

المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز

1. مدخل إلى التميز: المفهوم والأهمية

يعد التميز (Excellence) توجه استراتيجي يركز على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وإدارة العمليات بكفاءة، والتركيز على الابتكار وإرضاء الأطراف ذات المصلحة كافة، كما يمثل التميز أحد الركائز التي تمكن المؤسسات من الاستمرار في بيئة عالمية تنافسية ومتغيرة. ويعرف التميز لغةً: على أنه الانفراد بالجودة والارتقاء بمستوى يفوق المعتاد.

أما اصطلاحاً فهو يشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة تتفوق على المعايير التقليدية وتستجيب لتوقعات أصحاب المصلحة.

عرف كل من Peters & Waterman (1982) وهما من الرواد الأوائل اللذين كتبوا عن هذا المفهوم أن التميز هو: "السعي الدائم نحو تحقيق الأفضلية من خلال الالتزام بقيم أساسية التي تشكل مرجعاً في بناء ثقافة تنظيمية قوية".

ويُعرف التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM بأنه: "القدرة المستمرة على تحقيق نتائج تفوق توقعات الأطراف المعنية من خلال توظيف القيادة، والموارد، والابتكار في خدمة الرؤية الاستراتيجية".

تكمن أهمية التميز في قدرته على:

- تعزيز القدرة التنافسية: المنظمات المتميزة تحقق أداءً أفضل مقارنة بمنافسها وتستطيع الصمود في بيئات ديناميكية ومعقدة.
- تحقيق رضا العملاء: التميز يساعد في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم.
- رفع الكفاءة والفعالية: من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر.
- جذب الكفاءات والحفاظ عليها: المؤسسات المتميزة توفر بيئة عمل جذابة تُشجع على الإبداع والالتزام.
- الاستدامة: ضمان النمو على المدى الطويل من خلال التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2. الفرق بين التميز والجودة الشاملة

على الرغم من التقارب بين التميز وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن التميز يتميز بشموليته وتركيزه على النتائج طويلة المدى، في حين تركز الجودة الشاملة على تحسين العمليات والجودة الداخلية، ومن هنا يمكن التمييز بين المنهجين من خلال:

• من حيث المفهوم:

- الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى إلى تحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر بهدف تحقيق رضا العملاء.
- التميز هو إطار أوسع يركز ليس فقط على الجودة بل على تحقيق نتائج مستدامة تشمل العملاء، العاملين، المجتمع، والمستثمرين.

• من حيث الخلفية التاريخية:

- الجودة الشاملة نشأت في خمسينيات وستينيات القرن الماضي مع أعمال Deming و Juran وركزت على الجودة في العمليات.
- التميز تطور في الثمانينيات وما بعدها مثل نموذج EFQM و Baldrige ليشمل أبعاد القيادة، الاستراتيجية، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية.

• من حيث التركيز

- الجودة الشاملة تهتم بالعمليات الداخلية وتحسينها المستمر.
- التميز يتجاوز العمليات ليشمل النتائج الشاملة والتوازن بين مختلف أصحاب المصلحة.

• من حيث الأدوات والنماذج

- الجودة الشاملة تستخدم أدوات مثل دوائر الجودة، ستة سيغما، التحسين المستمر.
- التميز يستند إلى نماذج تقييم مثل EFQM Excellence Model و Baldrige Model، والتي تربط النتائج (الأداء، المسؤولية الاجتماعية) بالممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العمليات).

• من حيث الغاية النهائية

- الجودة الشاملة تهدف لتحقيق منتج او خدمة خالية من العيوب.
- التميز يهتم ببناء منظمة رائدة قادرة على الاستمرار والابتكار وتحقيق قيمة مستدامة لجميع الأطراف.

