

التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في

نجاح المنظمات

(مدخل نظري)

الباحثة

غالية عبد السلام محمود العمامي

التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات

(مدخل نظري)

الباحثة

غالية عبد السلام محمود العمامي*

١. مقدمة:

يعبر التميز التنظيمي عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

٢. مفهوم التميز التنظيمي:

عرف (Mc Gregor) تميز العمل على إنه "عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل" (جواد والخرشة، ٢٠٠٨: ٨) ويرى (Gilgeous) أن التميز التنظيمي هو أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل" (المجالي ، ٢٠٠٩).

* محاضر مساعد بكلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي الأهلية وباحثة دكتورة كلية تجارة جامعة عين شمس.

٣. الأسباب التي أدت إلى التوجه إلى فلسفة التميز التنظيمي :

يرى كل من (السلمي، ٢٠٠٢: ١٠) و (أبو النصر، ٢٠٠٨) أن أهمية فلسفة التميز في المنظمات في تلخص في عدة نقاط هي:-

- ظهور التكتلات الاقتصادية ، والإقليمية ، والدولية، والاحتكار وظهور الشركات المتعددة الجنسيات يتطلب تامين الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستغلالها بأجع الطرق ، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ضل البيئة التنافسية التي تميزها كثير من التحديات الراهنة.

- تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني الكبير أدت إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل بين الأفراد والشعوب والجماعات دون اعتبار للمسافات وفروق الوقت، وسهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة تداولها يتطلب تعزيزات القدرة التنافسية للمنظمات للتنافس في الأسواق العالمية.

- تحقيق التميز التنظيمي يكفل للمنظمة العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المنظمات الناجحة، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، وذلك من أجل التفوق في ضل صراع التنافسية الشديدة لمواجهة التغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير.

- التجدد السريع للمعارف الإنسانية مما يجعل تقادم المعرفة يشكل خطراً كبيراً يهدد حقول العاملين في حقول العلم والتقنية والإدارة وغيرها من المهن وثيقة الاعتماد على منتجات البحث العلمي والتفكير الإنساني .

- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية، وإمكانيات للإبداع والابتكار ، والتي تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحققه المنظمات التي يعملون بها من إنجازات.

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكرى وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي باعتباره الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة فى تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية للمنظمة.

٤. أبعاد التميز التنظيمي :

ويرى (Poter & Steven:20) أن التميز التنظيمي يتطلب توحيد كافة الأنشطة التحسينية فى المنظمة ، وهذا يدعو إلى توفير مجموعة من العناصر والأبعاد وهى:

- الإستراتيجية :أكدت معظم نماذج التميز على ضرورة وجود بناء إستراتيجي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ، والهدف الكلى لها ، وعن نظرتها المستقبلية ، وتشمل الإستراتيجية (الرسالة - الرؤية - القيم - للأهداف الإستراتيجية - الخطة الإستراتيجية - الأهداف القصيرة الأجل).

- العملاء: يعد العميل الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة لذا يجب العمل على الاحتفاظ به .

- العمليات:هى الأنشطة التي يتم من خلالها أداء أعمال المنظمة ; لذلك من دواعي تحقيق التميز التنظيمي تصميم عمليات تحقق الاستجابة لمتطلبات العملاء ، وإدارة هذه العمليات كمنظومة مستندة إلى حقائق ، وتحسين هذه العمليات من الاستفادة العكسية ، وتشمل العمليات كل من : (تفويض السلطة - التغذية العكسية المستمرة للتأكد من مستوى الجودة - التحسين المستمر - قياس النتائج).

- العنصر البشري: يعتمد نجاح أية منظمة على المعارف والمهارات والإبداعات التي ينتجها العنصر البشرى فيها.وذلك عن طريق نشر قيم مشتركة يدعمها ثقافة تتمتع بالثقة وتمكين العاملين وتشمل (التقدير والتأييد، إدارة الأداء ، النمو ، إدراك المتميزين ، التطوير و التدريب والتوجيه ، التحفيز ، إشراك العاملين في تخطيط أهداف المنظمة وتحديد كيفية تحقيقها).

- العلاقات: تتأثر قرارات نتائج الأعمال وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تطويرها ، فالقدرة على بناء وإدارة العلاقات الرئيسية التي تؤثر إستراتيجياً على إدراك القيمة هي أحد المحددات الأكثر أهمية للنجاح .

- التعلم : يعتبر الابتكار والتطوير من خلال تبادل المعرفة والمعلومات التي تعد عنصراً حاسماً في تحقيق التميز ويشمل : (التقييم الذاتي - التغذية العكسية - المشاركة - أفضل الممارسات - التحسين المستمر - التكيف) .

- الموائمة والانسجام: هي الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم إمكانات المنظمة، والعمل في توافق اتجاه رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية.

٥. خصائص المنظمة المتميزة:

يرى (محمد ، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تحقق ربحية مناسبة ونمو ملائماً.

