



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس إدارة الأداء والتميز

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال
علوم التسيير

من إعداد: د. الجريبي أحمد
السنة الجامعية 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH



University Mohamed BOUDIAF of M'sila
Faculty of Economic Sciences, Commercial
and Management Sciences
Vice Dean of Post-Graduation, Scientific Research and
External Relations

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسويق
نوابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2025/09/28

الرقم: 2025/105

مستخرج فردي من محضر المجلس العلمي

بناء على اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ: 2025/06/02 بقاعة الاجتماعات بالكلية

وبناء على تقارير الخبراء الايجابية للسادة الأساتذة:

بن التومي سارة جامعة المسيلة

زواوي حميدة جامعة المسيلة

مهديد فاطمة الزهراء جامعة برج بوعريريج

تم اعتماد المطبوعة العائد(ة) للأساتذة: الجربي أحمد

الموسوم(ة) بإدارة الاداء والتميز



إدارة الأداء والتميز

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	أولاً: تقديم عام حول المادة التعليمية
	ثانياً: محتوى المادة التعليمية
	ثالثاً: طريقة التقييم
08	المحور الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز
09	أولاً: أساسيات حول الأداء
12	ثانياً: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
14	ثالثاً: إدارة الأداء المتميز
17	رابعاً: التميز المؤسسي
20	خامساً: إدارة التميز المؤسسي
24	المحور الثاني: سمات ومتطلبات إدارة التميز
25	أولاً: مفهوم التميز في الإدارة
28	ثانياً: السمات المميزة لإدارة التميز
30	ثالثاً: متطلبات إدارة التميز
32	رابعاً: أدوات وتقنيات إدارة التميز
33	خامساً: التحديات والفرص في تطبيق إدارة التميز
37	المحور الثالث: نماذج التميز - نموذج التميز الأوروبي (EFQM)
38	أولاً: نبذة عن نموذج التميز الأوروبي
39	ثانياً: مكونات نموذج التميز الأوروبي
44	ثالثاً: آلية تقييم الأداء باستخدام نموذج
46	رابعاً: فوائد تطبيق نموذج التميز الأوروبي
47	خامساً: التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج
51	المحور الثالث: نماذج التميز - نموذج التميز الأمريكي مالكولم بالدريج (MBNQA)
52	أولاً: مقدمة عن نموذج مالكولم بالدريج للتميز
53	ثانياً: أهمية نموذج بالدريج للتميز
54	ثالثاً: معايير بنموذج بالدريج للتميز
56	رابعاً: الخطوات العملية لتطبيق نموذج بالدريج في المؤسسات
57	خامساً: فوائد تطبيق نموذج بالدريج
58	سادساً: التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج بالدريج

61	المحور الثالث: نماذج التميز- نموذج التحسين المستمر الياباني للتميز المؤسسي (KAIZEN)
62	أولاً: مقدمة عن نموذج التميز الياباني "الكايزن"
63	ثانياً: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الياباني "الكايزن"
64	ثالثاً: أدوات وتقنيات نموذج التميز الياباني "الكايزن"
66	رابعاً: تطبيق نموذج التميز الياباني "الكايزن" في المؤسسات
67	خامساً: الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق نموذج "الكايزن"
72	المحور الرابع: سمات قادة التميز
72	أولاً: مقدمة حول القيادة والتميز
75	ثانياً: السمات الشخصية لقادة التميز
76	ثالثاً: المهارات القيادية لقادة التميز
77	رابعاً: السمات الأخلاقية لقادة التميز
78	خامساً: الممارسات العملية لقادة التميز
79	سادساً: أهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي
80	المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز
81	أولاً: التميز من خلال التفاعل المؤسسي بين الأقسام المختلفة
82	ثانياً: التميز عبر الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية
83	ثالثاً: التميز من خلال استدامة الأعمال والممارسات البيئية
85	رابعاً: التميز من خلال تطبيق استراتيجيات المرونة المؤسسية
86	خامساً: التميز من خلال استراتيجيات القيادة الشاملة والمشاركة الواسعة
87	سادساً: التميز من خلال تعزيز الابتكار التكنولوجي في المنتجات والخدمات
88	سابعاً: التميز عبر بناء علاقات مستدامة مع العملاء والموردين
91	المحور السادس: التميز في الفكر الإسلامي
92	أولاً: تعريف التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي
93	ثانياً: القيم والركائز الأساسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي
95	ثالثاً: دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي
96	رابعاً: التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي
99	خامساً: نماذج التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي
102	سادساً: شواهد وتطبيقات التميز المؤسسي من التاريخ الإسلامي
103	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	11
02	مبادئ التميز المؤسسي	19
03	خصائص إدارة التميز المؤسسي	21
04	مفاتيح إدارة التميز المؤسسي	22
05	السمات المميزة لإدارة التميز	30
06	متطلبات إدارة التميز	32
07	أدوات وتقنيات إدارة التميز	34
08	العناصر الأساسية للنموذج الأوروبي (EFQM)	39
09	مكونات منهجية "رادار" RADAR	42
10	آلية تقييم الأداء باستخدام نموذج (EFQM)	46
11	التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج (EFQM)	48
12	معايير نموذج بالدريج للتميز	55
13	خطوات تطبيق نموذج بالدريج	57
14	مبادئ نموذج التميز الياباني	64
15	أدوات وتقنيات نموذج التميز الياباني	66
16	السمات القيادية لقادة التميز	78
17	القيم الأساسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي	94
18	تحديات تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي	98

أولاً: تقديم عام حول المادة التعليمية

1- التعريف بالمادة التعليمية:

اسم المادة: إدارة الأداء والتميز			
الميدان	علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	الفرع، الشعبة	علوم التسيير
التخصص	إدارة الأعمال	المستوى	ثانية ماستر
السداسي	الثالث	السنة الجامعية	2025/2024
التعرف على المادة التعليمية			
وحدة التعليم		أساسية	
عدد الأرصدة	05	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	ساعة ونصف	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	ساعة ونصف
أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	ساعة ونصف	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	00

2- مسؤول المادة التعليمية:

الاسم واللقب	الجربي أحمد
الرتبة	أستاذ محاضر ب
البريد الإلكتروني	ahmed.eldjerbi@univ-msila.dz

3- المكتسبات القبلية:

لفهم مقياس إدارة الأداء والتميز بشكل جيد، يجب على الطالب الإلمام بمفاهيم أساسية، مثل نظرية المنظمة، مدخل لعلم اجتماع المنظمات، مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية. هذه المعارف القبلية ضرورية لتطوير فهم شامل لإدارة الأداء والتميز.

4- الهدف العام للمادة التعليمية:

الهدف من تدريس مقياس إدارة الأداء والتميز هو تزويد الطلاب بفهم شامل لكيفية تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز التنظيمي. يشمل ذلك تزويدهم بمفاهيم أساسية حول إدارة الأداء، أدوات قياس الأداء، دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في تحسين الفعالية، بالإضافة إلى التركيز على تطبيق نماذج التميز المؤسسي وتحليل العوامل التي تسهم في تحقيق التميز على مستوى المؤسسات.

5- أهداف التعلم:

- فهم الإطار الفكري لإدارة التميز وأبعاده النظرية.
- التعرف على السمات والمتطلبات الأساسية لإدارة التميز في المؤسسات.
- دراسة النماذج العالمية لإدارة التميز مثل النموذج الأوروبي، الياباني، والأمريكي.
- استيعاب سمات قادة التميز ودورهم في تحقيق الأداء الفعال.

- تحليل أنماط التميز على المستويين الجزئي والكلي.
- دراسة مفهوم التميز في الفكر الإسلامي من خلال استعراض بعض الشواهد التاريخية.

ثانياً: محتوى المادة التعليمية

محتوى المادة التعليمية	
المحور الأول	الاطار 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)

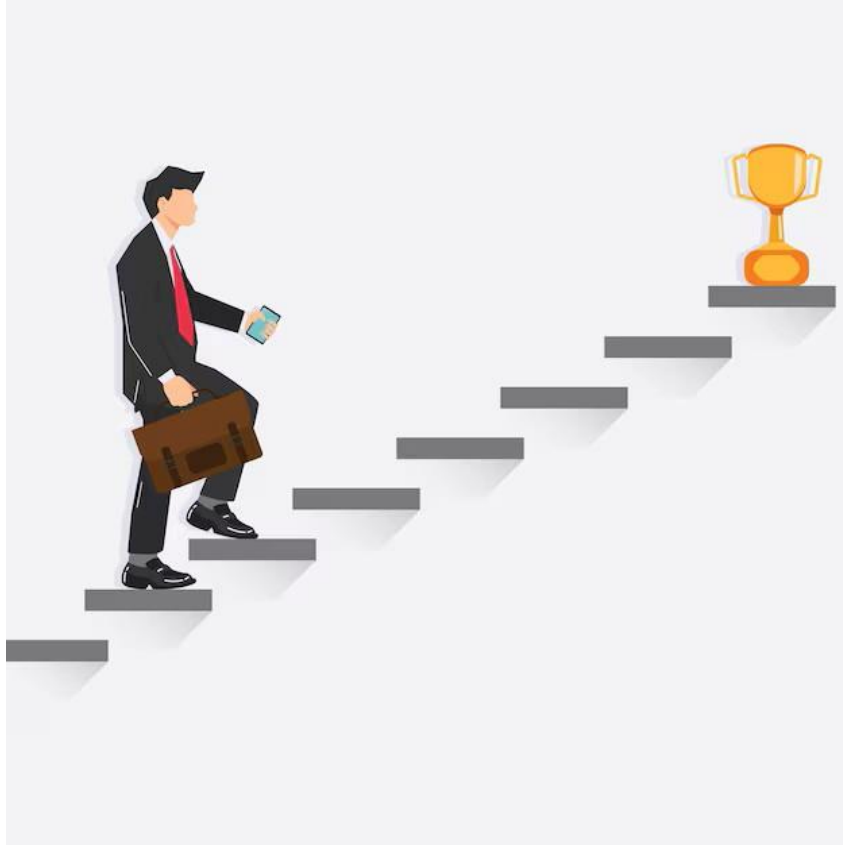
ثالثاً: طريقة التقييم

طريقة التقييم				
الوزن النسبي للتقييم			العلامة	التقييم بالنسبة المئوية
% 100	% 60	وزن المحاضرة	20 / 20	امتحان
بالنسبة للمادة				
معدل المادة		نقطة الامتحان في المحاضرة =		
Moy.M		= Note Ex 100%		

المحور الأول

الإطار الفكري لإدارة التميز

Intellectual framework for excellence management



يتضمن هذا المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: أساسيات حول الأداء.
- ❖ ثانياً: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- ❖ ثالثاً: إدارة الأداء المتميز.
- ❖ رابعاً: التميز المؤسسي.
- ❖ خامساً: إدارة التميز المؤسسي.

مقدمة:

يتناول المحور الأول من هذا المقياس الإطار النظري لإدارة الأداء والتميز، مسلطاً الضوء على الأسس التي يقوم عليها مفهوم الأداء وتفصيل معانيه المتعددة في سياق بيئة العمل. يعد الأداء أحد المفاهيم الجوهرية التي تلعب دوراً حاسماً في قياس فعالية الأفراد والمنظمات على حد سواء. كما يستعرض هذا المحور التعريفات المختلفة للأداء، مع التركيز على علاقته بمفاهيم الكفاءة، الفعالية، والملاءمة، والتي تشكل ركائز النجاح المؤسسي. ويهدف إلى إبراز كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لتحقيق أقصى قدر من النتائج المرجوة، وضمان استدامة الأداء والتفوق في بيئة العمل التي تشهد تحولات مستمرة.

أولاً: أساسيات حول الأداء

1. مفهوم الأداء:

يعد مصطلح الأداء من أكثر المصطلحات شيوعاً في ميدان الأعمال، ومع ذلك يصعب تقديم تعريف محدد وبسيط له نظراً لانتماؤه إلى مجموعة المصطلحات متعددة المعاني. ومع ذلك، سنسعى في هذا المحور إلى تحديد تعريف شامل للأداء، قبل التطرق إلى أداء العاملين وأبرز العناصر التي تميزه.

- أصل كلمة الأداء لغويًا يعود إلى اللغة الإنجليزية، حيث تأتي من الفعل "to perform" الذي يعني "إنجاز" أو "تأدية" أو "إتمام" شيء ما، مثل عمل أو مهمة. (سهيل، 2003)
- يعرف الأداء في القاموس على أنه النتيجة الكمية المحصلة من قبل فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين. ويتم تقييم هذا الأداء باستخدام معايير مثل: الأمتل، الجيد، الكفاء، وغيرها من الأوصاف التي تعكس مستوى الجودة والفعالية. (Larousse, 1997)
- يعرف الأداء أيضاً بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية". يعكس هذا التعريف الكفاءة في توظيف الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة. (الحسيني، 2000)
- يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي تتبعها المؤسسة لتحقيق غاياتها وأهدافها، ويتمثل ذلك في الأساليب والصيغ التي تعتمد عليها لاستغلال الموارد المتاحة. كما يشير إلى مدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال لتحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. بمعنى آخر، يشير الأداء إلى العلاقة بين أوجه النشاط المختلفة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (عايدة، 1989)
- يوضح هذا التعريف أن الأداء يمثل المخرجات التي ينتجها نظام معين (سواء كان فرداً، آلة، أو منظمة...) باستخدام مدخلات محددة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات. ومع ذلك، فإن التعبير عن الأداء بوصفه الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ليس دقيقاً في رأينا، إذ قد لا يتمكن النظام

من تحقيق تلك الأهداف، وفي هذه الحالة لا يمكن اعتبارها أداءً. لذلك، يبدو من الأنسب استخدام عبارة "الأهداف المحققة" بدلاً من "الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".

• يرى مصطفى عشوي أن "الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخصوصاً ذلك السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (عشوي، 1992)

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط تتجسد في تغيير المحيط، وبالتالي يمكن أن يكون الأداء جيداً أو سيئاً اعتماداً على النتيجة. ومع ذلك، فعند ذكر مصطلح "الأداء"، يتبادر إلى الذهن تلقائياً فكرة الأداء الجيد.

• من منظور مدرسة النظم، يشير الأداء إلى "القدرة على التكيف مع البيئة، تحقيق الاستقرار، تعزيز الروح المعنوية العالية للعاملين، وحسن استغلال الموارد المتاحة". (عبد الوهاب، 1984)

• يقول عاطف محمد عبيد إن "أداء العاملين يجسد مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، إضافة إلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم". (عبيد، 2000)

• يتعلق أداء العامل بشكل أساسي بمدى إنجازه للمهام الموكلة إليه. ويُعرف أداء العامل بأنه "الدرجة التي يتم بها إتمام وإنجاز المهام التي تشكل جزءاً من وظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أو تلبية متطلبات الوظيفة". (راوية، 2000)

• يمكننا ملاحظة أن التعاريف السابقة للأداء العامل تعكس تبايناً في فهم هذا المفهوم، وهو ما يرجع إلى وجود بعدين رئيسيين لأداء العامل: الجانب السلوكي والجانب المادي. (مجاهدي، 2003)

✓ **الجانب السلوكي:** يشمل هذا الجانب الصفات الشخصية والذهنية والفنية للفرد. بمعنى آخر، يتضمن جميع تصرفاته أثناء العمل مثل السرعة والدقة في إنجاز المهام، بالإضافة إلى قدراته على تنفيذ العمليات المختلفة المطلوبة في الوظيفة.

✓ **الجانب المادي:** يتجلى هذا الجانب في الحركات والتصرفات التي يقوم بها العامل والتي يمكن ملاحظتها وقياسها. ويتمثل في مردودية العامل من الناحيتين الكمية والنوعية.

مما سبق يمكن القول أن أداء العامل يعرف بأنه مدى كفاءة وفعالية العنصر البشري (العامل) في تنفيذ المهام الموكلة إليه ضمن إطار زمني محدد. ويُقيّم هذا الأداء بناءً على مدى تطابق ما أنجزه العامل فعلياً مع ما طُلب منه، مع الأخذ في الاعتبار المعايير النوعية والكمية المطلوبة لهذه المهام.

2. عناصر الأداء:

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن مصطلح "الأداء" يعد مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد، حيث يتداخل مع العديد من المصطلحات والمفاهيم القريبة منه، مثل الكفاءة، الفعالية، والملاءمة.

• **الكفاءة:**

تعني القدرة على إنجاز المهام بشكل صحيح، مع التركيز على الاستغلال الأمثل للموارد. يعد مفهوم الكفاءة مقياسًا للعلاقة بين المدخلات والمخرجات؛ فكلما زادت المخرجات مقارنة بالمدخلات، ارتفعت الكفاءة. (خيري، 2008)

• **الفعالية:**

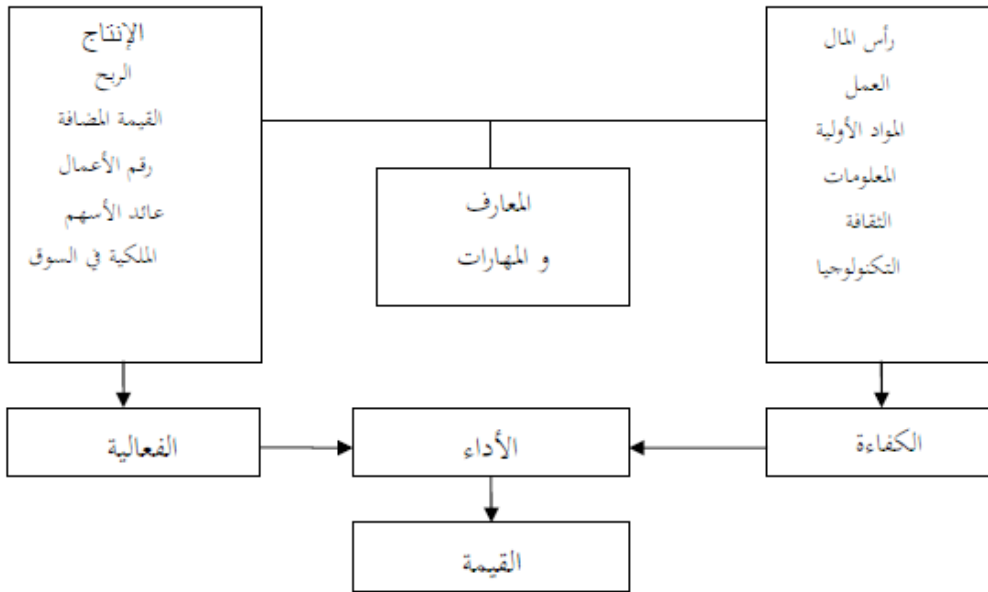
تشير إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. (عباس، 2003)

• **الملاءمة:**

تعكس مدى توافق الأهداف مع مستوى الرضا المتوقع، وتقاس من خلال نسبة تحقق الأهداف إلى مستوى الرضا الناتج. (غربي، 2007)

وتستخدم الإنتاجية كمقياس للكفاءة، حيث تُعرف بأنها نسبة المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد البشرية والمادية). أما إنتاجية العامل، فهي نسبة المخرجات (السلع والخدمات) إلى عدد ساعات العمل التي يقوم بها العامل.

الشكل رقم (01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 487

من خلال ما سبق، تتضح لنا عناصر الأداء التي تشير إلى مجموعة من الصفات والميزات التي ينبغي أن تتوفر في الفرد، وتمكنه من أداء مهامه بنجاح وفعالية. تشمل هذه الصفات قيمًا مثل الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، والمواظبة، وغيرها. وتُصنّف هذه العناصر إلى نوعين: (شاويش، 2004)

• العناصر الملموسة:

وهي تلك التي يمكن قياسها بوضوح وسهولة، مثل المواظبة على العمل والدقة في الأداء. فعلى سبيل المثال، يمكن تقييم مدى مواظبة الفرد من خلال مراجعة سجلات حضوره وغيابه، واحترامه للمواعيد الرسمية. كما يمكن قياس الدقة في العمل من خلال مراجعة العمليات والمهام التي يؤديها العامل، والكشف عن الأخطاء المحتملة من قبل رؤسائه، مما يساعد في تحديد مستوى دقته.

• العناصر غير الملموسة:

تشمل هذه العناصر الصفات الشخصية، السلوكية، والنفسية التي يصعب قياسها بشكل مباشر، وتتطلب ملاحظة مستمرة من قبل المسؤولين لتقييمها. من أمثلة هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، التعاون، والشخصية.

بناءً على ذلك يمكن القول إن الصفات والميزات التي يتمتع بها الفرد لأداء مهامه قد تكون ملموسة وقابلة للقياس، مثل المواظبة والدقة، أو غير ملموسة ويصعب قياسها مباشرة، مثل الأمانة وروح التعاون.

ثانياً: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يتطلب الأداء المهني مجموعة من المحددات التي تساعد في تحديد مستواه، كما يتأثر بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تعزز أو تحد من فعاليته. في هذا المطلب، سيتم تسليط الضوء على كل من هذه المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء:

1. محددات الأداء:

تحديد مستوى الأداء يتطلب فهماً دقيقاً للعوامل التي تؤثر عليه وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض. ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة تحديد درجة تأثير كل منها على الأداء بشكل دقيق، قام الباحثان "بورتير ولولر" بتطوير نموذج نظري يعتمد على مجموعة من الفروض التي توضح محددات أداء العاملين. ووفقاً لهذا النموذج، فإن أداء العاملين يتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية: (المانع، 2006)

• الجهد المبذول (Effort) :

يشير هذا العامل إلى مقدار الجهد الذي يبذله العامل في أداء مهامه. يعتمد الجهد على مدى تحفيز العامل للقيام بالعمل، والذي يتأثر بدوره بمجموعة من المتغيرات مثل توقع العامل للمكافآت أو العوائد من العمل، والاعتقاد بأن جهده سيؤدي إلى نتائج ملموسة ومجزية.

• قدرات الفرد وخصائصه (Abilities and Traits) :

تتضمن هذه العوامل المهارات والمعرفة التي يمتلكها الفرد، إلى جانب الصفات الشخصية مثل الذكاء والخبرة. كلما كان لدى الفرد قدرات أفضل ومهارات أكثر تطوراً، كان أداءه أكثر فعالية، بشرط أن يتم توجيه هذه القدرات نحو المهام المطلوبة بشكل صحيح.

• إدراك الدور (Role Perception) :

يشير إلى مدى فهم العامل لواجباته ومسؤولياته داخل المنظمة. عندما يكون لدى العامل إدراك واضح لما هو مطلوب منه، وكيفية تحقيق الأهداف المسندة إليه، يصبح قادرًا على تقديم أداء أكثر كفاءة. أما إذا كانت توقعات الدور غير واضحة أو غير دقيقة، فقد يؤدي ذلك إلى أداء ضعيف حتى لو كان العامل يملك المهارات والقدرات المناسبة.

من خلال التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة، يتم تحديد مستوى الأداء النهائي للعامل. فكل عامل منها يلعب دورًا في تعزيز أو تقليل الأداء، وبالتالي يصبح من الضروري أن تكون هذه العوامل متوازنة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة.

