك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات الباحثة عن التميز والتفوق من خلال تبنيها وتطبيقها لإدارة المعرفة، من أهمها: البناء على الجهود السابقة، توفر الوقت وتختصر الجهد، تؤدي إلى تسريع اتخاذ القرار، تساعد إيجاد آليات يمكن بمقتضاها استقطاب الكوادر البشرية الجيدة، تساعد تعزيز الثقة بين كافة المنظمات من خلال تعاون مشترك بينها، تسهم عمليات تفعيل وتشجيع الابتكار والإبداع.

✓ أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة أهمها:

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.
- **المعرفة الضمنية:** المعرفة الضمنية مصطلح يعبر عن المعرفة المخزنة بعقول الأشخاص لفترات طويلة والتي يصعب على الأشخاص غالبا التعبير عنها، وقد يكون من المستحيل نقلها من شخص لآخر.
- **المعرفة اللاحقة:** المعرفة اللاحقة هي المعرفة التي نحصل عليها مباشرة من تجاربنا الشخصية، وكلمة لاحقة هنا تعني أن الشخص لا يحصل على هذه المعرفة إلا بعد أن يصبح لديه بعض الخبرات في مجال معين، ومن ثم استخدام المنطق والتفكير وتوظيفهما لاستخلاص الفهم والمعرفة في هذا المجال.

- **المعرفة المسبقة:** بعكس المعرفة اللاحقة فإن المعرفة المسبقة هي حقائق ومعلومات مخزنة في العقل، وترتبط بالمعرفة التي على يمكن للأشخاص الحصول عليها مباشرةً من العالم دون الحاجة إلى تجربتها.
- **المعرفة الخبيرة:** تسمى المعرفة الخبيرة أيضا بمعرفة المجال، وهي معرفة عميقة حول مجال أو تخصص معين، حيث إن الشخص الذي لديه المعرفة الخبيرة يكون على دراية كبيرة بمجال تخصصه، وذلك بالإضافة إلى معرفته العامة بجميع نواحي الحياة.
- **المعرفة التجريبية:** المعرفة التجريبية هي المعرفة التي نحصل عليها بالتجربة من خلال الحواس، ولا يعني الحصول عليها بالتجربة أنها تشبه المعرفة اللاحقة، حيث إن المعرفة اللاحقة هي توظيف الخبرة بالتجارب للحصول على المعرفة أما التجريبية فهي مستمدة من الخبرة ولكن تلاحظ بالحواس.

✓ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

تؤكد مختلف الدراسات والبحوث الدور البارز الذي تلعبه إدارة المعرفة في توليد المعرفة، تراكمها، تخزينها، توزيعها واستغلالها من خلال بحوث التطوير لبلورتها في النهاية إلى طرق وأساليب جديدة مبدعة وتقديم منتجات وخدمات أكثر تميزا وتنافسية مما يسهم في تحقيقها التفوق والريادة. وتتمثل في:

- **توليد المعرفة:** وتتحقق عملية توليد المعرفة من خلال مشاركة الأفراد (أعضاء المنظمة) أثناء عمليات التلاقح الفكري فيما بينهم، وتبادل الخبرات المختلفة أثناء حل المشكلات التي تعترضهم في العمل، ومن ثم تأتي الأفكار الجديدة الخلاقة بمثابة توليد جديد لأفكار جديدة، ومن ثم معارف مولدة. ولما كان الأفراد هم من يقومون بعملية التوليد هذه فإنه يتعين توفير البيئة المناسبة التي تساعدهم في أن يقوموا بدورهم هذا بكل أريحية وكفاءة، من خلال الاتصال المفتوح، والشفافية المطلقة. كما لا تترك تلك العملية لمن يقومون بعمليات بحوث الفعل والتطوير وحدهم، ولكن يجب أن يكون الجميع شركاء في هذا العمل.
- **حفظ المعرفة:** عمليات حفظ المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية حزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات حزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.
- وعملية حزن المعرفة مهمة جدا في إدارتها، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات حزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا

لأن إهمال تلك العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.

- **توزيع المعرفة:** لقد أدت سيادة عصر المعلومات واقتصاديات المعلومات إلى تغيير المعادلة القديمة التي تقول: إن المعرفة = القوة، إذا ما تم تخزين وادخار المعلومات، وأصبحت المعادلة الجديدة هي أن المعرفة = القوة، إذا ما تم تجديد المعلومات، واقتسامها وتوزيعها للأفراد للاستفادة منها.

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها، ونقل المعرفة وتشاركتها. وتعتبر إتاحة مشاركة المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

- **تطبيق المعرفة:** إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

وتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وليست المؤسسة التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة. ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً مضاعفة لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة.

2- مدخل إدارة الجودة الشاملة

لتنجح يجب أن تنافس عالمياً، ولتنافس عالمياً يجب أن تنتج سلعا أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، ولتنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، لابد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها "هذا ما توصل إليه الباحثين، فما هي الجودة الشاملة؟ وما هي مبادئها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات؟

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يسعى إلى إشراك كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق رضا العملاء واعتباره الهدف الأساسي لوجود المؤسسة ذلك من خلال تطوير مجموعة من القيم والمعتقدات لديهم.

فمن خلال إدارة الجودة الشاملة يتم إحداث تغيير يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، بتكاليف منخفضة مع تقديمها في وقتها المناسب وبأقل الأخطاء الممكنة أو انعدامها وهذا ما يؤدي إلى انخفاض شكاوى العملاء بالنسبة للمنتجات المقدمة لهم.

كما أن التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، هذا بالنسبة للعملاء الخارجيين، أما الداخليين فإنه ومن خلال تبني هذا المفهوم وباعتبار المشاركة الجماعية من أهم مبادئه، فإن ذلك يحفزهم على الاشتراك في التطوير والإبداع والابتكار، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات فيما بينهم، وبالتالي توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بصفة عامة وتحقيق أهدافهم الشخصية بصفة خاصة من خلال مكافأة المتميزين منهم.

✓ فكيف يمكن من خلالها تحقيق الأداء المتميز؟

فالتعمن في تلك الفوائد نجد أنها في حد ذاتها هي مدخل لتحقيق التميز في الأداء، ففهم المديرين لمبادئ الجودة الشاملة يساهم في إكساب الميزة التنافسية أو تعظيمها إذ عليهم التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من إيديولوجية المؤسسة، هذا وأن تقديم منتجات بجودة عالية فإن ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسي، إذ تصبح منتجاتها أفضل وبخصائص متميزة مقارنة بالمنافسين. وهذا يساهم في زيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، وقدرتها على جلب عملاء جدد، وكسب ولائهم لتلك المؤسسة.

فبرامج التحسين المستمر، وتهيئة مناخ العمل، التعاون والإدارة بالحقائق، كلها مبادئ أو مرتكزات لا تقل أهمية، لكن أكثر الموارد أهمية في تعزيز الوضع التنافسي لأي مؤسسة هي مواردها البشرية، فالاهتمام بتدريبها وتعليمها وتلقينها تلك المبادئ وتمكينها وتفويض السلطة لها، ورفع روحهم المعنوية فإن ذلك بلا شك يساهم في تحسين مستوى أدائهم، بشكل يؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الحالية والمتوقعة.

3- مدخل الإدارة الإلكترونية

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية كمفهوم علمي حديث قد لقي العديد من التعاريف باختلاف وجهات نظر كل مفكر حيث يمكن تعريفها على أنها: منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني، الفاكس، المواقع الإلكترونية.... في سبيل الحفاظ على الموارد واختصار الوقت والجهد في العمل.

فهي تشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل والإستخدام الواعي والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

وتساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من العملاء قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل العملاء معها وولائهم لها.

وبذلك تتمكن المنظمة - بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية - أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب العميل. ما يطلق عليه " الإنتاج النحيف. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Compaq ، Dell حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات العملاء وليس قبلها وتخزينها .

ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي (مرونة العمليات وكفاءتها)، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءاً من استلام طلب العميل، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع، التعامل مع مصادر المكونات الداخلية (المستودعات) والخارجية (الموردين)، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للعميل.

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز في الأساس على منطق " الوقت هو المورد الأكثر حيوية".

إن المنطق الأساسي في الإدارة الجديدة هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والنطاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية - وفي تنسيق وتكامل - لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنية Instantaneous " أي العمل في الوقت الحقيقي Time Real في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

وقد اكتشفت الإدارة الجديدة تفعيل نموذج تنظيمي يتصف بالسمات والإكانيات المتفردة التالية هو سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية والتميز:

- الترابط والشبكية.
- التكامل بين عناصره وفعالياته.
- التحرر من قيود المكان.
- التحرر من قيود الزمان.
- عمق استخدام التقنية الحديثة.
- عمق استخدام تقنيات الاتصالات.
- عمق استخدام تقنيات المعلومات.
- درجة عالية من الإتقان والجودة.
- درجة عالية من السرعة في الأداء.

- درجة عالية من الإستجابة للعملاء.
- درجة عالية من الحساسية للسوق.
- درجة عالية من التمكين للبشر.
- درجة عالية من التنمية المعرفية.
- درجة عالية من التعلم التنظيمي.
- درجة عالية من التوازن في النتائج.

وفي السعي إلى توفير مقومات الإدارة الإلكترونية يتعاظم اتجاه المنظمات لتحقيق مستوى التميز الذي تزوج له نماذج متعددة مع الأخذ في الإعتبار ما يلي :

- أن نماذج التميز ليست مجموعة جامدة من المبادئ والمفاهيم ولكنها منظومة حركية متغيرة من المقاييس التي ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها من أو ابتعادها عن مستويات الأداء المستهدفة معبرا عنها بالنتائج المتحققة لأصحاب المصالح المختلفين .

- أن تحقيق مستوى إدارة التميز أصبح الوسيلة الأساسية لمواجهة ضغوط التنافسية والعولة والتطورات التقنية، والتعامل معها بإيجابية .

- أن لإدارة التميز مقومات رئيسة ينبغي توفرها واستثمارها بكفاءة حتى يتحقق التميز في الواقع، كما ينبغي المحافظة عليها وتميئتها حتى بعد تحقيق غاية المنظمة في التميز والتفوق .

- تمثل عناصر " إدارة التميز " منظومة متشابكة ومتكاملة تؤثر في بعضها البعض، ولا يتحقق التميز إلا بتفعيلها معا.

- هناك مقاييس موضوعية يمكن الركون إليها للتعرف على مستويات الأداء التنظيمي ومدى اقترابه من مستوى التميز المستهدف .

- تمثل المعلومات والمعرفة ركنا مشتركا ومهما في نماذج " إدارة التميز "، يتحقق من خلال استثمارهما مستويات متعالية من التعلم التنظيمي.

تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق "التميز" من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي :

- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي والتنفيذ عن طريق الروبوتات والرقابة والقياس من خلال نظم مدججة في العمليات تعتمد برامج خبيرة من أهمها: التصميم باستخدام الحاسب الآلي، الإنتاج باستخدام الحاسب الآلي، الهندسة باستخدام الحاسب الآلي، الهندسة المواكبة، تخطيط موارد المشروع، الوقت في الإنتاج، الوقت في الشراء...إلخ.

- تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني.

- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات نماذج " إدارة التميز " من أهمها ما يلي:

• التوسع في الأتمتة بما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

• إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الإعتبار.

• إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

• تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.

• استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم حيث يكون الربط آنيا الشبكي بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.

4- مدخل الإبداع

إن التغييرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم والكيف مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، وإنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بجرية وتجربة البدائل الممكنة معها.

- تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.

- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.

- تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.

- تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة وتقدم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية وهادفة.
- تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتحديات والمخاطر.

كما يجب أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل وتنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود يمكن ترجمتها من خلال إدراك دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي حيث يلزم على المؤسسات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي حاجات الفرد والمؤسسة في مجال الإبداع، وتلبي حاجات العملاء كذلك.

فالتفكير الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، وإنما هو مهارة من الممكن تلقيها والتدريب عليها وهنا تظهر أهمية ودور إدارة الموارد البشرية اتجاه موظفيها. فالإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المؤسسات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين.

5- مدخل الإدارة الإستراتيجي

✓ مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يدخل مصطلح الإستراتيجية ضمن ميادين متعددة سواء كانت سياسية، أو إقتصادية، أو إجتماعية، حيث ترتبط إرتباط وثيق بإتخاذ القرارات بغرض تحقيق أهداف معينة. ومن هنا فقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها " القرارات المؤثرة والهامة التي تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها وسيطرتها على الإستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص والإمكانيات وأفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ومخاطر، وتتخذ على مستوى المنظمة.

وكذلك "هي مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ وتخطيط الإستراتيجيات المصممة والمخططة لإنجاز أهداف المنظمة". حيث يتضح من خلال التعريفات السابقة بأن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق الشمولية والتكامل داخل المنظمة، من التسويق والإنتاج والتمويل وإجراء البحوث للوقوف على واقع حال المنظمة وتطويرها المستمر وذلك بهدف تحقيق أهدافها.

✓ أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية في مجملها إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حياة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي لها، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق عدد من الأهداف حيث أنها تسعى إلى تهيئة المنظمة وذلك بإجراء التعديلات الداخلية في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بشكل يزيد من قدرتها على

التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية عالية، كما أنها تسعى إلى إتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة التي تعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتقوية مركزها التنافسي.

✓ أهمية الإدارة الإستراتيجية الإدارة الاستراتيجية تعتبر أساسية بسبب دورها الحيوي في توجيه الجهود وتحديد الأهداف للمنظمات. فمن خلال اتخاذ قرارات مدروسة وتوجيه الموارد بكفاءة، يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تجعل المنظمات قادرة على التكيف مع التحولات في بيئتها الخارجية، وبالتالي تحقيق النجاح والنمو المستدام على المدى الطويل. إضافة إلى:

- **الوضوح والتوجيه:** بوجود إدارة استراتيجية فعّالة، تكون للمنظمات اتجاهات واضحة. فمن خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتوجيه جميع أصحاب المصلحة نحو تحقيق هدف مشترك، وتوفير إطارًا موحدًا لاتخاذ القرارات وتوجيه استخدام الموارد بشكل فعال.

- **ميزة تنافسية:** تعتبر أداة قوية تمكن المؤسسات من تحقيق التفوق عن المنافسين في سوق معين. فهي تسمح للمنظمات بتحديد ما يميزها ويميز منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي تمكنها من جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. بالاستفادة من نقاط القوة الفريدة لديها وتفوقها في المجالات المحددة، تتمكن المؤسسات من البقاء في القمة والتأثير بشكل إيجابي على اتجاهات الصناعة التي تعمل فيها.

- **التكيف مع التغيير:** في ساحة الأعمال اليوم، حيث تسود الديناميكية والتغيرات المستمرة، تصبح الإدارة الاستراتيجية أمرًا لا غنى عنه للمؤسسات من أجل التكيف بنجاح. وتتضمن هذه العملية استكشاف البيئة الخارجية، وتوقع التحولات المحتملة، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة. ويهدف كل ذلك إلى تجاوز التحديات المتعاضمة واستغلال الفرص الناشئة بشكل فعال.

- **تحسين الموارد:** في إطار الإدارة الاستراتيجية الفعّالة، يتم التركيز على تحسين استخدام الموارد المختلفة، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية. يهدف ذلك إلى تحديد المجالات ذات الأولوية الاستراتيجية وتعظيم كفاءة استخدام الموارد، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعّالة ومستدامة.

- **تحسين الأداء:** في سياق تحسين الأداء التنظيمي، يعمل هذا العمل على تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال وضع أهداف واضحة ومراقبة التقدم نحو تحقيقها، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. كما يوفر إطارًا لقياس النجاح وتحديد مجالات التحسين المستمر وتعزيز النمو والابتكار داخل المنظمة.

- **إدارة المخاطر:** في سياق إدارة المخاطر، تعني الإدارة الاستراتيجية تقييم المخاطر المحتملة والشكوك المتعلقة بالاستراتيجيات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة لتخفيف هذه المخاطر. حيث يساعد ذلك على تقليل الأضرار المحتملة واستغلال الفرص بشكل أفضل، مع مراعاة وفهم للمخاطر المحتملة وتأثيرها.

- الاستدامة على المدى الطويل: وتضمن الإدارة الاستراتيجية أيضًا الاستدامة طويلة المدى من خلال النظر في العوامل الاجتماعية والبيئية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات. ويعمل ذلك على تعزيز الممارسات التجارية المسؤولة والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى خلق قيمة تتجاوز الربحية القصيرة المدى وتسهم في الاستدامة للمؤسسة.