ويرى (بيترز و وترمان ، ١٩٩٩) أن هناك ثمانية مبادئ أساسية تستخدمها الشركات الأمريكية المتميزة كي تبقى متميزة هي :

- التحيز للفعل بهدف سرعة الإنجاز: حيث أن هذه الشركات رغم كونها ذات ميل للتحليل عند إتخاذ القرارات ألا إن هذا لا يعوق حركتها إلى الفعل السريع.

- الاقتراب من العميل : حيث تقدم هذه الشركات للعملاء الجودة والخدمة والإعتمادية ولا تقارن بما يقدمه المنافسون.

- الإدارة الذاتية والريادة: حيث تتبنى هذه الشركات المتميزة العاملين ذوى المواهب القيادية والابتكارية.

- تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين : حيث أن احترام العامل يمثل جانباً كبيراً من وقت الإدارة.

- **الحرص على القيم:** حيث تقوم الشركات المتميزة بالالتزام بقيمتها والاستمرار في تطبيق القواعد الأساسية التي تسيّر بناء عليها بداخل هذه الشركات.
- **الإلتزام بالخط الأصلي للنشاط:** أي أن الشركات المتميزة يجب ألا تدخل في مجال لا تعرف كيفية إدارته.
- **تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين:** حيث تتسم الشركات المتميزة بالبساطة ، واعتبارها السمة الأساسية لهيكل التنظيم والنظم النابعة منه .
- **صفات المرنة والانضباط:** حيث تتمتع الشركات المتميزة بصفات المركزية والا مركزية في آن واحد.

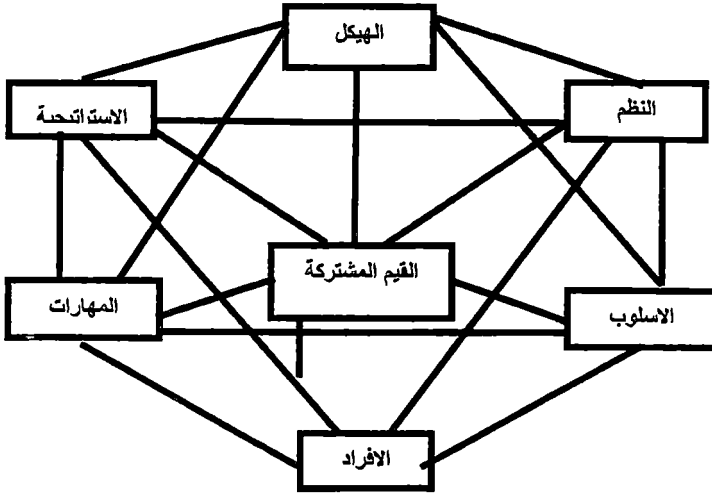
٦. نظريات التميز التنظيمي :

تعتبر نظرية البحث عن التميز التي ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي (Peters & Waterman) ونظرية أحداث التميز (Silva & Hickman) و أبرز ملامح هاتين النظريتين هي (المنيف، ١٩٩٣):

• **نظرية البحث عن التميز:** أنطلقت نظرية البحث عن التميز من فكرة أساسية مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير معينة وهذه الشركات التي أُجريت عليها الدراسة تميزت بعناصر وخصائص يجب إظهارها ، وقد تطرقت النظرية الى أن أى منهج متميز للتنظيم لابد أن يشمل على سبعة متغيرات هي :

(الهيكل، الإستراتيجية، الأفراد، المهارات، أسلوب الإدارة، النظم والقيم) وقد قام الباحثان بتطوير إطار عام والذي عرف بإطار ماكنزى ذى النقاط السبع كما هو موضح بالشكل التالى:

شكل (١) إطار ماكنزي (Mckinsey Framework 7s)



• نظرية إحداث التميز: حيث يطرح كل من (Silva & Hickman, 1982) نظرية مفادها أن المتغيرات العالمية والتي جرت خلال العقدين الماضيين أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك والترابط وبالتالي فقد ولى عصر الإدارة التقليدية وأن العصر الجديد يتطلب من القادة أن يضعوا صورة لمستقبل منظماتهم وأن يدركوا أنه لا بد لتحقيق ذلك من إيجاد قاعدة قوية للتفكير الإستراتيجي وبناء ثقافة عامة تهتم بحاجات المنظمة والعاملين ويضيف الباحثين بأن غاية التفكير الإستراتيجي هو تحديد وجذب الزبائن والمحافظة عليهم ، إذ أن التفكير الإستراتيجي اللازم لإيجاد التميز يتطلب التعامل مع الزبائن والمنافسين والمنظمة كما يلي:

- الزبائن: إرضاء حاجاتهم.
- المنافسين: المحافظة على التميز والتفوق عليهم بشكل دائم.
- المنظمة: التركيز على نقاط القوة فيها.

وقد حدد (Silva & Hickman,1982) كل من معادلة التميز وهي :

$$\text{التميز} = \text{الإستراتيجية} + \text{الثقافة}$$

وتعنى هذه المعادلة ببساطة أن التفكير الإستراتيجي يدور حول إرضاء العملاء وبناء الثقافة تتعلق بالموظفين وبمعنى آخر أن التميز هو محصلة رضا العملاء والموظفين معا (زايد، ٢٠٠٢).