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

يعتبر الأداء سلوكًا وظيفيًا هادفًا يقوم به العامل لتنفيذ الأعمال المكلف بها، وهو يمثل مستوى قيامه بالعمل. بناءً على هذا المستوى، يُقيّم الأداء كونه متميزًا أو جيدًا أو متوسطًا أو متدنياً. ويتوقف هذا التقييم على مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في أداء الفرد. (بيصار، 2017)

كما أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى داخلية وخارجية، ومن أبرز هذه العوامل:

• الحوافز:

تعتبر الحوافز من المحفزات الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال إشباع رغبات وحاجات العاملين. سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، فإن تأثيرها بلا شك يظهر على أداء معظم العاملين. يتمثل هذا التأثير في التزام الأفراد بأعمالهم، والقيام بها بجدية وفعالية.

تزداد دافعية الفرد للعمل عندما يحصل على ما يطمح إليه من حوافز، حيث تُترجم هذه الحوافز إلى بذل المزيد من الجهد والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحوافز جوًا تنافسيًا بين العاملين، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية. (موفق و الحدي، 2016)

• التدريب:

يعد التدريب من أبرز الوسائل التي تساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعمل التدريب على تحسين المهارات الفردية للموظفين، مما يساعد على تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الفاقد في الإمكانيات المتاحة. يعكس ذلك الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في تعزيز أداء العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة العامة. (بيصار، 2017)

• الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث توجد علاقة وثيقة بين الثقافة والأداء. فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذه والرقابة عليه، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية. كما أن منح أفراد التنظيم فرصة للمساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار، والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية، يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى. يعكس هذا التفاعل الإيجابي أثرًا واضحًا على تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءة العاملين بها. (نعيرات، 2022)

• الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ إن وجود قنوات اتصال كافية وفعالة في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة يمكّن العامل من الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب. هذا يساعد في ترشيد القرارات التي يتخذها الفرد العامل، كما يساهم في تقليل وقوع الأخطاء. بناءً على ذلك، يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي الجيد يساهم في تحسين أداء الفرد، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسة ككل. (بومجان، 2015)

ثالثًا: إدارة الأداء المتميز

1. مفهوم الأداء المتميز:

تعددت الدراسات واختلفت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز، وذلك نظرا للطبيعة الديناميكية لهذا المفهوم. فالأداء المتميز لا يرتبط بعوامل ثابتة، بل يتأثر بالتغيرات المستمرة في مواقف وظروف المنظمات. هذا التغير يعزى إلى التفاعل المستمر مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية. لم يعد الأداء المتميز خيارا إضافيا يمكن للمنظمات تجاهله، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية، مثل المنافسة الشديدة، التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. على المنظمات أن تتكيف مع هذه المتغيرات، وتعمل على تحقيق مستويات أداء عالية لمواكبة التحديات وضمان استدامتها في سوق العمل المتقلب.

- يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه "وصول إلى مرحلة متقدمة من الإتقان المهني، يتسم بالكفاءة العالية والفعالية في تحقيق الأهداف المطلوبة." (عبد الرزاق و حوتية، 2005)
- كما يعرف الأداء المتميز بأنه "قدرة المؤسسة على التجديد والتكيف على المدى الطويل، مما يمكنها من تحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربحية." (Paul, 2003)
- يقصد بالأداء المتميز "ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يخدمهم، بل يشمل أيضًا جودة الأداء وطريقة تنفيذ المهام. كما يتضمن السلوك الاجتماعي في بيئة العمل،

والذي أشار إليه 'دنيس مورجان' في بداية الثمانينات بمفهوم 'سلوك المواطنة التنظيمية'. (بوميدين، 2007)

• يرى علي عبدالله أن "التميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها، وبالتالي يشير الأداء المتميز إلى الجودة التي ينجز بها الفرد عمله بغض النظر عن صفته." ويعد هذا المفهوم شاملاً، إذ يعبر عن الهدف الأساسي للإدارة في المنظمات المعاصرة من جهة، ويرمز إلى السمة الرئيسية التي ينبغي أن تتصف بها تلك المنظمات من جهة أخرى. (علي، 2005)

ومن هذا المنطلق، فإن التميز في الأداء يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: (السلي، 2002)

البعد الأول: يتمثل في أن الهدف الأساسي للإدارة هو السعي إلى تحقيق التميز، أي إنجاز نتائج استثنائية تتفوق على جميع المنافسين وتضع المؤسسة في موقع ريادي.

البعد الثاني: يتعلق بضرورة أن تتسم جميع الأنشطة والقرارات الصادرة عن الإدارة، وكذلك الأنظمة والإجراءات المعتمدة، بالتميز. ويعني ذلك تحقيق أعلى مستويات الجودة التي لا تترك مجالاً للأخطاء أو الانحرافات، مما يضمن التنفيذ الصحيح والدقيق للأعمال من المرة الأولى، ويفسح المجال أمام الفرص الحقيقية للنجاح.

يعتبر علي السلي أن البعدين متكاملان، وهما وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر. ويؤكد على أن التميز في الأداء هو المستوى الوحيد المقبول في ظل عصر التنافسية والعولمة واقتصاد المعرفة، إذ أصبح الأداء المتميز ضرورة ملحة لضمان استمرارية النجاح والتفوق في بيئة الأعمال الحديثة.

ويمكن تعريف الأداء المتميز على أنه "مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد المنتمون إلى المنظمة، والتي تُستغل لتحقيق إنجازات مستمرة وجادة تساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة. يُمكن هذا الأداء الأفراد والمنظمة من التفوق على منافسهم من خلال أفكارهم وابتكاراتهم ومنتجاتهم، وكذلك من خلال سلوكياتهم المهنية".

2. أهداف إدارة الأداء المتميز:

يهدف الأداء المؤسسي إلى التركيز على جميع الجوانب المؤثرة في فعالية وكفاءة المؤسسة بشكل متكامل، دون التركيز على جانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى. ومن أشهر نماذج الأداء المؤسسي المتميزة هو النموذج الأوروبي للجمعية الأوروبية للجودة (EFQM)، الذي يعتمد بشكل أساسي على تسعة معايير رئيسية. هذه المعايير تشمل: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء المؤسسي الرئيسة.

3. متطلبات إدارة الاداء المتميز:

تتطلب إدارة الأداء وجود متطلبات أساسية بالفعل داخل المؤسسة لضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذها. فعندما تتخذ المؤسسة قراراً بإدارة أداؤها وقياس مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف

المرجوة، يجب أن تضع في اعتبارها أنها قد استوفت مسبقاً جميع الشروط اللازمة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (الشهراني، 2021)

- وجود استراتيجية واضحة للمؤسسة تشمل الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية.
- تخصيص الموارد البشرية، المالية، والمادية بشكل يكفل أداء العمل بأفضل صورة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- اعتماد نظام إلكتروني موحد يسهل عملية جمع البيانات، المتابعة، ومراقبة الأداء، ويظهر مدى الانحراف عن الخطط الموضوعية، مع وجود آلية لتفسير الانحرافات وتعزيز التحسين المستمر.
- التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء.
- الانتقال من مبدأ المحاسبة النقدية إلى مبدأ الاستحقاق.
- وعي القيادات العليا والموظفين التنفيذيين بضرورة الالتزام بالخطوة وتنفيذ المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.
- تأهيل الكوادر البشرية على الرقابة المستمرة وتوسيع نطاقها من متابعة الصرف إلى ضمان تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية.
- تعديل نماذج تقييم الموظفين بربط الأداء المتميز بالعلوات والمزايا المالية.
- تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية بين الموظفين من خلال نشر ميثاق سلوك ملزم بعقوبات تأديبية عند مخالفة بنوده.

4. خصائص إدارة الأداء المتميز:

تتمثل خصائص إدارة الأداء المؤسسي في الآتي:

- يركز جوهر اهتمام إدارة الأداء على المدخلات المؤسسية للاستراتيجية، مع ربطها بالقيم، السلوكيات، والمهارات المطلوبة من الموظفين لتحقيق النتائج المطلوبة.
- تعد إدارة الأداء عملية تشاركية بين الأطراف المعنية، بعيداً عن أسلوب الأمر والإكراه، حيث تعتمد على مبادئ التوافق والتكامل.
- تركز العملية على تخطيط استراتيجية المؤسسة وتحديد معالم أدائها المستقبلي وتحسينه في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، بعكس التقييم الذي يتم بأثر رجعي ويأتي فقط في المرحلة النهائية.
- تقيس إدارة الأداء المخرجات وتقوم بمقارنتها مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، وتتوقع أداء المؤسسة المستقبلي بناء على تحليلها، مما يسمح بمقارنة التوقعات مع الأداء الفعلي.
- تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة ومتراصلة في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث تشرك جميع المستويات الوظيفية، من المدراء إلى الموظفين التنفيذيين، لتحديد أطر عمل كل مستوى إداري بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة.

5. معوقات تطبيق إدارة الأداء المتميز:

قبل أن تبدأ المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الأداء، يجب أن تأخذ في الاعتبار التحديات المحتملة التي قد تواجهها، بالإضافة إلى تهيئة الظروف المناسبة لوجود بيئة عمل تعتمد على التخطيط الاستراتيجي. فيما يلي نلخص أهم المعوقات المؤسسية لإدارة الأداء:

- يكمن التحدي الرئيسي في المورد البشري، حيث يتطلب وجود كفاءات قادرة على التعامل مع أنظمة المتابعة المستمرة التي تعتمد على مبدأ الشفافية والرقابة.
- عدم وجود دافعية حقيقية لدى الموظفين التنفيذيين لتطبيق إدارة الأداء، نتيجة ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في تعزيز أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- ضعف التنسيق أو الفصل بين عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات العامة، مع قلة التشبيك المؤسسي بين القطاعات المختلفة.
- صعوبة تحديد مؤشرات أداء دقيقة وواضحة لقياس النتائج، خاصة المؤشرات النوعية التي يمكن أن تختلف طرق تقييمها بين الأفراد.
- ضغط العمل وانشغال الموظفين بالمهام اليومية على حساب التفكير في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.
- تجاوز بعض المسؤولين عن الأخطاء والزلات من أجل إتمام الأعمال، مما يؤثر سلباً على النتائج العامة لإدارة الأداء.
- غياب إجراءات دقيقة وواضحة لأداء الأعمال، مما يؤدي إلى ضعف تنفيذها وبالتالي نتائج غير فعالة.
- عدم وجود أنظمة تكنولوجية متطورة لمتابعة الأداء الإداري وربطه بين الإدارات بشكل مؤسسي، مع صعوبة تحليل النتائج بشكل إحصائي دقيق وصيانتها باستمرار.
- عدم ربط أداء الموظفين بإنجازاتهم الفعلية، مما يضعف فعالية إدارة الأداء.
- الحاجة إلى توفير موارد مالية كافية لدعم متابعة تنفيذ الأهداف وربطها بالاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير.

رابعاً: التميز المؤسسي

1. تعريف التميز المؤسسي:

- يعرف التميز المؤسسي بأنه السعي المستمر للمنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنفيذ خطة استراتيجية فعالة، وتوفير الموارد اللازمة، وإدارة الأداء بكفاءة عالية، مع تعزيز وتنمية الأفكار الإبداعية.
- كما يعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو يمثل مرحلة متقدمة من الإتقان في العمل، حيث يعتمد الأداء الكفاء

والفعال على مفاهيم إدارية متطورة. تشمل هذه المفاهيم التركيز على جودة الأداء، تحقيق النتائج، تقديم خدمة متميزة، إرضاء المستفيدين، القيادة الفعالة، الإدارة القائمة على المعلومات والحقائق، تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية، التحسين المستمر، الابتكار، وبناء شراكات ناجحة.

2. مبادئ التميز المؤسسي:

• الشمولية:

إن تحقيق التميز في الخدمة لا يقتصر على تحسين أداء جزئية معينة بنسبة 100%، بل يكمن في شمولية التميز عبر مختلف الجزئيات، بحيث نسعى لتحسين كل جزئية بنسبة 1%. ومن المؤكد أن النظرة الشاملة لتحقيق التميز المؤسسي أكثر أهمية من التركيز على تميز جزئي محدد.

• التركيز على التوقعات المستقبلية:

التميز المؤسسي الحقيقي لا يقوم على التفوق فيما هو قائم حالياً فحسب، بل فيما يمكن تحقيقه في المستقبل. لذلك، من الضروري دراسة توقعات المستفيدين المستقبلية والسعي للتميز فيها لضمان الريادة والتفرد، مع تلبية احتياجات المستفيدين بشكل شامل.

• تو افر مقومات التميز:

كما أشار "بيتر دراكر"، التميز المؤسسي يعتمد على مقومات أساسية، ولا يمكن تحقيقه عبر الشعارات أو التصريحات فقط. فالسعي نحو التميز المؤسسي الحقيقي يتطلب التركيز على عدة عوامل رئيسية، منها: أداء عمل قوي وراسخ، قيادة مستقرة وفعالة، اختيار أفضل الكفاءات البشرية، تحقيق الأرباح كقيمة أساسية، استشراف المنتجات الجديدة، وبناء علاقات قوية مع المستفيدين. بالإضافة إلى ذلك، يعد التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل متوازنة ومهنية، والالتفات بأهمية الابتكار والإبداع، والقناعة بقدرات الأفراد وطاقاتهم الكاملة، من العوامل الحاسمة لتحقيق التميز.

• التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:

حيث إن التميز المؤسسي يجب أن يكون إيجابياً وملحوظاً، ويقتضي التركيز على العناصر التي تؤدي إلى الريادة والتميز. ينبغي أن تنصب الجهود على تحقيق الصدارة وليس فقط السعي للتميز العادي، لضمان التفوق المستمر والتميز الإداري على المدى الطويل بشكل فعال.

• تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:

يعد هذا المبدأ من أهم الأسس لتحقيق التميز المؤسسي، فتبني فلسفة تشجع الابتكار والمبادرة دون خوف من الفشل أو العقاب يساهم في إحداث تميز مستدام. لتحقيق ذلك، يجب رصد المكافآت للموظفين المبدعين وتقديم الصلاحيات التي يحتاجونها. كما أن الإحساس بالمسؤولية نحو التعلم يُعزز فرص التفوق. لو ركزت المنظمة على هذا المبدأ ورسمت أهدافها بوضوح، فسيكون السعي نحو الكمال ليس غاية بعيدة،

بل عملية مستمرة تستلزم الابتعاد عن الركون للإنجازات الماضية والتطلع إلى مستقبل مليء بالإنجازات الأرقى.

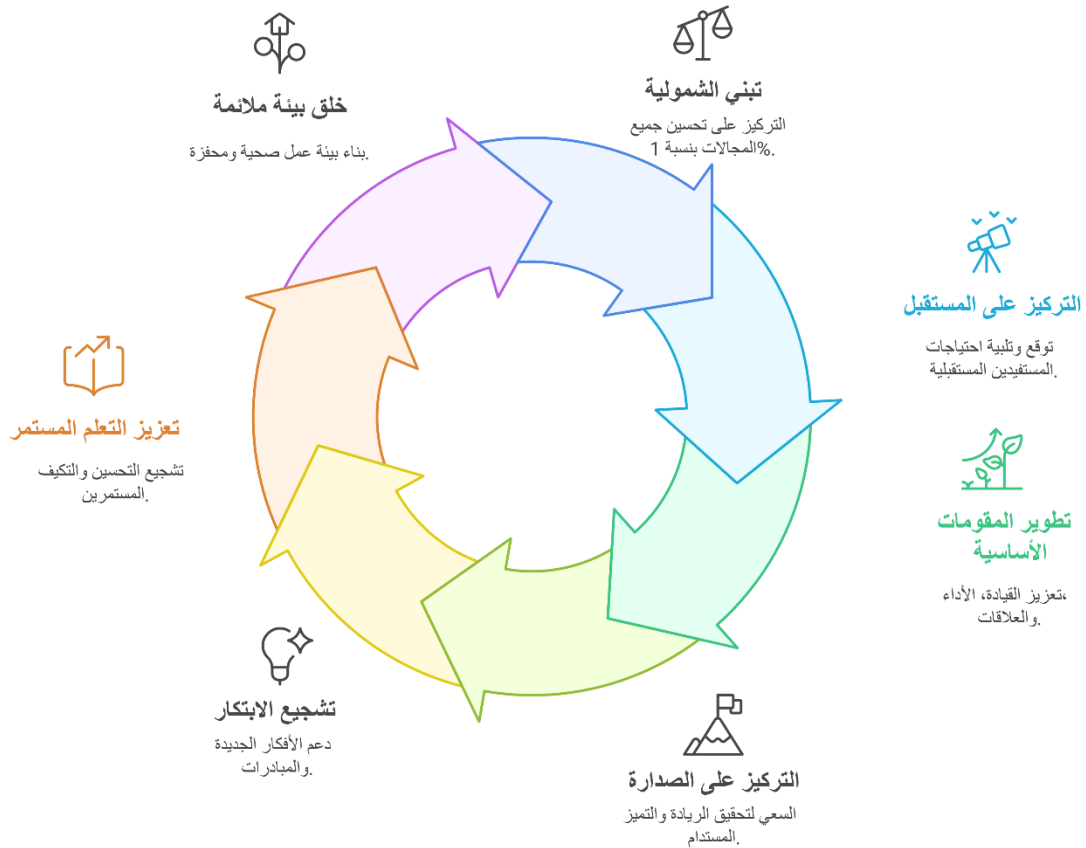
• **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:**

إذا افترضت المنظمة أنها حققت الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجياتها بناءً على هذا الافتراض، فإن ذلك سيؤدي إلى تراجعها عن المنافسة. بل يتطلب الأمر الاستمرار في الإحساس بعدم الكمال والسعي المستمر نحو الأفضل. وهذا النهج يشجع على التعلم المستمر والتميز عن الآخرين، مع التركيز على الحاضر والمستقبل بدلاً من الافتخار بإنجازات الماضي.

• **المناخ الملائم للعمل:**

من المؤكد أن توفير بيئة عمل محفزة يدعم التميز الإداري. إن سعي القيادات العليا إلى خلق "رياض الأطفال" - أي بيئة عمل صحية ومحفزة - يمثل خطوة جوهرية لتحقيق التميز الإداري. ويرتكز المناخ الملائم على ثلاثة عناصر أساسية: الفلسفة الإدارية التي تؤثر على فكر القادة، عادات العمل اليومية المتبعة من قبل المسؤولين، والقوة والدعم التي يقدمها هؤلاء القادة لأفراد المنظمة.

الشكل رقم (02): مبادئ التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

خامسا: إدارة التميز المؤسسي

1. مفهوم إدارة التميز المؤسسي:

وفقا لعادل زايد، فإن إدارة التميز تعرف بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة." هذا المفهوم يشير إلى أن التميز الإداري لا يقتصر على تحقيق أهداف قصيرة المدى، بل يسعى إلى بناء قدرات تنافسية مستدامة تعزز موقع المنظمة في السوق على المدى الطويل. (زايد، 2003)

كما تعبر إدارة التميز عن "مفهوم نشأ للتعبير عن حاجة المنظمات إلى تبني مدخل شامل يجمع بين العناصر والمقومات الضرورية لبقائها على أسس متفوقة. هذا المفهوم يهدف إلى تعزيز قدراتها المتزايدة في مواجهة المتغيرات والتحديات الخارجية من جهة، وضمان تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها من جهة أخرى، مما يمكنها من استثمار قدراتها المحورية بفعالية، وبالتالي التفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة". (ابو النصر، 2014)

2. خصائص إدارة التميز المؤسسي:

تبرز أهم خصائص إدارة التميز في النقاط التالية: (ميدون ، 2014)

• فلسفة إدارية شاملة:

تؤكد إدارة التميز على أن التميز ليس مجرد وظيفة تنظيمية، بل هو فلسفة إدارية شاملة توجه المنظمة بأكملها.

• الاعتماد على المعلومات والحقائق:

تعتمد إدارة التميز على جمع وتحليل المعلومات الدقيقة التي تصف ما يجري داخل المنظمة وخارجها، بهدف تحديد الفرص والتهديدات، وتقييم نقاط القوة والضعف.

• تحقيق التكامل والتناسق:

تسعى إلى تحقيق التكامل والتناسق بين عناصر المنظمة ومواردها عبر مجموعة من المداخل الإدارية التي تعزز التعاون والكفاءة.

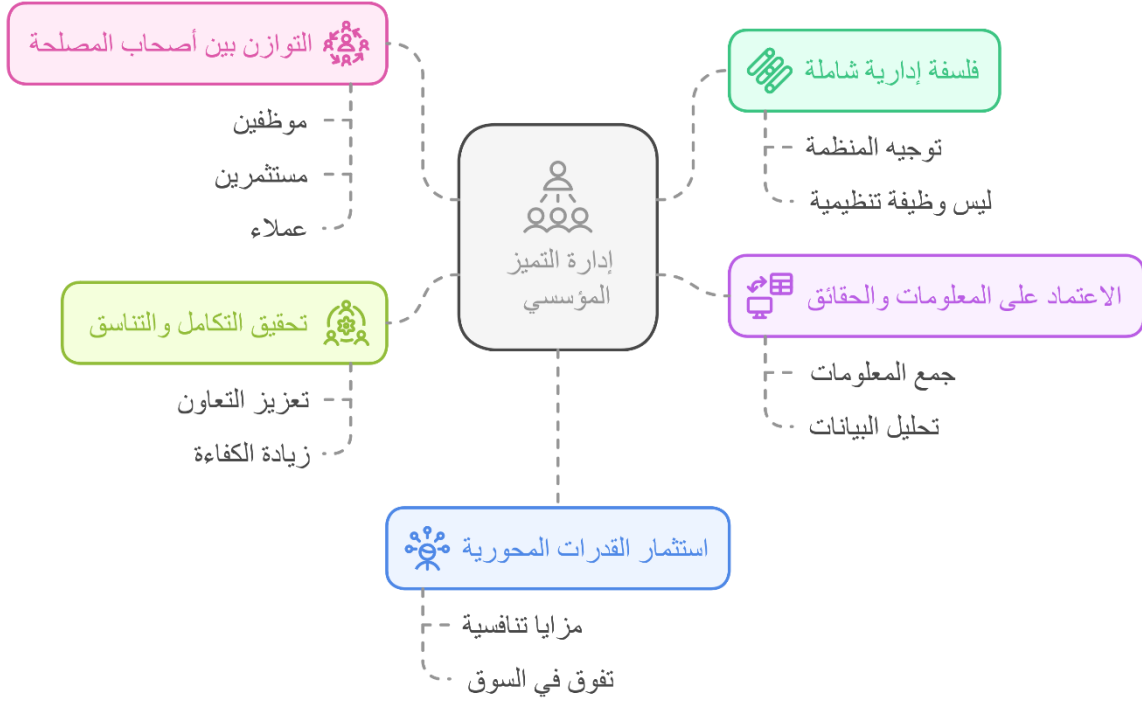
• استثمار القدرات المحورية:

تركز على استثمار المنظمة لقدراتها المحورية، ما يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها وتدعم تفوقها في السوق.

• التوازن بين أصحاب المصلحة:

تعمل إدارة التميز على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة، سواء كانوا موظفين، مستثمرين، عملاء، أو غيرهم.