✓ مراحل الإدارة الإستراتيجية

يتم ممارسة الغدارة الإستراتيجية من خلال تنفيذ مجموعة من المراحل هي:

- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الثغرات الإستراتيجية ووضع أهداف المنظمة طويلة الأمد واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية والوحدات الإستراتيجية والوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم جمع المعلومات عنها، وفي نفس الوقت فإن إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة، كما تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة واختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، كما ينبغي أن تمارس الإدارة الإستراتيجية بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأمد يحدد لفترات طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة فيها والبحوث التي سوف تجرى عليها والموارد التي سوف تستخدم.

- **مرحلة التطبيق:** والتي تهدف إلى تنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تضمنت وضع أهدافها ذات المدى القصير ورسم السياسات الواضحة للمنظمة، وتخصيص مواردها البشرية والمادية وتوزيعها بين البدائل المختلفة للإفناق، كما تتطلب أيضا التهيئة من الداخل للمنظمة بما قد يناسبها من تعديل في هيكلها التنظيمي وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات فيها، ووضع مختلف الأنظمة كأنظمة المعلومات، وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم أنشطتها واهتماماتها وتحديد خصائصها من حيث القوى العاملة فيها وتنميتها وتوزيعها بما يساعدها على تنفيذ خططها الإستراتيجية. في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية وشمولية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة وقدرة عملية على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة مرتبة ومنظمة تعمل على تنفيذ ما تم وضعه في المرحلة السابقة وإن أهم أساس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق المنظمة للتكامل والتعاون بين الأقسام والأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة فيها ولتنفيذها بكفاءة عالية وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار خالقة جديدة إبداعية أصيلة وليست روتينية وتقليدية.

- **مرحلة التقييم:** تخضع لعملية التقييم كل الإستراتيجيات المحددة داخل المنظمة وذلك بهدف معرفة مدى تناسب إستراتيجيتها مع المتغيرات البيئية ولتقييم دقة التنبؤات ومداهما التي تحويها الخطط، ويتطلب التقييم مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف الفعلية من تطبيق الإستراتيجية وإكتشاف إنحرافاتهما التي قد تكون في المرحلة الأولى وهي مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في المرحلة السابقة وهي مرحلة التطبيق، كما تحتاج المنظمة إلى تجميع بياناتها من البيئتين الداخلية والخارجية حتى تستطيع الحكم على صحة نجاح إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك عند إتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير هيكل العمل وبعض الأنظمة التي كانت السبب بعدم تحقق الأهداف التي أستهدفتها تلك الإستراتيجية.

6- علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي إطار يجمع فيه عناصر مرتبطة ومتحدة فيما بينها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم عناصر التميز المؤسسي والذي يهتم بالإدارة الإستراتيجية بهدف خلق حالة من التوازن بين إحتياجات المنظمة والعاملين فيها والعملاء والمجتمع ككل . كما يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية على أنها نظام يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات للبيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى إستراتيجيات يمكن إستخدامها لزيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين وبالتالي تسعى إلى تخفيف من حدة وقوع الأزمات التي قد تمر بها المنظمة، وذلك من خلال مدخلات نظام الإدارة الإستراتيجية وهي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الإستراتيجيات السابقة وآراء ومقترحات مديري المنظمة، والتي بدورها تخضع إلى عملية تحليل تعتمد على المشاركة والإبتكار وإطلاق العنان للأفكار للوصول إلى حلول إستراتيجية تتناسب مع الأزمة التي قد تمر بها المنظمة. وعادة ما يتم التحليل في إطار القيود البيئية التي تظهرها البيئة الداخلية والخارجية المتمثلة في الفرص والتحديات مما يجعل إنتقال منظمة الأعمال من بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد إلى بيئة مستقرة نسبيا. كما أن تعامل المنظمات مع الإدارة الإستراتيجية اليوم يظهر بمدى أهميتها في زيادة الأداء المؤسسي وذلك من خلال ملاءمتها للفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية مع بيان وتحديد نقاط القوة والضعف المؤسسية وذلك مع تعاظم المنافسة بين منظمات الأعمال. إضافة إلى:

- تقوم الإدارة الإستراتيجية بمساعدة المسؤولين على إدراك أهداف رسالة المنظمة والتعاون بهدف تحقيقها بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- تقوم الإدارة الإستراتيجية بتطور أدائها عن طريق تنمية القدرات والتفكير الإستراتيجي وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

المحور الثالث

نماذج إدارة التميز المؤسسي

نماذج التميز المؤسسي هي مجموعة من المعايير والأطر التي تساعد المنظمات على قياس وتحقيق التميز في أدائها، من خلال التقييم المستمر والتحسين المستمر. تهدف هذه النماذج إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة وجودة الخدمات والمنتجات.

أولاً- طبيعة نماذج إدارة التميز المؤسسي

إدارة التميز فلسفة حديثة يعود الفضل ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويرها، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة وعلى رأس هذه المنظمات نذكر المنظمة الأوروبية (EFQM) ومنظمة مالكوم للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA) ومنظمة ديمينج في اليابان (Deming)، والجائزة الوطنية بكندا، والجائزة الاسترالية لتميز الأعمال، والنموذج الاسكتلندي للتميز (SQMS)، وجائزة التميز السنغافورية (STQM).

ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفق معايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز، للوصول إلى النموذج الأمثل للتميز، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر.

ومن الجوائز العربية للأداء المتميز، جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، جائزة الإمارات العربية للأداء الحكومي المتميز، جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (الأردن)، جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (المملكة العربية السعودية).

ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوربي، الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز في المنظمات أصبح حقيقة واقعية.

وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات من القرن الماضي بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح إحدى المنظمات جائزة سنوية، إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز وبناء على هذا تعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات، وتستنير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدتهم في ممارستهم على الطريق السليم.

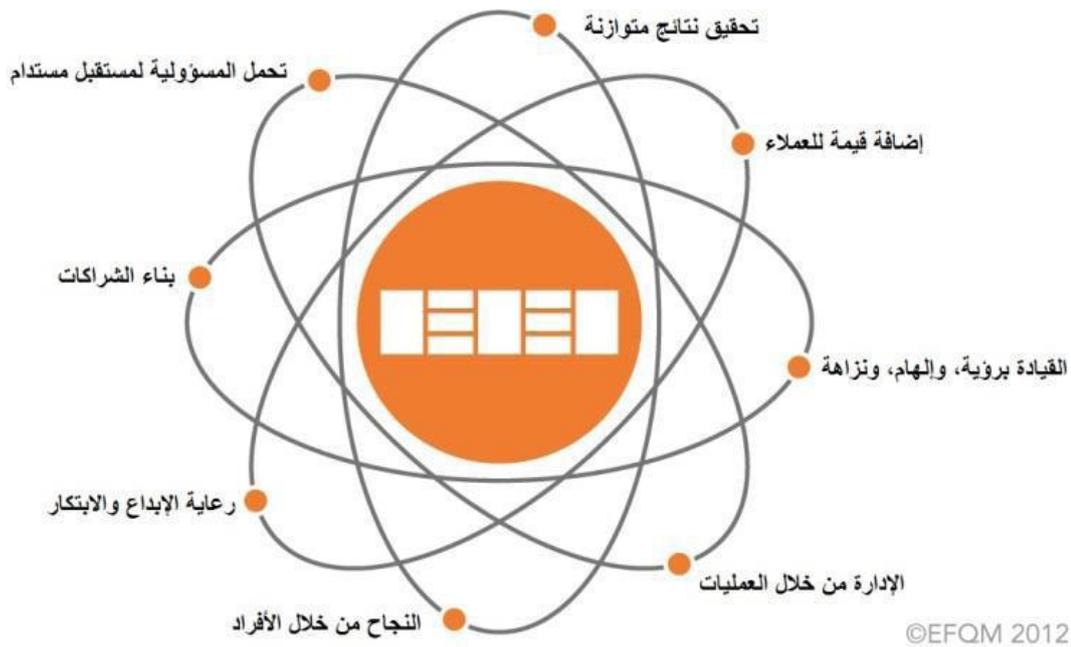
ثانياً- النموذج الأوروبي للجودة: (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد والمحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها، وفي بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية وفي أغلب قطاعات الأعمال.

1- مفهوم التميز حسب النموذج الأوروبي

يستند نموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وقد حدد نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2010 ثمانية مفاهيم (مبادئ) أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي تنزو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): المفاهيم الأساسية للتميز



المصدر: متاح على: www.efqm.org

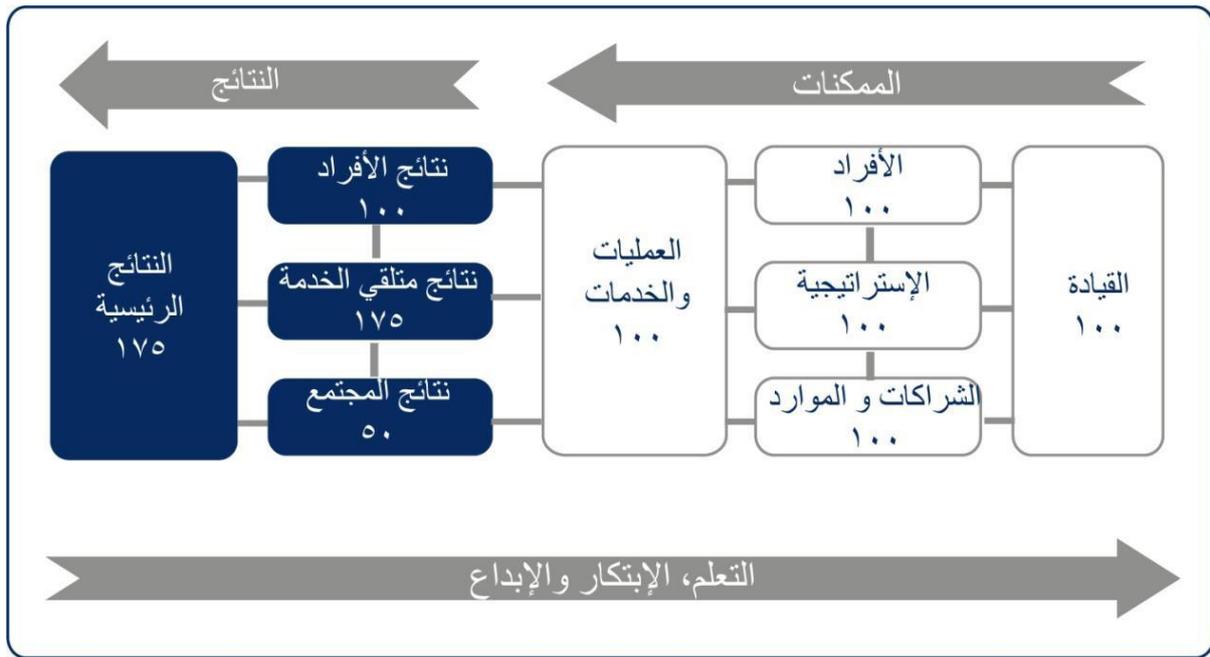
- تحقيق نتائج متوازنة: المؤسسات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق النتائج المتوازنة التي تلي احتياجات المعنيين، قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها قدر الإمكان.
- إضافة قيمة للعملاء: المؤسسات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة استراتيجياً، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.
- النجاح من خلال الأفراد: المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.
- رعاية الابتكار والإبداع: المؤسسات المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، هذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية.
- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

5- المعايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي

الشكل التالي يبين معايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي:

شكل رقم (02): المعايير الأساسية لنموذج التميز الأروبي



المصدر: متاح على: www.efqm.org

يقوم النموذج الأروبي للتميز على تسعة معايير أساسية تدرج تحتها مجموعة معايير فرعية، خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق نظم المقومات وهذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.

✓ **معايير المقومات:** وهي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة وتتمثل في:

- القيادة: (10 %) التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء.
- مشاركة العاملين: (9%) أي تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم.
- السياسات والاستراتيجيات: (8 %) تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة.
- العلاقة مع الموردين والشركاء: (9%) وذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.
- إدارة العمليات: (14 %) وذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر.

✓ **معايير النتائج:** وهي أربعة معايير، وكما أشرنا إليه سابقا تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات وتتمثل في:

المحور الثالث: نماذج إدارة التميز المؤسسي

- إرضاء العاملين: (9%) وشعورهم بالانتماء والولاء والمسؤولية نحو المؤسسة.
- إرضاء العملاء: (20%) بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضائهم والحفاظة عليهم.
- الأثر على المجتمع: (6%): نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمة المؤسسة من تعليم، وخدمات وغيرها.
- نتائج الأداء المالية: (10%) أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.

والجدول التالي يبين المعايير الفرعية التي تندرج ضمن المعايير الرئيسية:

جدول رقم (02): المعايير الأساسية والفرعية

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز. - المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل. - كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين/الشركاء الموردين/المجتمع) . - كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية. - كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع. - كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير.
السياسات / الإستراتيجيات	<ul style="list-style-type: none"> - مدى كون سياسة واستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين.

<p>- مدى اعتماد سياسة واستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي.</p> <p>- كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.</p> <p>- كيفية شرح وايصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة.</p>	
<p>- كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية.</p> <p>- كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.</p> <p>- كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.</p> <p>- كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية.</p> <p>- كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<p>- إدارة الشراكة.</p> <p>- إدارة الموارد المالية.</p> <p>- إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/ الموارد)</p> <p>- إدارة الموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة.</p>	<p>العلاقات والموارد</p>
<p>- منهجية تصميم وإدارة العمليات.</p> <p>- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين.</p>	<p>إدارة العمليات</p>

المحور الثالث: نماذج إدارة التميز المؤسسي

- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.	
- مقاييس أري المتعاملين. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.	نتائج الزبائن
- مقاييس أري الموارد البشرية - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.	نتائج العاملين
- مقاييس رأي المجتمع. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.	نتائج المجتمع
- مخرجات الأداء الرئيسية. - مؤشرات الأداء الرئيسية.	نتائج مؤشرات الأداء

المصدر: تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية،

. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 7.

✓ النموذج الجديد نموذج EFQM 2020

خضع النموذج الأوروبي للتميز لعدة تعديلات أهمها نموذج 2020، وأبرز مميزاتة:

- **تحديد التوجه:** يركز نموذج EFQM 2020 بشكل خاص على هذا الجانب، الذي يجب اعتباره الأساس المنطقي للي مؤسسة. ويجب أن يرتبط ذلك بالرؤية والاستراتيجيات الفعالة لخلق قيمة مستدامة.
- **ابتكار ثقافة خاصة بك:** تفعيل الإجراءات التي تعمل على إعطاء صوت لجميع الموظفين، بحيث يتم تبني الجودة من وجهة نظر داخلية وخارجية. وكذلك تلك التي تعزز العمل التعاوني، وتكون فرق العمل المختلفة مشتركة في الأهداف وتبقى على اتصال والتزام بالرؤية العالمية للمنظمة.
- **إعطاء صلاحيات أكبر للقادة على جميع المستويات:** التشجيع المتواصل والمستمر بينهما، من أجل الحفاظ على موقفهم من الفرض العام للمنظمة، مما يسمح بتحول عالمي ومنظم.
- **تحويل المنظمة:** مع نظام تم اختباره بالفعل من قبل الشركات "الرائدة"، والتي أثبتت فعاليتها في تحقيق التغيير، وهذا يساعد المنظمة على التغلب بسهولة أكبر على التهديدات الناشئة من خلال الإدارة الفعالة والتحليل المستمر الذي يمثل الطريق الأكثر أماناً للتكيف.