٧. متطلبات التميز التنظيمي :

توجد العديد من المتطلبات التي تحقق مزيد من التميز التنظيمي التي تسعى اليه المنظمات المتميزة هذه المتطلبات هي (السلمى، ٢٠٠٢):

- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها وإسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.

- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز".

٨. مبادئ التميز التنظيمي:

يرى (Samson & Challis,2002) أن المنظمة المتميزة تعمل من خلال مجموعة مبادئ إرشادية مشتركة في أفضل الشركات على مستوى العالم وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- الموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم من خلال إتفاق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

- توزيع القيادة على العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، أى منح كافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية السلطات لإتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وقبول هؤلاء العاملين لتحمل مسؤولية تلك الاختصاصات.

- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة من جانب وبين الأهداف المحددة ، مستويات الأداء المطلوبة ، والمستويات الخاصة بكل جانب منهم من جانب آخر.

- التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من (متطلبات العملاء،

السياسات، الممارسات فى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة (بدلاً من مجرد الاستجابة لها ، معايير الصناعة ، تطوير علاقات الشراكة مع الموردين ، الجودة، إدارة التكنولوجيا ، تصميم المنتجات.

- إدارة التوتر والأزمات ، وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

- تحقيق التميز من خلال القدرة على التغيير التنظيمى الفعال لمواكبة التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة.

- الاستثمار فى تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية للمنظمة.

- التأكيد على مساهمة جزء من الكل ، أى إدراك وتفهم كل فرد من العاملين بالمنظمة وفرق العمل بها لدرجة ارتباط ومساهمة الجهود التى يبذلها ، والمهام المسئول عنها بالأداء الكلى للمنظمة.

٩. نماذج التميز :

لقد ظهرت نماذج التميز بإعتبارها (منطق أدارى) ذى أشكال متنوعة ويمكن تعريف هذه النماذج بأنها "عمليات الاستنتاج المتسلسلة والمتصاعدة حيث يصل من خلالها العقل للكشف على مدى تشابه أو تطابق ، أو تتأفر الأشياء بعضها مع بعض ، ثم الكشف عن العلاقات الداخلية فيما بينها ، حتى يتكون نظام معرفى وفكرى كامل مضبوط موثوق به " (خشبة، ١٩٩٤: ٥٣٥).

ولقد ظهرت نماذج التميز من خلال المنظمات الدولية المتعارف عليها على أساس أنها برامج للحصول على جوائز وشهادات عالمية بجودة أداء ومنتجات المنظمة وفيما يلى أستعراض لتلك النماذج:

• نموذج التميز الأوروبى (EFQM):

يعتبر النموذج الأوروبى للتميز من أبرز نماذج " التميز" الشائع استخدامها فى العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث

نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء ، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم ، والمجتمع بأسره ؛ إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ويقوم هذا النموذج على الأسس التالية (J.Carlos&Others,2005) :

- التوجه بالنتائج: التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوى العلاقة بالمنظمة ومنهم العملاء والموردين والمجتمع فضلاً عن أصحاب رأس المال وإدارة التميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لأصحاب المصلحة وهذا هو الأساس فى المعيار الأهم فى الحكم على التميز التنظيمى من عدمه.

- التركيز على العملاء : حيث العميل هو فى النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ، ويجب على " إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء ، والاحتفاظ بولائهم للمنظمة وتحسين مركزها التنافسي من خلال التركيز على خدمة العملاء.

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة : من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة. إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات : حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها فى شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة : فمن خلال تنمية وتمكين العاملين بالمنظمة تتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج لأن البشر هم أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق

فرص " التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية تعمل على مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

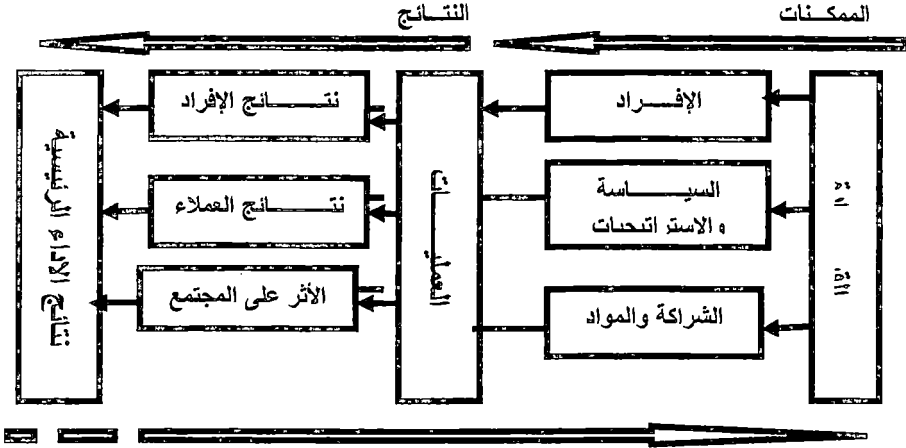
- التعلم المستمر والإبتكار والتجديد :وهو شرط مهم لتحقيق " التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء ومنع تكرارها

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف : حيث تتوفر للمنظمة فرص للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل وإن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة .

- إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة : وذلك من خلال احترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل ويرتب النموذج معايير (التميز) في مجموعتين هما مجموعة (الممكنات) أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل التي تتحقق من خلالها (النتائج)، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها ، وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم المنظمة للحصول على جائزة الجودة ، ومن جانب آخر فإن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لجهات خارجية للتقويم ، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسبة لها (السلمي، ٢٠٠٢).

وقد اعتمدت جائزة التميز الأوروبية على هذا النموذج كأساس لتقييم المنظمات والشكل (٢) يوضح نموذج التميز الأوروبي ، ومما تجدر الإشارة به بأن العديد من دول العالم قد تأثرت بنموذج التميز الأوروبي كبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، ويتكون النموذج من مجموعتين هما (لاسل وبيكوك، ١٩٩٨) :

الشكل (٢) نموذج التميز الاوروبي



الإبداع والتعلم

-الممكنات: وهي تعتبر عناصر هامة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها وتتكون من خمسة معايير : (القيادة - السياسة الإستراتيجية - إدارة الأفراد - الموارد والشراكة - العمليات) ويتم تقويمها على أساس بعدين هامين هما : (درجة التميز في مدخل الإدارة - درجة تطبيق المدخل)

-النتائج : وتعتبر النتائج عما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها وتتكون من أربعة معايير رئيسية وهي (نتائج الأفراد، نتائج العملاء ،الأثر على المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية) وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يلي:

- تعتبر أساساً التخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة في المنظمة.
- تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ما يحققه المنافسون.

- تشمل معظم عناصر النشاط في المنظمة أى لا تقتصر على جانب واحد.
- تعكس أبعاد الوقت والتكلفة و الجودة و الكمية.
- تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة.

وهذا النموذج يعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) منهج مصفوفة أداء متوازن جاهزاً وعماماً يحظى برواج شديد فى أنحاء أوروبا فى القطاعين العام والخاص ، وقد قادت الدروس المستفادة من مشروع المفاضلة المعيارية للقطاع العام التابع لحكومة المملكة المتحدة والذي نفذ على مدى فترة سبع سنوات إلى حدوث تحسينات هامة وقابلة للقياس فى مستويات أداء الخدمة فى مجال الخدمات العامة ، كما أدت مراقبة وتقييم المشروع خلال هذه الفترة إلى إدخال تعديلات وتحسينات فى أحدث نسخة للنموذج (بيتر و ريد، ٢٠٠٥) .

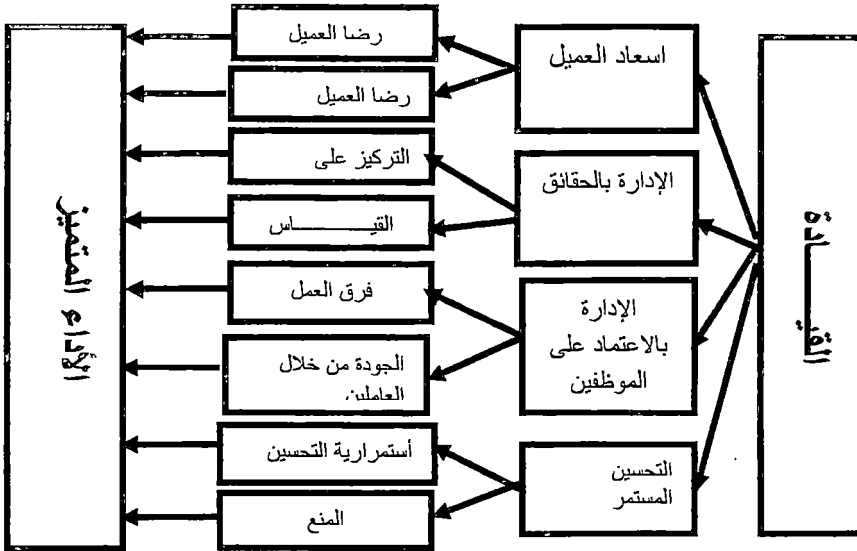
• نموذج Gopal K.Kanji لتمييز الأعمال:

- حيث أن هذا النموذج والذي يحتوى على مدخل متكامل لقياس الأداء ويهدف إلى توفير قوى التميز للمنظمة ويعتمد هذا النموذج على القيادة حيث يعتبرها العامل الأكثر أهمية فى تميز الأداء ؛ حيث يستند على أربعة مبادئ رئيسية هى (Kanji,2002):
- مبدأ إسعاد العميل : بمعنى تقديم خدمة ذات مستوى أعلى من رضا العميل ويشمل المفاهيم المحورية المتمثلة فى (رضا العملاء الداخليين - رضا العملاء الخارجيين).
 - مبدأ الإدارة بالحقائق : ويقصد بذلك التعرف على مستوى الأداء الحالي من خلال جمع المعلومات من العميل والسوق والمنظمة وبناء على هذه المعلومات يتم إتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء ويشمل (العمل عبارة عن عمليات- القياس).
 - مبدأ الإدارة بالإعتماد على الموظفين : ويعنى ذلك التركيز على الموظفين وتمكينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم للوصول إلى الأداء المتميز ويشمل المفاهيم المحورية (فرق العمل - تحقق من الجودة من خلال الأفراد).