الشكل رقم (03): خصائص إدارة التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

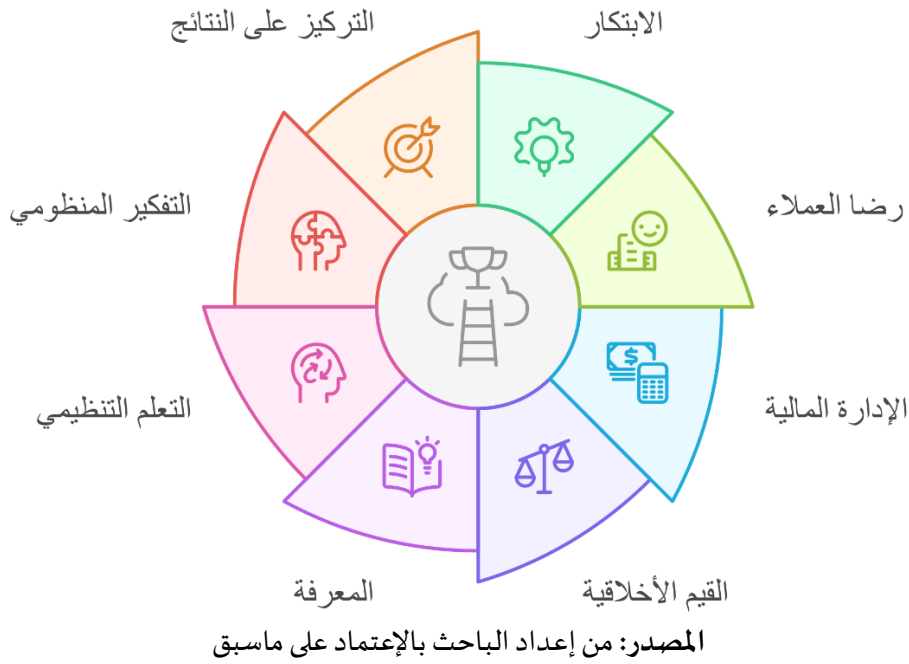
3. مفاتيح إدارة التميز المؤسسي:

إن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمرا يسيرا يحقق بالتمني، بل هو نتيجة عمل شاق وجهد مستمر من جميع أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات. وفي برنامج تدريبي بعنوان "إدارة التميز" قدمته شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، تم عرض بعض المفاتيح الأساسية لتحقيق إدارة التميز، وهي كما يلي: (ابو النصر، الأداء الإداري المتميز، 2014)

- تنمية وحفز الابتكار: تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء: التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم.
- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة: تطبيق إدارة مالية فعالة ومستدامة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية: تعزيز القيم الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين: استثمار المعرفة المتجددة لدى الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر.
- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي: تعزيز التعلم المستمر داخل المنظمة لضمان التحسين والتطوير.
- تنمية آليات التفكير المنظومي: الالتزام بمنهجية علمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، من خلال التفكير المنظومي.

- التوجه بالنتائج: التركيز على تحقيق النتائج والأهداف المحددة.
- التركيز على العملاء: وضع العميل في قلب كل نشاط أو استراتيجية تقوم بها المنظمة.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة: مراعاة التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة (مثل الموظفين، المستثمرين، المجتمع).
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط: تفعيل دور المنظمة في المجتمع، وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

الشكل رقم (04): مفاتيح إدارة التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

مثال تطبيقي:

شركة تطبق مفاهيم الأداء والتميز المؤسسي: شركة "أمازون (Amazon)"

1. مقدمة عن أمازون:

تعد شركة أمازون واحدة من أكبر الشركات في العالم في مجال التجارة الإلكترونية والخدمات السحابية. منذ تأسيسها عام 1994، ركزت الشركة على تقديم خدمات مبتكرة وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الأداء الفعال في جميع عملياتها.

كيف تطبق أمازون مفاهيم الأداء والتميز المؤسسي؟

2. الأداء التنظيمي والفعالية التشغيلية:

تعتمد أمازون على التحليل المستمر للبيانات لضمان الأداء الأمثل في عملياتها، مثل إدارة المستودعات، سرعة الشحن، وتجربة العملاء، وتستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتوقع الطلبات، تحسين المخزون، وتسريع عمليات التسليم.

يتيح نظام أمازون برايم توصيل المنتجات خلال يوم واحد فقط في بعض الأسواق، وهو ما يعكس الكفاءة العالية في الأداء التشغيلي.

3. إدارة أداء الموظفين:

تعتمد أمازون على نظام التقييم القائم على الأداء، حيث يتم قياس أداء الموظفين بناءً على الإنتاجية، رضا العملاء، والقدرة على الابتكار، كما يشجع نظام "Peer Feedback" الموظفين على تقديم التغذية الراجعة لزملائهم، مما يعزز الشفافية وتحسين الأداء المستمر. تقدم الشركة برامج تطوير المهارات والتعلم المستمر لموظفيها، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

4. ثقافة الأداء العالي والابتكار:

تعمل أمازون وفق مبدأ "الهوس بالعميل (Customer Obsession)"، حيث يتم توجيه جميع العمليات والاستراتيجيات نحو تحسين تجربة العميل، وتبنت الشركة فلسفة "Think Big" التي تشجع الموظفين على التفكير الابتكاري والمخاطرة المحسوبة لتحقيق نتائج استثنائية. كما تعتمد أمازون على آلية اتخاذ القرارات السريعة (Two-Pizza Teams) حيث يتم تشكيل فرق صغيرة مستقلة لإدارة المشاريع بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

5. قياس الأداء والرقابة المستمرة:

تستخدم أمازون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح عملياتها مثل: سرعة التوصيل، معدل رضا العملاء، جودة المنتجات والخدمات، كفاءة إدارة المخزون. وتعتمد أيضا الشركة على نظام AWS Cloud Monitoring لمراقبة أداء الخدمات السحابية وضمان استقرار الأنظمة التقنية.

6. نتائج تطبيق الأداء المتميز في أمازون:

- تحقيق نمو مستدام: أصبحت أمازون من أكثر الشركات قيمة في العالم بفضل استراتيجيات الأداء الفعالة.
- زيادة رضا العملاء: بفضل الخدمات السريعة والجودة العالية، تحافظ أمازون على مستويات عالية من رضا العملاء.
- التوسع المستمر: استطاعت أمازون دخول أسواق جديدة والاستحواذ على شركات كبرى مثل Whole Foods و Zappos.
- الابتكار المستمر: تعتبر أمازون من أكثر الشركات استثمارة في البحث والتطوير، مما يعزز مكانتها التنافسية.

المحور الثاني سمات ومتطلبات إدارة التميز

Characteristics and requirements of excellence management



يتضمن هذا المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: مفهوم التميز في الإدارة.
- ❖ ثانياً: السمات المميزة لإدارة التميز.
- ❖ ثالثاً: متطلبات إدارة التميز.
- ❖ رابعاً: أدوات وتقنيات إدارة التميز.
- ❖ خامساً: التحديات والفرص في تطبيق إدارة التميز.

مقدمة:

يتناول المحور الثاني من هذا المقياس سمات ومتطلبات إدارة التميز، مسلطاً الضوء على الخصائص الرئيسية التي تحدد إدارة التميز كنهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق مستويات غير مسبقة من الأداء والجودة. يعتبر التميز في الإدارة أحد الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة النجاح في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة باستمرار. كما يستعرض هذا المحور السمات المميزة لإدارة التميز مثل التحسين المستمر، الابتكار، والتركيز على العملاء، مع التركيز على المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المؤسسات لتبني هذا النهج بنجاح، مثل القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات الموظفين. ويهدف المحور إلى توضيح كيفية تحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي المدروس واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لضمان تحقيق نتائج متميزة ومستدامة في الأداء المؤسسي.

أولاً: مفهوم التميز في الإدارة

بات التميز الإداري من الركائز الجوهرية لتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات المعاصرة، حيث يستلزم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والابتكار المستمر لتحسين الأداء المؤسسي وتلبية توقعات العملاء. علاوة على ذلك، من خلال التركيز على التحسين المستمر وتنمية رأس المال الفكري، تهدف المؤسسات إلى اكتساب ميزة تنافسية طويلة الأمد. وبالتالي، يُعد التميز في الإدارة أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحفيز الابتكار في ظل التحديات المتغيرة.

1. تعريف التميز في الإدارة.

• التميز في الإدارة لتحقيق الجودة المستدامة:

يعتمد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. يتضمن ذلك الابتكار المستدام الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتلبية احتياجات السوق. كما يشمل التركيز على العملاء من خلال فهم توقعاتهم وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم بجودة عالية. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المؤسسات الناجحة على تحسين العمليات الداخلية وتطبيق الممارسات المثلى لضمان الكفاءة وتقليل الفاقد، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

• التميز المؤسسي كإطار للتحسين المستمر:

يمثل إطار شامل لتحسين الأداء المستمر، يركز على تطوير العمليات الداخلية، القيادة، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية. يتم تطبيق هذا النهج من خلال نماذج مثل "مالكولم بالدريج" و"مؤسسة الجودة الأوروبية". يهدف التميز المؤسسي إلى إجراء تقييمات شاملة ودورية لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يدعم التحسين المستمر. يشجع الإطار أيضاً على التفاعل الديناميكي بين جميع أقسام المؤسسة، مع تعزيز القيمة المضافة للعملاء والمجتمع. (Sorin-George & Paul , 2018)

• التميز في الإدارة في القطاع العام:

يمثل قدرة المؤسسات الحكومية على توظيف الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء بشكل فعال لتحقيق استدامة وتحسين مستمر في الأداء المؤسسي. حيث يتطلب هذا النهج ربط الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع الحرص على قياس الأداء بطرق موضوعية ومنظمة لضمان التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. كما يعتمد التميز الإداري في القطاع العام على استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم العمليات وتحسين الكفاءة، مما يساهم في تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، تلبي احتياجات المواطنين. ويسهم هذا التوجه في تعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والاحتياجات المتجددة، مما يدعم تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. (الشهراني، 2021)

• التميز الإداري من خلال رأس المال الفكري:

يعكس قدرة المؤسسة على استثمار المعرفة والمهارات والخبرات المتاحة لدى أفرادها لتعزيز الأداء المؤسسي. يعد رأس المال الفكري أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يتضمن هذا النوع من الاستثمار تطوير القدرات الفردية والجماعية من خلال التعليم المستمر، التدريب، والابتكار. ويؤدي استثمار رأس المال الفكري إلى تمكين الأفراد من تقديم حلول مبتكرة وتحسين العمليات الداخلية، مما يرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم رأس المال الفكري في خلق ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق. (بيصار، 2017)

2. أهمية التميز في تحقيق الميزة التنافسية.

التميز المؤسسي يعتبر عاملاً حاسماً في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، حيث يعزز قدرتها على تقديم منتجات وخدمات بجودة تفوق تلك التي يقدمها المنافسون. هذا التميز يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين ولائهم، مما يعزز من استمرارية العلاقة بين المؤسسة وعملائها على المدى الطويل. إضافة إلى ذلك، يدعم التميز المؤسسي الابتكار المستمر، الأمر الذي يمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع المتغيرات والتحديات التي تطرأ في السوق العالمية. ومن خلال هذا النهج المرن والمبتكر، تستطيع المؤسسات الاستجابة بشكل فعال للمنافسة المتزايدة وتحقيق التفوق. بالتالي، يساهم التميز المؤسسي بشكل مباشر في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية، مما يدعم نجاحها واستدامتها على المدى الطويل. (الشهراني، 2021)

ووفقاً لدراسة "نموذج مالكولم بالدريج"، فإن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحسين الأداء العام فحسب، بل يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. من خلال تبني استراتيجيات التميز، تتمكن المؤسسات من تطوير قدرات داخلية قوية تمكّنها من الاستجابة بفعالية للتغيرات التكنولوجية
جامعة المسيلة ----- السنة الجامعية: 2025/2024

وتحولات السوق. هذا النهج يتيح لها الابتكار المستمر وتحسين العمليات، مما يساهم في تقديم قيمة مضافة أكبر للعملاء. بالتالي، تصبح المؤسسات التي تتبع نموذج التميز أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات السوق، مما يعزز من مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين و يتيح لها الاستمرار في تحقيق التفوق المستدام. (Sorin-George & Paul , 2018)

علاوة على ذلك، يسهم التميز المؤسسي في تمكين الشركات من تحقيق رضا العملاء عبر تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من ميزتها التنافسية. ويؤكد نموذج الجودة الشاملة أن المؤسسات التي تركز على تحسين الجودة في كافة عملياتها تتمكن من التفوق على منافسيها من خلال تعزيز رضا العملاء والابتكار المستمر. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

التميز في رأس المال الفكري يعتبر من الأدوات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير وتدريب موظفيها تتمكن من تعزيز الابتكار بشكل ملحوظ، ومن ثم يسهم هذا الاستثمار في تحسين مهارات ومعرفة الأفراد باستمرار، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يمكن هذا التميز المؤسسة من مواجهة التحديات بمرونة أكبر والاستفادة من الفرص الجديدة في الأسواق العالمية. وبالتالي من خلال تطوير كوادر مؤهلة وقادرة على التفكير الإبداعي، تزداد قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنافسية، مما يعزز في النهاية موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين. (بيصار، 2017)

3. الفرق بين إدارة الأداء وإدارة التميز:

تركز إدارة الأداء على تحقيق الأهداف المحددة من خلال مراقبة وتقييم كفاءة العمل، حيث تعتمد على معايير أداء واضحة مثل الأهداف الإنتاجية والنتائج المالية. وتقوم هذه الإدارة باستخدام أدوات متنوعة، بما في ذلك التحليل البياني وتقييم الموظفين، بهدف ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر ممكن من التباين. علاوة على ذلك، تُستخدم إدارة الأداء لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة المدى. وبالتالي، يتم التركيز على الرقابة المستمرة وتقييم الإنجازات الفعلية بالمقارنة مع المستويات المستهدفة، مما يسمح بتحديد الفجوات في الأداء والعمل على تحسينه بشكل مستدام. (الشهراني، 2021)

كما تتجاوز إدارة التميز إدارة الأداء التقليدية من خلال اعتماد ممارسات التحسين المستمر والإبداع لتحقيق نتائج تفوق التوقعات. فبدلاً من الاقتصار على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، تركز إدارة التميز على الابتكار والمرونة لتحسين جميع جوانب العمل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تعتمد إدارة التميز على بناء ثقافة مؤسسية تتمحور حول الجودة العالية والابتكار المستمر، لضمان التفوق المستدام في السوق. وتستخدم المؤسسات نماذج مثل "نموذج مالكولم بالدريج" و"مؤسسة الجودة الأوروبية" (EFQM) كأطر منهجية لقياس وتقييم مستويات التميز في الأداء المؤسسي، مما يساعد على وضع استراتيجيات واضحة للتحسين الدائم وتحقيق الريادة في السوق. (Sorin-George & Paul , 2018)

و تمثل إدارة الأداء العمليات الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال مراقبة وتقييم كفاءة العمل، بينما تعتمد إدارة التميز على الابتكار والتحسين المستمر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. في هذا السياق، تسعى إدارة التميز إلى تطوير جودة العمليات والخدمات المقدمة بهدف تجاوز تطلعات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتطلب ذلك التركيز على تطوير المهارات والقدرات البشرية داخل المؤسسة، مما يضمن تقديم أفضل الحلول والإبداعات. وهكذا، تساهم إدارة التميز في خلق بيئة عمل تدعم التحسين المستمر والابتكار، مما يعزز من تفوق المؤسسة في مواجهة التحديات التنافسية ويضمن نجاحها على المدى الطويل. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

كما أن إدارة التميز تركز بشكل كبير على إدارة رأس المال الفكري، باعتباره أحد المصادر الأساسية للابتكار والتطوير داخل المؤسسة. من خلال الاستثمار في تطوير المهارات والمعارف المتاحة، تهدف إدارة التميز إلى تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل. على الجانب الآخر، تركز إدارة الأداء بشكل أساسي على متابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مع التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تنفيذ العمليات بفاعلية. بالتالي، بينما تسعى إدارة الأداء إلى تحسين نتائج محددة بناءً على معايير واضحة، تعمل إدارة التميز على تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر بما يضمن التفوق المستدام في السوق. (بيصار، 2017)

ثانياً: السمات المميزة لإدارة التميز

1. الجودة:

تعتمد إدارة التميز بشكل أساسي على تطبيق أفضل المعايير الدولية في جميع العمليات المؤسسية لضمان تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية. يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء من خلال تبني معايير مثل "إدارة الجودة الشاملة" و"نماذج التميز المؤسسي" مثل نموذج مالكولم بالدريج، التي تعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق العالمية. كما أن هذه المعايير تساعد المؤسسات على تحسين العمليات باستمرار، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء. من خلال الالتزام بتلك المعايير، تسعى المؤسسات ليس فقط لتلبية التوقعات، ولكن لتجاوزها، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية على المستوى المحلي الدولي وتحقيق الاستدامة في الأداء. (Sorin-George & Paul , 2018)

2. الابتكار:

تبنى أساليب جديدة ومبدعة لتحسين الأداء يعد عنصراً رئيسياً في إدارة التميز، حيث يعتمد التميز على الابتكار المستمر كجزء لا يتجزأ من استراتيجياته. يهدف هذا النهج إلى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تطوير حلول جديدة وفعالة تساهم في تحسين العمليات الداخلية وتقديم خدمات ومنتجات متميزة. علاوة على ذلك، يساعد الابتكار المستمر في تعزيز مرونة المؤسسة، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء المتطورة، وبذلك تصبح المؤسسات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تميزها في بيئة الأعمال الديناميكية. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

3. التحسين المستمر (Kaizen):

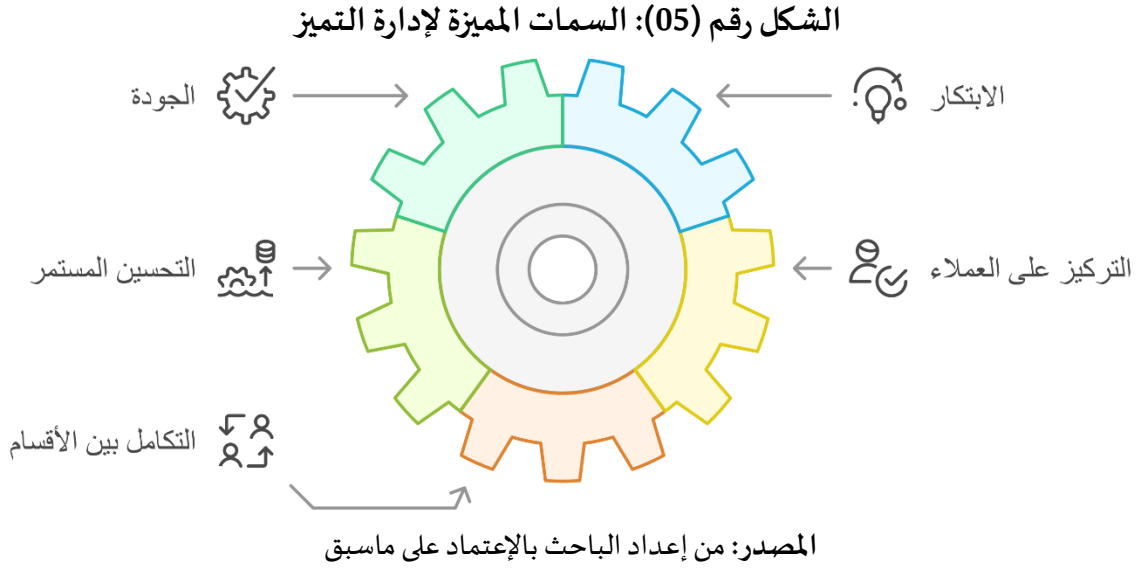
يعد من الركائز الأساسية في إدارة التميز، حيث تقوم هذه الفلسفة على مبدأ التحسين التدريجي والدائم في جميع الأنشطة المؤسسية. حيث يعتمد مفهوم "Kaizen" على إجراء تحسينات صغيرة ومستدامة في العمليات اليومية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل تدريجي ومنهجي. ويتيح هذا النهج للمؤسسات تحسين الكفاءة والجودة في كل مرحلة من مراحل العمل، من خلال إشراك الموظفين في عملية التحسين وتطوير مهاراتهم. بالتالي، يسهم "Kaizen" في تعزيز ثقافة الابتكار المستمر، ما يضمن تقديم نتائج أفضل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، مع تعزيز القدرة التنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. (بيصار، 2017)

4. التركيز على العملاء:

تركز إدارة التميز على تلبية احتياجات العملاء بوضعهم في قلب كل عملية مؤسسية، حيث تعتبر احتياجات العملاء المحرك الرئيسي في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات. يعتمد هذا النهج على فهم توقعات العملاء بعمق والعمل على تجاوزها، مما يسهم في تعزيز الولاء والرضا على المدى الطويل. من خلال هذا التركيز على العملاء، تسعى المؤسسات إلى تحسين تجربة العميل بشكل مستمر عبر تقديم حلول مبتكرة ومتجددة تلي احتياجاتهم المتغيرة، وبذلك يسهم هذا النهج في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والنجاح في السوق. (الشهراني، 2021)

5. التكامل بين الأقسام:

يعتمد التميز المؤسسي على التنسيق الفعال بين جميع وحدات وأقسام المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، هذا التكامل بين الأقسام يساعد على تقليل التكرار في العمل، وتجنب الهدر في الموارد، مما يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية. ومن خلال توحيد الجهود والعمل بتناسق، يتم تعزيز الانسجام بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز بدوره من فعالية العمليات الداخلية. بالتالي يساهم هذا التعاون والتكامل في تحقيق النجاح المشترك بشكل أسرع وأكثر استدامة، حيث يتم التركيز على الأهداف الموحدة وتحقيق نتائج مثلى في جميع جوانب العمل المؤسسي. (Sorin-George & Paul, 2018)



ثالثا: متطلبات إدارة التميز

1. القيادة الفعالة.

هي الأساس الذي يبني عليه التميز المؤسسي. يلعب القادة دورا مهماً في توجيه المنظمة نحو النجاح من خلال:

• تبني رؤية استراتيجية واضحة:

يجب أن يتمتع القادة بقدرة على وضع رؤية شاملة واستراتيجية توجه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الطموحة. هذه الرؤية تمثل إطارا واضحا يساعد في توجيه الأنشطة وضمان أن جميع الأفراد يعملون وفق أهداف محددة ومنسجمة مع استراتيجية المؤسسة الشاملة. عندما تكون الرؤية واضحة ومشاركة بين الجميع، يسهم ذلك في توحيد الجهود وتوجيه الموارد بفعالية نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما تلعب الرؤية دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام لدى الموظفين، وتحفيزهم على العمل بإبداع وابتكار لتحقيق تلك الأهداف، مما يعزز من التميز المؤسسي ويزيد من فرص النجاح المستدام. (الشهراني، 2021)

• دعم الابتكار:

يشجع القادة الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تحفز على تبني الأفكار الجديدة وتشجع على التفكير الإبداعي. عندما يتيح القادة للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم وتقديم حلول مبتكرة، يمكن للمؤسسة تحسين عملياتها وخدماتها بشكل مستمر. هذا التحسين يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الابتكار المستمر على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، حيث يتيح لها الاستجابة بسرعة للتغيرات والاحتياجات المتجددة، مما يضمن تفوقها على المنافسين وتحقيق النمو المستدام. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

• تحفيز الموظفين:

يعد أمراً حاسماً لتحقيق التميز المؤسسي، إذ إن القادة الذين يقدمون الدعم والتوجيه المستمر لفرقهم يسهمون بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية والالتزام. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، يكونون أكثر تحفيزاً للمساهمة بأقصى قدراتهم وتحقيق نتائج إيجابية. علاوة على ذلك، يساهم الدعم القيادي في تحسين بيئة العمل، مما يعزز الثقة والابتكار بين الموظفين. هذا النوع من القيادة الداعمة يُمكن الفرق من الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يعزز من نجاحها المستدام. (بيصار، 2017)

2. الثقافة التنظيمية الملائمة.

