

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

أولاً. سمات إدارة التميز: رغم اختلاف الباحثين في الوصول الى اتفاق حول سمات موحدة لإدارة التميز، إلا أنهم اتفقوا حول فكرة جوهرية مفادها أن لإدارة التميز مجموعة من الخصائص والسمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من أنماط الإدارة التقليدية، ومن أبرزها يمكن ذكر ما يلي:

1. التركيز على النتائج: يُعد التركيز على النتائج من المبادئ الأساسية في إدارة التميز، إذ يُنظر إليه كعامل أساسي لتقييم الأداء وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجميع الأطراف المعنية. فلا تُقاس فعالية المؤسسة بمدى تطبيقها للإجراءات فقط، بل بقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة تعكس جودة مخرجاتها، كما تهدف إدارة التميز إلى تحقيق نتائج مستدامة من خلال هذا البعد تشمل الأداء المالي، ورضا المتعاملين، ورفاهية العاملين، والأثر المجتمعي، وليس فقط تحقيق الأهداف التشغيلية قصيرة المدى.

كما تُظهر المؤسسات المتميزة قدرتها على تحقيق نتائج متوازنة ومستقرة بمرور الوقت، مما يعكس نضجها الإداري واستدامة أداؤها. هذا النهج لا يركز فقط على زيادة الأرباح أو الإنتاج، بل أيضاً على جودة الخدمة، والابتكار، والسمعة المؤسسية.

1.1 مفهوم التركيز على النتائج: يقصد بالتركيز على النتائج قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين أهدافها قصيرة المدى وطويلة المدى، مع ضمان أن تكون نتائجها متماشية مع رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها. والأمر هنا لا يقتصر على النتائج المالية فحسب، بل يشمل أيضاً:

- نتائج العملاء: والذي يجسده مدى رضاهم وولائهم.
- نتائج العاملين: من خلال درجة تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.
- نتائج المجتمع: والتي تتحقق من خلال مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

إن التركيز على النتائج يسهم في:

- توجيه الجهود نحو تحقيق قيمة مضافة حقيقية لأصحاب المصلحة.
- تعزيز المساءلة التنظيمية والشفافية في الأداء.
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- دعم ثقافة التحسين المستمر عبر المقارنة الدائمة للنتائج بالأهداف والمعايير المرجعية.

2.1 أدوات قياس وتقييم النتائج: لتحقيق فعالية التركيز على النتائج، تستخدم المؤسسات أدوات تقييم متقدمة مثل:

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، والتي تربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء في أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- نموذج التميز الأوروبي EFQM، الذي يعدّ النتائج إحدى محاوره الرئيسية ويقيسها من خلال نتائج العاملين، العملاء، والمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

2. التحسين والتطوير المستمر: يعرف بأنه "مجموعة من الأنشطة المتواصلة التي تشمل جميع العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات صغيرة ولكن متكررة في جميع المجالات." حيث تستند فلسفة التحسين المستمر إلى مبدأ أساسي مفاده أن كل عملية يمكن تحسينها، وأن النجاح لا يتحقق عبر تغييرات جذرية فحسب، بل يمكن أن يتحقق أيضاً من خلال سلسلة من التحسينات الصغيرة المستمرة التي تتراكم لتحديث تطوراً كبيراً في الأداء المؤسسي.

وتتجلى أهمية التحسين المستمر في:

- تحقيق الاستدامة التنظيمية: من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تعزيز التنافسية: عبر تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
- تحسين كفاءة العمليات: من خلال تقليل الهدر في الموارد وتحسين نسق العمليات.
- رفع رضا العملاء والعاملين: نتيجة التحسين المستمر في جودة الأداء وظروف العمل.
- تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي: يُعتبر التحسين المستمر أحد مظاهر التعلم الجماعي داخل المؤسسة.

3. القيادة التحويلية: هي من بين أساليب القيادة الأكثر فعالية في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تركز على إحداث تحول جوهري في الأفراد والمؤسسات من خلال إلهامهم، تحفيزهم وتمكينهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات. هذا النمط من القيادة لا يكتفي بالإشراف الإداري التقليدي، بل يسعى إلى بناء رؤية مشتركة وتغيير ثقافة المؤسسة نحو الابتكار والتميز.

فالقيادة التحويلية هي أسلوب إداري يقوم على تغيير السلوكيات والمعتقدات التنظيمية، وتحفيز العاملين لتبني أهداف المؤسسة باعتبارها أهدافاً شخصية، حيث أنها القدرة على التأثير في الأتباع عبر الرؤية والإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية والالتزام التنظيمي والأداء العام للمؤسسة، وتجسد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي: فالقائد وفق هذا النموذج يكون قدوة لأتباعه، حيث يُلهمهم من خلال القيم والمبادئ والأخلاق العالية، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل.
- الدافعية الإلهامية: يزرع الحماس في نفوس العاملين من خلال رؤية واضحة ومُلهمّة، ويشجعهم على الإبداع وتحقيق الأهداف الطموحة.