- مبدأ التحسين المستمر : من خلال استمرار البحث والتغيير وتصميم عمليات أفضل للوصول إلى رضا العميل ويشمل المفاهيم المحورية وهي (دورة مستمرة في التحسين والتطوير - الوقاية).

ويؤدي كل مبدأ من المبادئ السابقة إلى نتيجتين أو مفهومين ويوضح الشكل التالي نموذج Gopal K.Kanji للتميز والتي تؤدي إلى تميز الأعمال:

الشكل (٣) نموذج Gopal K.Kanji للتميز



ويعتبر الغرض الأساسي من نموذج (Kanji , ٢٠٠٢) للتميز هو تقديم منهج شامل للتميز وتحديد المبادئ والمفاهيم الرئيسية لهذا المنهج ، وأن المبادئ الأساسية لهذا النموذج يتم تحديدها كي تصبح صالحة للتطبيق في كافة أنحاء العالم وتؤدي إلى نجاح المنظمة ، إلا أن التميز على مستوى الأعمال لكل منظمة يتحقق لكل منظمة بشكل خاص ، ومختلف عن المنظمات الأخرى ، ويتوقف ذلك على اتجاهات المنظمة وما يتحقق فيه ميزة تنافسية وتتمتع بكفاءات عالية ، ويتمثل مؤشر تحقق التميز على مستوى الأعمال في وسيلة قياس رضا كل من (العملاء -

العاملين- المساهمين - أصحاب المصالح بالمنظمة) وذلك بصفة مستمرة ودائمة داخل المنظمة بغرض الحصول على تقييم شامل للأداء الخاص بالمنظمة ككل.

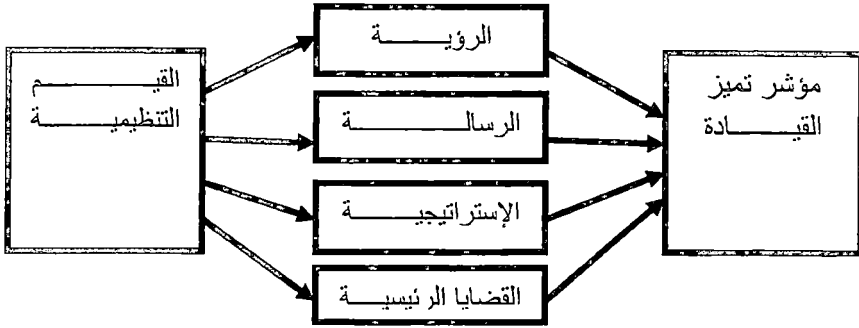
◦ دور القيادة في تحقيق التميز وفقا للنموذج (Kanji) :

تتمثل الأدوار التي تقوم بها القيادة في المنظمة فيما يلي (محمد، ٢٠٠٨):

- تحديد الرؤية و الرسالة والأهداف التي تعزز ثقافة الجودة بالمنظمة.
- تثبيت مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة في كافة إدارات المنظمة.
- تحديد وصياغة إستراتيجية للجودة الخاصة بالمنظمة.
- ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بهدف تحسين الأداء المالي الخاص بها.
- صياغة أهداف ونظم عمل تعزز وتزيد من رضا وإشباع العملاء.
- تكوين نظم معلومات فعالة ، واستخدام البيانات الموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على تطوير الموارد البشرية العاملة في المنظمة في كافة مستوياتها التنظيمية من خلال الاستثمار في الدورات التدريبية ، والتعليم ، وتحديد الإنجازات المميزة لهم تحديد وتشجيع تحقيق التطوير المستمر.

ويوضح الشكل التالي نموذج التميز في القيادة للنموذج Kanji,s :

الشكل (٤) نموذج التميز في القيادة للنموذج (Kanji)



• نموذج مالكوم بالدرج الأمريكي (MBNQ) :