هي المحرك الأساسي الذي يدعم سلوك الموظفين ويؤثر على أدائهم.، حيث يعمل الموظفون كفريق متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تبادل المعلومات بشكل مفتوح وشفاف بين الجميع. هذا النهج يعزز الثقة داخل المنظمة، ويسهم في تعزيز التعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظومة مشتركة، يصبح العمل أكثر تنسيقاً وتكاملاً، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تبادل المعلومات المفتوح على تسريع اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل فعال، وهو ما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام. (زايد، 2003)

3. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

يعتبر أداة رئيسية لتحقيق التميز المستدام، حيث يساهم في وضع أهداف طويلة الأمد توجه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف الرئيسية التي تدعم النمو المستدام والتميز. من خلال تحديد هذه الأهداف بوضوح، تتمكن المنظمة من الحفاظ على مسارها نحو النجاح، مع القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية بشكل فعال. يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من تخصيص الموارد بطريقة ذكية وتحليل الاتجاهات المستقبلية، مما يساعد على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وضمان استمرارية التميز. كما يساهم في تعزيز التكامل بين مختلف الأقسام، مما يضمن التزام الجميع بتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة المشتركة. (Sorin-George & Paul , 2018)

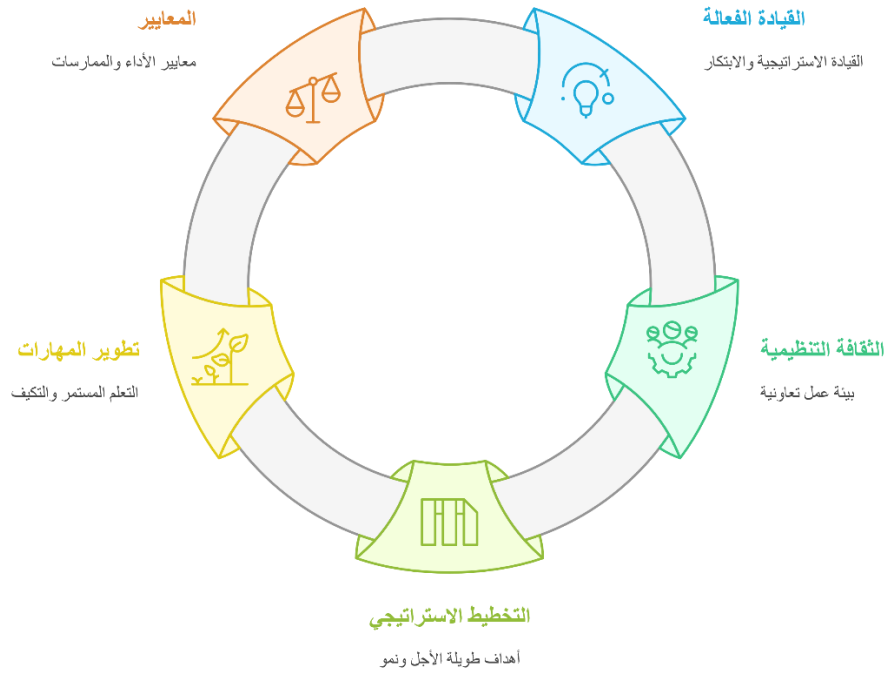
4. تطوير مهارات الموظفين:

يعد أمر ضروري لتحقيق التميز، حيث يعد التعليم والتدريب المستمر من الركائز الأساسية في هذا السياق. يساهم التدريب المستمر في تعزيز مهارات الموظفين، مما يؤهلهم لمواجهة التحديات الجديدة بفعالية ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما أن الاستثمار في التعلم المستمر يساهم في بناء قدرات الأفراد، ويعزز من قدرتهم على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. هذا النهج لا يدعم فقط المرونة التنظيمية، بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل تفاعلية تشجع على النمو والتطور المستدام، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنافسية والتميز المستدام. (الشهراني، 2021)

5. اعتماد المقاييس والمعايير:

استخدام معايير الأداء والمقاييس يعد أداة فعّالة في توجيه المنظمة نحو التميز. من خلال تبني معايير مثل "الأيزو" و"نموذج EFQM"، تحصل المؤسسة على إطار واضح لقياس الأداء وضمان التزامها بأفضل الممارسات العالمية. تسهم هذه المعايير في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الالتزام بهذه المعايير من موثوقية المؤسسة ويزيد من ثقة العملاء وأصحاب المصلحة بها، مما يدعم قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز المستدام في السوق. (Sorin-George & Paul , 2018)

الشكل رقم (06): متطلبات إدارة التميز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

رابعاً: أدوات وتقنيات إدارة التميز

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تستخدم لتقييم أداء المؤسسات في مختلف الجوانب مثل الإنتاجية، الجودة، ورضا العملاء. تعتبر هذه المؤشرات أداة حيوية لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى التميز المؤسسي. من خلال تقديم بيانات واضحة وقابلة للقياس، تتيح مؤشرات الأداء للإدارة مراقبة فعالية العمليات بشكل دقيق، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه المؤشرات في توجيه عملية اتخاذ القرارات بناءً على حقائق ملموسة، مما يدعم التحسين المستمر ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. (الشهراني، 2021)

2. المقارنات المعيارية.(Benchmarking)

تعتبر وسيلة فعالة للمؤسسات لمقارنة أدائها مع أفضل الممارسات في السوق. تهدف هذه الأداة إلى تحديد الفجوات في الأداء والكشف عن المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات. من خلال مقارنة الأداء مع المؤسسات الرائدة في نفس المجال، يمكن للمؤسسة التعرف على الاستراتيجيات الناجحة والعوامل التي تسهم في تحقيق التفوق. تُعد هذه المقارنات أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة وتعزيز الأداء، مما يمكن المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق. (Sorin-George & Paul , 2018)

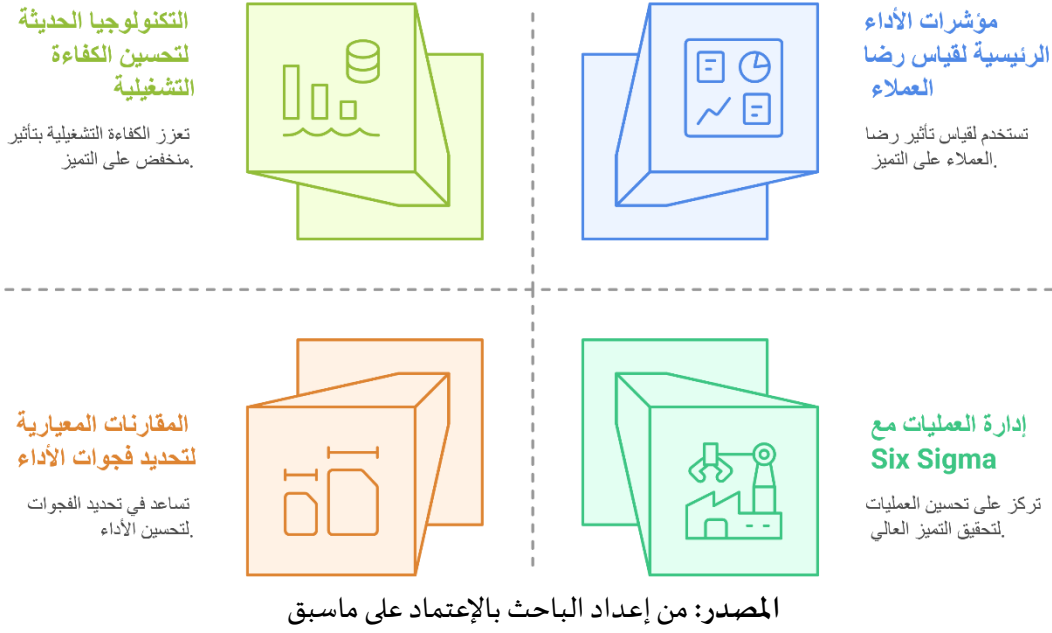
3. إدارة العمليات.

تحسين العمليات الداخلية يعتبر أمرًا حاسمًا لتحقيق الكفاءة والجودة في المؤسسة. تُستخدم أدوات مثل Lean Management و Six Sigma لتحسين العمليات وتقليل الفاقد في الإنتاج، حيث تركز هذه الأدوات على تقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية بشكل مستمر. تعتمد Six Sigma على تقنيات تحليلية دقيقة لتقليل التفاوتات في العمليات وضمان الجودة العالية، بينما يركز Lean Management على التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتحسين تدفق العمل. من خلال تطبيق هذه الأدوات، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز في عملياتها المؤسسية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بشكل مستدام وزيادة القدرة التنافسية في السوق. (Sorin-George & Paul , 2018)

4. دور التكنولوجيا الحديثة في دعم التميز.

تلعب دورا محوريا في دعم التميز المؤسسي. حيث تساعد هذه التقنيات في تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة، مما يمكن المؤسسات من تحسين عملية اتخاذ القرار والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه التقنيات في تطوير عمليات التشغيل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية. تمكن التكنولوجيا المؤسسات من الاستفادة من التحليلات الدقيقة لتعزيز الأداء، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية. (عجايب، 2022)

الشكل رقم (07): أدوات وتقنيات إدارة التميز



خامسا: التحديات والفرص في تطبيق إدارة التميز

تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند تطبيق إدارة التميز، حيث تشمل هذه التحديات مقاومة التغيير، قلة الموارد المالية والبشرية، ونقص الدعم القيادي. في المقابل، تتاح أمام المؤسسات فرص لتحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام من خلال تبني استراتيجيات مثل التخطيط الجيد، بناء ثقافة مؤسسية داعمة، والاستثمار في التدريب المستمر. كما أن هناك أمثلة واقعية لشركات ناجحة في تطبيق إدارة التميز، توضح كيفية التغلب على هذه التحديات وتحقيق نتائج متميزة.

1. التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق إدارة التميز:

• مقاومة التغيير:

تعتبر تحدياً شائعاً تواجهه العديد من المؤسسات عند محاولة تغيير الأساليب القديمة واعتماد ممارسات جديدة. تنبع هذه المقاومة غالباً من الخوف من الفشل أو عدم اليقين بشأن النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى عدم الرغبة في الخروج من الروتين المعتاد. يمكن أن يشعر الموظفون بالتهديد بسبب فقدان السيطرة أو الحاجة لتعلم مهارات جديدة، مما يؤدي إلى التردد في تبني التغييرات. لذلك، من المهم أن تقوم القيادة بإشراك الموظفين في عملية التغيير وتوضيح الفوائد المحتملة، مع توفير الدعم والتدريب اللازم لتقليل هذه المقاومة وتشجيع التكيف مع التحسينات الجديدة.

• قلة الموارد المالية والبشرية:

حيث يتطلب الوصول إلى التميز استثمارات كبيرة في مجالات التكنولوجيا، التدريب المستمر، والابتكار. نقص التمويل قد يحد من قدرة المؤسسة على تبني أحدث التقنيات أو توفير التدريب اللازم

لتطوير مهارات الموظفين، مما يعيق تحسين الكفاءة والأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي نقص الموارد البشرية الكافية أو المؤهلة إلى تأخير تنفيذ الخطط الاستراتيجية والحد من القدرة على الابتكار. لمواجهة هذه التحديات، يمكن للمؤسسات التركيز على استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة، وكذلك بناء شراكات مع جهات خارجية أو الاستفادة من منصات مثل الشبكة العربية للتميز والاستدامة، التي توفر فرصًا للتعاون وتبادل الخبرات بين المؤسسات، مما يساعد على تحقيق التميز حتى في ظل قيود الموارد. (الشبكة العربية للتميز والاستدامة، 2024)

• نقص الدعم القيادي:

يمثل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق التميز المؤسسي. عندما لا تكون القيادة العليا ملتزمة وداعمة لجهود التميز، فإن ذلك يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تبني ثقافة التميز وإحداث التغييرات الضرورية. غياب الدعم القيادي يؤدي إلى ضعف التحفيز لدى الموظفين، وتقليل الالتزام بتنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر. علاوة على ذلك، فإن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الموارد وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق المبادرات الجديدة.

بدون توجيه ودعم قوي من القيادة، يكون من الصعب على المؤسسة تحقيق التغييرات المطلوبة لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولتجنب هذه المشكلة، يجب أن يكون القادة ملتزمين تمامًا بالتغيير، مع توفير رؤية واضحة، تحفيز الفرق، وتخصيص الموارد اللازمة لضمان نجاح مبادرات التميز المؤسسي. (شركة ريناد المجد، 2024)

2. كيفية التغلب على هذه التحديات:

• التخطيط الجيد:

يعد من العناصر الأساسية للتغلب على العقبات المالية والتنظيمية، حيث يمكن للمؤسسات من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة تخصيص الموارد بشكل فعال وتحديد الأهداف طويلة الأمد. هذه الخطة تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق التميز، مع مراعاة الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة لضمان استمرارية التقدم.

• بناء ثقافة مؤسسية داعمة:

يعتبر أيضًا محورًا رئيسيًا لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر. عندما تشجع المؤسسة على ثقافة تنظيمية تدعم التغيير الإيجابي، فإنها تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. هذه الثقافة تحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحسين والتكيف مع التغييرات.

• التدريب المستمر:

يمثل استثمارًا مهمًا في تنمية المهارات وتعزيز قدرات الموظفين. من خلال برامج تدريب منتظمة، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة العاملين وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة، مما يقلل من نقص الكفاءات البشرية المطلوبة ويدعم الابتكار داخل المؤسسة. (EXSUS، 2024)

3. أمثلة واقعية لشركات طبقت إدارة التميز بنجاح (دراسات حالة).

• شركة تويوتا (Toyota):

تعتبر تويوتا مثالاً رائداً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام الإنتاج المرن المعروف باسم Toyota Production System (TPS). هذا النظام يركز على القضاء على الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية مع الالتزام بتقديم منتجات عالية الجودة. تويوتا نجحت في تحسين عملياتها عبر تقليل وقت الإنتاج وزيادة المرونة لتلبية احتياجات العملاء. هذا النظام ساعد الشركة في الحفاظ على مركزها كواحدة من أكثر الشركات إنتاجية وجودة في قطاع السيارات العالمي. (ivypana, 2024)

• شركة (Bosch):

قامت بتطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM لتحسين ثقافة الابتكار داخل الشركة. من خلال التركيز على التحسين المستمر وابتكار حلول جديدة، تمكنت Bosch من خلق بيئة تشجع على الإبداع والتميز في جميع جوانب عملها. نجاح Bosch في تطبيق هذا النموذج ساعد في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقديم منتجات مبتكرة بجودة عالية. (Albrecht, 2024)

• شركة إلكترونيات (Electronics Manufacturer):

استخدمت شركة إلكترونيات رائدة نموذج EFQM لتحسين أدائها على المستوى المؤسسي. من خلال تطبيق أدوات مثل Six Sigma واستخدام فرق تحسين الجودة، استطاعت الشركة تحسين العمليات وخفض التكاليف التشغيلية مع زيادة رضا العملاء. هذه التحسينات أدت إلى تحقيق نتائج مالية إيجابية وتعزيز مكانة الشركة في السوق. (EFQM, 2024)

المحور الثالث: نماذج التميز

Models of Excellence

نموذج التميز الأوروبي

European Model of Excellence European Foundation for Quality

Management (EFQM)



يتضمن هذا الجزء من المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: نبذة عن نموذج التميز الأوروبي
- ❖ ثانياً: مكونات نموذج التميز الأوروبي
- ❖ ثالثاً: آلية تقييم الأداء باستخدام النموذج
- ❖ رابعاً: فوائد تطبيق نموذج التميز الأوروبي
- ❖ خامساً: التحديات المرتبطة بتطبيق النموذج

مقدمة:

تستعرض هذه المحاضرة مفهوم الجودة وأهميته في بيئات العمل المختلفة، مركزة على دوره في تعزيز الأداء وزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى أهمية السعي نحو التميز المؤسسي كوسيلة لتحقيق أداء مستدام. كما يتم تقديم نموذج التميز الأوروبي (EFQM) بالتفصيل، بدءاً من نشأته وأهدافه الرامية إلى تقديم إطار شامل لتقييم وتطوير الأداء المؤسسي. ينتقل العرض بعدها إلى المعايير الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج وكيفية تضافرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كذلك، يتم تناول آليات تقييم الأداء عبر التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر، إلى جانب مناقشة الفوائد العديدة لتطبيق النموذج في تعزيز الكفاءة ورفع رضا العملاء ودعم الاستدامة المجتمعية. في الختام، تتناول المحاضرة بعض التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني النموذج، إلى جانب أمثلة تطبيقية توضح نجاحاته في المؤسسات العالمية

أولاً: نبذة عن نموذج التميز الأوروبي

يعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) إطاراً شاملاً يستخدم لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة والتميز، حيث تم تطويره لدعم المؤسسات في تحقيق أداء مستدام ومتميز عبر التركيز على القيادة، الابتكار، والتحسين المستمر.

1. نشأة النموذج (EFQM):

تم تأسيس نموذج التميز الأوروبي (EFQM) عام 1989 من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، بدعم من عدد من الشركات الأوروبية الكبرى مثل بوش وبي تي ورينو، بهدف تعزيز القدرة التنافسية للصناعة الأوروبية ومساعدتها على مجابهة التحديات العالمية. وقد أطلق النموذج في سياق بيئة تتسم بتنافسية متزايدة وطلب متصاعد على معايير الجودة، حيث هدف إلى توفير إطار مرجعي يدعم المؤسسات في تحقيق أداء مستدام ومتميز عبر مختلف القطاعات، وفي عام 1991 أصدرت المؤسسة النسخة الأولى من نموذج التميز الأوروبي، والذي اعتمد على مبادئ تحسين الأداء من خلال تعزيز القيادة، وتطوير الكفاءات البشرية، وتحقيق نتائج مستدامة. (الشمري، 2022)

2. التعريف بالنموذج (EFQM):

يشير مصطلح "التميز" لغوياً إلى بلوغ أعلى درجات التفوق والاحترافية، بحيث يتسم الكيان المتميز بفرادته في جودة الأداء وابتكاره في تحقيق الأهداف. ويستلزم هذا المفهوم التزاماً مستمراً بتحسين الأداء للوصول إلى مستوى يتخطى المعايير التقليدية ويلبي أعلى المتطلبات. ويعكس نموذج التميز الأوروبي (EFQM) هذا التعريف من خلال أسس ومعايير دقيقة تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي ودفعه نحو التميز الحقيقي. (زرزار و غياد، 2020)

ويعرف نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كإطار إداري شامل يقوم على مجموعة من المبادئ والمعايير المصممة لدعم المؤسسات في إدارة وتقييم أداؤها بفعالية، حيث يهدف هذا النموذج إلى توجيه المؤسسات نحو تحقيق أداء متميز ومستدام من خلال تمكينها من إجراء تقييم ذاتي منتظم يساعدها على تحديد

الفرص المتاحة للتحسين وتعزيز نقاط القوة. ويتضمن النموذج تسعة معايير رئيسية موزعة بين معايير التمكين (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات) ومعايير النتائج (نتائج العملاء، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال). (لوراسية، 2021)

من منظور إداري، يعد نموذج (EFQM) أداة استراتيجية مصممة لتحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز القيادة وتطوير الكفاءات البشرية والإدارية، حيث يوفر النموذج إطارا متكاملًا يدعم المؤسسات في تطبيق أفضل الممارسات وتعزيز التحسين المستمر، مما يساعدها على تحقيق قيمة مستدامة. كما يشجع النموذج على بناء بيئة عمل تركز على الابتكار والتطوير المستمر، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. (الشمري، 2022)

يعد نموذج (EFQM) إطارا مرجعيا يمكن المؤسسات من تقييم أدائها مقارنة بالمنافسين، مما يجعله أداة فعالة لتحليل موقع المؤسسة في السوق. من خلال هذا النموذج، تستطيع المؤسسات تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين وصياغة استراتيجيات تستجيب لاحتياجات العملاء، مما يعزز التميز التنافسي. وقد اعتمدت العديد من المؤسسات عالميا هذا النموذج كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق جوائز الجودة والتميز. (لوراسية، 2021)

يعد نموذج التميز الأوروبي أداة تطبيقية تهدف إلى توجيه المؤسسات في مختلف القطاعات نحو تحقيق التميز المستدام. ويعتمد هذا النموذج على منهجية RADAR لتقييم الأداء، التي تتضمن إطارا متكاملًا لتحديد الأهداف وتخطيط العمليات وتنفيذها وفق أفضل الممارسات، مما يتيح للمؤسسات تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. كما يمثل النموذج أداة مهمة للجهات الساعية إلى الاعتراف بجودة الأداء، من خلال تبني عمليات فعالة ومستدامة تخدم مصالح المجتمع والعملاء والأفراد. (قوت، 2021)

ثانيا: مكونات نموذج التميز الأوروبي

يتكون النموذج من عدد من المكونات التي تنقسم إلى الممكنات والنتائج، وتعمل هذه المكونات معا لتحقيق الأهداف المرجوة من النموذج. وفيما يلي شرح تفصيلي لمكونات النموذج:

الشكل رقم (08): العناصر الأساسية للنموذج الأوروبي (EFQM)



المصدر: (شريط و خلوفي ، 2020)

1. الممكنات (Enablers):

تتعلق الممكنات بعوامل الأداء التي تتيح للمؤسسات تحقيق التميز من خلال التركيز على العمليات الداخلية وقدرات القيادة والموارد، وتشمل هذه الفئة:

• القيادة (Leadership):

يتضمن هذا المكون قدرة القيادة على توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها من خلال تحفيز الموظفين وتطوير ثقافة مؤسسية مبنية على الابتكار والتحسين المستمر. وتعتمد القيادة القوية على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز التماسك الداخلي للمؤسسة وتدعم جهود الابتكار، مما يسهم في تحقيق أداء متميز ومستدام. (الشمري، 2022)

• الاستراتيجية (Strategy):

تمثل الاستراتيجية الطريقة التي توجه بها المؤسسة مسارها وتخطط لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، حيث يشمل ذلك وضع أهداف واضحة ومستدامة تستند إلى فهم معمق لاحتياجات السوق وأصحاب المصلحة، مما يضمن تلبية التوقعات وتعزيز النمو المستدام للمؤسسة. (ivypanda, 2024)

• الأفراد (People):

يتعلق هذا المكون بكيفية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية، من خلال تطوير المهارات والكفاءات، وتمكين الموظفين للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويشمل ذلك خلق بيئة عمل داعمة وتحفيزية تساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم وتعزز من قدراتهم على الابتكار والتطور المستمر. (لوراسية، 2021)

• الشراكات والموارد (Partnerships & Resources):

يركز هذا المكون على كيفية إدارة المؤسسة لمواردها المادية وغير المادية بفعالية، إضافة إلى تعزيز الشراكات مع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين، حيث يهدف ذلك إلى ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة، من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وبناء علاقات تعاون قوية تدعم الاستدامة والنمو. (منصور، 2021)

• العمليات والمنتجات والخدمات (Processes, Products & Services):