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

- التحفيز الفكري: يشجع القائد التفكير الإبداعي، ويحفّز الموظفين على تحدي الممارسات التقليدية والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.

- الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي باحتياجات وتطلعات الأفراد، ويدعم تطويرهم المهني والشخصي بشكل مستمر.

وترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة التميز مثل التركيز على النتائج، والتحسين المستمر، والالتزام القيادي، حيث إنها توفر البيئة الثقافية والتنظيمية التي تسمح بتحقيق الأداء المتميز عبر التمكين والتحفيز والتطوير، فالمؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتوظيف رأس المال البشري كمصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة.

4. التركيز على أصحاب المصلحة: يقصد بأصحاب المصلحة (Stakeholders) جميع الأفراد أو الجماعات التي تؤثر أو تتأثر بأداء المؤسسة وقراراتها. ويتضمن ذلك فئات داخلية مثل العاملين، الإدارة، والمساهمين، الذين يُسهمون مباشرة في العمليات الداخلية للمؤسسة، وخارجية مثل العملاء، الموردين، المجتمع المحلي، الهيئات التنظيمية والبيئة، الذين يتأثرون بنتائج وأنشطة المؤسسة.

فالتركيز على أصحاب المصلحة يُعزز مفهوم الإدارة الشاملة للتميز من خلال بناء علاقات قائمة على القيمة المشتركة حيث تصبح المؤسسة فاعلاً إيجابياً في محيطها الاقتصادي والاجتماعي اذ أن النجاح في إدماج تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة في العمليات والسياسات يُعتبر مؤشراً على نضج الثقافة التنظيمية واستدامة النجاح المؤسسي.

5. الاعتماد على المعرفة والابتكار: يقصد بالاعتماد على المعرفة والابتكار قدرة المؤسسة على استخدام معارفها التنظيمية لتطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها بأسلوب يُحقق تميزاً مستمراً، فالمعرفة تمثل المورد الاستراتيجي الأهم في عصر الاقتصاد المعرفي، بينما يُعد الابتكار التطبيق العملي لتلك المعرفة من أجل خلق قيمة مضافة جديدة داخل المؤسسة وخارجها.

وبالتالي فإن المؤسسات المتميزة تسعى إلى توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتعلم التنظيمي، تخزينها وتبادلها عبر نظم إدارة المعرفة، ومن ثمة تجسيدها بطرق مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي.

6. الثقافة التنظيمية الإيجابية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والسلوكيات التي تُحدد الطريقة التي يعمل بها الأفراد داخل المؤسسة، في حين تشير الثقافة التنظيمية الإيجابية الى البيئة التي تعزّز الثقة، والتعاون، والانتماء، والاحترام المتبادل، وتُشجع على الإبداع والتحسين المستمر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ان الثقافة الإيجابية تُعدّ الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة التميز، فهي تخلق بيئة تُحفّز العاملين على الالتزام بالأهداف التنظيمية والمشاركة الفعالة في تطوير الأداء. وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

- تعزيز الولاء والانتماء من خلال قيم المشاركة والثقة المتبادلة.

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

- رفع مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين.
 - تحفيز الإبداع والابتكار من خلال بيئة تسمح بالتجريب وتقبل الأفكار الجديدة.
 - دعم التغيير التنظيمي الإيجابي والتكيف مع التحديات البيئية.
 - تحقيق استدامة التميز من خلال ترسيخ قيم التحسين المستمر والتعلم الجماعي.
- وتتسم الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات المتميزة بعدة خصائص أساسية من أبرزها:
- الاحترام والثقة المتبادلة: فهي بيئة تُقدّر الإنسان وتمنحه الشعور بالأمان النفسي.
 - التمكين والمشاركة: تمنح للعاملين حرية المبادرة واتخاذ القرار.
 - العدالة التنظيمية: تضمن المساواة في المعاملة والعدالة في تقييم الأداء.
 - الشفافية والانفتاح: وتتحقق من خلال وضوح المعلومات وقنوات الاتصال الداخلية.
 - التعاون والعمل الجماعي: تنمي روح الفريق وتشجع تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - التعلم المستمر: تشجيع التعلم الفردي والجماعي كقيمة مؤسسية راسخة.