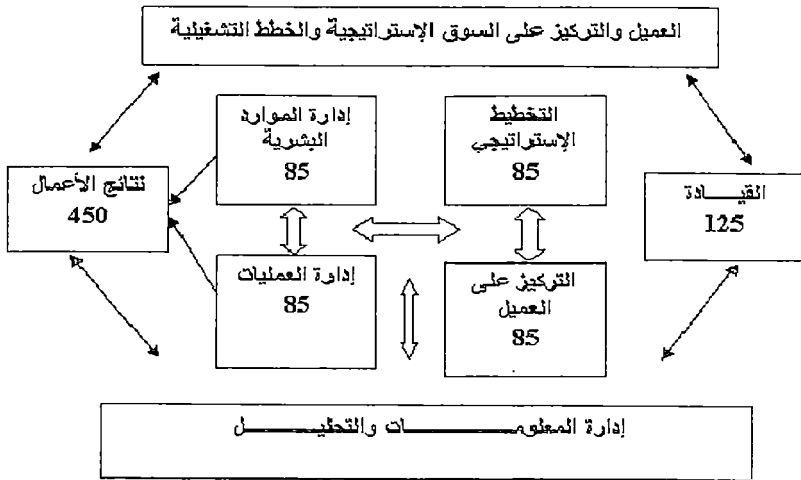
تم إنشاء هذه الجائزة من قبل الكونجرس الأمريكي عام (١٩٨٧م) وذلك من أجل زيادة الوعي بجودة الأداة ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق نظم إدارة الجودة ويمكن أن يتم منح الجائزتين سنوياً لكل فئة من الفئات الثلاثة وهي: (الشركات الصناعية ، شركات الخدمات، شركات المشروعات الصغيرة) ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تعبر عن قيم التميز والفعالية ، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي :

- الاهتمام بالجودة لإرضاء رغبات العملاء.
- ضرورة التعلم المستمر والتطوير الدائم لعناصر الأداء.
- التركيز على أهمية العنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية متميزة.
- الاهتمام بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في المجالات المختلفة بما يمنع الأخطاء.

- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى الحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم القرار.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها وكذلك العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق أهدافها ، وتجنب العثرات والمشكلات التي يتسبب فيها بعض الأطراف .
- إدراك الدور الإجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي توجد فيه ، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمات في حل مشكلاته.

وتستخدم كثير من المنظمات معايير جائزة مالكوم بالدريج ، ليس فقط للحصول على الجائزة السنوية ولكن لأجراء التقييم الذاتي للأداء وتشمل معايير الجائزة على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، سواء فيما يتعلق بالمنظمة نفسها أم بالبيئة التي تتعامل معها ويوضح الشكل (٥) المعايير التي تتكون منه الجائزة:

الشكل (٥) الإطار العام لنموذج مالكوم بالدرج الأمريكي (MBNQA)



ويلاحظ من الشكل (٥) أن مجموع نقاط الجائزة يصل إلى (٠٠0 نقطة) موزعة على سبعة معايير وقد تم رصد النقاط لمحددة لكل معيار بحيث يعبر عن أهمية هذا

المعيار وتركز المعايير على سبع نواحي ينبغي على كل مؤسسة تتقدم للجائزة تصميمها وفقاً لهذه المعايير وهي :

- القيادة (١٢٥ نقطة): يقيم معيار القيادة الأساليب التي تتبعها القيادة وقيمتها وفلسفتها الإدارية، ومدى قدرة المنظمة على دراسة التوقعات المستقبلية ، بالإضافة الى وضع الإستراتيجيات والخطط ، وقدرتها على تحسين إدارة الموارد البشرية وضمن مشاركة المنظمة والتزامها نحو المجتمع ككل.

- التخطيط الإستراتيجي (٨٥ نقطة): يهتم هذا الجانب بكيفية تطوير إستراتيجية المنظمة بما فيها الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل والآثار المترتبة على هذه الإستراتيجيات وخطط تفعيل الإستراتيجيات وكيفية متابعة الأداء.

- التركيز على العملاء والسوق (٨٥ نقطة): يهتم هذا الجانب بكيفية تحديد متطلبات السوق ومتطلبات العملاء وما يفضلونه وكيف تبنى المنظمة علاقاتها مع العملاء .

- تحليل المعلومات (٨٥ نقطة) : ويهتم هذا الجانب بكيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء التنظيمي وكيفية تحليلها .

- التركيز على الموارد البشرية (٨٥ نقطة) : ويهتم هذا الجانب بكيفية تمكين العاملين من الأداء وإعطاء كل ما لديهم بالقياس على أهداف المنظمة ، وكذلك اهتمام المنظمة بمشاركة العاملين في الأداء في جو من التفاهم والديمقراطية التنظيمية مما يؤدي إلى نمو العامل الإنساني بالمنظمة .

- إدارة العمليات (٨٥ نقطة) : هذا الجانب يفحص ويحلل ويعيد تصميم العمليات الإنتاجية الرئيسية شاملة العملية التي تحدد توجه المنظمة للعميل وعملية تسليم الخدمة أو المنتج وكذلك العمليات الرئيسية بالعمليات المساعدة والموردين والشركاء.