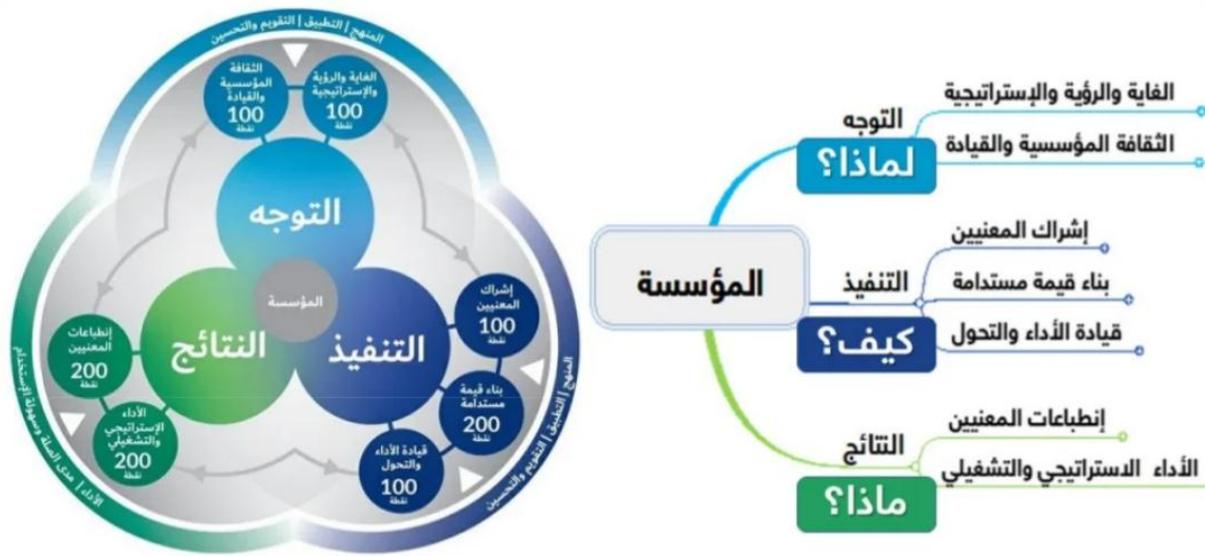
• مواجهة التحديات بطريقة شخصية: جميع المنظمات مختلفة وليس هناك نهج واحد للتحويل النموذج الجديد هو نموذج مرن يتكيف وقف الحجم وقطاع كل كيان.

• توقع المستقبل: تم تصميم النموذج الجديد من سنوات الخبرة في الأسواق المتغيرة.

وبهذه الطريقة، فإنه يوفر أدوات للتحليل التنظيمي والذكاء التنبئي القادر على إظهار الحقائق المحتملة التي سيجلبها المستقبل من أجل توقع المشاكل والتغيرات التي لم يأت بعد

✓ مكونات الإصدار الجديد لنموذج EFQM 2020

يتكون هذا الإصدار الجديد من سبعة معايير رئيسية مقسمة إلى ثلاثة مجالات:



• المجال الأول: الاتجاه

- الغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة).

- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (100 نقطة).



● المجال الثاني: التنفيذ

- إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة).
- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة).
- إدارة الأداء وقيادة التحول (100 نقطة).



● المجال الثالث: النتائج

- انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة).
- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة).



ثالثاً- النموذج الأمريكي للتميز: (جائزة مالكولم بالدريج)

يعد مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. وقد أفرزته وأوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال: «ما هي أداة قياس الجودة؟». وفي الوقت الذي اختلفت فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية المتميزة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكولم بالدريج للجودة القومية.

تأسست هذه الجائزة عام 1987 والهدف من هذا النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز التنافسية وتنمية قدرات المؤسسة، وكذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، وللإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى "مالكوم بالدريج" وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 حتى وفاته سنة 1987، وذلك تقديراً لمساهماته وجهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.

ويتمثل الهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الإهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات مفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة. وتتم عملية منح الجائزة بمجموعة من المراحل:

- استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشيح.

- المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي من قبل خمسة أعضاء على الأقل.
- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.
- إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمعلقة بالزيارات الميدانية.
- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.
- الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- يتم منح الجائزة لمجموعة من الفئات التالية:
- الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح.
- المؤسسات التعليمية.
- المؤسسات والمرافق الصحية .
- ويتم إعطاء الجائزة أيضا وفقا لطبيعة النشاط، فهناك جائزة للقطاع الصناعي وأخرى للخدمات.
- حيث يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:
- القيادة ذات الرؤية: فعلى القادة تحديد الرؤية والاتجاهات وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع المستفيدين، فأرائهم واتجاهاتهم تعد عنصرا مؤثرا على تميز المؤسسة.
- قيمة العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المؤسسة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: بهدف تحقيق التغير والتحسين في خدمات وعمليات المؤسسة.
- الإدارة بالواقع: من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.

- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسة كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

ويهدف النموذج إلى:

- نقل تجارب المؤسسات التي حققت التميز للمؤسسات الأخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز.

- الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة والحرحة في المنافسة.

- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.

- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.

- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة - تشجيع الابتكار والتنافسية والتقدم العلمي، وزيادة جودة المؤسسات الوطنية والقدرة التنافسية.

وتقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية وهي:

● **القيادة:** يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

● **التخطيط الاستراتيجي:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- إعداد خطط العمل.

- مراجعة أداء المؤسسة.

● **التركيز على العملاء:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

- قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية.

- بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

● **القياس، التحليل وإدارة المعرفة:** يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة،

وكذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

● الاهتمام بالعمالين: يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:

- تعزيز رضا العاملين.

- تدريب العاملين و تطوير القادة.

- تحديد احتياجات و متطلبات العاملين.

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

● إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها بتصميم وتطوير وتبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها واستمراريتها.

● النتائج: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات و الخدمات.

- نتائج العملاء.

- الأداء المالي و الأسواق.

- نتائج العاملين.

- كفاءة العمليات.

- الأداء المؤسسي.

وللإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم ويمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:

- القيادة: 100 نقطة.

- التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

- التركيز على العملاء: 85 نقطة.

- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: 90 نقطة.

- الاهتمام بالعمالين: 85 نقطة.

- إدارة العمليات: 85 نقطة.

- النتائج: 450 نقطة.

رابعاً- النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمنج)

ارتبط اسم "ديمنج" بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهودات "ديمنج" وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، ويركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها. هذا وتمنح جائزة ديمنج لثلاث فئات وهي:

- جائزة ديمنج للأفراد: تمنح للأفراد أو الجماعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

- جائزة ديمنج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنوياً من قبل هيئة الجائزة.

- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمنج وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر نموذج ديمنج (PDCA) مدخل للتحسين المستمر الذي لا يتوقف، ويرتكز هذا النموذج على أهمية العمل الإداري في حلقات دائرية متتابعة، تسعى إلى تحقيق رغبة العميل، والتي تأتي عن طريق المتابعة والمراقبة لما يرغب وما يمكن توفيره له عن طريق تقديم خدمة بكفاءة عالية ومن خلال أدوات تؤدي إلى إزالة الهدر وتقليل التكلفة إذ أنها تؤكد على أن هذه الجهود تبدأ بالتخطيط الدقيق ومن ثم التنفيذ الفعال للخطة الموضوعية، وبعد ذلك مراجعة نتائج التنفيذ ووضع خطط جديدة بناء على هذه النتائج وتمثل هذه الخطوات:

- التخطيط: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يستخدم فيها أدوات الجودة، تتم في بداية العملية وفيها يتم تحديد سبب المشكلة من خلال فريق حل المشكلة باختيار موضع التحسين ويتم توثيقه، من خلال جمع وتحليل البيانات عن الخدمة أو العملية المراد إجراء تحسينات عليها، باستخدام طرق تحليل مختلفة (نشر وظيفة الجودة، والهندسة المتزامنة) وتوضع على أساسها خطة لعملية التحسين تتضمن تحديد أهداف التحسين والتكاليف والمنافع المترتبة على البدائل لتحقيق تلك الأهداف. وحددت خطوات مرحلة التخطيط فيما يلي:

- فهم جميع متطلبات الزبائن وتقسيمها إلى مراحل.

- تحديد المهام وترجمتها إلى إجراءات، وتقسيمها إلى مراحل.
- إعداد جدول زمني للتنفيذ مع الأخذ المخاطر بالحسبان.
- تحديد وتجهيز المواد اللازمة للتطبيق.
- **العمل:** في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الحلول، واختيار أفضلها بعد القيام بوضع الخطة المناسبة لبدء عمليات التحسين، يسعى فريق حل المشكلة هنا لتنفيذ خطة التحسين، ومراقبة تقدمها وجمع البيانات والمعلومات أول بأول وبشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة له وأي تغيرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر إليها إذ دعت الحاجة، وعند بروز الحاجة إلى تعديلات مناسبة فإن ذلك يتم خلال تدقيق ذات المهام المطلوب تعديلها في المرحلة اللاحقة التي تعد مرحلة هامة يتحدد من خلالها مدى دقة هذا الانجاز ومدى بلوغ المعيب الصفري لذا يتطلب أولاً قبل بلوغ هذه المرحلة مراجعة الخطط وخطوات الانجاز التي يستوجب على فريق المخرجات النهائية تقديمها، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
 - التحكم في إجراءات الإنجاز وضمان التتبع للبروتوكولات.
 - الإجراء أو القيام بالمحاولات والاختبارات طبقاً.
 - التزام الصرامة كلما تعلق الأمر بالخبرة.
 - معالم التقويم والمراقبة الواجب إنجازها.
- **الفحص:** يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الخطوة في التأكد من الخطة التي تم وضعها سابقاً على أنها نفذت بشكل صحيح كما هو مخطط أم لا، ويتم رفع التقارير والبيانات عن تحسين العملية، وحددت خطوات مرحلة الفحص في:
 - التحقق من النتائج من خلال المقارنة مع مرحلتي التخطيط والعمل.
 - فحص المخرجات الفعلية ومدى مطابقتها مع المخرجات المتوقعة.
 - استعراض واختبار وتحقيق صحة العمل المنتج - فحص التحليل والاختبار، هل يجب أن ينتهي، أم نبدأ مرحلة التخطيط من جديد.
- **التنفيذ:** في هذه المرحلة، يتم اعتماد خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر إذا كانت النتائج مرضية وإيجابية، ويتم تعميمه على المعنيين وتدريبهم على تطبيق التحسين بفاعلية، وتعتمد هذه الخطوة على نتائج الخطوات السابقة التي من خلالها تجرى التحسينات والتعديلات على العملية أو نعود إلى المرحلة الأولى.

وفيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة وهذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

- سياسات الإدارة (20 نقطة): ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
 - تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل: (20 نقطة).
 - الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي: (20 نقطة).
 - نظم العمل: (10 نقاط).
 - تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة).
 - تطوير الموارد البشرية: (15 نقطة)
- خامسا- خصائص نماذج التميز المؤسسي:
- تتسم على العموم نماذج التميز المؤسسي بخصائص مشتركة تتمثل في:
 - التحسين المستمر: التشجيع على تقييم الأداء والتحسين المستمر.
 - التقييم الشامل: يشمل جميع جوانب المؤسسة بما في ذلك القيادة، الاستراتيجية، العمليات، والنتائج.
 - النتائج الملموسة: نتائج ملموسة يمكن قياسها لتحفيز الأداء وتحقيق التميز.
 - الابتكار: تشجيع الابتكار المستمر في العمليات والتقنيات.

المحور الرابع

سمات قادة التميز

قادة التميز هم الأفراد الذين يتمتعون بصفات وقدرات استثنائية تمكنهم من قيادة المنظمات نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

أولاً- القيادة التحويلية (إدارة التحول)

تسعى المؤسسات وتجتهد كثيرا في تنفيذ استراتيجياتها، وينصب جل اهتمام القادة في المؤسسات على ذلك، مع صعوبة ما يواجهونه من تقلبات في بيئة الأعمال، ومن هنا ظهر نموذج القيادة التحويلية والذي هو عبارة عن وظيفة مؤسسية حديثة مسؤولة عن إدارة المبادرات المعقدة في الهياكل التشغيلية واستراتيجية المنظمات، فهذا النشاط في المؤسسات يمتلك صلة الارتباط التي لا غنى عنها بين الرؤية التنفيذية وعمل المؤسسة.

✓ النشأة والتطور

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام 1973 قام بها "دونتون" بعنوان "قيادة المتمردين: الإلتزام والكاريزما في العملية الثورية"، إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريجور بيرنز" في كتابه "القيادة" الذي نشره عام 1978 والذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية، كما ركزت نظريته حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، فالعالم أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة.

كما وسعى بيرنز إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فحسبه أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعا، بالإضافة إلى تمييزه بين نمط القيادة التحويلية وبين نمط القيادة التبادلية. وفي عام 1985 قدم "بيرنارد باس" في كتاب له بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع"، نظرية منهجية القيادة التحويلية، وضع لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستشارة، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالأفراد. ثم أضاف "باس" عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة.

✓ التعريف

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد له ومن أبرز تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

أشار "فيرهولم" إلى أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تستخدم الإهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين أي أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

أما "بيرنز" عرف القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

ويقول "باس": إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي الواقع يحققون أداءات عالية.

أما "كونجر" فيرى أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة.

✓ أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ذلك أن القائد التحويلي هو صاحب رؤية وصاحب رسالة ينتقل الأفراد من حوله نقلة حضارية، يعتمد على القيم والمعاني السامية ويستند إلى الديمقراطية في قيادته.

إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة والرفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الإنتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة ببذل قصارى جهده مع الإلتزام الشخصي والشعور بالملكية. كما تظهر أهميتها من خلال:

- الإستشارة الفكرية

تعرف الإستشارة الفكرية Simulation Intellectual على أنها: "قدرة القائدة ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها". فهي تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيراً في المنظمات لإيجاد الحلول للمشاكل، فهي وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة.

فالإستشارة الفكرية هي إذن ذلك الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، فيبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإستشارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الإنضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل.

كما ويظهر أثر الإستشارة الفكرية على المتغيرات التنظيمية من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الإجتماعات ليكون جزء من ثقافة المنظمة، فالقائد يثير في تابعيه حب التحدي والمغامرة المحسوبة، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويجفزههم على تحويلها إلى فرص تساعدهم على النمو، إذ يستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكريا من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد الحرية التي يتيحها القائد لمروؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والإبتكار لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والإلتزام التنظيمي.

- الإعتبارية الفردية

تعني الإعتبارية الفردية Consideration Individualized أو الإهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لاحتياجات ورغبات المرؤوسين، فحاجاتهم ليست واحدة، فعليه أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الإبتاع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

فقد أكد "باس وستيدملير" "أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم والإتصال معهم على نحو دائم، ما يعني فتح الإتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتحوال، والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، فالإعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي "ريني بليس وبرنارد سنكلير" هذا البعد بعد الإستماع.

إن فهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل عنده والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الولاء والإلتزام التنظيمي لدى الفرد، فاختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه على ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة، فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالإنتماء وتعمق إلتزامه وولائه للمنظمة.

– التأثير المثالي

التأثير المثالي عرفه "أفولير" على أنه إظهار مشاعر الإحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

وأما Avilio و Bass يعتقدان بأن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحضون بالإحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

في حين يشير "وودس" إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام اتجاههم. فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليون التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، ومن بين الممارسات التي يمارسها القادة التحويليون من أجل تحقيق الغايات النبيلة نجد مثال النزاهة والعدل، فيوصف القائد بالنزاهة عندما يكون صادقا وأميناً ويتصرف بعدل ويحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المنظمة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المنظمة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته، فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين وبالتالي فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل فرضا العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه للمنظمة التي يعمل بها.

– الحافز الإلهامي

يعبر الحافز الإلهامي motivation Inspiration عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم.

فأثر الحافز الإلهامي على تعزيز المتغيرات التنظيمية يظهر من خلال معرفة القائد التحويلي بكافة الأساليب والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، إذ يستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته بأن الناس

يتحفظون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للإنجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المنظمة، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب والناصح للعاملين فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم، فتمكين العاملين من الإستقلالية بأعمالهم بحيث يعمل دور الوسيط في رفع مستويات المتغيرات التنظيمية من ولاء والتزام تنظيمي لديهم، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية اتجاه أعمالهم.

ثانياً- قيادة الفكر المؤسسي المستدام وتوظيف الذكاء الإجتماعي

في العصر الرقمي اليوم، حيث المعلومات متاحة بسهولة في متناول أيدينا، أصبح ترسيخ الذات كقائد فكري أمراً ذا أهمية متزايدة، ولا تقتصر قيادة الفكر على المعرفة في مجال معين فحسب، يتعلق الأمر بمشاركة الأفكار القيمة والخبرات والأفكار المبتكرة التي يمكن أن تشكل وتؤثر على صناعة أو مجتمع. من خلال وضع القائد لنفسه كقائد فكري، يمكنه بناء المصداقية، والحصول على التقدير، وجذب أتباع مخلصين من الأفراد ذوي التفكير المماثل الذين يقدرون وجهة نظرك الفريدة. ومن خلال المشاركة المستمرة للمحتوى والرؤى القيمة، يمكن لقادة الفكر تطوير صوت متميز ومنظور فريد يميزهم عن الآخرين في قيادة المؤسسات ويساعد ذلك على بناء وتعزيز الثقة والمصداقية مع المحيط .