يتمحور هذا المكون حول كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، مما يعزز القيمة المضافة للمؤسسة، ويشمل ذلك تصميم العمليات وتنفيذها بكفاءة، مع التركيز على التحسين المستمر لتحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء. (بوغابة وجمادي، 2024)

2. النتائج (Results):

• نتائج العملاء (Customer Results) :

يركز هذا المكون على مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويتم تقييم هذه النتائج من خلال مؤشرات أداء مثل مستوى رضا العملاء، ومعدل الاحتفاظ بهم، ونسبة ولائهم، حيث تستخدم هذه المؤشرات لقياس فعالية المؤسسة في تلبية توقعات العملاء وتحسين تجربتهم بشكل مستمر. (شريط و خلوفي ، 2020)

• نتائج الأفراد (People Results) :

يتعلق هذا المكون برضا الموظفين ومدى تحفيزهم، بالإضافة إلى المناخ العام في مكان العمل، حيث يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين، ومشاركتهم الفعالة في عمليات التحسين المستمر، مما يعكس بيئة عمل إيجابية وداعمة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. (زرزار و غياد، 2020)

• نتائج المجتمع (Society Results) :

يشير هذا المكون إلى أثر المؤسسة على المجتمع الذي تعمل فيه، ويشمل التزامها بالمسؤولية المجتمعية، ومساهمتها في تنمية المجتمع المحلي، ودورها في الحفاظ على البيئة، ويتمثل ذلك في المبادرات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة لتعزيز رفاه المجتمع، وتقليل الأثر البيئي لعملياتها، مما يعزز سمعتها كجهة مسؤولة ومؤثرة إيجابيا في محيطها. (قوت، 2021)

• النتائج الرئيسية للأداء (Key Performance Results) :

تتعلق بالنتائج المالية وغير المالية التي تحققها المؤسسة، والتي تعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل هذه النتائج الأداء المالي، مثل الربحية والعائد على الاستثمار، بالإضافة إلى نمو السوق، والإنتاجية، والكفاءة التشغيلية، وتظهر هذه المؤشرات قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأداء المستدام والنجاح الاستراتيجي. (Andreea , Eduard , Băleanu , & Sabina , 2010)

3. منهجية "رادار" (RADAR Logic):

منهجية RADAR في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) هي أداة منهجية تهدف إلى دعم المؤسسات في تحقيق التحسين المستمر من خلال عمليات تقييم دقيقة وشاملة، إذ تمكن هذه المنهجية المؤسسات من مراجعة أدائها بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة استراتيجيات فعالة للتحسين، وتعتبر RADAR إطار عمل ديناميكي لإدارة الأداء، يتألف من أربعة مكونات رئيسية:

• التوجهات A (Approach):

يعبر هذا العنصر عن الاستراتيجيات والخطط التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى النتائج المستهدفة. ويتطلب تطوير هذه التوجهات وجود خطة واضحة ومتكاملة، مدعومة بتحليل دقيق وتفكير عميق، لضمان تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة. (الشمري، 2022)

• النشر والتطبيق D (Deployment):

يركز هذا المكون على كيفية تنفيذ التوجهات والاستراتيجيات عمليا داخل المؤسسة، حيث يتطلب النشر تطبيق الاستراتيجيات بشكل منهجي ومدروس عبر جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق النتائج المتوقعة، مما يعزز الالتزام بتحقيق أهداف الأداء ويسهم في توحيد جهود الجميع نحو الأهداف الاستراتيجية. (لوراسية، 2021)

• التقييم والتحسين AR (Assessment & Refinement):

يركز هذا الجزء على تقييم نتائج الأداء ومراجعة استراتيجيات التنفيذ والتوجهات، حيث يشمل ذلك مراجعة مدى تحقيق النتائج المتوقعة وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، مما يساعد المؤسسات على صياغة خطط تحسين تعتمد على الدروس المستفادة من الأداء السابق، لضمان استمرارية التحسين والتطوير. (زرزار و غياد، 2020)

4. أهم ركائز منهجية "رادار" (RADAR):

• التكامل (Integration):

تعد منهجية RADAR أداة متكاملة تهدف إلى تحقيق رؤية شاملة لأداء المؤسسة من خلال دمج جميع عناصرها، إذ يساهم هذا التكامل في ربط الاستراتيجيات بالعمليات اليومية، مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بفعالية، كما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والاستجابة لها بكفاءة، مما يدعم استمرارية التحسين. (قوت، 2021)

• المرونة (Flexibility):

تمنح منهجية RADAR مرونة كبيرة للمؤسسات من خلال تمكينها من تكييف استراتيجياتها وخططها بناء على نتائج التقييم المستمر. تتيح هذه المرونة للمؤسسات التعامل بفاعلية أكبر مع التحديات الداخلية والخارجية، مما يسهم في تحقيق تميز مستدام على المدى الطويل. (الشمري، 2022)

• التحسين المستمر (Continuous Improvement):

يركز هذا الركن على تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الفرق على مراجعة أدائها بانتظام وتقديم اقتراحات للتحسين، حيث يساهم هذا النهج في رفع مستويات الكفاءة والفعالية عبر جميع مستويات المؤسسة، مما يدعم التطوير المستمر وتحقيق التميز في الأداء. (لوراسية، 2021)

• الاستناد إلى البيانات (Data-driven Approach):

تعتمد منهجية RADAR على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة، فهي تساعد في ضمان أن التحسينات تستند إلى أدلة قوية وليس إلى التخمين، مما يعزز مصداقية المنهجية ويزيد من فرص تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. (زرزار و غياد، 2020)

• التركيز على النتائج (Focus on Results):

يهدف هذا الركن إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويركز على تحقيق نتائج إيجابية تشمل مختلف الجوانب، ليس فقط على مستوى الأداء المالي، ولكن أيضا في مجال رضا العملاء، والمجتمع، ورضا العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق توازن شامل ومستدام في الأداء. (قوت، 2021)

ثالثا: آلية تقييم الأداء باستخدام نموذج

يعتمد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على عملية تقييم شاملة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لمستويات التميز في أداءها، وذلك من خلال إطار متكامل يشمل الجوانب الاستراتيجية والعمليات التشغيلية. وتتضمن عملية التقييم عدة خطوات أساسية يمكن تلخيصها كالتالي:

1. التقييم الذاتي (Self-Assessment):

يعد التقييم الذاتي جوهر عملية تقييم الأداء في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة شاملة لممارساتها وفق معايير النموذج، فهذا التقييم يتيح للمؤسسة تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين بشكل دقيق، مما يساعد في صياغة خطط عمل واضحة وموجهة نحو التحسين المستمر، وبهذا يساهم التقييم الذاتي في تعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق التميز المستدام. (McCarthy, Greatbanks, & Yang, 2022)

2. استخدام منهجية RADAR:

تعتمد عملية التقييم في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) بشكل أساسي على منهجية RADAR، وهي أداة تقييمية تهدف إلى قياس مدى فعالية المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها وتحقيق النتائج المرجوة. تتضمن منهجية RADAR أربعة عناصر رئيسية، وهي: (منصور، 2021)

• التوجهات (Approach):

يتعلق هذا العنصر بتحديد الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع التركيز على كيفية تصميم هذه التوجهات لضمان فعاليتها في تحقيق الأهداف.

• التنفيذ (Deployment):

يقيس هذا العنصر مدى انتشار وتطبيق الاستراتيجيات المعتمدة عبر المؤسسة، للتأكد من أن الخطط تنفذ بشكل منهجي في جميع مستويات المؤسسة.

• التقييم والتحسين (Assessment & Refinement):

يركز على تحليل مدى فعالية الاستراتيجيات والخطط المطبقة، وإجراء تحسينات مستمرة استناداً إلى نتائج الأداء، لضمان تحقيق أفضل النتائج.

• النتائج (Results):

يتمثل هذا العنصر في قياس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يتيح مراجعة الأداء وتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3. المقارنة المعيارية (Benchmarking):

تشمل عملية التقييم باستخدام (EFQM) مقارنة الأداء الداخلي للمؤسسة مع مؤسسات مشابهة في نفس القطاع أو على المستوى الدولي، فهذا يساعد في قياس موقع المؤسسة بين منافسيها والتعرف على أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين الأداء، كما يساهم هذا النهج في توفير مرجعية للابتكار وتطوير الممارسات الإدارية والتشغيلية. (McCarthy, Greatbanks, & Yang, 2022)

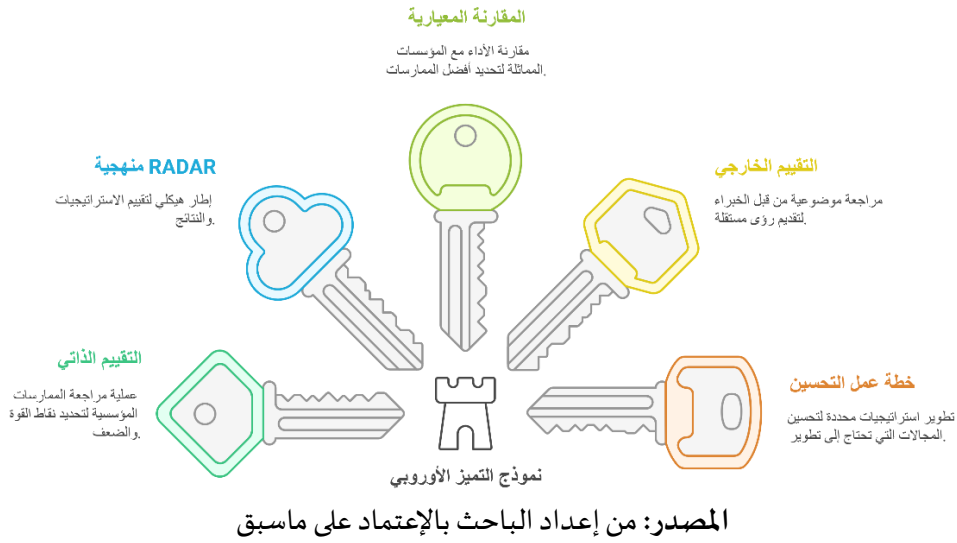
4. التقييم الخارجي (External Assessment):

بالإضافة إلى التقييم الذاتي، يمكن للمؤسسات إجراء تقييم خارجي من خلال خبراء معتمدين من (EFQM) يقوم هؤلاء الخبراء بمراجعة عمليات المؤسسة واستراتيجياتها بشكل موضوعي ومستقل، حيث يقدمون تحليلاً شاملاً لأداء المؤسسة، ويتضمن دورهم تقديم توصيات تفصيلية تستند إلى أفضل الممارسات العالمية، مما يساعد المؤسسة على تحسين أدائها والارتقاء بمستوى الجودة والتميز المؤسسي. هذا التقييم الخارجي يعزز مصداقية نتائج التقييم ويدعم المؤسسة في سعيها لتحقيق مستويات أعلى من التميز. (EFQM, 2024)

5. إعداد خطة عمل للتحسين (Improvement Action Plan):

بعد عملية التقييم تقوم المؤسسات بوضع خطة عمل تستند إلى نتائج التقييم، بهدف تطوير المجالات التي تحتاج إلى تحسين، فهذه الخطة تتضمن خطوات محددة لتنفيذ التحسينات المطلوبة، بالإضافة إلى آليات لمراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويساعد هذا النهج في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام، ويضمن التحسين المستمر بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (شريط و خلوفي، 2020)

الشكل رقم (10): آلية تقييم الأداء باستخدام نموذج (EFQM)



رابعاً: فوائد تطبيق نموذج التميز الأوروبي

1. تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية:

يساعد نموذج (EFQM) المؤسسات على تحليل وتقييم عملياتها الداخلية بشكل منهجي، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد، كما يؤدي هذا التقييم الدقيق إلى تحسين أداء العمليات التشغيلية وتعزيز جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر. (الشمري، 2022)

2. تعزيز الابتكار والتحسين المستمر:

يشجع نموذج (EFQM) المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، من خلال التقييم المستمر واستخدام منهجية RADAR، تتمكن المؤسسات من تحديد مجالات التحسين والابتكار في منتجاتها وخدماتها، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، ويساهم هذا النهج في الحفاظ على التميز التنافسي للمؤسسة وضمان استدامة نجاحها في مواجهة التحديات السوقية. (لوراسية، 2021)

3. زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء:

يركز نموذج (EFQM) على تحسين تجربة العملاء من خلال فهم عميق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على تلبية متطلباتهم بشكل أفضل. من خلال تقييم نتائج العملاء وإدماج ملاحظاتهم في عمليات التحسين، تستطيع المؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الرضا. هذا التركيز على تحسين تجربة العملاء يساهم في تعزيز ولائهم وثقتهم بالمؤسسة، مما يدعم النمو المستدام ويعزز مكانة المؤسسة في السوق. (قوت، 2021)

4. تحقيق تميز مؤسسي مستدام:

يوفر نموذج (EFQM) إطاراً شاملاً يساعد المؤسسات على بناء نظام متكامل لتحقيق التميز المستدام. يتم ذلك من خلال تعزيز عمليات القيادة، وتطوير الاستراتيجيات، وتنمية الأفراد. يساهم هذا

التكامل في تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل، مما يعزز استمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والمنافسة بفعالية في السوق. (بوغابة و جمادي، 2024)

5. تعزيز المسؤولية المجتمعية ودور المؤسسة في المجتمع:

يشجع نموذج (EFQM) المؤسسات على تبني ممارسات مسؤولة تجاه المجتمع، من خلال الالتزام بالمعايير البيئية والمساهمة الفعالة في التنمية المجتمعية. يساهم هذا النهج في تعزيز دور المؤسسة كمساهم إيجابي في المجتمع، مما ينعكس بشكل إيجابي على سمعتها وصورتها العامة، ويزيد من ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة فيها. (منصور، 2021)

6. تطوير الكفاءات البشرية وزيادة المشاركة:

يركز نموذج (EFQM) على أهمية تطوير الأفراد كعنصر أساسي لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال توفير برامج التدريب والتطوير، يتمكن الموظفون من تحسين مهاراتهم والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعزز التركيز على إشراك الموظفين في عمليات التقييم والتحسين من دافعيتهم وولائهم للمؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار والتطوير المستمر. (زرزار و غياد، 2020)

خامساً: التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج

تواجه المؤسسات عند تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) مجموعة من التحديات التي يمكن أن تؤثر على فعالية تنفيذ النموذج وتحقيق أهدافه. فيما يلي أهم هذه التحديات مع ذكر المراجع من الملفات المتاحة:

1. التكلفة العالية للتطبيق:

يعتبر تطبيق نموذج (EFQM) مكلفاً من حيث الموارد المالية والبشرية، حيث يتطلب تخصيص ميزانية كبيرة لتغطية تكاليف عمليات التدريب، واستشارات التقييم، وتطوير البنية التحتية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها. وقد يشكل هذا تحدياً خاصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تتوفر لديها الموارد الكافية لتنفيذ جميع متطلبات النموذج بشكل شامل، مما يفرض عليها ضرورة البحث عن طرق مبتكرة لتحقيق التوازن بين الفوائد المتوقعة من التطبيق والموارد المتاحة. (الشمري، 2022)

2. التغيير الثقافي المطلوب:

يتطلب تطبيق نموذج (EFQM) تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، حيث ينبغي للمؤسسة تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، كما أن مقاومة الموظفين لهذه التغييرات قد تشكل عقبة، خاصة إذا لم يتم إشراكهم بشكل كاف في عملية التغيير، حيث تحتاج المؤسسات إلى تهيئة بيئة عمل تتقبل التغيير وتعزز من التزام الجميع بمعايير التميز والجودة. (زرزار و غياد، 2020)

3. تعقيد عملية التقييم والمتابعة:

يعتمد نموذج (EFQM) على عملية تقييم ذاتي معقدة تشمل تحليلاً شاملاً لكافة جوانب الأداء المؤسسي. يتطلب ذلك جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما قد يمثل تحدياً للمؤسسات التي تفتقر

إلى نظم المعلومات المتقدمة أو القدرات التحليلية اللازمة. هذا التعقيد يمكن أن يؤدي إلى إبطاء عملية التحسين، ويزيد من صعوبة تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من النموذج. (قوت، 2021)

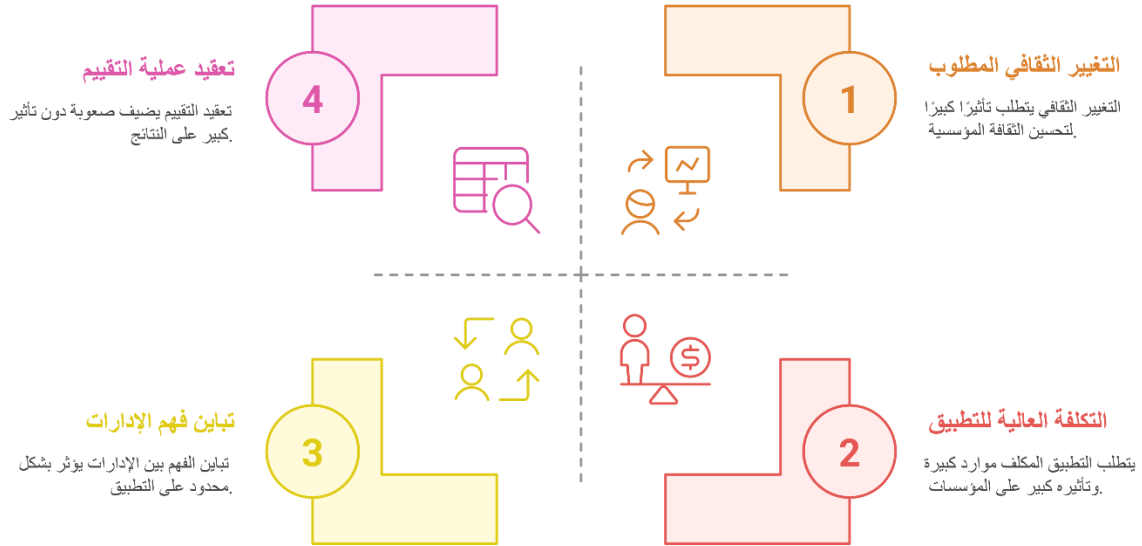
4. تباين مستوى الفهم والتطبيق بين الإدارات:

من التحديات الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات عند تطبيق نموذج (EFQM) هو التباين في مستوى فهم مبادئ النموذج بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي هذا التباين إلى تطبيق غير متسق لمعايير التميز، مما يؤثر سلباً على جودة التقييم العام وفعاليتها، لذلك تحتاج المؤسسة إلى توفير برامج تدريبية شاملة تستهدف جميع الأقسام لضمان توحيد الفهم والمعايير، مما يساهم في تحقيق تطبيق متناسق وفعال لمبادئ النموذج عبر كافة مستويات المؤسسة. (لوراسية، 2021)

5. صعوبة قياس النتائج غير الملموسة:

يواجه نموذج (EFQM) تحديات في قياس النتائج غير الملموسة، مثل تحسين رضا الموظفين أو تعزيز الابتكار، كون هذه النتائج تتطلب مؤشرات قياس نوعية، مما يجعل من الصعب تحديد تأثيرها بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة، وقد يكون من المعقد ربط هذه المؤشرات بالنتائج الملموسة للمؤسسة، الأمر الذي يجعل من الصعب تبرير الاستثمار في تطبيق النموذج، لهذا السبب قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في تبرير التكاليف المرتبطة بتطبيق النموذج إذا لم تكن قادرة على قياس جميع الفوائد بشكل ملموس وواضح. (منصور، 2021)

الشكل رقم (11): التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج (EFQM)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

مثال تطبيقي:

شركة تطبق سمات ومتطلبات إدارة التميز: شركة "ستاربكس (Starbucks)"

1. مقدمة عن ستاربكس:

تعد ستاربكس واحدة من أبرز الشركات العالمية التي تبنت مبادئ التميز المؤسسي لتحقيق نجاح مستدام في سوق القهوة. منذ تأسيسها في عام 1971، ركزت الشركة على تقديم تجربة فريدة للعملاء، وابتكار المنتجات، وتطوير بيئة عمل تفاعلية لموظفيها، مما جعلها مثالاً حياً لتطبيق متطلبات وسمات إدارة التميز.

2. كيف تطبق ستاربكس مفاهيم التميز المؤسسي؟

1.2. القيادة الفعالة ورؤية التميز:

- تتمتع ستاربكس بقيادة قوية وملهمة، حيث يركز قادتها على تحقيق رؤية الشركة في أن تكون "الجهة الأكثر احتراماً وتقديراً لتقديم القهوة وتجربة العملاء".
- التواصل المفتوح بين القادة والموظفين يعزز بيئة العمل ويحفز الجميع على المشاركة في تطوير العلامة التجارية.

2.2. التركيز على الابتكار المستدام:

- تعتمد ستاربكس على الابتكار المستمر في تقديم المنتجات، مثل إدخال مشروبات جديدة وفقاً لتغيرات السوق، مثل القهوة الباردة والمشروبات النباتية.
- تبني التكنولوجيا في تطوير خدماتها، مثل تطبيق الهاتف المحمول الذي يسمح للعملاء بالطلب مسبقاً والدفع إلكترونياً، مما يعزز تجربة العملاء.

3.2. التحسين المستمر (Kaizen) في العمليات التشغيلية:

- تطبق ستاربكس فلسفة "كايزن (Kaizen)" للتحسين المستمر، حيث يتم تحليل عمليات التصنيع والتوريد والخدمات لضمان الكفاءة والجودة العالية.
- تستخدم الشركة نظم إدارة الجودة لمراقبة وتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع.

4.2. التركيز على العملاء وتقديم تجربة استثنائية:

- يعتبر العميل جوهر فلسفة ستاربكس، حيث تسعى الشركة إلى توفير تجربة فريدة من خلال تصميم المقاهي، جودة المشروبات، وخدمة العملاء المتميزة.
- تستخدم ستاربكس تقنيات تحليل البيانات لفهم تفضيلات العملاء وتقديم منتجات مخصصة وفقاً لاحتياجاتهم.

5.2. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز:

- تتبنى الشركة ثقافة عمل قائمة على الشفافية، التعاون، وتمكين الموظفين، حيث يُطلق على موظفيها لقب "شركاء (Partners)" بدلاً من "موظفين"، مما يعزز الانتماء المؤسسي.

- تقدم برامج تدريب مستمرة للعاملين لضمان تحسين مهاراتهم وخبراتهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للشركة.

6.2. إدارة الأداء من خلال قياس النتائج:

- تعتمد ستاربكس على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، مثل:
 - ✓ نسبة رضا العملاء.
 - ✓ نمو المبيعات السنوية.
 - ✓ استدامة سلاسل التوريد.
- تعتمد على مقارنات معيارية (Benchmarking) لمقارنة أدائها مع الشركات المنافسة وتحسين عملياتها بناءً على أفضل الممارسات.

7.2. التميز في المسؤولية المجتمعية والاستدامة:

- ستاربكس من الشركات الرائدة في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتمد على ممارسات مستدامة في زراعة البن، مثل مبادرة "القهوة الأخلاقية" التي تضمن مصادر القهوة بطريقة تدعم المزارعين وتحافظ على البيئة.
- تعمل على تقليل الانبعاثات الكربونية واستهلاك البلاستيك، من خلال التحول إلى مواد قابلة لإعادة التدوير.