- النتائج (٤٥٠ نقطة): يهتم هذا المعيار بكفاءة وفعالية الأداء وإدارة العمليات وإنجاز المهام وتحليل نتائج القياس للتعرف على فرص التحسين واتخاذ الإجراءات

التصحيحية في النواحي المتعلقة بنتائج متعلقة بالتركيز على العملاء و نتائج متعلقة بالسوق والموقف المالي و النتائج متعلقة بالموارد البشرية والنتائج متعلقة بالموردين والشركاء والنتائج متعلقة بالكفاءة التنظيمية كما تركز على حقائق الأداء الحالية والمستهدفة ، وكذلك نتائج العمليات والمقارنة بينهما ومعرفة مؤشرات رضا العملاء ورضا العاملين ومؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الرضا وجودة العلاقات مع الموردين والجدول (1) يوضح المعايير الأساسية والفرعية لنموذج مالكوم بالتدرج :

الجدول (1) المعايير الأساسية والفرعية لنموذج مالكوم بالتدرج

المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها	المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها
- القيادة.	- قيادة تنظيمية - علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة.
- إدارة العمليات.	- العملية الإنتاجية - لعمليات المساعدة - العمليات المتعلقة بالموردين والشركاء.
- إدارة وتطوير الموارد البشرية.	- نظم العمل. - تعليم وتدريب وتطوير العاملين - رضا العاملين.
- التخطيط الاستراتيجي.	- تطوير الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية.
- المعلومات وتحليلها.	- قياس أداء المنظمة - تحليل أداء المنظمة.
- التركيز على العميل والسوق.	- معرفة السوق والعمل - رضا العميل.
- النتائج.	- نتائج تتعلق بالتوجه نحو العملاء - نتائج تتعلق بالسوق والأداء المالي - نتائج التوجه نحو العاملين - نتائج التوجه نحو الموردين والشركاء - نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة.

• النموذج النيوزلندي للتميز :

لقد طور المركز النيوزلندي نموذج التميز، حيث يساعد النموذج القادة على مواكبة المهارات الإدارية الجديدة والتي تهدف إلى النجاح والتميز، والهدف الأساسي من النموذج النيوزلندي هو الربط بين البرامج التعليمية بمجالات التطوير الإداري ويركز على أربعة خصائص رئيسية وهي : (الإدارة ، القيادة ،التطوير التنظيمي، الحكمانية) وتعتبر الإدارة والقيادة أهم خصائص هذا النموذج فالمدير هو المنظم للأعمال ويكون المسئول عن التنظيم والرقابة ، بينما القائد هو

الشخص الذي يرشد ويوجه الآخرين لذلك فالإدارة والقيادة تستحوذان على معظم الأدوار وفيما يلي نستعرض أبرز خصائص النموذج النيوزلندي (الرفاعي ، ٢٠٠٩):

• الإدارة: حيث حدد النموذج ستة مجالات لتطوير قدرات المدراء وهي:

- دراسة وفهم المبادئ الإدارية النظرية والتطبيقية لبناء مجموعة من الأدوات الإدارية.

- دراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة في تحقيق أهدافها.

- دراسة وفهم البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة كمنافسة واحتياجات أصحاب المصالح المتغيرة والمتجددة باستمرار ، بالإضافة إلى دراسة كافة المتغيرات في البيئة المحلية والعالمية.

- تطوير نظام للمعلومات في مجال عمل المنظمة وذلك من أجل زيادة فعالية الاتصالات.

- التركيز على مجال واحد على الأقل من الخبرات لتصبح المنظمة متميزة ومتخصصة في مجال معين.

- تطوير مجال واسع من المهارات الإدارية الشخصية لزيادة الفعالية والاتصال بين الأفراد مثل مهارة العرض والتقديم ومهارة كتابة التقارير .

• القيادة (Leadership) وهي عنصر ضروري ومهم في فعالية الإدارة العصرية فقد قسم نموذج التميز النيوزلندي القيادة الى ثلاث أقسام رئيسية هي:

- قدرة القيادة : حيث تتعلق بإيجاد رؤية واضحة للعمل لتحقيق التميز والتركيز على تطوير قدرات الآخرين في المنظمة والتفكير الإستراتيجي ، بحيث يصبح القادة أكثر وعياً باتخاذ القرارات الفعالة.

- مهارة القيادة : تهتم بعمل القائد وتمكينه من توجيه وتحفيز الموظفين لتنفيذ الرؤية المستقبلية بشكل فعال.

- سلوك القيادة : تركز على الأنماط السلوكية للقائد بحيث تكون على درجة عالية من الثقة والأمانة لكونه يمثل قدوة الموظفين.

• التطوير التنظيمي (Organizational Development) :

يجب على المدراء إدراك ثلاث عناصر للتطوير التنظيمي وهي: (الثقافة ، الالتزام ، التغيير) فالثقافة هي طريقة تصرف الموظفين بحيث تجعلهم أكثر قدرة وبراعة ، وينبغي على المدراء تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ، ويختص عنصر الإلتزام بكيفية جعل الموظفين أكثر ولاءً للمنظمة من خلال تشجيع الإبداع وطرح الأفكار الجديدة ، وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فإنه ينبغي على المدراء الإهتمام بالأبحاث والدراسات وتحديد مراحل التغيير المطلوبة كي يتم الوصول الى التغيير الناجح.

• الحكمانية (Governance) :

تتعلق الحكمانية بنظام الرقابة والتوجيه على مستوى المنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الأطراف المعنية ، كما توضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة والعدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، وقد حدد نموذج التميز النيوزلندي خمس مجالات للحكمانية وهي: (الإستراتيجية - القيم الأخلاقية - السياسات - الرقابة والمراجعة - تدريب ودعم الرئيس التنفيذي) (Gaunt , 2006).