كما يعلم القادة ذوو التفكير المستدام تعقيد الأمور المتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي يجعلهم قابلين للتكيف أكثر من بقية القادة لتعظيم الإبداع، الجزء الأهم هو أنهم يتطلعون إلى المستقبل بمنظور آخر فهم يعلمون بأن البيئة والمجتمع جزءاً لا يتجزأ من أي مؤسسة. إلى جانب ذلك، لديهم مجموعة واسعة من القيم والمبادئ الخاصة بهم والتي يسترشدون من خلالها إلى تطوير قيادتهم، هم يتخذون قرارات حريثة لأنهم يعلمون بأن للقيادة المستدامة دوراً مهماً في تحقيق التنمية المستدامة والتأثير على قادم الأجيال وليس فقط على الوضع الحالي. ومن خلال تلك الاستراتيجية المميزة التي تميز أسلوب الإدارة والقيادة المستدامة خاصتهم، يقوم القادة بقيادة الشركة أو المنظمة نحو تلبية متطلبات الاستدامة.

فالذكاء الإجتماعي أصبح يشكل أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الناجح، وفي عالم سريع التغير يظهر التعاطف باعتباره سمة حاسمة للقيادة الفعالة. إن القادة الذين يستطيعون فهم احتياجات واهتمامات أعضاء فريقهم والتعاطف معهم يكونون مجهزين بشكل أفضل لتعزيز ثقافة الثقة والتعاون والمرونة. تؤكد مبادرات تطوير القيادة الآن على تدريب الذكاء العاطفي، ومهارات حل النزاعات، وممارسات القيادة

الشاملة لتنمية التعاطف بين القادة. في عالم القيادة اليوم، يُعتبر الذكاء العاطفي مهارة حيوية لنجاح القادة واستدامة المؤسسات. فهو ليس مجرد ميزة إضافية، بل هو عنصر أساسي يحدد مستقبل الإدارة والمنظمات.

✓ تعريف الذكاء الاجتماعي

هو قدرة تتضمن عمليات معرفية عن الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمدركاتهم وأفكارهم ومشاعرهم، واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية وغيرها". وهي قدرة لها أهمية قصوى عند أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع الآخرين على نحو من الإثراء كالمعلمين والأطباء والأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين، ورجال السياسة والدعاية. ويعرفه "دريفر" بأنه ذلك النوع من الذكاء المستخدم في تعامل الفرد مع الآخرين وفي العلاقات الاجتماعية، ويشير إلى أن الذكاء الاجتماعي العالي مرادف لمفهوم اللباقة.

ويرى آخرون أن مفهوم الذكاء الاجتماعي يتكون من جانبين هما:

- الجانب المعرفي: ويعني قدرة الفرد على فهم أو حل رموز السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين وتمثل في الإدراك والاستبصار والمعرفة الاجتماعية.

- الجانب السلوكي: ويعني مدى فاعلية الفرد وتأثيراته الشخصية حال التفاعل مع الآخرين.

✓ أبعاد الذكاء الاجتماعي

هناك عدة أبعاد للذكاء الاجتماعي أهمها:

- التعامل مع الآخرين والتكيف معهم: يرى بعض الباحثين أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على التعامل مع الآخرين وأنه يمكن تحليل مظاهر التعامل مع الآخرين إلى عدة قدرات تعبر كل منها عن مظهر بسيط من مظاهر الذكاء الاجتماعي وهي كما يلي:

- التصرف في المواقف الاجتماعية: وتعني القدرة على حسن التصرف مع الآخرين أو النجاح في التعامل معهم بكفاءة.
- التعرف على الحالة النفسية للمتكلم: وتعني القدرة على فهم الآخرين والتعرف على حالتهم النفسية من أحاديثهم.
- تذكر الأسماء والوجوه: وتعني القدرة على الإحتفاظ بأسماء الأشخاص وملاحظتهم وتذكرها بدقة، ويدل على شدة الإهتمام بهم.
- ملاحظة السلوك الإنساني: وتعني القدرة على ملاحظة سلوكيات الآخرين، والتنبؤ ببعض المظاهر السلوكية البسيطة للآخرين.

- التواصل مع الآخرين: إن التواصل مع الآخرين يعكس قدرة الفرد على التعامل معهم ومدى تكيفه معهم ومراعاة حالاتهم المزاجية وتحفيزهم والتواصل الاجتماعي بدوره يوصل الفرد إلى الاستفادة من كل الأطراف الإتماعية المحيطة به ويعد الإنسان في الحقيقة ميتا دون العلاقات الإتماعية فالتواصل يعنى الحياة.
- فهم الآخرين: يعد فهم الآخرين أحد الركائز التي يبنى عليها مقياس الذكاء الإتماعي كما أن القدرات في الجانب السلوكي يمكن أن توصف أنها الذكاء الإتماعي الذي يساعدنا على فهم سلوك الغير وفهم سلوكنا. ويهتم جاردر (Gardner 1991) بخصائص الذكاء الإتماعي ويحدده بأنه قدرة الشخص على فهم دوافع ورغبات الآخرين.
- التأثير والتأثر الإتماعي والذاكرة الإتماعية: ويقصد به مشاركة الآخرين في كل ما يشعرون به والتأثير فيهم والتأثر بهم وهذا بدوره يؤدي إلى علاقات اجتماعية ناجحة. ويرى "فورد" أن هناك شرط لكي يكون الفرد ذكي اجتماعيا وهو قوة التأثير النفسي. ويؤكد على أن الذكاء الإتماعي يتمثل في قدرة الفرد على التأثير في الآخرين والتأثر بهم أثناء التفاعل معهم مما يؤدي إلى التوافق الإتماعي بين الأفراد.

ثالثا- التركيز على القيادة الرقمية وثقافة الابتكار

في ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبحت الثقافة الرقمية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات في مواجهة تحديات العصر الحديث. حيث إن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو عملية شاملة تعيد تشكيل هيكله المؤسسات، طرق العمل، وأساليب التواصل داخلها ومع عملائها. ويعد قبول وتبني هذه التحولات الرقمية خطوة جوهرية لضمان استمرارية الأعمال ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

يتطلب التحول الرقمي تطوير المهارات الفنية والإدارية لتعزيز الابتكار والتواصل الفعال، إلى جانب ضرورة الحفاظ على خصوصية وأمان المعلومات. كما يلعب العامل البشري دورا رئيسيا في تحقيق التحول الرقمي، حيث لا يمكن للتكنولوجيا وحدها إحداث الفرق. بل يتطلب الأمر ثقافة مؤسسية داعمة ومهارات تقنية عالية تمكن الموظفين من التكيف مع التقنيات الجديدة والمساهمة في تحسين العمليات.

ويعرف التحول الرقمي على أنه عملية التغيير التنظيمي الذي ينشأ عن استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير إيرادات جديدة وفرص جديدة لخلق القيمة.

✓ تعريف القيادة الرقمية

عرفت القيادة الرقمية بأنها المساهمة في التحول نحو مجتمع متطور ويشمل ذلك تعبئة الموارد والعمليات القيادية، ويكمن دورها في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد

التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. ويرى آخرون أن القيادة الرقمية تمثل نمط القيادة بالمنظمات التي تتطلب جدارة أساسية في الإتصالات والحاسبات والمحتوى والإتصالات للمساهمة في تطوير المعرفة المجتمعية التي تتم من خلال الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية وتمثل أيضا جزءا هاما لقيادة التحول للقدرات التكنولوجية للمنظمات، فالقيادة الرقمية تمثل تحول القادة نحو مجتمع المعرفة وإدراك واستيعاب أن التحول الرقمي يتعلق بالجدارات التي يملكها القائد والقدرة على استخدامها في القرارات التي تعمل على تحسين أداء الأعمال، وكذا استخدام التكنولوجيا لخلق ميزة تنافسية من خلال فهم التحولات السلوكية والإقتصادية والإجتماعية التي تخلقها محركات التكنولوجيا الجديدة في رفع الأداء.

✓ أبعاد القيادة الرقمية

تعددت وجهات نظر الباحثين على تصنيف أبعاد القيادة الرقمية؛ حيث يرى البعض أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في ثلاثة أبعاد:

- الإبداع: حيث تواجه المنظمات ديناميكية الخصائص البيئية بسرعة التغيرات التكنولوجية، ودورات الحياة قصيرة المدى، والعولمة، لذا تحتاج المنظمات أن تكون مبدعة ومبتكرة أكثر مما سبق حتى تبقى وتنافس وتنمو وتعود.
- الإقناع: فالقادة ينحون بممارسة أو إتقان فنون الإقناع وهي أفضل طريقة لتعريف القادة كأسياد العمل.
- المعرفة: وهي المصدر الأكثر أهمية في الثروة الإبداعية وتحقيق التميز والإبداع في العديد من المفاهيم التثقيفية مثل: بيع الديون، والخصوصية، وثورة المعلومات، والتوسع في المجتمعات.

ويعمل البعض إلى بعدين وهما:

- الإبداع: ويتضمن الابتكار، ربط الشبكات، الحماية الرقمية، الرشاقة، المهارة اليدوية وصيد الرؤوس الرقمية.
- الدعم: ويتضمن التشجيع، ومعبود الرقمية، والتركيز على العاملين.

✓ القيادة الرقمية والإبكار

من وجهة نظر النظرية المؤسسية الجديدة، يمثل التحول الرقمي تغييرا والتي تنتشر عبر المؤسسات والمنظمات. وحتى ينجح هذا التحول الرقمي، يجب أن يكتسب شرعية من خلال نظام رقمي في نظام معتقدات المنظمة، وحسب هذه النظرية تعتبر القيادة عنصرا أساسيا في نظام المعتقدات هذا والقيم التنظيمية، فعندما تتغير المنظمات مع الزمن، فإن القيادة يجب أن تتغير أيضا وتتكيف. ويتجسد هذا التكيف مع التحول الرقمي في التغيير الحقيقي لكيفية أداء عمل المنظمة وكيفية تقديم منتجاتها أو خدماتها وكذا لكيفية جعل ثقافتها تدعم التحول للأعمال الرقمية ضمنا

لتطورها. ولا يمكن أن يتحقق ذلك بدون القادة الذين يقومون بوضع خطط عمل لذلك ويدفعون مختلف الأطراف الفاعلة نحو العمل المشترك لتحقيق الأهداف.

فيجب على القيادات التركيز على توليد أفكار مبتكرة تخلق قيمة للعملاء، وعلى تصميم الخدمات الرقمية باستخدام التقنيات المتقدمة وبناء القدرة التنظيمية لتقديم مثل هذه الخدمات لتلبية توقعات العملاء. يتطلب هذا الأمر قائدا قادرا على وضع رؤية يقهر بها التغييرات التقنية، وعلى اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرن، والتأثير في تصرفات الآخرين لحثهم على تقديم الأفضل.

من بين أهم أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر بالتحويلات الرقمية هم الموارد البشرية باعتبارهم جوهر العملية التنظيمية، فهي تعتبر قلب التحول الرقمي، والتحدي الكبير الذي تعيشه المنظمات اليوم يكمن في كيفية الموازنة الدقيقة لاستراتيجية التحول الرقمي للشركة مع احتياجات الموظفين. ولهذا السبب توجهت أغلب المنظمات لتبني مبادرات التحول الرقمي التي تركز على الموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات المختلفة الناتجة عن التقدم التكنولوجي في مكان العمل. وتحول دور القيادات من موجهين للمرؤوسين إلى ممكنين لهم من خلال تطوير علاقات مفتوحة تعزز الحوار فيما بينهم ومعاملتهم كخبراء. يركز هذا التمكين في ظل التحول الرقمي بشكل خاص على التدريب وتعزيز المشاركة.

وعلى العموم تعد القيادة الرقمية ضرورية لنجاح المنظمات في العصر الرقمي، وتساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، ومنها:

- تحسين الأداء وزيادة الكفاءة: يتيح التحول الرقمي للقيادة الرقمية تحسين أداء المنظمة من خلال استخدام البيانات والتحليلات لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
- تعزيز التواصل والتعاون: القيادة الرقمية تعزز التواصل والتعاون داخل المنظمة عبر الوسائط الرقمية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعرفة.
- تحفيز الابتكار والإبداع: يعزز التوجه الرقمي القادة على التفكير الابتكاري وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة من التكنولوجيا بشكل مبتكر.
- تحسين تجربة العملاء: تساعد القيادة الرقمية في تحسين تجربة العملاء من خلال استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة وتجارب مخصصة.
- تحقيق ميزة تنافسية: الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

● الوصول إلى عملاء جدد: استخدام قنوات التسويق الرقمي للوصول إلى عملاء جدد وتوسيع نطاق عمل المنظمة.

رابعاً- العناية بقيادة رأس المال الفكري

✓ **المفهوم:** إن رأس المال الفكري يشير إلى الأصول غير الملموسة للعقل البشري في المنظمة، والتي تنعكس في المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون بها، وجميع الهياكل التنظيمية، والثقافات، وكافة الإبداعات، إضافة إلى ما تملكه من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذات الصلة.

ولرأس المال البشري والفكري أهمية بالغة في نجاح المنظمة تتمثل في:

- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في مدى سرعة استجابة العاملين للتعلم بشكل أسرع، مما يمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
- يعتبر رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه "الإقتصاد المعرفي" لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

ويتكون رأس المال الفكري من عنصرين:

- العنصر الأول: رأس المال البشري وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.

- العنصر الثاني: الأصول الفكرية وهي المعرفة الصريحة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة.

ويوافق رأس المال الفكري بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والإجراءات والكفاءات الفردية في المؤسسة التي تمثل الميزة التنافسية لها والتي نجدها ليس فقط في مراكز البحث والتطوير بل في كل الوظائف والمهن فيها مثل: الإنتاج، الإمداد والتموين، المعلوماتية، التسويق.

✓ القيادة وتنمية رأس المال الفكري

تعزیز دور قيادة رأس المال الفكري يساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات المعقدة المتمثلة في جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها لخلق ميزة تنافسية مستدامة. كما يتم استثمار غالبية ميزانية كل مؤسسة تقريباً في موظفيها. حيث أن المؤسسات التي تعي من وكيف تقوم بالتوظيف، وكيفية إشراك مواهبهم وقيادتها بنجاح، وكيفية

إدارة المشهد المتغير بسرعة حول العولمة والتنوع والتغيير بشكل أخلاقي، هي المنظمات التي تزدهر، في وقت لا تزال القيادة هي مصدر القلق الأكبر في مجال رأس المال الفكري، فهو أمرٌ محورياً للنجاح التنظيمي في بيئة الأعمال سريعة التطور .

فالنهجية الجديدة تتمثل في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والإبتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري. من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف والذي يركز على تحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة تمتلكها المنظمة، تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعرب عنه برأس المال الفكري.

ويظهر دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة من خلال:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- توفير مناخ إيجابي يحابي اكتساب المعرفة ويسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة) أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات التصميم، التغيير والتطوير...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الإختراع والإبتكار.
- استثمار الإختراعات والإبتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجا للمنافع التي يرغبونها ومحققا لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة .

وبالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة. وعلى هذا الأساس تتباين تصرفات القائد حيال الأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب نوع الموارد البشرية التي ينتمي إليها وهي على النحو التالي:

يعبر النوع الأول عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم التدريب والإعداد العلمي المنظم. وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيًا ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

يدل المورد البشري في النوع الثاني على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالإستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية .

أما النوع الثالث هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيًا، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الإحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لإستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

المحور الخامس

دراسة بعض أنماط التمييز

(على المستوى الجزئي والكلّي)

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الكلي والجزئي)

دراسة أنماط التميز على المستوى الكلي (المستوى التنظيمي أو الوطني) والمستوى الجزئي (المستوى الفردي أو الوحدات الصغيرة) تظهر كيفية تحقيق التميز في مختلف السياقات. هذه الأنماط تعكس الممارسات الناجحة التي يمكن تطبيقها لتحقيق التفوق في الأداء.

أولاً- النموذج الجزائري للجودة

✓ النشأة والتعريف

النموذج الجزائري للجودة يعد من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، وهو في جوهره امتدادا لنماذج عالمية سابقة سواء كانت اقليمية مثل "النموذج الأوروبي للجودة"، أو وطنية مثل نموذج "ماكلوم بالدريج" للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج "دمينج" للجودة في اليابان.

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييم وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-5 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الجزائري الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعني بها حل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PMI/PME) منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في النقاط التالية:

- المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- المؤسسة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة 2005.
- المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
- مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009
- المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP) 2010.
- مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2011.

- مؤسسة صناعة الخزف بالجزوات سنة 2012 .

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) سنة 2013 .