8.2. نتائج تطبيق التميز المؤسسي في ستاربكس:

- تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم تجربة مميزة وشخصية في المقاهي.
- الاستدامة والنمو المستدام، حيث توسعت الشركة في أكثر من 80 دولة.
- تحقيق التميز التشغيلي عبر تحسين سلاسل التوريد والعمليات التشغيلية.
- الابتكار المستمر، مما جعلها رائدة في قطاع القهوة.

3. الخاتمة:

تعد ستاربكس نموذجًا مثاليًا لتطبيق سمات ومتطلبات إدارة التميز، من خلال القيادة القوية، الابتكار المستدام، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، وثقافة التميز. نجاح الشركة يعكس كيف يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الالتزام بمعايير التميز المؤسسي.

المحور الثالث: نماذج التميز

Models of Excellence

نموذج التميز الأمريكي مالكولم بالدريج

Malcolm Baldrige National Quality Award

(MBNQA)



يتضمن هذا الجزء من المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: مقدمة عن نموذج مالكولم بالدريج للتميز.
- ❖ ثانياً: أهمية بنموذج بالدريج للتميز.
- ❖ ثالثاً: معايير بنموذج بالدريج للتميز.
- ❖ رابعاً: الخطوات العملية لتطبيق نموذج بالدريج في المؤسسات.
- ❖ خامساً: فوائد تطبيق نموذج بالدريج.
- ❖ سادساً: التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج بالدريج.

مقدمة:

تتناول هذه المحاضرة نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي ودوره في تحسين أداء المؤسسات من خلال إطار عمل يعزز جودة العمليات والاستدامة. تبدأ بتعريف النموذج وأهدافه، مع استعراض موجز لتاريخه وتطوره منذ إنطلاقه عام 1987 لدعم الجودة والتنافسية. كما تستعرض المعايير الأساسية التي يعتمد عليها النموذج، والتي تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء. وتوضح الفوائد المتحققة من تطبيقه، مثل زيادة الكفاءة ورفع رضا العملاء، إلى جانب التحديات المحتملة. تُختتم بعرض لحالات تطبيقية ناجحة وتوصيات لدعم الجودة والإنتاجية في القطاعات المختلفة.

أولاً: مقدمة عن نموذج مالكولم بالدريج للتميز

1. التعريف بنموذج بالدريج:

يعرف نموذج مالكولم بالدريج للتميز بأنه إطار معترف به عالمياً يسعى لتعزيز الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، ويهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية من خلال سبعة معايير رئيسية تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة المعلومات، القوى العاملة، إدارة العمليات، ونتائج الأداء. ويمثل النموذج أداة قياس يمكن استخدامها في المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز اتخاذ القرار وتحقيق تحسينات مستدامة. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

ويعتبر نموذج مالكولم بالدريج للتميز إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي، أطلقتها الولايات المتحدة في عام 1988 لرفع وعي الشركات الأمريكية بأهمية الجودة ودورها في تحقيق رضا العملاء. وقد زادت شعبية النموذج كمعيار لتقدير التميز المؤسسي حول العالم بسبب تركيزه على تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار (Aydin & Kahraman, 2019).

ويمثل نموذج بالدريج منهجية متكاملة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال معايير دقيقة تشمل تطوير القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي المدروس، إدارة العملاء، التركيز على إدارة المعلومات، وتحسين العمليات التشغيلية. يُستخدم هذا النموذج كأداة لتحفيز المنظمات على تحقيق أداء مستدام وتحقيق جودة شاملة في منتجاتها وخدماتها. (هاشم، 2023)

ويمكن القول أن نموذج مالكولم بالدريج يعتبر إطار يركز على تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة المخرجات وأداء القوى العاملة، ويطبق عبر سبعة أبعاد هي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات، وجودة النتائج. حيث يتميز هذا النموذج بإمكانية استخدامه عبر القطاعات المختلفة، مما يجعله أداة أساسية لتعزيز الجودة والتميز المؤسسي. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

2. تاريخ وتطور نموذج بالدريج:

• البداية والتأسيس:

تأسس نموذج مالكولم بالدريج للتميز في عام 1987 بعد إقراره من الكونغرس الأمريكي، بهدف تعزيز الجودة ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات الأمريكية. يهدف هذا النموذج بشكل رئيسي إلى دعم الشركات الأمريكية في تحسين ممارساتها الإدارية ومواكبة المعايير العالمية في الجودة، مع تقديم جوائز تميز للمؤسسات التي تطبق النموذج بفاعلية. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

• الانتشار والتوسع:

بعد النجاح الأولي للنموذج، بدأت عدة قطاعات خارج الصناعة، مثل التعليم والصحة، في اعتماد معايير مالكولم بالدريج لتحسين أدائها. وقد أسهم هذا التوسع في جعل النموذج أكثر شمولية ومرونة، مما جعله ملائماً لمجالات متعددة ويسهم في تعزيز الجودة والأداء عبر مؤسسات متنوعة. (هاشم، 2023)

• التطورات المتتالية:

على مر السنين خضعت معايير نموذج بالدريج لتحديثات منتظمة لتعكس التطورات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، مع الحفاظ على أطره الأساسية. تستند هذه التحديثات إلى خبرات المؤسسات الناجحة التي طبقت النموذج، مما يجعله معياراً مرناً وقابلاً للتكيف مع التحديات والأهداف المستجدة في مجالي الجودة والأداء المؤسسي. (Aydın & Kahraman, 2019)

• التكامل مع النماذج الأخرى:

في سياق المقارنة العالمية، أصبح نموذج بالدريج يقارن بنماذج أخرى، مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ونماذج إدارة الجودة الشاملة المختلفة. وعلى الرغم من تطور معايير بالدريج بشكل مستقل، فإن اعتماده على مبادئ التحسين المستمر جعله من أبرز النماذج العالمية في التميز المؤسسي، مما شجّع العديد من الدول على تبني مفاهيمه كأساس لتحقيق التميز المؤسسي. (VAXEVANIDIS, KRIVOKAPIC2, STEFANATOS, DASIC, & PETROPOULOS, 2006)

ثانياً: أهمية نموذج بالدريج للتميز

1. تحسين الأداء المؤسسي:

يعد نموذج مالكولم بالدريج أداة فعالة لتحفيز المؤسسات على تحسين أدائها من خلال التركيز على الجودة والابتكار في العمليات. إذ يساعد النموذج المؤسسات على تعزيز عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تبني معايير تركز على القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات. وتساهم هذه المعايير في رفع مستوى الأداء العام، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف والتطور ضمن بيئات العمل المتغيرة. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

2. تعزيز جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء:

يهدف نموذج بالدريج إلى وضع العملاء في صميم الاستراتيجية المؤسسية، مما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز تجربتهم بشكل شامل. إذ يضمن التطبيق المنهجي لمعايير النموذج تلبية توقعات العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز صورة المؤسسة وزيادة ولاء العملاء لها. (Aydin & Kahraman, 2019)

3. دعم الاستدامة التنظيمية والتنافسية:

يساهم تطبيق نموذج بالدريج في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تطوير أساليب مبتكرة لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحسين المستمر للجودة في بناء سمعة إيجابية ودائمة للمؤسسات في السوق، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. (هاشم، 2023)

4. تعزيز التميز والريادة المؤسسية:

يعتبر النموذج أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يدعم المؤسسات في بناء ثقافة تركز على التحسين المستمر والابتكار. ومن خلال دمج معايير بالدريج في العمليات اليومية، تتمكن المؤسسات من تطوير قادة قادرين على قيادة التغيير بفعالية، مما يعزز كفاءتها ويزيد من تأثيرها الإيجابي في بيئتها المحيطة. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

ثالثاً: معايير نموذج بالدريج للتميز

1. القيادة:

ركز معيار القيادة على دور القادة في صياغة رؤية واضحة وتعزيز بيئة عمل تدعم الجودة والتميز. يشمل هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إلى جانب ترسيخ ثقافة قائمة على التحسين المستمر. كما يُشجع القادة على التواصل المستمر مع الموظفين وضمان مشاركتهم الفعالة في عملية التحسين المؤسسي. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

2. التخطيط الاستراتيجي:

يركز هذا المعيار على أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد. ويتناول التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف والسياسات العامة وتطوير خطط عمل مرنة للتكيف مع التغيرات البيئية. كما يشجع النموذج المؤسسات على استخدام التحليل البيئي وتقييم الموارد لبناء استراتيجيات فعالة ومستدامة تعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي. (Aydin & Kahraman, 2019)

3. التركيز على العملاء:

يركز هذا المعيار على أهمية تلبية احتياجات وتوقعات العملاء لتحقيق أعلى مستويات الرضا. ويتطلب من المؤسسات بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وتحسين جودة الخدمات والمنتجات بما يتماشى مع متطلباتهم. إذ يُعد التركيز على العملاء حجر الزاوية في التميز المؤسسي، لما له من دور في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز ولاء العملاء. (هاشم، 2023)

4. إدارة وتحليل المعرفة:

يدعو هذا المعيار إلى الاعتماد على بيانات موثوقة وتحليل دقيق للعمليات لضمان اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة. وتتضمن إدارة المعرفة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأداء المؤسسي والعملاء والأسواق، ثم توظيفها في تحسين العمليات والخدمات. ويسهم ذلك في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تعزز من أدائها ومرونتها.

5. التركيز على القوى العاملة:

يهدف هذا المعيار إلى تعزيز دور القوى العاملة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة تشجع التطوير المستمر للموظفين وتزيد من رضاهم الوظيفي. كما يؤكد على أهمية تدريب الموظفين وتقدير مساهماتهم لضمان مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية، مما يعزز الالتزام المؤسسي ويحقق كفاءة أكبر في العمل. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

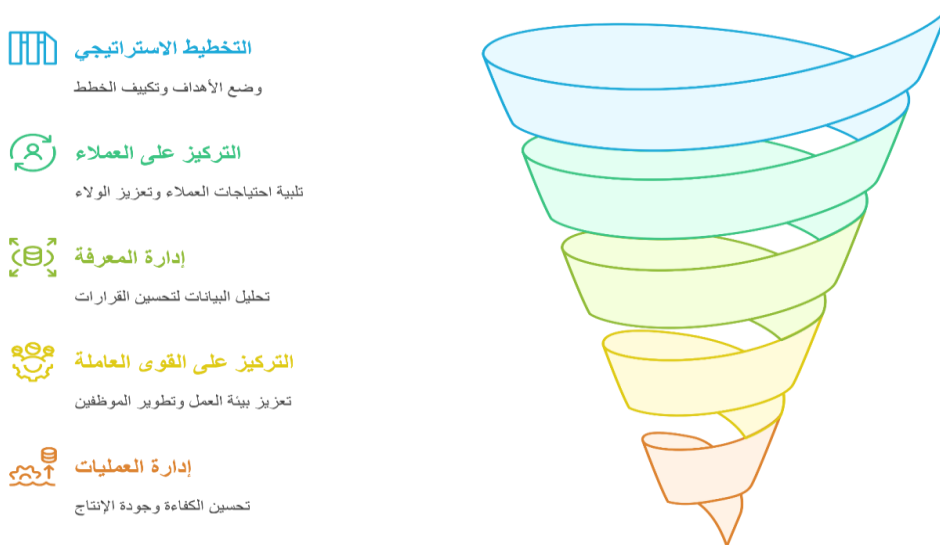
6. إدارة العمليات:

يركز هذا المعيار على تحسين العمليات عبر التحكم في الكفاءة والجودة في كافة مراحل الإنتاج، بهدف تحقيق مرونة أكبر واستجابة أسرع للاحتياجات المتغيرة. ويسعى إلى تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما يمكن المؤسسات من تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة تعزز رضا العملاء وتعكس التميز المؤسسي. (هاشم، 2023)

7. النتائج:

يمثل معيار النتائج المرحلة النهائية في النموذج، حيث يتضمن تقييم الأداء المؤسسي بناءً على نتائج قابلة للقياس تشمل الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات. ويدعم هذا المعيار المؤسسات في تحليل إنجازاتها وتحديد مجالات التطوير، مما يسهم في تعزيز استدامة التميز وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل. (VAXEVANIDIS, KRIVOKAPIC2, STEFANATOS, DASIC, & PETROPOULOS, 2006)

الشكل رقم (12): معايير نموذج بالدريج للتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

رابعاً: الخطوات العملية لتطبيق نموذج بالدريج في المؤسسات

1. التحليل التمهيدي وتقييم الوضع الحالي:

تبدأ المؤسسات بمرحلة تحليلية شاملة للوضع الراهن، يتم خلالها فحص هيكلية العمليات وتقييم الأداء الحالي وفقاً لمعايير نموذج بالدريج. وتساعد هذه الخطوة في تحديد المجالات التي تتطلب تحسناً ووضع الخطط الأولية للتطبيق. من خلال هذا التحليل، تتمكن المؤسسة من بناء أسس واقعية لعملية التحسين، بما يضمن أنها تستند إلى بيانات دقيقة وفهم عميق للعمليات القائمة، مما يعزز فاعلية جهود التحسين المستقبلي. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

2. التخطيط الاستراتيجي وتنظيم الموارد:

في هذه الخطوة، يتم وضع خطة استراتيجية تفصيلية تحدد الأهداف المطلوبة وخطوات التنفيذ، مع تخصيص الموارد اللازمة لضمان كفاءة سير العمل. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد ميزانية مخصصة لتطبيق المعايير، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، مما يعزز فاعلية التطبيق ويسهل عملية المتابعة والتقييم في المراحل اللاحقة. (Aydin & Kahraman, 2019)

3. تدريب الموظفين وإشراكهم في عملية التطبيق:

يعد تدريب الموظفين وثقتهم حول معايير نموذج بالدريج خطوة أساسية لضمان التزامهم بتحقيق الأهداف. إذ يسهم التدريب في تعزيز فهمهم للعمليات والتوجهات الجديدة للمؤسسة، ويشجعهم على المشاركة الفعالة في جهود التحسين المستمر. ويهدف هذا الإجراء إلى تمكين الموظفين من تطبيق المعايير بفاعلية، مما يزيد من التزامهم بأهداف الجودة ويعزز ثقافة التميز المؤسسي. (هاشم، 2023)

4. تنفيذ المعايير وتطبيق خطط العمل:

بعد الانتهاء من التخطيط وتدريب الموظفين، تبدأ المؤسسة في تنفيذ المعايير ضمن عملياتها اليومية. خلال هذه المرحلة، تُطبق خطوات محددة وفقاً للمعايير السبعة لنموذج بالدريج، مع متابعة دقيقة لضمان تحقيق أهداف الجودة وتطبيق الإجراءات بشكل صحيح. يتم تنفيذ هذه المرحلة بعناية لضمان التكامل الكامل لمعايير بالدريج في العمليات المؤسسية، مما يعزز فاعلية النموذج ويدعم استدامة التحسين المستمر. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

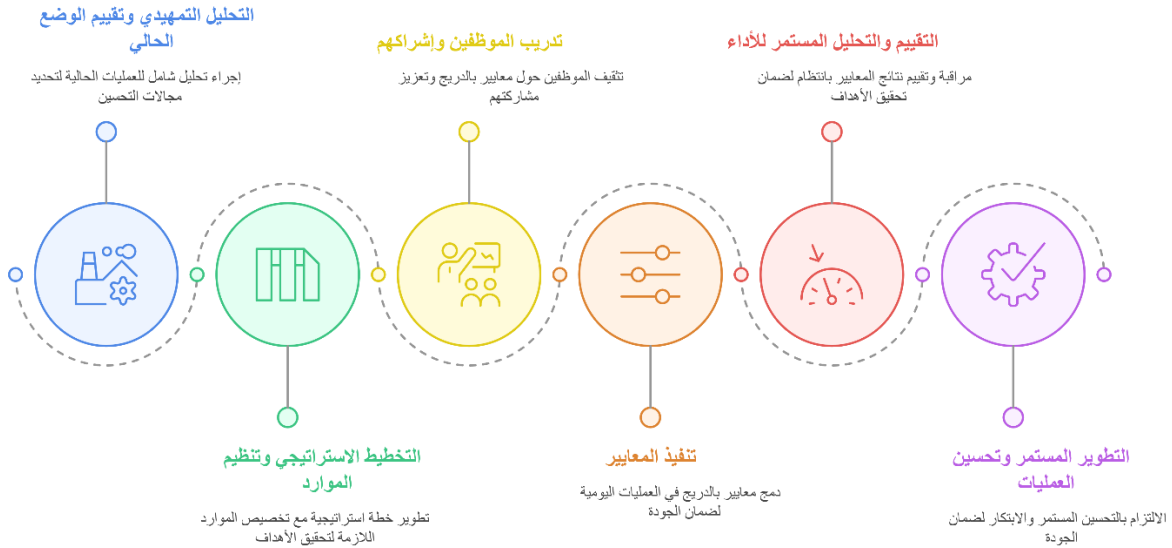
5. التقييم والتحليل المستمر للأداء:

في هذه الخطوة، تجرى مراقبة وتقييم دوري لنتائج تطبيق المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك باستخدام أدوات مثل التحليل الإحصائي وتقارير الأداء. يتيح هذا التقييم المستمر للمؤسسة تحديد مجالات التحسين وتعديل الإجراءات عند الحاجة، مما يضمن الحفاظ على التميز المؤسسي ويعزز التحسين المستمر على المدى الطويل. (VAXEVANIDIS, KRIVOKAPIC², STEFANATOS, DASIC, & PETROPOULOS, 2006)

6. التطوير المستمر وتحسين العمليات:

تختتم عملية التطبيق بالالتزام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر، حيث تُستخدم نتائج التقييمات السابقة لتحسين العمليات وتطوير استراتيجيات مبتكرة. تهدف هذه الخطوة إلى تعزيز الابتكار وضمان استدامة الجودة، مما يقوي قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي بشكل مستدام. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

الشكل رقم (13): خطوات تطبيق نموذج بالدرج



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

خامسا: فوائد تطبيق نموذج بالدرج

1. تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية:

يوفر تطبيق نموذج بالدرج إطارا منهجيا لتحسين العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتقليل الهدر، ويعتمد النموذج على معايير متكاملة تغطي جميع جوانب العمل، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق. (Prybutok, Zhang, & Peak, 2011)

2. زيادة رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة:

من خلال التركيز على جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء، يساهم نموذج بالدرج في رفع مستوى رضا العملاء، مما يؤدي بدوره إلى بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وزيادة ولاء العملاء. ويعزز هذا النجاح المستدام للمؤسسة ويجعلها أكثر جاذبية وتنافسية في السوق. (Aydın & Kahraman, 2019)

3. تعزيز الابتكار ودعم التحسين المستمر:

يشجع النموذج المؤسسات على تبني ممارسات مبتكرة في إدارة العمليات وتحسين الجودة، مما يدعم تطوير حلول إبداعية ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات. كما يعزز ثقافة التحسين المستمر ويعد أداة قيمة لتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل، مما يساهم في ترسيخ التميز المؤسسي وتلبية المتطلبات المستقبلية بفعالية. (هاشم، 2023)

4. تحسين أداء القوى العاملة:

يساهم نموذج بالدريج في تطوير القوى العاملة من خلال توفير بيئة داعمة للتعلم والنمو، ويشجع الموظفين على المشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف الجودة. هذا النهج يعزز التزام الموظفين ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي والإنتاجية، ويدعم التميز المستدام للمؤسسة. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

سادسا: التحديات المرتبطة بتطبيق نموذج بالدريج

1. التكلفة العالية لتطبيق النموذج:

يمكن أن تكون عملية تطبيق معايير بالدريج مكلفة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد اللازمة للتدريب وتحليل الأداء وتنفيذ التحسينات. ويشكل ذلك عبئاً مالياً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما قد يدفعها إلى التردد في تبني النموذج بشكل كامل، رغم فوائده المحتملة على المدى الطويل. (هاشم، 2023)

2. تحدي تغيير الثقافة التنظيمية:

يتطلب تطبيق نموذج بالدريج إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية، وهو ما قد يواجه مقاومة من بعض الموظفين أو المديرين غير المعتادين على ممارسات التحسين المستمر. ويعد تغيير الثقافة جانباً حساساً في عملية التطبيق، حيث يحتاج إلى التزام قوي من القيادة لتوجيه التحول نحو ثقافة قائمة على الجودة والتميز، ودعم جميع أفراد المؤسسة لتبني هذه التوجهات الجديدة بشكل فعال. (Aydin & Kahraman, 2019)

3. تعقيد عملية التقييم والمراقبة:

قد تشكل عملية التقييم المستمر وفقاً لمعايير بالدريج تحدياً معقداً ومرهقا للمؤسسة، حيث تتطلب إعداد تقارير دورية وتحليل بيانات الأداء بانتظام. ويستدعي ذلك وجود نظام معلوماتي متكامل وأدوات قياس دقيقة لمتابعة التقدم وتحقيق التحسينات المرجوة، مما يضمن فعالية التقييم ويسهم في دعم أهداف الجودة المستدامة. (الحاج نعاس و نوري، 2019)

4. متطلبات التدريب المستمر للموظفين:

يتطلب تطبيق النموذج برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتعريفهم بأحدث معايير الجودة، مما يزيد العبء التدريبي على المؤسسة. ورغم أن هذا ضروري لضمان تحقيق الفوائد الكاملة للنموذج، إلا أنه يمثل تحدياً مستمراً يستلزم تخصيص وقت وجهد إضافيين لدعم التزام الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام. (VAXEVANIDIS, KRIVOKAPIC2, STEFANATOS, DASIC, & PETROPOULOS, 2006)

مثال تطبيقي:

1. شركة ميدترونيك – (Medtronic) نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي:

تعد شركة ميدترونيك (Medtronic)، الرائدة في مجال الأجهزة الطبية والتكنولوجيا الصحية، واحدة من أفضل الأمثلة على تطبيق نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي (MBNQA) استطاعت الشركة، التي تأسست في عام 1949، تحقيق نجاح عالمي في صناعة الرعاية الصحية من خلال الابتكار المستمر، والقيادة الفعالة، وتحقيق رضا العملاء، مما جعلها نموذجًا يُحتذى به في تطبيق معايير بالدريج.

2. تطبيق معايير بالدريج في شركة ميدترونيك:

اعتمدت ميدترونيك نموذج بالدريج لتحسين أدائها المؤسسي عبر مجموعة من المعايير الأساسية:

1.2. القيادة (Leadership):

- تركز ميدترونيك على قيادة قوية موجهة نحو تحقيق رؤيتها: "تخفيف الألم، واستعادة الصحة، وإطالة الحياة."
- تعتمد الإدارة العليا ثقافة القيادة التحولية، حيث يشجع القادة الموظفين على التفكير الابتكاري، وتحفيزهم على تحسين الأداء المؤسسي.
- تضع الشركة استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر والالتزام بمعايير الجودة العالمية.

2.2. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

- تضع ميدترونيك استراتيجياتها بناءً على البيانات، وتعتمد على التحليل العميق للأسواق والابتكار المستدام.
- يتم تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل وزيادة القدرة التنافسية في قطاع الأجهزة الطبية.
- تعتمد على نهج "التخطيط القائم على الجودة" والذي يضمن التكامل بين العمليات التشغيلية والرؤية المستقبلية للشركة.