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- ١- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٨م)، "الأداء الإدارى المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- بينرز ووترمان ، توماس ج وروبرت هـ ، (١٩٩٩)، "البحث عن الامتياز" ، ترجمة السيد متولى حسن ، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٣- جاب الرب ، سيد محمد، (١٩٩٨م) ، "مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز" ، دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول ، يناير .
- ٤- جارندر وجون ، (١٩٨٩م)، "التميز :الموهبة والقيادة" ، ترجمة محمد محمود رضوان ، القاهرة الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ٥- جواد والخرشة ، شوقى ناجى وياسين كاسب ، (٢٠٠٨م)، " المهارات القيادية فى تبنى إستراتيجية التميز "، المؤتمر العربي الدولى "إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص"، ١٤١٢ أبريل، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٦- الخشبة، سامى ، (١٩٩٤م) "مصطلحات فكرية" ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٤م، الطبعة الأولى .
- ٧- الرفاعى ، محمد سليمان، (٢٠٠٩م) ، "جوائز الجودة كمدخل لتميز الأداء الحكومى" ، رسالة دكتوراه غير منشورة فى إدارة الأعمال ، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
- ٨- زايد، عادل، (٢٠٠٣م)، "الأداء التنظيمى المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، ٢٠٠٣م.

- ٩- السلمي ، على ، (٢٠٠٢)، "إدارة التميز" ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع.
- ١٠- صقر، هدى، (٢٠٠٣م)، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المؤتمر السنوي العام الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- سوريا ١٣-١٦ أكتوبر.
- ١١- عبد الله ، عمر محمود، (٢٠٠٩م) ، "اثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، مكتبة كلية تجارة جامعة عين شمس.
- ١٢- فاطمة ، لبوخ، (٢٠٠٩م)، "إدارة التميز من مدخلى الإبداع والمعرفة" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر.
- ١٣- لاسكل ، وبيكوك ، دافيد ، وروى، (١٩٩٨م) ، " كيف تجعل ١% من القرار يصل بك الى قمة الأداء : عالم جديد من المنشآت الناجحة" ، ترجمة أحمد عثمان ، القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة ، .
- ١٤- المجالى ، آمال ياسين، (٢٠٠٩)، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها فى بلورة التميز التنظيمى" ، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، المجلد (٣٦) ، العدد (١) ، ص ١٤٦.
- ١٥- محمد ، عادل مبروك ، (٢٠٠٧/٢٠٠٦)، "مقدمة فى الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة فى منظمات الأعمال" ، القاهرة ، بدون ناشر.
- ١٦- محمد، سامح عبد المقصود، (٢٠٠٨م) ، "العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات المستثمرة في مصر" ، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال، مكتبة كلية تجارة ، جامعة القاهرة.
- ١٧- المنيف ، إبراهيم عبدالله، (١٩٩٣م)، "تطور الفكر الإدارى المعاصر" ، القاهرة.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية

1. Dale, B. G M.Zairi, A .van Der Wiele, ART. Williams.(2000). "Quality is dead in Europe: long life excellence", measuring iness Excellence, v.4, N, 3, PP: 4-11.
2. Dotun ,Adbanjo .(2001) ." TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict "Measuring Business Excellence Journal, V.5, N.3, and PP.37-44.
3. Gaunt Kevin A,(2006). "model of Excellence –NZIM show, How Management", April, 2006.
4. Hesselink ,Murtljn, & Freits Yan dcn Assem ,(2002). "Building people & organizational Excellence: The Start Service Excellence program Managing Service Quality", V.12, N.3, PP.997-1018.
5. James, H, Harring tan. (2005). "The Five pillars of Organizational Excellence Emerald Group Publishing": Handbook of Business Strategy, pp. 107-114.
6. James, W. Armitage & Others. (2005). "The 7 Essentials Of Business Excellence 7Wave Solutions" ,LLC ,Whether Paper.p.1 <http://WWW.7thwavesolutions.com/essentials/Index.html>.
7. John Oaklan (2001),"Total Organizational excellence", Butterworth Heinemann, USA, P.3.
8. Kai Kristensen & Others, (2001) "Benchmarking Excellence": Measuring Business Excellence, V.5, N.1, pp.19-23.
9. Kanji, Gopal,(2005)" the Ninth World Congress for TQM creating Sustainable Excellence, Total Quality Management", Vol.16, No.8-9.

10. Madeline Bigelo ,(٢٠٠٢) ," How to Achieve Organizational Excellence", Quality Progress, V.35, N.10, 2002.
11. Norah, H.est. (2001) "The Entire Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework, Total Quality Management", Vol.12; No.7-8, 2001, pp926-930.
12. Porter, and Steven j. Tanner.(2004). "Assessing Business Excellence", Butterworth-Heinemann, and Second edition.
13. Samson, Danny & Challis, David,“ (2002) Patterns of Business Excellence", Measuring Business Excellence وV.6, N.2, pp15-16.