✓ أهداف النموذج الجزائري للجودة

يعتبر النموذج الجزائري للجودة بمثابة مرجعية لكل أشكال المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم، فسعي هذه الأخيرة للحصول على الجائزة من خلال اتباع الخطوات والمراحل اللازمة، يجعلها تتعرف بدقة على مختلف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، كما أن الجائزة التي يمنحها النموذج، تعتبر بمثابة مكافأة لمجهودات المنظمة على نتائجها الباهرة التي تحققتها.

والمشاركة في النموذج الجزائري للجودة يعني:

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميّز التنظيمي.
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة يضمن تامين مجهودات المنظمة ويدعم مسيرتها في مجال تطوير الجودة.
- الاستفادة من فرصة اخضاع نظام الجودة في المنظمة إلى التقويم من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان.
- تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة.
- تدعيم صورة المنظمة من خلال جائزة الجودة وقناعها لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها.
- الاعتراف بمجهودات المنظمة المبذولة لتحفيزها على مواصلة جهودها في سبيل الارتقاء بالجودة.

✓ شروط الترشح للجائزة الجزائرية للجودة

- يمنح النموذج الجزائري للجودة فرص المشاركة لكل المنظمات بمختلف أحجامها سواء كانت خاصة أو عمومية صناعية أو خدمية ذات طابع ربحي أو غير ربحي بشرط رئيسي أن تكون المنظمة المترشحة للجودة، حاصلة أو في طريق الحصول على إحدى شهادات الجودة المعترف بها. وتقدم ملف ترشح يتضمن ما يلي:
- استمارة معلومات تعتبر بمثابة الطلب الرسمي للترشح للجائزة، وتتضمن معلومات حول المنظمة المعنية :
 - اسمها، عنوانها، رقم الهاتف، اسم المسؤول الأول، حجم المنظمة استنادا إلى عدد العمال الإجمالي فيها.
 - الاجابة على استبانة النموذج الجزائري للجودة.
 - تعهد بقبول ق واعد وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الكلي والجزئي)

ويمكن أن يطلب من المنظمة أن تقدم جداول وبيانات تكون بمثابة سند إضافي مساعد في عملية التقييم الجيد، ويكون ملف الترشيح يحتوي من 40 إلى 80 صفحة بما فيها الملاحق الضرورية، ويقدم مرقما ومصنفا إلى لجنة تقييم في ثلاث نسخ داخل ظرف مغلق لضمان سرية المعلومات التي يحتويها.

ويرسل ملف الترشيح إلى وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي.

كما يجب على المنظمات المترشحة أن تحترم شروط تنظيمية أخرى هي:

- احترام أجال وضع ملفات الترشيح على مستوى الوزارة، والتي تكون عادة موافقة للأشهر التالية: جويلية، أوت، سبتمبر (لا يوجد تاريخ ثابت، حيث يتغير من سنة لأخرى لاعتبارات مرتبطة بتاريخ حلول شهر رمضان المعظم).

- على المنظمة المترشحة أن تحترم كل المعايير والقواعد القانونية المطبقة في مجالات: الجبابة، الصحة، السلامة المهنية، السلامة العامة والمحيط.

- على المنظمة المترشحة القبول بفريق تقييم يقوم بزيارات ميدانية لها بغرض جمع والتأكد من صحة المعلومات الواردة في ملف الترشيح.

- للوزارة الوصية على الجائزة الجزائرية للجودة الحق في توظيف المعلومات الواردة إليها في ملفات الترشيح لأغراض إحصائية أو لنوايا بيداغوجية (استغلالها في محاضرات، برامج تكوين، إصدارات وطنية أو خارجية (...)) دون أن تلقى معارضة من طرف المنظمة المترشحة.

- على المنظمات المترشحة قبول فكرة أن القرارات الصادرة من لجنة التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة هي قرارات نهائية لا يقبل الطعن فيها.

✓ مراحل سير عملية التقييم للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة

تمر عملية التقييم التي تخضع لها المنظمة المترشحة لنيل الجائزة الجزائرية للجودة بمجموعة مراحل تبدأ بوضع ملف الترشيح لدى الجهات المعنية وتنتهي بإعلان النتائج النهائية، ونلخص هذه المراحل فيما يلي:

- يتم استلام ملفات الترشيح في التواريخ المحددة مسبقا بحيث تخضع لمراجعة أولية من طرف لجان مختصة على مستوى وزارة الصناعة، وهذه المراجعة تهدف إلى التأكد من مدى استيفاء ملف الترشيح للشروط التنظيمية المحددة في المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة.

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التمييز (على المستوى الكلي والجزئي)

- تخضع المنظّمات التي تم قبول ملفات ترشّحها إلى عمليات تقييم ميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر ملف الترشيح، وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاستجوابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المعنية، وعدد الزيارات الميدانية غير محدد بعدد، وغير محدد بتوقيت مسبق، لأن التقييم يكون بشكل تلقائي حسب الغاية وحسب طبيعة المعلومات المراد تحصيلها.
- تتولى عملية التقييم لجان مكوّنة من مدراء منظمات وجامعيين ومتخصّصين في الجودة والتسيير تلقوا تكوينًا متخصصًا في كيفية إجراء التقييم لدى دول رائدة في هذا المجال، كما يخضع أعضاء لجنة التقييم لقواعد أدبية وقانونية صارمة مرتبطة بحفظ السرية والشفافية في عملية التقييم.
- تقدم لجنة التقييم تقريرها التقييمي الذي هو عبارة عن مجموعة من الدرجات الممنوحة على كل معيار من معايير الجودة، ويكون مجموع هذه الدرجات يمثّل العلامة التي تحصلت عليها المنظمة المعنية والتي تبرز ترتيبها من بين باقي المنظمات الأخرى المترشحة، ويفترض على لجنة التقييم عند إعطائها العلامة أن ترفق ذلك بتقرير يبرزها أمام الجهات الوصية.
- استنادًا إلى نتائج التقييم الأول، يتم ترتيب المنظّمات واختيار الأربع أو الخمس منظمات الأولى التي تخضع لتقييم ثاني من طرف لجنة جديدة تتضمن أعضاء آخرين غير الأعضاء الذين كانوا في اللجنة السابقة، وتقوم بمباشرة عملية التقييم بشكل جذري وهذا لإعطاء مصداقية أكبر للنتائج التي سيتم إعلانها لاحقًا بشكل نهائي.
- تنشر النتائج التي تكون نهائية لكل المنظّمات وذلك بمناسبة اليوم الوطني للتقييم المصادف لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

✓ جوانب التقييم في النموذج الجزائري للجودة

يقترح النموذج الجزائري للجودة استبانة تقييم تتضمن جانبين هما: الجانب التعريفي بالمنظمة المترشحة والجانب التقييمي لها والذي يتم على أساس مجموعة من معايير التقييم هي: التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف التحكم في النوعية، الاستماع للزبائن، قياس الجودة، مشاركة العمال، تحسين الجودة، النتائج.

ويكون التقييم بأن تقدم اللجنة المختصة، النقطة التي تراها مناسبة على كل معيار، ما يسمح بأن تحصل المنظمة على نقطة اجمالية لكل معايير التقييم تمكنها من أن تصنف مع نظيراتها من المنظمات المترشحة.

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الكلي والجزئي)

ويكون تقديم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضمن 1000 نقطة موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار (الوزن الترجيحي) ، وتختار اللجنة المختصة في التقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها اتجاه الاجابات المقدمة من طرف المنظمة على الأسئلة الخاصة بمعايير التقييم، ويكون ذلك:

• إلتزام الإدارة 120 نقطة

- من أجل تقويم مدى التزام الإدارة العليا يتم طرح بعض الأسئلة، وبناء على الأجوبة المقدمة والمدعمة بالوثائق المثبتة أو الوقائع المشاهدة خلال فترة التدقيق يتم تنقيط هذا العنصر، والأسئلة المطروحة هي:
- هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة؟ (40نقطة)
- هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ (50نقطة)
- هل تقوم الإدارة بتشمين الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها العاملون في المنظمة؟ (30نقطة)

• الإستراتيجية والأهداف 80 نقطة

- يتم تقويم استراتيجية وأهداف المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:
- استراتيجية الجودة للمنظمة هل هي فعلا مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمنظمة؟ (20نقطة)
 - هل تم وضع استراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المنظمة؟ (20نقطة)
 - هل استراتيجية وأهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المنظمة؟ 30 نقطة
 - كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق استراتيجية الجودة؟ (10نقاط)

• الإستماع للزبائن 200 نقطة

- يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها عن طريق أجوبة الأسئلة التالية:
- هل يتم قياس رضا زبائن المنظمة بالشكل الكافي؟ (40نقطة)
 - كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40نقطة)
 - كيف يتم معالجة شكاوي الزبائن وما مدى قابلية استجابة المنظمة في هذا مجال؟ (30نقطة)
 - كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقاً من تصور السلع والخدمات؟(30نقطة)
 - كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع والخدمات؟ (20نقطة)
 - ما هي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (40نقطة)

• التحكم في النوعية 120 نقطة

يتم تقييم مدى تحكم المنظمة في النوعية بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)
- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟ (40 نقطة)
- كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟ (40 نقطة)

• قياس الجودة 100 نقطة

يتم تقييم مدى اهتمام المنظمة بقياس الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة)
- تلك المؤشرات هل يتم نقلها إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة)

• تحسين الجودة 80 نقطة

يتم تقييم مدى اهتمام المنظمة بتحسين الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ (20 نقطة)
- كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المنظمة والنتائج المحققة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة)

• مشاركة العمال 100 نقطة

يتم تقييم مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المنظمة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس اندماجهم في عملية الجودة؟ (30 نقطة)
- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة)
- كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)
- كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات التي حققتها المنظمة في مجال الجودة؟ (20 نقطة)

8- النتائج (200 نقطة)

يتم تقييم نتائج المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ما هي نتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين (الزبائن)؟ (50 نقطة)

- ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمنظمة(العمال)؟ (50 نقطة)
- ما هي نتائج المنظمة عل مستوى : تطور النتائج المالية، حصتها السوقية (حملة الأسهم) ؟ (50نقطة)
- ما مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، خصوصًا في الحياة الاجتماعية، في تقليل الضرر الذي تلحقه من وراء نشاطها، في دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية... (المجتمع) ؟ (50نقطة).

ثانيا- رؤية قطر 2030

تم إطلاق رؤية قطر عام 2008 للوصول لتتأجها في عام 2030 أي فارق زمني يمثل 22سنة، وهي فترة كافية للتخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، حيث تستند الرؤية الوطنية على أربعة ركائز أساسية والتي تتمثل في الآتي : التنمية البشرية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية والتنمية البيئية، فالرؤية بشكل عام تهدف لتحويل الإقتصاد القطري نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز جانب التنمية المستدامة لضمان حياة كريمة وبنفس المستوى الحالي للأجيال القادمة.

انبثقت مجموعة من الإستراتيجيات المرحلية لتطبيق رؤية قطر الوطنية، ومن بينها إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية والتي تم إنجازها ابتداءً من عام 2018 وانتهت بعام 2022 (استراتيجية التنمية الوطنية، 2018) بفارق 5 سنوات وهو ما يمثل رسم أهداف متوسطة الأجل .

حيث تم وضع مراحل الإستعداد الإستراتيجي للجهات المعنية في عملية جمع البيانات اللازمة للحصول على رؤية واضحة والبدء في العملية التخطيطية. ففي هذه الجزئية ذكرت وثيقة الإستراتيجية أن هناك مجموعة من التحديات في عملية رصد الأداء للمرحلة السابقة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هناك تفاوت بين المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بفاعلية الأداء .
- صعوبة قياس نسبة التقدم والإحراز لعدد من الأهداف
- ضعف التواصل والتنسيق الحكومي بين الأجهزة الإدارية.

نتيجة للنقاط المذكورة أعلاه قامت الجهة المعنية برسم الإستراتيجية للمرحلة الثانية، بأخذ هذه النقاط بعين الإعتبار لتجنب احتمالية حدوثها في المراحل المقبلة. فقد تم معالجة هذه التحديات بإجراءات واضحة تتمثل في الآتي: استحداث نظام إلكتروني موحد خاص بمتابعة سير العملية في الجهات الحكومية وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها، تحديد مجموعة من مؤشرات القياس لضمان ومقارنة الأداء، أيضا توحيدها بين الجهات المنفذة وتعزيز جانب التنظيم، إلى جانب تواتر عملية التقييم الشامل يجعلها في منتصف المدة وذلك لإعطاء أولوية لتطبيق الإستراتيجية في الجهات العامة وتوفير الوقت والجهد بفرصة التعديل المرحلية بناء على التغذية الراجعة.

✓ خارطة الطريق لتعزيز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي

تماشياً مع رؤية واستراتيجية قطر الوطنية، لا بد من توحيد لغة الجودة في المؤسسات الحكومية القطرية في سبيل تعزيز جانب التميز المؤسسي وذلك من خلال وضع جوائز معتمدة للتنافس. إن النماذج التي تمت الإشارة إليها باختلاف بيئاتها لا بد من الاستفادة منها بمحاولة أخذ نقاط القوة فيها للسعي وراء محاولة بلورة النموذج القطري، وقد نالت مما لا شك فيه أن هناك أداء متميزاً لدى العديد من الوزارات في الدولة وقد نالت عدد منهم جوائز خارجية، نذكر منها هاتين الجائزتين:

- وزارة الداخلية: حصلت وزارة الداخلية على عدد من الجوائز لعل أهمها شهادة الجودة العالمية والتي نالتها عام 2015 (شهادة الجودة العالمية في مجال التدريب، 9105) والتي تعكس مدى التنظيم المؤسسي في عملية تقديم الخدمات العامة.

- وزارة الصحة: حصلت مؤسسة حمد الطبية - كأحد المؤسسات التابعة لوزارة الصحة - جائزة التميز في الأداء التشغيلي في سنة 2018 كأفضل المؤسسات الصحية العربية وذلك خلال ملتقى اتحاد المستشفيات العربية، حيث تم التأكيد على ضرورة وضع رؤى واستراتيجيات مشتركة لتطوير القطاع الصحي العربي.

من جانب آخر لا بد من ربط مشاريع الدولة بعملية تمويلها، وهنا نذكر أن دولة قطر تستند على موازنة البنود لكل الجهات الحكومية فيما عدا القطاع الصحي، وهذا النوع من الموازنات له أثر سلبي بعدم وجود آليات واضحة لربط المصروفات بالأهداف، وهذا يستوجب من الحكومة القطرية إلى التحول نحو موازنة البرامج والأداء بالتمويل حسب الأولويات للبرامج التي تحقق أهداف الدولة، وهذا يستلزم عملية رقابة أوسع من عملية متابعة تدفق الأموال إلى الرقابة على إنجاز المشاريع في أوقاتها المحددة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية. وفي هذا السياق لا بد أن تضع الحكومة إجراءات تفصيلية تابعة لعملية التحول للموازنة العامة.

✓ جائزة قطر للجودة للشركات الخاصة القطرية

قامت دولة قطر بإنشاء جائزة معنية بالجودة المؤسسية تحت مسمى "جائزة قطر للجودة"، والتي تم إطلاقها سنة 2003 تبعاً للقانون رقم (7) من تلك السنة بإنشاء الجائزة بأمر من نائب الأمير الشيخ جاسم بن حمد آل ثاني (القانون رقم 7، 2003) هذه الجائزة تمنح بشكل سنوي للشركات والمؤسسات القطرية - سواء التي تقدم خدمات أو منتجات في السوق القطري - التي تتميز بجودة عالية في أداءها وذلك بعد تحليل خططها الإستراتيجية وسياسة ضبط الجودة لديها، ونظم التدريب والتطوير المؤسسي، مع النظر في أسلوب قيادتها وخطة تنمية الموارد البشرية فيها (القانون رقم 7، 2003) والشركة أو المؤسسة الفائزة تمنح شهادة خاصة بذلك، ويحق لها وضع شعار الجودة

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الكلي والجزئي)

للجائزة على منتجاتها ومطبوعتها لمدة عام. وتهدف هذه المبادرة المقدمة من الحكومة القطرية إلى تشجيع القطاع الخاص المملوك من مواطنين البلد في رفع مستوى الجودة المقدم وتعزيز روح التنافس الشريف بينهم لتعزيز مبدأ الميزة التنافسية.