3.2. التركيز على العملاء (Customer Focus):

- تعتبر تجربة العملاء محورًا أساسيًا في نموذج عمل ميدترونيك، حيث تسعى الشركة إلى تحسين حياة المرضى من خلال توفير تقنيات طبية متطورة.
- تعتمد الشركة على برامج تحسين تجربة المريض، حيث تُجري استطلاعات رأي مستمرة لضمان جودة الخدمة المقدمة وتطوير المنتجات بناءً على احتياجات العملاء.
- تستثمر الشركة في تطوير أدوات رقمية، مثل التطبيقات الذكية التي تساعد المرضى في متابعة حالتهم الصحية.

4.2. إدارة وتحليل المعرفة (Knowledge Management) :

- تستخدم ميدترونيك تحليل البيانات الضخمة والتقنيات الذكية لضمان تحسين عملياتها التشغيلية، حيث تعتمد على أنظمة ذكاء الأعمال (BI) في تحليل بيانات الأداء.
- توظف الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير حلول طبية مبتكرة، مثل أجهزة تنظيم ضربات القلب الذكية التي تُرسل بيانات المرضى في الوقت الفعلي للأطباء.

5.2. التركيز على القوى العاملة (Workforce Focus) :

- تستثمر ميدترونيك بشكل كبير في تدريب الموظفين، حيث توفر لهم برامج تطوير مهني مستمرة لضمان مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية.
- تعتمد الشركة على بيئة عمل قائمة على التعاون والابتكار، مما يعزز من تحفيز الموظفين ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- تبنت سياسات شاملة لدعم التنوع والشمول في بيئة العمل، مما زاد من كفاءة الفرق العاملة لديها.

6.2. إدارة العمليات (Operations Management) :

- تعتمد ميدترونيك على مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) في عملياتها الإنتاجية، مما يضمن تقديم منتجات طبية ذات جودة عالية.
- تتبع الشركة منهجية Lean Six Sigma لتقليل الأخطاء التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة في التصنيع.
- تُطبق أنظمة صارمة لضمان الامتثال لمعايير السلامة الطبية، مما يعزز من ثقة العملاء في منتجاتها.

7.2. النتائج (Results) :

- حققت ميدترونيك نموًا ماليًا مستدامًا بفضل استراتيجياتها القائمة على الابتكار والتميز التشغيلي.
- زادت مبيعات الشركة عالميًا لتتجاوز 30 مليار دولار سنويًا، مما يعكس نجاح نموذج التميز المؤسسي في دعم الأداء المالي.
- حصلت الشركة على العديد من الجوائز العالمية في جودة المنتجات والابتكار في التكنولوجيا الطبية، مما يعزز مكانتها كواحدة من الشركات الرائدة عالميًا.

3. أثر تطبيق نموذج بالدريج على ميدترونيك:

- بفضل تطبيقها الدقيق لنموذج مالكولم بالدريج، تمكنت ميدترونيك من:
 - تحسين جودة منتجاتها الطبية بشكل مستمر.
 - تحقيق معدلات رضا عملاء عالية من خلال تحسين تجربة المرضى والأطباء.
 - تطوير عمليات تشغيلية مرنة وقادرة على مواجهة التحديات العالمية، مثل جائحة كورونا.
 - تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الابتكار التكنولوجي المستمر والاستثمار في البحث والتطوير.

المحور الثالث: نماذج التميز

Models of Excellence

نموذج التحسين المستمر الياباني للتميز المؤسسي

Japanese Continuous Improvement Model for Organizational Excellence

(KAIZEN)



يتضمن هذا الجزء من المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: مقدمة عن نموذج التميز الياباني "الكايزن".
- ❖ ثانياً: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الياباني "الكايزن".
- ❖ ثالثاً: أدوات وتقنيات نموذج التميز الياباني "الكايزن".
- ❖ رابعاً: تطبيق نموذج التميز الياباني "الكايزن" في المؤسسات.
- ❖ خامساً: الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق نموذج "الكايزن".

مقدمة:

تناول هذه المحاضرة نموذج مالكولم بالدريج للتميز المؤسسي ودوره في تحسين أداء المؤسسات من خلال إطار عمل يعزز جودة العمليات والاستدامة. تبدأ بتعريف النموذج وأهدافه، مع استعراض موجز لتاريخه وتطوره منذ إنطلاقه عام 1987 لدعم الجودة والتنافسية. كما تستعرض المعايير الأساسية التي يعتمد عليها النموذج، والتي تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء. وتوضح الفوائد المتحققة من تطبيقه، مثل زيادة الكفاءة ورفع رضا العملاء، إلى جانب التحديات المحتملة. تُختتم بعرض لحالات تطبيقية ناجحة وتوصيات لدعم الجودة والإنتاجية في القطاعات المختلفة.

أولاً: مقدمة عن نموذج التميز الياباني "الكايزن"

تعد فلسفة الكايزن إحدى أبرز الممارسات الإدارية التي ساهمت في بناء اقتصاد اليابان الحديث، حيث تتمحور حول التحسين المستمر والتغيير التدريجي الذي يعزز الكفاءة والإنتاجية. مستمدة من التجربة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، تمثل الكايزن نهجاً شاملاً لإدارة التغيير من خلال تطبيق مبادئ التطوير المتواصل، مما جعلها حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي في البيئات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

1. تعريف الكايزن:

يتكون مصطلح "كايزن" من كلمتين يابانيتين: "كاي (Kai)" بمعنى التغيير، و"زن (Zen)" بمعنى الأفضل، أي التغيير للأفضل، وهو لا يعني إجراء تغييرات كبيرة أو ثورية، بل تحسينات صغيرة ومتراكمة، يكون لها أثر كبير على الأداء العام.

ويعد الكايزن مفهوماً يابانياً يشير إلى "التغيير نحو الأفضل"، فهو يعتمد على تحسينات مستمرة وتدرجية تجرى على العمليات والإجراءات بهدف تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، حيث يتم تطبيق فلسفة الكايزن في المؤسسات من خلال التركيز الشامل على تحسين مختلف جوانب العمل، بما يشمل المعدات، والعمليات، والتفاعلات البشرية، مما يضمن تحقيق تطور مستدام وشامل. (حديدان و تريكي، 2019)

يعرف الكايزن كاستراتيجية للتحسين المستمر تعتمد على تنفيذ خطوات صغيرة ومتدرجة، تهدف إلى تقليل الفاقد وتعزيز الابتكار في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين رضا العملاء ودعم الأداء المؤسسي بطرق مستدامة تضمن التطوير المتواصل. (أبو النصر، 2015)

الكايزن يمثل فلسفة إدارية يابانية تركز على تحسين الأداء العام من خلال خطوات تدرجية صغيرة ومتواصلة تساهم في تحسين العمليات وتطوير جودة العمل وتقليل التكاليف. (أحمد، 2019)

2. نشأة الكايزن في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية:

بعد الحرب العالمية الثانية، واجهت اليابان تحديات اقتصادية واجتماعية كبيرة نتيجة الدمار الواسع الذي عانت منه البلاد، مما دفعها إلى تبني استراتيجيات إدارية مبتكرة لإعادة البناء والتطوير. برزت

فلسفة الكايزن كنهج أساسي يركز على التحسين المستمر من خلال إدخال تغييرات تدريجية ومتواصلة على العمليات الإنتاجية والإدارية. وقد استُلهم هذا المفهوم من مبادئ الإدارة الغربية مثل إدارة الجودة الشاملة التي طورها إدوارد ديمينج، ولكنه اندمج مع القيم اليابانية التقليدية التي تعزز روح العمل الجماعي والالتزام المستمر. (حديدان و تريكي، 2019)

مع مرور الوقت، أصبحت الكايزن أساسًا للتطور الصناعي في اليابان، حيث ساهمت في تعزيز الكفاءة وتقليل الفاقد في شركات كبرى مثل تويوتا. وقد لعب ماساكي إيماي دورًا مهمًا في نشر هذه الفلسفة عالميًا من خلال كتابه الشهير "كايزن" الذي صدر عام 1984، حيث قدم إطارًا مفاهيميًا يدعم تطبيقها. تعتمد فلسفة الكايزن على إشراك جميع العاملين في عملية التحسين، مما ساعد على زيادة الإنتاجية والجودة، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة. بفضل هذه الاستراتيجية، تمكنت اليابان من التحول إلى قوة اقتصادية رائدة، لتصبح نموذجًا يُحتذى به في مجال الإدارة الحديثة. (أبو النصر، 2015)

ثانيا: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الياباني "الكايزن"

يمثل نموذج "الكايزن" الياباني إطارًا متكاملًا لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مبادئه الأساسية التي تركز على التحسين المستمر والشامل في جميع جوانب العمل. يسعى هذا النموذج إلى خلق بيئة ديناميكية تدعم التطوير التدريجي وتقلل من الهدر، مع التركيز على التعاون الجماعي وتحليل العمليات لتحقيق الأداء الأمثل.

1. التحسين التدريجي والمستمر:

يعتمد التحسين التدريجي والمستمر (كايزن) على تنفيذ تحسينات صغيرة ومتواصلة تسهم في تحقيق تأثير تراكمي مع مرور الوقت، حيث يهدف هذا النهج إلى تحسين العمليات وتقليل الهدر دون اللجوء إلى تغييرات جذرية. ويرتكز جوهر هذه الفلسفة على الحد من الانحرافات وتعزيز الأداء من خلال معالجة الأخطاء بشكل مستمر، مما يضمن تحقيق تطور دائم ومستدام. (أبو النصر، 2015)

2. مشاركة جميع المستويات الوظيفية:

يركز نهج كايزن على إشراك جميع العاملين في المنظمة، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية، حيث تسهم فرق العمل بشكل فعال في تقديم الاقتراحات والحلول، ويساعد هذا النهج على خلق بيئة شمولية تعزز الالتزام الجماعي وتدعم التحسين المستمر، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التطوير المستمر والتعاون الفعال. (حديدان و تريكي، 2019)

3. التركيز على العمليات قبل النتائج:

تشدد فلسفة الكايزن على أن تحسين العمليات يشكل الركيزة الأساسية للوصول إلى النتائج المثلى، حيث تركز هذه الفلسفة على تحليل العمليات بدقة وتصحيح الأخطاء المتكررة فيها، بدلا من التركيز المباشر

على تحقيق النتائج النهائية. ويهدف هذا النهج إلى بناء أسس قوية تضمن استدامة الأداء وتحقيق تقدم مستمر. (شناف، 2022)

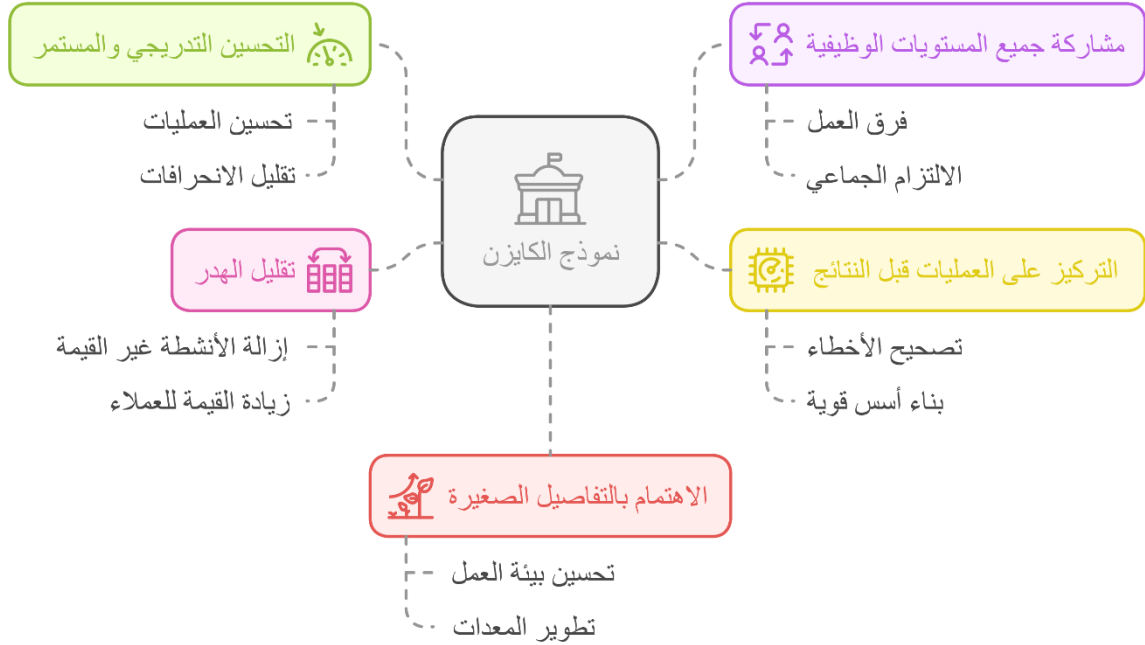
4. تقليل الهدر "Mudala":

تعد إزالة الهدر (Muda) أحد المبادئ المحورية في كايزن، يشمل الهدر كل نشاط لا يضيف قيمة مثل الإنتاج الزائد أو التأخير أو العيوب. الهدف هو تحسين كفاءة الموارد وزيادة القيمة للعملاء. (شناف، 2022)

5. الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة:

تعتبر فلسفة الكايزن أن الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة على المدى الطويل. يتمثل ذلك في تحسين بيئة العمل، تطوير المعدات، وتحسين الإجراءات اليومية. (أبو النصر، 2015)

الشكل رقم (14): مبادئ نموذج التميز الياباني



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

ثالثاً: أدوات وتقنيات نموذج التميز الياباني "الكايزن"

يعتمد نموذج الكايزن على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين العمليات وتعزيز الإنتاجية، وتستند هذه الأدوات إلى مبادئ التحسين المستمر والتخلص من الهدر، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والابتكار في بيئة العمل، وفيما يلي عرض لأبرز أدوات وتقنيات نموذج الكايزن وكيفية تطبيقها لتحقيق التحسين المستمر.

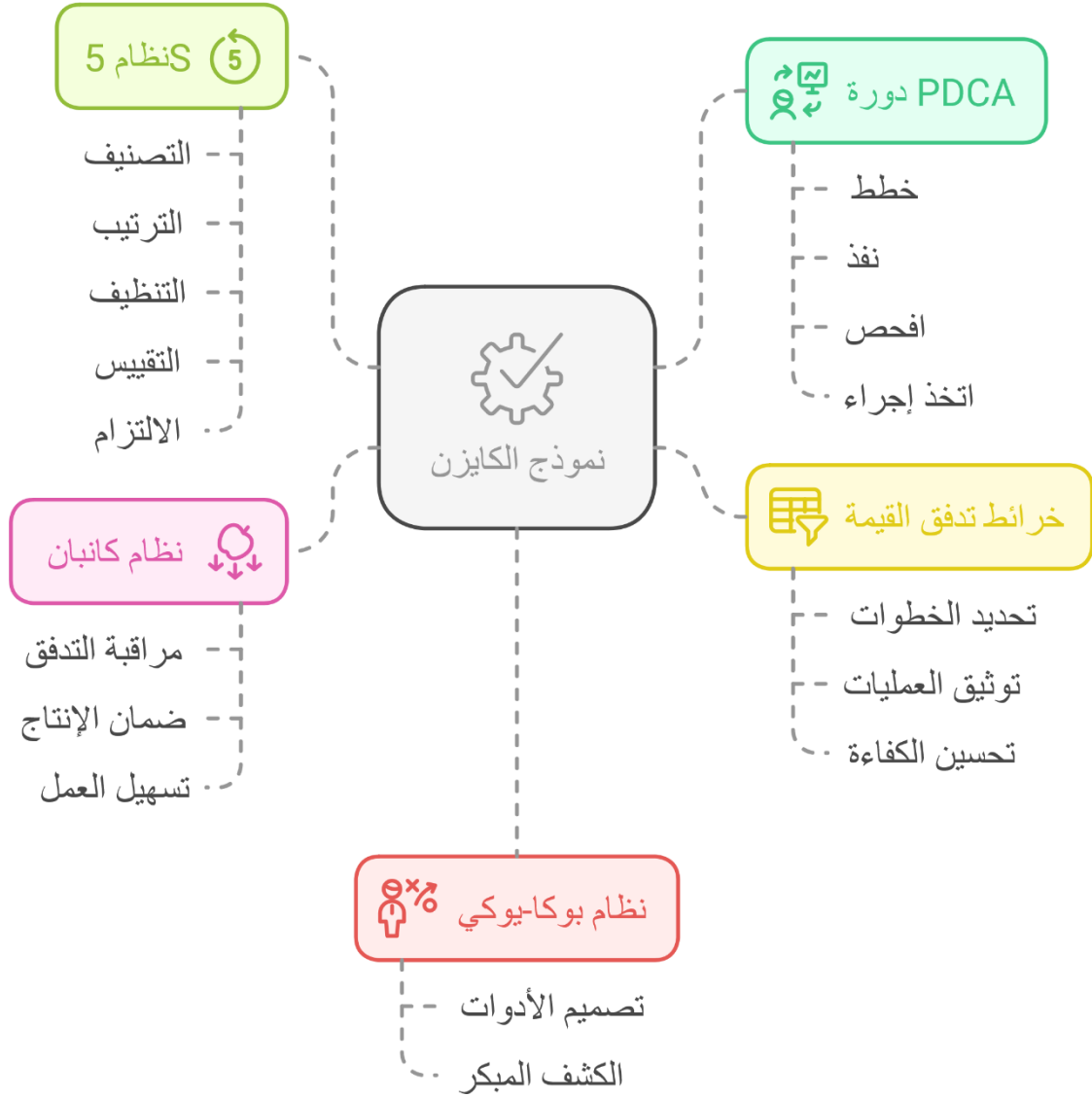
1. دورة PDCA (خطط-نفذ-افحص-اتخذ إجراء):

تعد دورة PDCA (Plan-Do-Check-Act) أداة محورية في الكايزن، تهدف إلى تحسين العمليات بشكل مستمر من خلال أربع خطوات: (شناف، 2022)

- **Plan (خطط):** دراسة العملية الحالية ووضع خطط لتحسينها.

- Do (نفذ): تطبيق التغييرات المقترحة على نطاق صغير.
 - Check (افحص): تقييم نتائج التغييرات بالمقارنة مع الأهداف.
 - Act (اتخذ إجراء): تعديل الخطة بناءً على النتائج إذا لزم الأمر، أو تعميم الحل.
2. نظام S 5 (الترتيب-التنظيم-التنظيف-التقييس-الانضباط):
- يمثل نظام S 5 مجموعة خطوات لتحسين بيئة العمل من خلال: (أبو النصر، 2015)
- التصنيف (Sort): تحديد الأدوات الضرورية والتخلص من غير الضرورية.
 - الترتيب (Straighten): تنظيم أماكن الأدوات والمعدات.
 - التنظيف (Shine): الحفاظ على نظافة مكان العمل.
 - التقييس (Standardize): وضع معايير للحفاظ على الترتيب والتنظيف.
 - الالتزام (Sustain): تعزيز الانضباط للحفاظ على التحسينات.
3. خرائط تدفق القيمة:
- خرائط تدفق القيمة هي أداة لتحليل العمليات بهدف: (شناف، 2022)
- تحديد خطوات القيمة المضافة وغير المضافة.
 - توثيق العمليات والخطوات اللازمة لإتمام المهام.
 - تحسين كفاءة تدفق المواد والمعلومات من البداية إلى النهاية.
4. نظام كانبان للإنتاج في الوقت المحدد:
- نظام كانبان يستخدم لتنظيم الإنتاج وتقليل الهدر من خلال: (أبو النصر، 2015)
- مراقبة تدفق المواد والعمليات.
 - ضمان إنتاج الكميات المطلوبة فقط.
 - تسهيل العمل في الوقت المحدد لتقليل التخزين والهدر.
5. نظام بوكا-يوكي لمنع الأخطاء:
- نظام بوكا-يوكي يهدف إلى منع الأخطاء البشرية من خلال: (شناف، 2022)
- تصميم الأدوات والعمليات بحيث تمنع وقوع الأخطاء.
 - توفير آليات للكشف المبكر عن الأخطاء وتصحيحها قبل حدوث أي تأثير سلبي.

الشكل رقم (15): أدوات وتقنيات نموذج التميز الياباني



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

رابعاً: تطبيق نموذج التميز الياباني في المؤسسات

يركز نموذج الكايزن على تنفيذ التحسينات التدريجية والمستدامة في جميع العمليات، حيث يعتمد نجاح تطبيق هذا النموذج على خطوات منظمة، ودور فعال للقيادة، وتغيير الثقافة المؤسسية، والتدريب المستمر. فيما يلي استعراض شامل لمكونات عملية التطبيق وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى منها.

1. خطوات تطبيق منهجية الكايزن:

تبدأ خطوات تطبيق منهجية الكايزن بالتعرف على المشكلات القائمة من خلال تحليل العمليات الحالية ووضع خطط للتحسين. تشمل هذه الخطوات: (حديدان و تريكي، 2019)

- تحديد الأهداف الخاصة بكل مرحلة.
- تنفيذ التحسينات تدريجياً مع متابعة النتائج.

- مشاركة العاملين في اقتراح الحلول وتطبيقها.
 - إجراء تقييم دوري وإعادة صياغة الخطط حسب الحاجة لتحقيق التحسين المستمر.
- 2. دور القيادة في نجاح التطبيق:**

- يلعب القادة دوراً رئيسياً في تطبيق منهجية الكايزن من خلال: (عبد العال و علي، 2022)
- تشجيع ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.
 - دعم العاملين معنوياً وتوفير الموارد اللازمة.
 - وضع رؤية استراتيجية واضحة وتوجيه الفريق لتحقيقها.
- 3. تغيير الثقافة المؤسسية:**

- لتطبيق الكايزن بنجاح، يجب تغيير الثقافة المؤسسية باتجاه تعزيز: (شناف، 2022)
- التعاون بين العاملين.
 - فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.
 - غرس قيم التحسين المستمر في جميع الجوانب.
- 4. التدريب والتطوير المستمر:**

- يتطلب تطبيق الكايزن تدريب العاملين بشكل مستمر لضمان: (أحمد، 2019)
- تعزيز مهاراتهم التقنية والإدارية.
 - رفع مستوى التفاعل مع المتغيرات البيئية والاحتياجات المؤسسية.
 - تحسين الأداء الفردي والجماعي بما يتماشى مع أهداف التحسين المستمر.
- 5. قياس النتائج والتحسين:**

- قياس النتائج هو خطوة أساسية لتقييم أثر التحسينات التي تم تنفيذها. يشمل ذلك: (شناف، 2022)
- جمع البيانات من العمليات الجديدة.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.
 - اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على تحليل الفجوات لتحقيق المزيد من التحسين.

خامساً: الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق نموذج "الكايزن"

1. الفوائد تطبيق نموذج "الكايزن":

- **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** تحسين العمليات اليومية وتقليل الهدر، مما يرفع كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها. (أبو النصر، 2015)

• **تحفيز الابتكار:**

يعزز الكايزن التفكير الإبداعي بين العاملين من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار لتحسين العمليات.

• **زيادة رضا العملاء:**

من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، يساهم الكايزن في تلبية توقعات العملاء وزيادة مستوى رضاهم. (حديدان و تريكي، 2019)

• **بناء ثقافة التحسين المستمر:**

يخلق الكايزن ثقافة داخلية قائمة على التطوير المستمر والتعاون بين جميع العاملين.