ثانيا. متطلبات إدارة التميز:

1. **الهيكل التنظيمية المرنة:** الهياكل التنظيمية المرنة هي نماذج تنظيمية حديثة تهدف إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في محيطها التنافسي والتكنولوجي. بخلاف الهياكل التقليدية الهرمية الصارمة، تتميز الهياكل المرنة بالبساطة، وتقصير سلسلة الاتصال، واللامركزية في اتخاذ القرار، والعمل التعاوني بين الأقسام، فهي هياكل تنظيمية تميل لكونها مسطحة، حيث تسمح بحرية أكبر في تدفق المعلومات وتمكين العاملين وإعادة تشكيل العمل والأدوار بسرعة عند الحاجة، بما يضمن الابتكار والاستجابة للمتغيرات.

ولهذه الهياكل جملة من الخصائص من بينها:

- تقليل المستويات الإدارية.
- اللامركزية في اتخاذ القرار.
- تفاعل وتنسيق عالٍ بين الوحدات والأقسام.
- تركيز قوي على الابتكار والتعلم المستمر.
- اعتماد مكثف على تكنولوجيا المعلومات في التنسيق والاتصال.
- استجابة سريعة للتغيرات في السوق والعملاء.

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

2. إدارة استراتيجية للموارد البشرية: من خلال ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري ميزة تنافسية حقيقية وليس مجرد مورد تشغيلي.

فهي عملية تخطيط وتنفيذ لسياسات وممارسات للموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة، لضمان توظيف وتطوير وتحفيز العاملين بما يساعد على تحقيق الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية على المدى الطويل، فالتركيز هنا ليس على المهام الإدارية الروتينية (كالرواتب والتوظيف فقط)، بل على جعل الموارد البشرية عنصراً محورياً في تحقيق رؤية المنظمة، من خلال:

- تحقيق الموازنة بين العاملين واستراتيجية المنظمة
- تنمية القدرات التنظيمية (الابتكار، القيادة، المعرفة...)
- تحسين الأداء والإنتاجية
- جذب والاحتفاظ بالكفاءات
- تعزيز ثقافة العمل والالتزام التنظيمي
- تحقيق استدامة تنافسية طويلة الأمد

3. رؤية استراتيجية شاملة: تشير الرؤية الاستراتيجية الشاملة إلى التوجه المستقبلي العام الذي تتبناه المنظمة والذي يحدد الصورة المرغوبة للمستقبل، ويشكل إطاراً مرشداً لاتخاذ القرارات وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف طويلة المدى. فهي رؤية تستوعب جميع الجوانب المؤثرة في المنظمة الاقتصادية، التقنية، البشرية، الاجتماعية والبيئية، بحيث تضمن التناغم بين عناصر المنظومة وتحقق استدامتها وتنافسيتها في المستقبل. وتتميز بكونها:

- طويلة المدى، حيث تستشرف المستقبل لسنوات أو عقود.
- تعكس القيم والهوية، إذ تستند إلى ثقافة المنظمة ورسالتها الجوهرية.
- ملهمة ومحفزة، حيث توحد الجهود نحو الغايات المشتركة.
- واقعية وقابلة للتحقيق، حيث تقوم على وقائع ومعطيات فعلية.
- مرنة، فهي قابلة للتعديل وفق المتغيرات البيئية المحيطة.
- الشمولية، فهي تغطي كل مجالات العمل والقطاعات.

4. ممارسات إدارية حديثة: تشير الممارسات الإدارية الحديثة إلى تلك الأساليب والنماذج الإدارية التي طُوِّرت استجابةً للتحوّلات العميقة في بيئة الأعمال العالمية، مثل التنافسية المتزايدة، التغيير التكنولوجي المتسارع، التركيز على الابتكار، وتمكين العنصر البشري.

المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز

وتهدف هذه الممارسات بشكل عام إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها على التكيف والنمو المستدام، ومن ضمن هذه الأساليب نجد القياس المقارن (المرجعي) أو ما يعرف بـ (Benchmarking) والذي يعرفه المعهد الأمريكي للجودة بكونه عملية مقارنة الأداء التشغيلي للمنظمة مع أداء منظمة أخرى تعتبر الأفضل في مجال معين بهدف التحسين، كذلك تبرز إعادة الهندسة (Reengineering) كواحدة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، والتي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية وشاملة في العمليات التنظيمية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من حيث التكلفة، الجودة، السرعة، والخدمة.

كما ظهر حديثاً مفهومان على الرغم من الاختلافات الجوهرية بينهما إلا انهما يعدان من الممارسات الإدارية الأكثر توظيفاً، ألا وهما الرشاقة الإدارية (Administrative Agility) و (Lean) واللذان يشيران في المجمل إلى قدرة المنظمة وإدارتها على التعامل بكفاءة ومرونة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، عبر التعلّم المستمر، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف غير المتوقعة، فهو من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ويُنظر إليه كأحد أركان الإدارة الذكية والمرنة التي تمكّن المنظمات من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل، خصوصاً في ظل التحول الرقمي، والأزمات الاقتصادية، وتسارع الابتكار.