✓ آلية لتأسيس نموذج قطري شامل

بالنظر إلى رغبة الحكومة القطرية في التطوير وتحقيق التنمية الشاملة، وبالرجوع لنماذج جوائز عالمية ومحلية منحت لوزرات وشركات محلية، بحيث تم التأكيد على ضرورة التركيز على إدارة الإداء لتحقيق التميز المؤسسي بالتركيز على القطاع العام. حيث لوحظ أن معظم الجهات تبنت نماذج عالمية في الجودة مثل شهادة الإيزو لضبط الجودة، في حين لا تكون هناك جائزة على مستوى الدولة، ترى جائزة قطر للجودة منصب تركيزها على الشركات القطرية فقط، لذا لما لا تكون جائزة للتميز المؤسسي بفئات مختلفة تشمل: العام والخاص والمختلط. وهذه الجائزة لا بد أن تحقق مبادئ الإدارة الاستراتيجية فتشمل مدى استعداد المنظمات لعملية التخطيط الإستراتيجي، وكيفية صياغة الخطة الإستراتيجية الموضوعية ومدى إحرارها للأهداف وفقا بشمولها على العناصر الرئيسية. من ثم يتم تقييمها وفقا للإطار الزمني المحدد، إلى أن نصل لمرحلة تقييم المراحل ككل ومدى انخراط العاملين في هذه العملية والإهتمام بعنصر التغذية الراجعة من الجهتين. عندما تقوم المنظمة باجتياز كل هذه المراحل وبجودة عالية في التنفيذ، فإنها لحسن إدارتها الفاعلة للأداء والتي هي عنصر هام في العملية الإستراتيجية.

ثالثا- مركز التميز لبلدان الشمال الأوروبي

"نورد فورسك" هي منظمة تابعة لمجلس وزراء بلدان الشمال الأوروبي (الدنمارك، فنلندا، أيسلندا، النرويج، السويد) التي توفر التمويل وتسهل التعاون في بلدان الشمال الأوروبي للبحوث والبنية التحتية للبحوث. تأسست نورد فورسك في عام 2005 من قبل مجلس وزراء الشمال من أجل تعزيز البحوث في بلدان الشمال الأوروبي. وتضم الجهات المعنية الرئيسية في "نورد فورسك" مجالس البحث القومي والجامعات وهيئات تمويل البحوث الأخرى. وتعمل معاً لتحديد أولويات دول شمال أوروبا وتوفير التمويل للبحث والبنية التحتية البحثية. ومن خلال برامج تمويل وإدارة البحوث تجمع نورد فورسك جماعات البحث القومي معاً وتعزز أنشطة البحث من أعلى مستويات الجودة العلمية، مما يساعد منطقة شمال أوروبا لتصبح رائدة عالمياً في مجال البحث والابتكار.

✓ الإنجازات التي تدعمها "نورد فورسك"

- التعليم من أجل الغد : إن الهدف من البرنامج الموضوعي التعليم من أجل الغد هو توليد معرفة جديدة عن نظم التعليم في شمال أوروبا والتي من شأنها إعدادهم بشكل أفضل لتلبية احتياجات المجتمع في الحاضر

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز (على المستوى الكلي والجزئي)

والمستقبل. واتخذ وزراء التعليم والبحث في دول شمال أوروبا معا المبادرة لإطلاق برز امج الشمال الأوروبي الهائل عن البحث التعليمي. ويتفقوا على أن هناك فائدة كبيرة من التعاون على مستوى بلدان الشمال الأوروبي للبحث في الأنظمة التعليمية في الشمال الأوروبي ونقاط القوة والضعف لها، وأوجه التشابه والاختلاف فيها. ويمول البرنامج عدة مشروعات بحث واسعة النطاق ومتعددة التخصصات ومركز واحد للتميز للشمال الأوروبي.

- العدالة من خلال التعليم في دول الشمال الأوروبي: يستخدم المركز أبحاث متعددة المستويات ومقارنة وشاملة للثقافات وعابرة للحدود، لدراسة السياسات والممارسات التعليمية في ضوء نقدي، واكتشاف دور الإدارة وسلطة المعلمين والطلبة من حيث العدالة والمساواة.

- تأسست أكاديمية فنلندا في شكلها الحالي في عام 1970: وتضم المجلس المركزي للمجالس البحثية، وهي أعلى هيئة لصنع القرار في الأكاديمية، وستة مجالس بحثية ومكتب إداري. وفي عام 1983، أنشئ مجلس بحوث سابع جديد؛ مجلس البحوث للعلوم البيئية. وشهدت عملية إعادة التنظيم في عام 1995 واصبح عدد مجالس البحوث إلى أربعة مجالس: مجلس البحوث للثقافة والمجتمع، ومجلس البحوث للعلوم الطبيعية والهندسة، ومجلس البحوث للصحة، ومجلس البحوث المعني بالبيئة والموارد الطبيعية. وفي الوقت نفسه، استعيض عن المجلس المركزي لمجالس البحوث بمجلس أكاديمية فنلندا الذي ترأسه رئيس الأكاديمية.

رابعا- مركز التعليم المدرسي المتقدم والبحوث القائمة على الأدلة -طوكيو- اليابان

تم تأسيس مركز التعليم المدرسي المتقدم والبحوث القائمة على الأدلة في عام 2017 من خلال إعادة تنظيم مركز التميز في التعليم المدرسي الذي تأسس في عام 2006. ولقد سبق مركز التميز في التعليم المدرسي، مركز البحوث الكليينكية في تطوير المدارس عام 1997 للمساعدة في حل المشاكل الفعلية في المدارس مثل "البلطحة" و"رفض المدرسة" و"نظام تدريب المعلمين" و"قضية التحصيل الأكاديمي" و"نظام الدعم لتحسين بيئة التعلم للوصول لأفضل إنجاز أكاديمي". وفي عام 2006 أعيد تنظيم مركز البحوث السريرية في تطوير المدارس كمركز للتميز في التعليم المدرسي. وقد عمل هذا المركز بالتعاون مع إدارة البحوث المتقدمة المنشأة حديثا في التعليم المدرسي في كلية الدراسات العليا للتعليم، على أساس التعاون مع الجامعات الأخرى مثل مؤسسات تدريب المعلمين، واللجان التعليمية، والمدارس في اليابان والخارج. وكان الهدف التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المناهج الدراسية وتحسين المدارس. وقد أجريت آخر عملية إعادة تنظيم في عام 2017 لتعزيز وظيفة التحقيق في أثر التعليم الثانوي. ويشجع المركز المنشأة حديثا للتعليم المدرسي والبحوث القائمة على الأدلة على مواصلة تطوير التعليم المدرسي مع وحدتين أساسيتين هما "وحدة البحوث العالمية" و"وحدة البحوث القائمة على الأدلة".

- يدعم المركز البحث حول التعليم المدرسي، ويعمل مع المدارس، ويبنى شبكات التعاون من أجل تحسين التعليم المدرسي\ى. ويرتبط مركز التميز في التعليم الأساسي ارتباطا وثيقا بإدارة التميز في التعليم في كلية التربية، والتي تأسست أيضا عام 2006. ويتعاون المركز مع كلية الدراسات العليا في التربية في جهودها لتشكيل شبكات مع مؤسسات تدريب المعلمين، المجالس المحلية للتعليم والمدارس القومية .
- كما يوفر فرص لرفع نوعية القوى التعليمية، تحسين المواد الدراسية وإعلان سياسات تطوير المدارس. كما يتعاون المركز مع المدارس الثانوية التابعة لكلية التربية.
- يدعم المركز أيضا الندوات والمؤتمرات الدولية وورش العمل، بمفردها أو مشتركة، لتعليم مدرسي أفضل.
- ويهدف المركز الى جمع معلومات حول "أفضل الممارسات" في التعليم المدرسي الياباني في مناطق مستهدفة معينة، وتحليلها وإتاحتها للجمهور على المستوى الدولي.

المحور السادس

التمييز في الفكر الإسلامي

يولي الإسلام أهمية كبيرة لما يتعلق بضوابط العمل وقواعده. تهدف الأخلاقيات الإسلامية للموظفين إلى خلق بيئة عمل متينة قائمة على الكرامة والتكافل بين الجميع. هذه الأسس تساهم في تنمية روح الإخلاص والجدية في العمل، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي.

تتجلى الأخلاقيات الإسلامية للعمال في مجموعة من العادات والممارسات التي تحث على التقوى والعدالة في جميع التعاملات المهنية. من خلال التمسك بهذه القواعد، يمكن للموظفين تحقيق مستوى عالٍ من النزاهة والتفاني، الأمر الذي يعود بالفائدة على بيئة العمل كافة.

أولاً- العمل في الإسلام

يتميز المسلم المؤمن بالإجتهد في العمل، أثناء تأديته لمهامه أو في المهام العسكرية أو المهنية، وهو ما يؤدي إلى جودة العمل والتميز فيه. وقد تطور المسلمون بعملهم واجتهادهم وتفانيهم فيه، ولما تهاونوا عن تادية واجباتهم تخلفوا وأصبحوا محل أطماع أعدائهم.

فتعاليم الإسلام تعكس عناية خاصة بمفهوم أخلاقيات العمل، حيث تعتبر هذه الأخلاقيات جزءاً أساسياً من العقيدة الإسلامية. يركز الإسلام على أن يكون العمل وفق الشريعة الإسلامية، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بمبادئ الأمانة والمسؤولية والإتقان.

في الإسلام، لا يعتبر العمل مجرد وسيلة لكسب الرزق، بل هو عبادة وساحة لتحقيق مقاصد الشريعة التي تركز على العدل والنزاهة والإخلاص. يشجع الإسلام على العمل الجاد ويتطلب من الأفراد أن يلتزموا بأعلى مستويات النزاهة والأمانة، مما يعزز فكرة الإسلام والعمل كمنهجية حياتية.

خلاصة القول، فإن اتباع مبادئ الشريعة الإسلامية في مكان العمل لا يقتصر دوره على النجاح المادي فقط، بل أيضاً على تحقيق التوازن الروحي والمهني. هذا النهج الشامل يضمن أن يكون كل جهد مبذول هو خطوة نحو الأفضل في الدنيا والآخرة، مما يجعل الإسلام والعمل مفهوماً لا ينفصلان.

يولي الإسلام أهمية كبيرة لما يتعلق بضوابط العمل وقواعده. تهدف الأخلاقيات الإسلامية للموظفين إلى خلق بيئة عمل متينة قائمة على الكرامة والتكافل بين الجميع. هذه الأسس تساهم في تنمية روح الإخلاص والجدية في العمل، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي.

تتجلى الأخلاقيات الإسلامية للموظفين في مجموعة من العادات والممارسات التي تحث على التقوى والعدالة في جميع التعاملات المهنية. من خلال التمسك بهذه القواعد، يمكن للموظفين تحقيق مستوى عالٍ من النزاهة والتفاني، الأمر الذي يعود بالفائدة على بيئة العمل كافة.

إن تطبيق الأخلاقيات الإسلامية للموظفين يشمل الالتزام بالمواعيد، والشفافية في التعاملات، والحفاظ على الأمانة. هذه المبادئ ليست مجرد توجيهات، بل هي تجسيد لجوهر الإسلام وتطبيقه في الحياة العملية. لذا، فإن موظفا ملتزما بتلك الأسس يمكنه تقديم أداء يعكس التوازن والالتزام المطلوبين في أي بيئة عمل.

تأسيا بالنهج الإسلامي القويم فإن الأخذ بنموذج فعالية الإدارة في المنظمات لا يتحقق بالإكراه أو الفرض، ولكنه يتحقق بالاقتناع والقبول والرضا بين جميع أطراف العلاقة، طالما كان النموذج وما يحتويه من فكر ونظم متوافقا مع الإسلام عقيدة وشريعة، فالإسلام عندما يطلب من الناس أن يؤمنوا بتلك العقائد لا يحملهم عليها إكراها لأن طبيعة الإيمان تأبى الإكراه وغنما يحملهم عليها بالبرهان الذي يملا القلب، وعلى هذا المبدأ عرض القرآن عقائد الإسلام عن طريق الحجة والبرهان.

ثانيا- صناعة التميز في الإسلام

إن صناعة التميز مطاب شرعي وسنة نبوية وضرورة حضارية، فقد روى الترميذي في سننه عن حذيفة بن اليمان أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم، إن أحسن الناس أن تُسنوا، وإن أساءوا أن لاتظلموا"، فهذا الحديث صريح مليح في الدعوة لأصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وأتباعه إلى التميز، والعمل على امتلاك القدرات لبناء الذات وتحقيق الإستقلال في الرأي وتحرير الإرادة وفيه ذم للتقليد والتبعية.

وهذه الدعوة مستمرة ومتجددة بتجدد سنة الرسول صلى من عصر إلى عصر، ومن فهم إلى فهم، وفقا للتطور الحضاري والعلمي قال صلى الله عليه وسلم "إن الله يبعث لذه الأمة على رأس كل مئة سنة من يجدد لها دينها" ومن هنا تطرح التحديات المعاصرة أمام علماء التربية في العالم الإسلامي اليوم، وتعين عليهم الإجابة على الأسئلة الآتية: كيف يمكن صياغة الأجيال المسلمة صياغة معاصرة تضمن التميز في جميع الميادين الحياة؟ ماهي الحلول التربوية في صناعة التميز التي تفظ القيم الحضارية الحاكمة وتضمن فاعليتها وإنجازها على أرض الواقع؟ ما هي الوسائل البيداغوجية القمينة بالتميز في صناعة التميز؟ كيف يمكن تطوير مناهجنا الدراسية وبرامجنا الإعلامية ومناشطنا الاجتماعية في هذا الإتجاه؟.

1- صناعة التميز في المعارف

لقد حث النبي صلى الله عليه وسلم على طلب العلم بقوله "مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَلَكَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضَاءًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ، وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحِيتَانُ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ

الأنبياء، إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يورثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا، إِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَ بِهِ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ" ، أي التزوّد بالعلم النظري الذي يشكل المرجعية الثقافية لأي فرد أو أمة ، وبه تبني حضارتها ومستقبلها، وقد انتهج رسول الله صلى الله عليه وسلم شتى الأساليب من أجل غرس هذه القضية، ونمثل هنا بجديث استعمل فيه الأسلوب التشخيصي الإستنتاجي، من أجل تحفيز الفكر وإثارة الإنتباه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن من الشجر شجرة لا يسقط ورقها، وإنما مثل المسلم، فحدثوني ما هي؟ فوقع الناس في شجر البوادي، قال عبد الله :ووقع في نفسي أنها النخلة، فاستحييت، ثم قالوا :حدثنا ما هي؟ يارسول الله !قال فقال :هي النخلة، قال :فذكرت ذلك لعمر، قال : لأن تكون قلت هي النخلة، أحب إلي من كذا وكذا."

وقد تجسدت صناعة التميز في المعارف في مجالات كثيرة فعن ابن عباس قال :كنت خلف رسول الله صلى الله عليه وسلم يوما فقال: " يَا عَلَامُ !إِنِّي أُعَلِّمُكَ كَلِمَاتٍ؛ اخْفِظْ اللَّهَ يَحْفَظْكَ، اخْفِظْ اللَّهَ يَجِدْهُ يُجَاهِدْكَ، إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلْ اللَّهَ، وَإِذَا اسْتَعْنَيْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ، وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِ اجْتَمَعَتْ عَلَىٰ أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ، وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَىٰ أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ، رُفِعَتْ الْأَقْلَامُ وَحَفَّتِ الصُّحُفُ " .

2- صناعة التميز في القيم

القيم جمع وقيمة وتعني في اللغة الثمن المعادل للمتاع، وفي الإصطلاح نعني بها المعايير التي تحكم تصورات الإنسان الداخلية وقناعاته الجوانية والضوابط التي تنظم تصرفاته الخارجية ومسلكياته البرانية، ونود في هذا أن نبين منهج السنة النبوية في صناعة التميز في القيم ليس باعتبارها مصدرا للتشريع الإسلامي ومصدرا للمعرفة الإسلامية فقط، وإنما باعتبارها منبعا وموجها للتراث الحضاري الإنساني المشترك، يؤكد الحديث الجامع المانع الذي رواه البخاري بسنده من طريق عطاء بن يسار قال : لَقِيْتُ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قُلْتُ : أَخْبِرْنِي عَنْ صِفَةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي التَّوَرَةِ قَالَ: أَجَلٌ وَاللَّهِ إِنَّهُ لَمَوْصُوفٍ فِي التَّوَرَةِ بِبَعْضِ صِفَتِهِ فِي الْقُرْآنِ، يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا ، وَحِزْرًا لِلْأُمِّيِّينَ أَنْتَ عَبْدِي وَرَسُولِي سَمِّيتُكَ الْمُتَوَكَّلَ لَيْسَ بِفِطْرٍ وَلَا غَلِيظٌ وَلَا سَخَّابٌ فِي الْأَسْوَاقِ وَلَا يَدْفَعُ بِالسَّيِّئَةِ السَّيِّئَةَ وَلَكِنْ يَعْفُو وَيَغْفِرُ وَلَنْ يَقْبِضَهُ اللَّهُ حَتَّى يُقِيمَ بِهِ الْمِائَةَ الْعُوجَاءَ بِأَنْ يَقُولُوا لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَيَفْتَحَ بِهَا أَعْيُنًا عُمْيَا وَأَدَانَا صُمًّا وَقُلُوبًا غُلْفًا " . وقد بينت السنة النبوية في إطار هداها المنهاجي في القيم يعتبر أصل الحضارة الإسلامية، وسبب وجودها وضمان استمراريتها وهي منبثقة من قيمة التوحيد، أكد ذلك حديث طلحة بن عبيد الله بن كريب أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال "...أفضل ما قلت أنا والنبيون من قبلي لا إله إلا الله وحده لا شريك له".