مقارنة بين فلسفة التميز مقابل الجودة الشاملة

الجودة الشاملة (TQM)	التميز (Excellence)	البعد
تحسين العمليات والجودة باستمرار	إطار شامل لتحقيق نتائج مستدامة	المفهوم
رضا العملاء	جميع أصحاب المصلحة (عملاء، موظفين، مجتمع، مستثمرين)	التركيز
خمسينات - ستينات القرن 20	ثمانينات القرن 20 وما بعدها	الزمن
العمليات الداخلية	القيادة، الاستراتيجية، الابتكار، الاستدامة	النطاق
دوائر الجودة، ستة سيغما	نماذج التميز (EFQM, Baldrige)	الأدوات
خلو العيوب وتحسين الجودة	الريادة والقدرة التنافسية المستدامة	الغاية

3. التميز المؤسسي والتميز التنظيمي: التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء شامل ومستدام يتفوق على نظيره المحقق من قبل المؤسسات المماثلة، من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية وتحقيق التوازن بين رضا المتعاملين، وتميز العمليات، وتنمية الموارد البشرية، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، بينما يشير التميز التنظيمي إلى كفاءة وفعالية البنية التنظيمية للمؤسسة، أي مدى جودة تصميمها وتنظيمها الداخلي من حيث الهياكل، العمليات، الأدوار، والاتصال الإداري، بما يؤدي إلى أداء تنظيمي فعال و متميز.

ومنه يمكن القول بأن التميز التنظيمي يمثل جزءاً أساسياً من تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن بناء القدرات التنظيمية الفعالة وتطوير الثقافة التنظيمية هما من الركائز الأساسية التي تدعم الأداء المتفوق والمستدام للمؤسسة.

4. الأبعاد الأساسية للتميز

1. القيادة: القيادة الفعالة تعدّ الأساس في تحقيق التميز، إذ تعمل على إلهام العاملين، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة، وترسيخ ثقافة قائمة على الإبداع والقيم المشتركة.

2. الرؤية والتخطيط الاستراتيجي: يقوم على تحديد رؤية ورسالة وأهداف قابلة للقياس، وربطها بخطط تنفيذية مرنة تتماشى مع المتغيرات البيئية، ويعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق التميز من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف والسياسات المناسبة.

3. إدارة الموارد: ويتعلق الأمر بكيفية إدارة واستثمار موارد المؤسسة بطريقة فعّالة ومتكاملة لدعم الأهداف الاستراتيجية. وتشمل

- الموارد البشرية: التميز يعتمد على العنصر البشري من خلال الاستقطاب الفعّال، والتطوير المستمر، والتحفيز، إضافة إلى بناء أنظمة تقييم تربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.
- الموارد المالية: من خلال إدارة فعّالة للتكاليف والاستثمارات.
- الموارد التقنية: اعتماد التحول الرقمي والتقنيات الذكية.

4. إدارة العمليات: تُعد العمليات جوهر التميز لأنها تمثل الطريقة التي تُنتج بها المؤسسة القيمة لعملائها، تشمل تحسين العمليات باستمرار باستخدام أساليب مثل إدارة الجودة الشاملة أو تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتقليل الهدر، ورفع الكفاءة التشغيلية.

5. الابتكار والتعلم التنظيمي: الابتكار عنصر أساسي في استدامة التميز، حيث يشجع على تطوير منتجات وخدمات جديدة، مع تعزيز التعلم التنظيمي ونشر المعرفة.

6. النتائج والأداء: يمثل هذا البعد المحصلة النهائية لجميع الأبعاد السابقة، ويتم قياس التميز عبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي توازن بين الأبعاد المالية وغير المالية مثل رضا العملاء، تطوير الموظفين، والمسؤولية الاجتماعية، وتتعد النتائج في إطار مفهوم التميز لتشمل كل من:

- نتائج العملاء (رضا، ولاء).
- نتائج العاملين (رضا، إنتاجية).
- النتائج المالية (نمو الإيرادات والكفاءة الاقتصادية).
- نتائج المجتمع (المسؤولية الاجتماعية).

1. Al-Najem, M., Dhakal, H., Bennett, N., & Sassi, H. (2012). **The role of culture and leadership in lean transformation: A review and assessment model.** *International Journal of Lean Thinking*, 3(2), 119–138.
2. Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2018). **Performance measurement and management: A system of systems perspective.** *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788–2799.
3. EFQM. (2020). *EFQM Model 2020*. Brussels: EFQM Foundation.
4. Oakland, J. (2014). **Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases** (4th ed.). Routledge.
5. Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). **Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance.** *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.
6. Saunila, M., & Ukko, J. (2012). **A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects.** *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355–375.
7. Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). **An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280–318.
8. Yusr, M. M. (2016). **Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance.** *Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 1–15.