3- صناعة التميز في المهارات

يعتبر التميز في الجانب المهاري تظهرا حقيقيا للتميز في المعارف والقيم بل هو قطب الرحى بالنسبة لهذه المكونات الثلاثة، لأنه التجسيد العملي والتطبيق الفعلي للصناعة النبوية الشريفة، وقد تجلّى هذا الأمر في العديد من المهارات الحياتية التي اصطبغت بالإبداع والتجديد والإتقان والجودة والفاعلية والرسالية... وقد شملت هذه الصناعة جميع مجالات الحياة، فلنمثل لبعضها:

✓ صناعة التميز في المهارات الإجتماعية: الحوار الاختلاف - - - ...

أ - الحوار: لقد حرص النبي الأكرم على صناعة التميز في مهارة الحوار ليس في الجانب النظري بل في جانب الممارسة النبوية فقد حاو رسول الله الصغير والكبير، الذكر والأنثى، المؤمن والكافر، المحارب والمعاهد، القريب والبعيد....، وكانت مهارة الحوار سبيلا للدعوة والتربية والتعليم وحل المشكلات وتديير الخلافات، ومن أمثلة ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن من الشجر شجرة لا يسقط ورقها، وإنها مثل المسلم، فحدثوني ما هي؟ فوقع الناس في شجر البوادي، قال عبد الله: ووقع في نفسي أنها النخلة، فاستحييت، ثم قالوا: حدثنا ما هي؟ يا رسول الله! قال فقال: هي النخلة، قال: فذكرت ذلك لعمر، قال: لأن تكون قلت هي النخلة، أحب إلي من كذا وكذا"، وخلد الله تعالى حواره لخولة بنت ثعلبة في سورة المجادلة، وكيف انما جاءت مشتكية منفعلة متوترة مجادلة، فنقلها بحكمته من دائرة الإنفعال والشجار إلى دائرة الإعتدال والحوار، فحل مشكلتها ورجعت المياه إلى مجاريها.

ب- الإختلاف: إن الحوار يؤدي في بعض الأحيان إلى الإختلاف، فجاءت السنة النبوي لتديير هذا الإختلاف بحزمة من القواعد والضوابط 81 الت جعلت الإختلاف عاملا نماء ورقي وتقدم ورحمة، والإلتزام بهذه القواعد والضوابط يمنع من تحول الإختلاف إلى صراع أو نزاع وقتال، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم يوم الأحزاب: لا يصلين أحد العصر إلى في بني قريظة، فأدرك بعضهم العصر في الطريق، فقال بعضهم: لا نصلي حتى نأتيها. وقال بعضهم: بل نصلي لم يرد منا ذلك. فذكر ذلك للنبي صلى الله عليه وسلم فلم يعنف أحدا"، وكذلك إختلاف عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع النبي صلى الله عليه وسلم حول بنود صلح الحديبية التي بدت مجحفة في النظرة الأولى في حق المسلمين، ولا سيما الفقرة التي كانت تقضي بإرجاع المسلمين الهاربين من أذى المشركين إلى قريش، فقال عمر لرسول الله! أأنت رسول حقا؟ قال الرسول صلى الله عليه وسلم: بلى، قال عمر: أولسنا بالمسلمين؟ قال الرسول صلى الله عليه وسلم: بلى، قال عمر: أو ليسوا بالمشركين؟ قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

بلى، قال عمر: فعلام نعطي الدنية في ديننا؟! قال الرسول صلى الله عليه وسلم: أنا عبد الله ورسوله لن أخالف أمره ولن يضيعني. ثم ذهب عمر إلى أبي بكر رضي الله عنهما وقال له الكلام نفسه، فقال له أبو بكر: يا عمر إزم غرزه، فإني أشهد أنه رسول الله، قال عمر وأنا أشهد أنه رسول الله.

✓ صناعة التميز في المهارات العلمية: القراءة والكتابة، الحفظ والفهم

أ- القراءة والكتابة: وقد تنبه الرسول الأكرم إلى هذه المهارة منذ بدايات الدعوة فحث على العلم والتعلم، ومما يذكر في هذا الصدد ما حدث عقب غزوة بدر من تعليم غلمان المسلمين فداء الأسرى، قال أبو الحسن الندوي: وعفا رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الأسرى، وقبل منهم الفداء، وكان يفادي بهم على قدر أموالهم، وكان من بين الأسرى من لم يكن لهم فداء، فجعل رسول الله صلى الله عليه وسلم فداءهم أن يعلموا أولاد الأنصار الكتابة فيعلم كل واحد عشرة من المسلمين الكتابة، وكان زيد بن ثابت ممن تعلم بهذا الطريق، وكان في ذلك من تقدير العلم وتشجيع القراءة والكتابة ما لا يحتاج إلى توضيح.

ب- الفهم: مما يدل على اهتمام النبي صلى الله عليه وسلم بالفهم باعتباره شرطاً للتميز دعاؤه لعبد الله بن عباس بقوله: "اللهم فقه في الدين"، ومما يؤكد هذا المعنى الحديث الذي رواه ابن عباس رضي الله عنهما قال: أتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم من آخر الليل، فصليت خلفه فأخذ بيدي فجزني فجعلني حذاءه، فلما أقبل رسول الله صلى الله عليه وسلم صلاته خنست، فصلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فلما انصرف قال لي: ما شأني أجعلك حذائي فتخنس؟ فقلت: يا رسول الله أو ينبغي لأحد أن يصلي حذاءك وانت رسول الله، الذي اعطاك الله! قال: فأعجبته فدعا لي أن يزيدني علماً وفهماً. وعن أبي بن كعب قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: يا أبا المنذر أتدري أي آية أعظم من كتاب الله معك أعظم؟ قال: قلت الله ورسوله أعلم؟ قال: يا أبا المنذر أتدري أي آية أعظم من كتاب الله معك أعظم؟ قال: قلت الله لا إله إلا هو الحي القيوم، قال: فضرب في صدري، وقال: والله ليهنك العلم أبا المنذر.

ت- الحفظ: ما أحوج ناشئة الأمة الإسلامية إلى مهارة الحفظ، وهذه المهارة تصنع صناعة، وكان للمنهج النبوي قصب السبق في ذلك، حيث كان يقول الكلام فيعيده ثلاثاً حتى يعقل ويستوعب الجميع، وقد تميز عدد كبير من الصحابة بقوة حافظته وضبطهم، مثل: أبي هريرة وعبد بن عمر وعبد الله بن عباس وعبد الله بن عمر وعائشة رضي الله عنهم وأرضاهم، وترجم هؤلاء وغيرهم من خير السلف

والخلف الأحاديث الثث على الحفظ، ومنها قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن لا ينزع العلم بعد أن أعطاهموه انتزاعاً، ولكن ينتزعه منهم مع قبض العلماء بعلمهم، فيبقى ناس جهال يستفتون، فيفتون برأيهم فيضلون ويضلون، فحدثت عبد الله بن عمرو به عائشة زوج النبي صلى الله عليه وسلم، ثم إن عبد الله بن عمر حج بعد، فقالت: يا ابن أخت انطلق إلى عبد الله، فاستثبت لي منه الذي حدثني عنه، فحجته فسألته، فحدثني به كنعو ما حدثني، فأثيت عائشة فأخبرتها فعجبت فقالت: والله لقد حفظ عبد الله بن عمرو.

ثالثاً- نماذج عن أخلاقيات العمل في الإسلام

ومن تلك الأخلاقيات، التوجه التفاعلي للقادة في المنظمات، ودورهم في نجاح منظماتهم وتحقيقها لأهدافها في جو من البر والتقوى. وتوجد ثلاثة عناصر لأي منظمة تريد النجاح، وهي الآتي: الإيمان الحقيقي (الجانب العقائدي)، والعمل الصالح (الأخذ بالأسباب)، والنواحي الخلقية.

وهذه العوامل مجتمعة، هي التي تميز المنظمات التي تعمل وفقاً للمنهج الإسلامي بالمقارنة بغيرها من منظمات الأعمال في الدول الأوروبية والغربية، من غير المسلمين. والقائد المتميز هو الذي يستطيع وفق هذه العوامل أن يحقق الفلاح لمنظمتة.

إن القائد المتميز يجب أن يكون طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة التي تصب في تنمية وبناء قدرات المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها. وإدارة العلاقات مهمة رئيسية يجب أن يباشرها بكفاءة، ومن خلال تلك العلاقات يحصل القادة المتميزون لمنظماتهم على شروط أفضل مع الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة مثل الموردين، كما يحققوا نتائج أفضل مع الموزعين.

كما يلزم القائد نفسه بمجموعة من القيم والمسؤوليات التي تنبع من النهج الإسلامي القويم كي يحقق أهداف منظمتة ويقدم قدوة صالحة للمرؤوسين.

أولاً- العمل الجماعي

حث الإسلام على العمل الجماعي، وأكد على ذلك مراراً وتكراراً، ولم يدع مناسبة إلا وذكر بأن العمل الجماعي هو الآلية المناسبة لنجاح أي عمل، وأنها السبيل للتوفيق في الحياة للفرد وللجماعة، فقد قال الله تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ (آل عمران: 103).

بل وحتى أهم العبادات التوقيفية التي أعطيت خصوصية فائقة، وأهمية بالغة، وهي الصلاة، أمر الله جلّ جلاله الناس أن يؤدوها جماعة، ثم الحج، وخاطب القرآن الكريم - الذي هو كلام الله جل جلاله لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه - عموم الناس ب: (يا أيها الناس) و(يا بني آدم)، وخاطب المؤمنين: (يا أيها الذين آمنوا)، وأثنى على أولئك المؤمنين الذين يعملون بروح الفريق الواحد، فقال تعالى: ﴿إِنَّهُ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْ عِبَادِي يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ﴾ (المؤمنون: 109)، وانتقد فاقدى الإيمان الذين يشكلون فريقا ليؤدوا عملا سلبيا، قال تعالى: ﴿أَوْكَلَمَا عَاهَدُوا عَهْدًا نَبَذَهُ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يُؤْمِنُونَ﴾ (البقرة: 100).

وقد أيدت التجربة العملية لكبرى المؤسسات والشركات في العالم الحاجة الماسة لفرق العمل والتنظيم الإداري لها على أساس توزيع المهام والواجبات، وتحديد الصلاحيات، لسبب بسيط للغاية هو أن (اليد الواحدة لا تصفق)، وأن الفرد مهما بلغت قدراته وإمكاناته، وتعددت مهاراته، فإنه يبقى ذلك الشخص الذي يمكنه القيام بمهام محددة، وليس المهام كافة .

يقول نورمان سي هيل: (يؤدي الموظفون في أي شركة واجبات متخصصة، وعندما يزداد حجم الشبكة فإن الحاجة لتقسيم العمل إلى نشاطات منفصلة تزداد كذلك، وحيث إن فردا واحدا لا يمكنه القيام بكل شيء، فإن الآخرين يشتركون معه ويتم تقسيم العمل، ولكن بمجرد تقسيم العمل يصبح من الضروري إيجاد الطريقة المثلى لتجميعه كله في المنتج النهائي).

ولقد شدد الإسلام كثيرا على لزوم الجماعة والسعي لها، والتحذير من الجنوح عنها، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من خرج من الطاعة، وفارق الجماعة، ثم مات، مات ميتة جاهلية)، كما حذرت الشريعة الإسلامية من عواقب تك العمل الجماعي، يقول رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم: (... وأنا أمركم بخمس أمرني الله بهنّ: الجماعة، والسّمع، والطاعة، والهجرة، والجهاد في سبيل الله، ومن فارق الجماعة قيد شبرٍ، فقد خلع ريقه الإيمان والإسلام من رأسه، إلا أن يراجع).

وتظهر أهمية العمل الجماعي في:

- إنها استجابة طبيعية للسجية البشرية، فالإنسان يحتاج إلى من يعيش معه، ويتبادل معه الأفراح والأتراح، فلم يخلق الإنسان من أجل أن يعيش منفردًا، فهو يستأنس بأخيه الإنسان. والعمل الجماعي يلي الكثير من الحاجات للفرد، فمنها العاطفية كالعلاقات الأخوية أو علاقات الصداقة، فوجود الفرد مع مجموعة يمكن أن يجبهم جميعا أو ربما أحب بعضهم.

- ضبط جماع النفس للفرد: فالفرد كما هو معلوم تنازعه أكثر من جهة لجره للهفوات والتقصير والخطأ، فنفسه الأمانة التي بين جنبه لها ملذاتها ورغباتها، وترغب في الدعة والترف وغير ذلك، هذا من جهة، ومن هنا يحصل التقصير من قبل الفرد في أعماله، أو يصيبها الغرور من جهة أخرى، فوجود آخرين في العمل يعني المشاركة في العمل وفي القرار، في النجاح وفي الفشل، فالإنسان ليس وحيدا ليتفرد ويتمرد وتنفلت نفسه نحو الغرور، اعتقادا منها أنها صانعة الأشياء التي يعجز عنها الآخرون، بل هو جزء من منظومة لا بد من إعطائها حقها.

- المراقبة المجانية: فإن من ضروريات العمل الناجح وجود المراقبة الفردية والجماعية، وتسعى المؤسسات الرصينة بتضمين هيكلها الإدارية لأقسام المراقبة والمتابعة؛ لأن الإنسان لا يكتفي برقيبته الداخلي مهما ارتفع مستوى الوازع الداخلي (الضمير) عنده.

- وضع أنظمة وقوانين، الأفراد المنضوون تحت أي جماعة في الغالب متفاوتون في العادات والتقاليد والأعراف، وحتى في مستوى الإدراك والفهم، وربما جاء كل منهم من بيئة قد تكون مختلفة تماما عن بيئة الآخرين، فاقتضى هنا الاتفاق على مبادئ يتفقون عليها يعيشون بها، ثم يتوسعون في هذه الاتفاقات لتكون أنظمة وقوانين، وهذا من أروع الأمور البشرية، وهي تفتق في الإنسان حالات الإبداع والتطوير والتنمية وتقدم الأمة.

- تبادل الخبرات، وبما أن أفراد الجماعة قد عاش كل منهم في ظروف معينة، ونهل كل منهم من منبع علم مختلف، أو من خلفية فكرية مختلفة - فإن هذا التنوع الجميل في العلوم سيحقق تراكم خبرات عمليته وفق خلفية تلك العلوم، فحين تتلاقح الأفكار ويتبادل الأفراد خبراتهم فيما بينهم، ستكون الحصيلة كما هائلا من الخبرات المتنوعة التي تحقق تقدما في مسيرة الجماعة.

✓ بناء العلاقات مع الآخرين

إذا كانت الإدارة الناجحة في حقيقتها.. هي فن إدارة الآخرين لتحقيق هدف معين، فإن مناط نجاحها هو التعامل الأمثل مع هؤلاء البشر الذين يراد بهم تحقيق هذا الهدف. ومن ثم تصبح من المسلمات لكل من يتولى مهمة الإدارة أو يتصدى لقيادة الآخرين أن يجيد هذا الفن، حيث إنه سيواجه أصنافاً من البشر تختلف عن بعضها في الأمزجة والميول والمشارب والاتجاهات، وإذا تأملنا هذه الصفة في سيد الأنبياء - صلى الله عليه وسلم - وجدناها جليلة واضحة..

يقول الإمام البخاري - رحمه الله - : " .. فدخل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على خديجة - رضي الله عنها - فقال زملوني.. زملوني \ فزملوه حتى ذهب عنه الروع، فقال لخديجة وأخبرها الخبر: \ "لقد خشيت على

نفسى"، فقالت خديجة: كلا والله لا يخزيك الله أبداً.. "إنك لتصل الرحم، وتحمل الكل، وتكسب المعدوم، وتقري الضيف، وتعين على نوائب الحق..".

لننظر في هذه الصفات ولنتأمل فيما قالته السيدة خديجة -رضي الله عنها- عن رسول الله، ولكي ندرك أكثر هذه المهارة وتعامل بها فإن هنا بعض المنطلقات التي ينبغي الإيمان بها حتى تكون حركتنا في هذا المجال راشدة وهادفة. في بناء العلاقات لا بد من معاملة كل فرد على أنه مهم - وهو بالفعل كذلك- فلا يوجد إنسان بلا قيمة، وأنت لا تعرف من ستحتاج إليه غداً، كما أن العالم صغير حقيقة لا مجازاً، وستدهش عندما تكتشف أن كثيرين ممن تعرفهم سيتقلدون مناصب مهمة لم تكن تتوقعها.

في مجال التعامل مع الآخرين ينبغي أن ننتبه إلى أن أنهم ليسوا نمطاً واحداً، وفي نفس الوقت مطلوب منا أن نتعامل معهم جميعاً، ومن ثم كان علينا أن نعرف الجهد في تنمية مهارات التعامل معهم بأنماطهم المختلفة، وليس الحكم عليهم وتقييمهم لأننا لن نعدم أن نجد بعض نقاط التميز حتى في الشخصيات التي نختلف معها.

وفي حديث أمنا السيدة خديجة رضي الله عنها جعلت من صفات الرسول شخصية مجمعة فهو يحمل الكل، ويكسب المعدوم، وفي هاتين الصفتين إشارة إلى ما ينبغي أن يتمتع به من يدير الآخرين تجاههم من عاطفة جياشة تجعله يسعى إلى خدمتهم والسهر على راحتهم والمساعدة في بذل الخير لهم، وهو - صلى الله عليه وسلم - يقري الضيف لذا لا بد للمدير الناجح أن يكون دائماً كريماً وجواداً يحسن استقبال ضيفه.

✓ التفويض الفعال

إن الأكتاف القوية لا تنمو إلا بالتدريب، والمساعدون الأكفاء لا يولدون من فراغ، والمؤسسات القوية هي التي تحسن إدارة عملية تفويض المسؤوليات والاختصاصات، ولا تعتمد على مستوى إداري واحد تحسن إعداده فحسب وإنما تبني كل منطلقاتها وحركتها على إدارة عملية التفويض، حتى لا يمر في أية مرحلة من مراحلها بمنعطفات أو مشكلات تنبع من عدم وجود المستوى المؤهل لتناول القيادة من سابقه، كما أن نجاح المدير أو المشرف يكمن في إدراكه لهذا الأمر في مؤسسته أو إدارته.

ولقد أدرك الرسول - صلى الله عليه وسلم - أهمية هذا الأمر، ومن ثم: أوجد النبي لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات، وفرض المهام ومنح أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم ففي عهده - صلى الله عليه وسلم - تولى على بن أبي طالب وعثمان بن عفان رضي الله عنهما كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضاً أثناء غيابهما أبي بن كعب رضي الله عنه، وزيد بن ثابت وكان الزبير بن العوام رضي الله عنهم جميعاً وجهيم يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان رضي الله عنه يعد تقديرات الدخل من النخيل،

وكان المغيرة بن شعبه والحسن بن نمر رضوان الله عنهما يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس. وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام، وأن يعهد ببعض مهامه إلى أحد معاونيه، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه مرض.

وما لا شك فيه أن النبي - صلى الله عليه وسلم - إذا أدى هذه الأدوار^٥ فإنه سيكون أسرع وأفضل، ولكن على المدى القصير، وسيتحمل أكثر من طاقته، ويغرق في كثير من التفاصيل الروتينية وتصبح المسؤولية عبئاً ثقيلاً. ومن ثم أدرك الرسول - صلى الله عليه وسلم - أن قدرته على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء أصحابه. وقد ظهر تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين حينما كان سيدنا عمر بن الخطاب يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية، ويقيدهم في المسائل العامة، أي يفوضهم بعضاً من السلطات ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض، وكان يختبر موظفيه بين الحين والآخر ليتأكد من كفاءتهم وقدرتهم.

ويبدو ذلك جلياً في موقفه مع (كعب بن سور) حينما كان جالساً عند عمر فجاءته امرأة تشكو زوجها فقال \ "لكعب: اقض بينهما فلما قضى قضاءه قال لكعب: \ "اذهب قاضياً على البصرة\".

وهنا لا ينبغي للمشرف أن ينظر إلى التفويض على أنه تحرب من المسؤولية لأنه المسؤول في النهاية عن نتائج إدارته، ومن ثم فهو يفوض طريقة العمل ولا يفوض المسؤولية.

كما أن التفويض ليس تخلصاً من المهام غير الممتعة، بأن يعهد بها المدير إلى أحد مرؤوسيه إنما ينبغي أن ننظر إلى التفويض على أنه إيجاد البدائل القادرة على القيام بالصورة المثلى في المستقبل مستصحبة في أدائها الفعال ما سبق لها من تجربة ناضجة في أدائه.

رابعاً - الأخلاق الإسلامية وتميز الأداء

تلعب أخلاقيات العمل الإسلامية دوراً بارزاً في تحسين الأداء الوظيفي ودفع عجلة النجاح في مكان العمل. يبرز تأثير الأخلاق الإسلامية على الأداء من خلال تعزيز الالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفزة وفعالة. دعونا نستعرض تأثير الأخلاق الإسلامية على الأداء وكيفية تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.

تشجع الأخلاق المهنية الإسلامية دائماً على التفاني في العمل، حيث تعتبر الأعمال الممتازة والأمانة في أداء الواجبات من القيم الأساسية التي يقوم عليها النجاح المهني. من أبرز المبادئ الإسلامية التي تحث على العمل الجيد وتقدير جهود الآخرين هي الشفافية والعدل والنزاهة، وهذه القيم تساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإنتاجية وتحقيق التميز.

الالتزام بهذه المبادئ يعزز من روح الفريق ويشجع على التقديم بأفضل ما لديهم، مع تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين. إن التفاني في العمل ليس مجرد هدف بل هو نموذج يجب أن يتبعه الجميع لتحقيق الرضا المهني والنجاح. تعد الأخلاقيات الإسلامية جزءاً لا يتجزأ من النجاح الوظيفي، حيث تساهم في بناء سمعة مهنية قوية وتحقيق الثقة بين الزملاء والعملاء. عبر الالتزام بمبادئ العدالة والأمانة، يمكن للموظفين المسلمين أن يتميزوا في أماكن عملهم ويتركوا تأثيراً إيجابياً دائماً.

إن تطبيق هذه المبادئ الإسلامية في مكان العمل لا يعزز فقط الأداء الوظيفي بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل تشجع على الاحترام المتبادل والتعاون. هذا النوع من البيئة يفسح المجال لتحقيق النجاح الوظيفي من خلال تعزيز روح الفريق والتفاني في العمل.

عندما يرتبط الموظفون بأخلاقيات العمل الإسلامية، فإنهم يطورون روح المسؤولية والإبداع، مما يؤدي إلى نتائج استثنائية وشاملة في مسيرتهم المهنية. وعلاوة على ذلك، فإن النجاح الوظيفي للمسلمين يمكن أن يكون نموذجاً يُحتذى به لجميع موظفي الشركة، مما يدفع الجميع نحو الأداء المتفوق. إضافة إلى:

✓ تحفيز الموظفين

تساهم أخلاقيات العمل في الإسلام في تحفيز الموظفين من خلال مبادئ العدالة والتعاون والاحترام. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعملون في بيئة مستوحاة من الأخلاق الإسلامية يكونون أكثر ولاءً والتزاماً بأداء واجبهم على أكمل وجه. هذا التحفيز ينبع من إدراكهم بأن عملهم جزء من العبادة وأن كل جهد يبذلونه يقدر ويثاب عليه.

✓ زيادة الإنتاجية

يظهر تأثير الأخلاق الإسلامية على الأداء بوضوح عندما تزيد الإنتاجية في بيئة العمل. القيم مثل الإتيان والإخلاص تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. علاوة على ذلك، فإن الاهتمام بالتفاصيل والصبر في إتمام المهام يؤدي إلى نتائج متميزة وفعالة. هذا ينعكس مباشرة على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء العام للشركة.

✓ تحسن العلاقات الإنسانية

الأخلاقيات الإسلامية تشجع على بناء علاقات إنسانية قوية بين الزملاء، من خلال الاحترام المتبادل والصدق والأمانة. هذا التحسن في العلاقات الإنسانية يؤدي إلى تعاون أفضل وفهم أعمق بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية.

✓ تعزيز بيئة عمل إيجابية

عندما تطبق الأخلاقيات الإسلامية في مكان العمل، يشعر الموظفون بمزيد من الأمان والراحة. هذا يتيح لهم العمل بثقة وانفتاح، مما يعزز بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع.

✓ تقليل النزاعات

من خلال الاحتكام للأخلاقيات الإسلامية، يمكن تقليل النزاعات في مكان العمل بشكل كبير. إذ تضع هذه الأخلاقيات إطارًا يضمن حل النزاعات بطرق عادلة ومتساوية، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

✓ تحقيق التوازن بين العمل والحياة

يعتبر تحقيق التوازن بين العمل والحياة أحد المبادئ الأساسية التي تحث عليها الشريعة الإسلامية. فالعمل المفرط يمكن أن يؤدي إلى الضغوط والإجهاد، وبالتالي يقلل من الكفاءة والإنتاجية. لذا، فإن اتباع نهج إسلامي في تنظيم الوقت بين العمل والنشاطات الشخصية يساهم في خلق بيئة وظيفية صحية تجعل الموظفين أكثر إقبالاً وسعادة في وظائفهم.

✓ تشجيع الابتكار والإبداع

فضلاً عن تحقيق التوازن، تُشجع الأخلاقيات الإسلامية على تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل. تعاليم الإسلام تدفع بالأفراد إلى التفكير الخلاق واكتشاف الحلول الجديدة من خلال إذاعة روح التفاؤل والتعاون. إن إقامة بيئة عمل تدعم الابتكار يرتبط مباشرة برضا الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

المراجع

I- باللغة العربية

أولا- الكتب

- 1- علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2002.
- 2- علي السلمي، الإدارة الجديدة... الطريق إلى التميز، بدون دار نشر، 2018.
- 3- عمر أحمد هشمري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، 2013.
- 4- عبد العزيز الإدريسي، صناعة التميز في السنة النبوية الشريفة، الألوكة، دون سنة نشر.
- 5- سمير سليمان الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، 2018.
- 6- فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، المعارف بالإسكندرية، 2014.
- 7- فؤاد عبد المعطي شقوعه، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016.
- 8- رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والطباعة والتأليف، 2012.
- 9- رابوية محمد حسن، إدارة الأداء... الطريق إلى التميز، دار فاروس العلمية، 2019.
- 10- زكريا محمد هيبه، صلاح صالح معمار، إدارة التميز (الأسس، المداخل، النماذج)،
- 11- وليام أرودا، كريستين دو كسون، استراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 12- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 13- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2014.

ثانيا- الرسائل والأطروحات

- 1- هبة ياسف، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة التميز - دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل - أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2، 2020.
- 2- ملياني عبد الكريم، الذكاء الإجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، 2017.

ثالثا- المقالات والملتقيات

- 1- أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، 2021.

- 2- أسماء مراد صالح مراد، معايير مقترح للتميز الإداري في ضوء نموذج مالكوم بالدريج لجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد12، 2019.
- 3- الحاج نعاى خديجة، نوري منير، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد21، 2019.
- 4- فايزة معزي طاري الشمري، التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات : مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر -دراسة حالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 47، 2020.
- 5- عبد الله فهد المطرف، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية- المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(4)، 2024.
- 6- أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 9(01)، 2021.
- 7- عادل بن عواض الطلحي، أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده، المجلة العربية للإدارة، 43(03)، 2023.
- 8- راجحي فاطيمة، كاريش صليحة، العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة- من وجهة نظر عينة من الخبراء- مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(02)، 2020.
- 9- مكيد علي، تومي حسينة، القيادة التحويلية كآلية تغير لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي، مجلة دراسات إقتصادية، 7(01)، 2013.
- 10- بن عامر داهينين، أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك -المملكة العربية السعودية- المجلة العربية للإدارة، 44(06)، 2024.
- 11- حنان السيد أحمد الدماطي، أثر القيادة الرقمية على الاحتمال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب، 46(02)، 2025.
- 12- ياسر السيد علي محمد شحاتة، أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(02)، 2021.
- 13- شيماء مهدي إبراهيم، منال متولي عبده، رأس المال الفكري ورأس المال النفسي كمتغيرين وسيطين بين القيادة الناعمة وإدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على بعض الجامعات المصرية الحكومية"- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(01)، 2024.
- 14- ساري أحمد إبراهيم النشوى، الإدارة الالكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 19(01)، 2024.

- 15- بواب رضوان، كياس عبد الرشيد، الإدارة الالكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق إقتصادية، 5(01)، 2021.
- 16- خالد أحمد عبد الجواد، نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي، 15(01)، 2024.
- 17- أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(05)، 2021.
- 18- نماذج التميز المؤسسي بإدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 10، 2018.
- 19- هشام عبد الله حمد عليان، تحقيق الأداء المتميز من خلال متطلبات الريادة الاستراتيجية، المؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي والإداري، 12، 11 جوان 2022.
- 20- باسل نيل عبد الغني محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على شركة اتصالات مصر - مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 2025.
- 21- فاطمة عبد الله الشهراني، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر) ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 21، 2021.
- 22- زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، 2(13)، 2015.
- 23- مساك امينة، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2(05)، 2016.
- 24- زرزار العياشي، غياد كريمة، ممي ازت وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"العدد 4، 2020.
- 25- حنان السيد أحمد الدماطي، أثر القيادة الرقمية على الإرتجال الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، 46(02)، 2025.
- 26- فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، 2(02)، 2018.
- 27- مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015.
- 28- قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، 1(01)، 2014.

- 29- قاضي عبد الرزاق، قوادرية خديجة، أثر قياس نموذج دومينغ Deming لإدارة الجودة الشاملة على التميز في تحقيق الخدمة وفق نموذج جونستون Junston: دراسة حالة مجمع بيمو الجزائر للبسكويت (الفترة الزمنية ما بين جانفي 2022 ومارس 2022)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 6(02)، 2022.
- 30- فريد كورتل، مقيّم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجرية المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك، 1(02)، 2010.
- 31- سمير سليمان الحمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للدراسات والأبحاث، 4(1)، 2021.
- 32- محمد أكرم جبار، الطيب لحيلح، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، 14 (1)، 2021.
- 33- يوسف صدام، أسماء زينينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، 6(01)، 2017.

رابعا- المواقع الإلكترونية

- 1- مفهوم إدارة الأداء، الجامعة المستنصرية، متاح على:
- 2- مجدي محمد مدني، عناصر تميز الإدارة في الإسلام، متاح على: <https://islamonline.net/>
- 3- عبد الستار المرسومي، ركائز العمل المؤسسي في الإسلام: العمل الجماعي، متاح على: <https://www.alukah.net/>
- 4- عبد الرحمن الجاموس، نماذج التميز المؤسسي، متاح على: <https://www.aljamouss.com/>
- 5- مفهوم التميز ومراحلها، الشبكة العربية للتميز والإستدامة، متاح على: <https://sustainability-excellence.com/>
- 6- إسرائ الطاهات، أنواع المعرفة، متاح على: <https://mawdoo3.com>
- 7- ما هي القيادة الرقمية، متاح على: <https://ceo4edu.net/>
- 8- ما هي الإدارة الإستراتيجية ولماذا تحتاجها المؤسسات الحديثة، متاح على: <https://dexef.com/features/management/strategic-management>
- 9- سلام عبد الله، التميز الإداري في حياة الرسول- صلى الله عليه وسلم، متاح على: <https://midad.com/article>

المراجع

- 10- أخلاقيات العمل في الإسلام وتأثيرها على الأداء الوظيفي، متاح على: <https://kharchoufa.com/>
- 11- إدارة التميز، متاح على: <https://sustainability-excellence.com>
- 12- إدارة التميز، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>
- 13- إدارة التميز في المؤسسات الهادفة إلى البقاء والاستمرار، منصة الإدارة والإقتصاد الإسلامي، متاح على: <https://www.rowwad.net/home/blog/38>

II- باللغة الأجنبية

- frederick starke, gary dessler, la gestion des organisations, renouveau pédagogique, inc, 2004 .
- Ion VERBONCU, MANAGEMENT EXCELLENCE: ADESIDERATUM? Business Excellence and Management, Volume 1 Issue 1 / December 2011.