• **تقليل التكاليف التشغيلية:**

من خلال تقليل الأنشطة غير الضرورية والهدر (Muda)، يمكن تحقيق وفورات مالية ملموسة. (عبد العال و علي، 2022)

2. **التحديات والحلول:**

• **التحديات:**

✓ **مقاومة التغيير:** قد يواجه تطبيق الكايزن مقاومة من العاملين، خاصة عند تقديم تغييرات تتطلب تعديلات في أساليب العمل. (أبو النصر، 2015)

✓ **نقص الموارد أو الوقت:** عدم تخصيص وقت كافٍ أو موارد مالية مناسبة يمكن أن يعوق تطبيق الكايزن بشكل فعال.

✓ **غياب الدعم القيادي:** يلعب القادة دوراً رئيسياً في دعم الكايزن، وغياب هذا الدعم قد يؤدي إلى تقليل فعاليته. (عبد العال و علي، 2022)

✓ **ثقافة مؤسسية غير داعمة:** قد تكون الثقافة المؤسسية مقاومة للتغيير، مما يحد من تطبيق مبادئ الكايزن. (شناف، 2022)

• **الحلول:**

✓ **التدريب المستمر:** تدريب العاملين والقادة على مفاهيم الكايزن وأهميته يعزز من الفهم ويقلل من المقاومة.

✓ **إشراك الجميع:** إشراك الموظفين في عمليات التحسين يعزز من الالتزام الجماعي. (أبو النصر، 2015)

✓ **توفير الموارد اللازمة:** تخصيص وقت وميزانية كافية لدعم التحسين المستمر أمر ضروري.

✓ **تعزيز القيادة الداعمة:** تشجيع القادة على تقديم الدعم والتوجيه المستمر يضمن نجاح الكايزن. (عبد العال و علي، 2022)

مثال تطبيقي:

1. شركة تويوتا – (Toyota) نموذج الكايزن للتحسين المستمر:

تعد شركة تويوتا (Toyota) واحدة من أفضل الأمثلة العالمية لتطبيق نموذج الكايزن للتحسين المستمر. (Kaizen) استطاعت الشركة، من خلال تبني هذه الفلسفة اليابانية، تحقيق كفاءة تشغيلية عالية، تقليل الهدر، وتحسين جودة الإنتاج، مما جعلها من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم.

2. كيف تطبق تويوتا نموذج الكايزن؟

تعتمد تويوتا على مبادئ الكايزن كأساس لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال مجموعة من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها. فيما يلي استعراض لكيفية تطبيق نموذج الكايزن داخل الشركة:

1.2. التحسين التدريجي والمستمر:

- تجري تويوتا تحسينات يومية صغيرة في جميع العمليات التشغيلية داخل مصانعها.
- تركز الشركة على تقليل الفاقد (Muda) في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، بما في ذلك تقليل المخزون غير الضروري، تقليل وقت الانتظار، وتحسين كفاءة الآلات.
- تعتمد الشركة على دورات (PDCA) خطط - نفذ - افحص - اتخذ إجراء (لضمان التحسين المستمر).

2.2. إشراك جميع المستويات الوظيفية:

- تشجع تويوتا جميع الموظفين، من العمال إلى المديرين التنفيذيين، على تقديم أفكار لتحسين العمليات.
- تمتلك الشركة نظام اقتراحات داخلي يسمح للموظفين بتقديم أفكار جديدة حول كيفية تحسين الإنتاج، وتقليل الهدر، وتحسين الجودة.
- يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين العمليات، مما يعزز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

3.2. التركيز على العمليات قبل النتائج:

- تعتمد تويوتا على مبدأ "الجودة تبدأ من العملية"، أي أن الشركة تركز على تحسين العمليات التشغيلية، مما يؤدي تلقائيًا إلى تحسين جودة المنتجات.
- تستخدم الشركة نظام "Jidoka"، والذي يسمح للمشغلين بإيقاف خط الإنتاج فور اكتشاف مشكلة، مما يساعد على معالجة الأخطاء فورًا وتقليل العيوب.

4.2. تقليل الهدر (Muda):

- تلتزم تويوتا بمفهوم "Just in Time"، حيث يتم إنتاج الكمية المطلوبة فقط، في الوقت المطلوب، وبأقل تكلفة، مما يقلل من الهدر ويحسن الكفاءة التشغيلية.

- يعتمد نظام الإنتاج في تويوتا على خرائط تدفق القيمة (Value Stream Mapping) لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والتخلص من العمليات غير الضرورية.

5.2. نظام 5S لتحسين بيئة العمل:

تويوتا تطبق نظام 5S لتحسين ترتيب وتنظيم بيئة العمل:

- التصنيف (Sort): التخلص من الأشياء غير الضرورية.
- الترتيب (Straighten): تنظيم الأدوات والمعدات لتسهيل الوصول إليها.
- التنظيف (Shine): ضمان نظافة أماكن العمل.
- التقييس (Standardize): وضع إجراءات موحدة للحفاظ على التحسينات.
- الالتزام (Sustain): تعزيز ثقافة الانضباط والالتزام المستدام بالكايزن.

6.2. استخدام نظام كانبان (Kanban):

- تعتمد تويوتا على نظام كانبان لضمان التدفق السلس للإنتاج، من خلال استخدام بطاقات لمراقبة المخزون والإنتاج في الوقت المناسب. (Just in Time)
- يساعد هذا النظام على تقليل المخزون الفائض، وتحسين كفاءة الإنتاج، وضمان تلبية الطلبات بسرعة ودقة.

7.2. التدريب المستمر وتطوير الكفاءات:

- توفر تويوتا برامج تدريب مستمر لموظفيها على مبادئ الكايزن والجودة والإنتاجية.
- تركز الشركة على تطوير المهارات التقنية والإدارية للموظفين، لضمان تحقيق أفضل أداء وتحسين مستمر.

3. أثر تطبيق نموذج الكايزن على تويوتا:

بفضل تطبيقها لنموذج الكايزن، تمكنت تويوتا من تحقيق العديد من الفوائد، منها:

1.3. تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف:

- ساهم التحسين المستمر في تقليل الوقت المستغرق في الإنتاج بنسبة كبيرة، مما أدى إلى زيادة كفاءة المصانع.
- تمكنت الشركة من تقليل التكاليف التشغيلية من خلال القضاء على الفاقد وتحسين إدارة الموارد.

2.3. تحسين جودة المنتجات وتقليل العيوب:

- من خلال نظام Jidoka وأدوات الكايزن الأخرى، استطاعت تويوتا تقليل معدلات العيوب في السيارات.
- زادت ثقة العملاء في منتجات الشركة، مما عزز سمعة تويوتا عالميًا.

3.3. زيادة رضا العملاء:

- ساعدت التحسينات المستمرة في تقديم سيارات عالية الجودة بأسعار تنافسية.
- تمكنت الشركة من الاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات العملاء وتقديم منتجات مبتكرة تناسب مع متطلباتهم.

4.3. تعزيز الاستدامة وتقليل التأثير البيئي:

- ساهم تقليل الهدر في تقليل الأثر البيئي للإنتاج.
- تعتمد تويوتا على ممارسات صديقة للبيئة، مثل استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل استهلاك الطاقة في المصانع.

5.3. تحقيق ميزة تنافسية قوية:

- جعلت فلسفة الكايزن من تويوتا واحدة من الشركات الرائدة عالميًا في صناعة السيارات.
- عززت الشركة مكانتها في السوق بفضل استراتيجيات التحسين المستمر، مما ساعدها على التكيف مع التغيرات في الصناعة.

4. الدرس المستفاد من تجربة تويوتا:

يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة من تجربة تويوتا في تطبيق الكايزن من خلال:

- تشجيع ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الوظيفية.
- إشراك الموظفين في عمليات التحسين لضمان الالتزام الجماعي بالتطوير.
- التركيز على العمليات وتحليلها باستمرار لتحقيق تحسينات مستدامة.
- تقليل الهدر في الموارد والوقت من خلال أنظمة فعالة مثل Just in Time و Kanban.
- توفير بيئة عمل منظمة ومنضبطة باستخدام أدوات مثل 5S.

المحور الرابع: سمات قادة التميز

Traits of excellence leaders



يتضمن هذا المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: مقدمة حول القيادة والتميز
- ❖ ثانياً: السمات الشخصية لقادة التميز
- ❖ ثالثاً: السمات القيادية لقادة التميز
- ❖ رابعاً: السمات الأخلاقية لقادة التميز
- ❖ خامساً: الممارسات العملية لقادة التميز
- ❖ سادساً: أهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي

مقدمة:

تعد القيادة أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات، فهي ليست مجرد وظيفة إدارية بل عملية ديناميكية تتطلب التأثير الفعّال لتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف. من جهة أخرى، يمثل التميز السمة الأساسية التي تمكن المؤسسات من التفوق في بيئات عمل تنافسية ومتغيرة. دراسة سمات قادة التميز تُساعد على فهم كيفية اختيار القادة المناسبين، تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التكيف مع المتغيرات، بالإضافة إلى دفع الابتكار لتحقيق الاستدامة طويلة الأمد.

هذه المحاضرة تستعرض مفهوم القيادة وأبعاد التميز، وتسلط الضوء على السمات القيادية التي تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي. كما تبرز أهمية السمات الشخصية، الأخلاقية، والممارسات العملية في القيادة، مع التركيز على دور التعلم المستمر والتطوير الذاتي في تعزيز المهارات القيادية وتلبية متطلبات العصر.

أولاً: مقدمة حول القيادة والتميز

تعتبر القيادة أداة جوهرية لتحقيق النجاح المؤسسي، حيث تعكس قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. من جهة أخرى، يمثل التميز السمة التي تميز القادة والمنظمات، فهو يجمع بين الإبداع، الابتكار، والكفاءة لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، دراسة سمات قادة التميز ليست مجرد تحليل للخصائص الشخصية، بل هي وسيلة لفهم كيفية اختيار القادة الذين يمكنهم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والاستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تعريف القيادة وأبعادها المختلفة، مع التركيز على دورها كعملية تأثيرية وإدارية وإبداعية. كما تسلط الضوء على أهمية تعزيز السمات القيادية في بيئة الأعمال المتغيرة من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة تُعالج الفجوات وتطور مهارات القيادة.

1. تعريف القيادة:

• القيادة كعملية تأثير لتحقيق الأهداف:

القيادة ليست مجرد إدارة للمهام، بل هي جوهر العملية الإدارية التي تعتمد على التأثير الفعّال لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة. يركز هذا التعريف على الجانب الديناميكي للقيادة، حيث يعتمد نجاح القائد على مدى تأثيره في توجيهات الفريق واستثمار قدراتهم. وفقاً للدراسة، يبرز دور السمات الشخصية للقائد مثل الحزم، التحفيز، والقدرة على إدارة الأفراد، كعوامل أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.. (العرفاوي، 2020)

• القيادة الإدارية كمهارة استراتيجية:

تتجاوز القيادة الإدارية المهام الروتينية لتصبح مهارة استراتيجية تدمج بين اتخاذ القرارات والتكيف مع البيئات الديناميكية. وفقاً لدراسة العمري والشمران ولقواق (2022)، تعد القيادة الإدارية عاملاً

حاسما لتعزيز النمو المستدام وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتغيرات السريعة.

• القيادة الإبداعية كوسيلة للتطوير:

القيادة الإبداعية هي توظيف القائد لقدراته وأفكاره الابتكارية لتحفيز الأداء الإداري، والخروج من الأساليب التقليدية إلى أفق أوسع من التطوير والابتكار، بهدف تجاوز التحديات وتحقيق الكفاءة العالية في الإدارة. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

• القيادة كصفات شخصية ضرورية للتأثير:

القيادة تعتمد على صفات شخصية مثل الذكاء، النزاهة، المرونة، الحساسية تجاه الآخرين، والطاقة العالية. القادة الذين يمتلكون هذه الصفات يحققون تأثيرا إيجابيا في فرق العمل، مما يعزز الأداء العام ويحقق الأهداف التنظيمية. (Lekganyane, Eskom, & Oosthuizen, 2006)

2. مفهوم التميز:

• التميز كقدرة على الإبداع والابتكار:

التميز هو القدرة على تطوير أفكار وأساليب فريدة تساهم في تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على منافسي السوق، مما يضيف قيمة كبيرة وسريعة للعملاء.

• التميز كعملية تطوير مستمر:

التميز يعرف بأنه عملية مستدامة للخروج من الأساليب التقليدية إلى حلول إبداعية وتنموية، تهدف إلى تحقيق تطورات فعالة تلبي احتياجات المجتمع. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

• التميز كعامل لتحسين الأداء المؤسسي:

التميز يمكن المؤسسات من تقديم أداء استثنائي عبر استثمار مهاراتها وقدراتها لتحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة. (العمرى، الشрман، و لقواق، 2022)

• التميز كقيمة مضافة للعمل المؤسسي:

التميز يتمثل في ابتكار وسائل وأساليب جديدة قادرة على تعزيز التفاعل الإيجابي مع العملاء والموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مثالي. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

3. أهداف دراسة سمات قادة التميز:

دراسة سمات قادة التميز تعد محورا رئيسيا في مجالات القيادة وريادة الأعمال، وهي أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، والأسباب التي تدفعنا لدراسة هذه السمات تتمثل فيما يلي:

• تحديد القادة المناسبين:

دراسة السمات القيادية تساعد المنظمات على اختيار الأشخاص القادرين على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تكشف عن القدرات والمواهب التي يحتاجها القادة في بيئات العمل الدينامية. (Lekganyane, Eskom, & Oosthuizen, 2006)

• تعزيز الأداء التنظيمي:

السمات القيادية تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة. القادة المتميزون يوجهون الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف. (العمري، الشerman، و لقواق، 2022)

• التكيف مع التغيرات والتحديات:

السمات القيادية تُمكن القادة من التفاعل مع البيئات الديناميكية ومواجهة التحديات المفاجئة بمرونة وفعالية. (Jun, Pingping, & Weiku, 2008)

• تعزيز الابتكار:

القادة المتميزون يحفزون الإبداع داخل فرق العمل من خلال تحفيز التفكير الابتكاري وحل المشكلات. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

• تحقيق الاستدامة التنظيمية:

السمات القيادية تساعد المؤسسات على تحقيق استدامة طويلة الأمد من خلال تعزيز ثقافة التعاون وبناء فرق فعالة. (Ladden,, Kelley,, McBride,, Fairman,, & Hassmiller,, 2025)

• تطوير برامج تدريبية فعالة:

فهم السمات القيادية يساعد المؤسسات على تصميم برامج تدريبية مخصصة لتحسين مهارات القادة ودعم نموهم المهني. (Koutsioumpa, 2023)

• تجنب أخطاء القيادة:

دراسة السمات القيادية تكشف عن الصفات السلبية التي قد تعيق الأداء المؤسسي، مما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أفضل بشأن التعيينات. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

ثانياً: السمات الشخصية لقادة التميز

1. الرؤية الواضحة:

الرؤية الواضحة هي قدرة القادة على استشراف المستقبل وتحديد أهداف استراتيجية تسهم في توجيه المنظمة لتحقيق نجاحات مستدامة. تُعد هذه الرؤية عنصراً جوهرياً في القيادة الفعالة، حيث تمكن القادة من استغلال الموارد بفعالية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير مسار واضح لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. القادة ذوو الرؤية الواضحة يركزون على إحداث التغييرات المناسبة وضمان تحقيق النتائج المطلوبة بطريقة مبتكرة ومرنة. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

2. الثقة بالنفس:

تعتبر الثقة بالنفس من السمات الأساسية للقيادة الفعالة، حيث تظهر قدرة القادة على اتخاذ القرارات الصعبة والتأثير الإيجابي في فرق العمل. القائد الواثق يخلق بيئة من الثقة المتبادلة، مما يُحفز الموظفين على العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. تُظهر الدراسات أن القادة الذين يتمتعون

بثقة عالية في قراراتهم يساهمون في تحقيق نجاح مستدام للمؤسسات من خلال توجيه جهود فرق العمل نحو الأداء الأفضل. (Koutsioumpa, 2023)

3. الذكاء العاطفي:

يعد الذكاء العاطفي من السمات القيادية المهمة التي تمكن القادة من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يساهم في تحسين التواصل وإدارة العلاقات داخل المؤسسة. يُساعد هذا النوع من الذكاء القائد على توجيه العواطف بطريقة بناءة، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. (العمرى، الشرمان، ولقواق، 2022)

4. المرونة:

تعتبر المرونة أحد أبرز السمات القيادية التي تمكن القادة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. القائد المرن يستطيع تعديل أساليبه وقراراته وفقاً للمواقف الطارئة، مما يساعده على مواجهة التحديات واستغلال الفرص بكفاءة، كما تساهم المرونة في تعزيز الإبداع، التجديد، وتحقيق أهداف المنظمة حتى في بيئات عمل مليئة بالتحديات. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

ثالثاً: المهارات القيادية لقادة التميز

1. التواصل الفعال:

يعد التواصل الفعال عنصراً حاسماً في القيادة، حيث يمكن القائد من إيصال الأفكار والاستراتيجيات بوضوح، مما يعزز من فهم الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف. القدرة على إقناع الآخرين تأتي من الوضوح، الثقة في الطرح، والقدرة على استماع الآراء المختلفة، مما يخلق بيئة تفاعلية ومتعاونة. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

2. اتخاذ القرارات:

القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة تعد من أهم مهارات القيادة الفعالة. القادة الناجحون يستخدمون تحليلاً دقيقاً للبيانات لتقييم الخيارات، فهم التأثيرات المحتملة، واتخاذ قرارات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة يعزز من الثقة بين أعضاء الفريق ويقلل من المخاطر المرتبطة بالأخطاء الاستراتيجية. (Jun, Pingping, & Weiku, 2008)

3. إلهام الآخرين:

إلهام الآخرين يعد من أهم سمات القائد الفعّال، حيث يتيح للقائد خلق بيئة تشجع الفرق على تحقيق أقصى إمكاناتهم. القادة الذين يلهمون فرقهم يعتمدون على رؤية واضحة، تشجيع مستمر، وتقدير الإنجازات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الولاء التنظيمي. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

4. بناء الفرق:

يعتبر بناء الفرق من العناصر الأساسية للقيادة الناجحة، حيث يتطلب اختيار الأفراد المناسبين وتطوير مهاراتهم بما يعزز من فعالية العمل الجماعي. القادة المتميزون يركزون على خلق بيئة عمل تعاونية، تدعم التنوع وتحقق الانسجام بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

رابعاً: السمات الأخلاقية لقيادة التميز

1. النزاهة:

النزاهة هي سمة قيادية أساسية تعتمد على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقيم الشخصية في جميع القرارات والإجراءات. القائد الذي يتحلّى بالنزاهة يكون جديراً بالثقة، مما يعزز العلاقات داخل المؤسسة ويخلق بيئة قائمة على الاحترام المتبادل. النزاهة تدفع القادة إلى مواجهة التحديات بصدق وشجاعة، ما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الأخلاقيات. (العمري، الشerman، و لقواق، 2022)

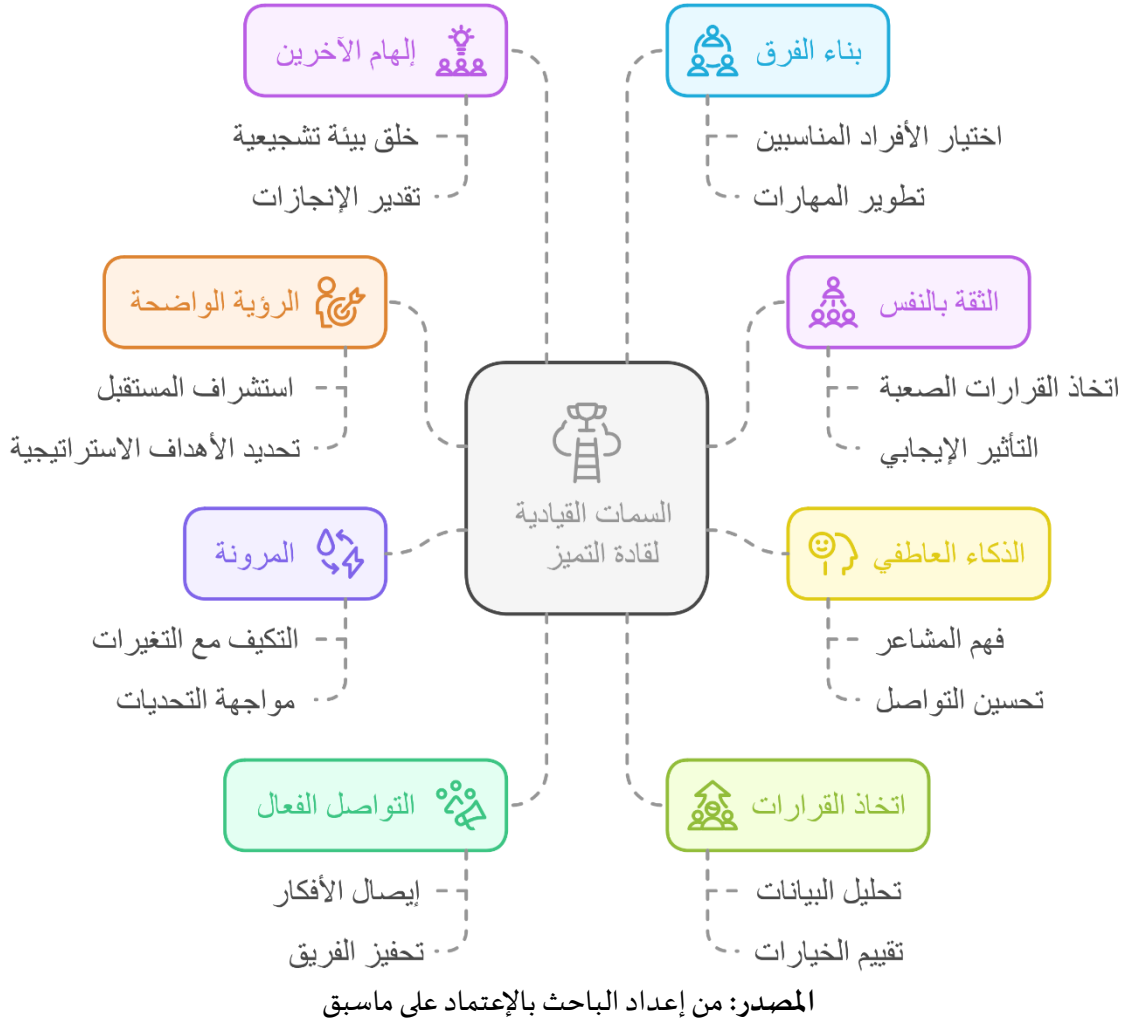
2. الشفافية:

تعتبر الشفافية واحدة من أهم خصائص القيادة الفعالة، حيث يعزز التواصل الصادق والواضح الثقة بين القادة وفريق العمل. القادة الشفافون يشاركون المعلومات بشكل مفتوح ويضمنون الوضوح في الأهداف والتوقعات، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاهم، ويساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والولاء التنظيمي. (Koutsioumpa, 2023)

3. المسؤولية المجتمعية:

المسؤولية المجتمعية تمثل التزام القادة بمراعاة تأثير قراراتهم وأفعالهم على المجتمع الأوسع، مع التركيز على تحقيق المصلحة العامة. القادة الذين يتحملون هذه المسؤولية يدعمون قيم العدالة والاستدامة، ويعملون على تحسين رفاهية الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، مما يعزز من سمعة المنظمة وثقة المجتمع بها. (Lekganyane, Eskom, & Oosthuizen, 2006)

الشكل رقم (16): السمات القيادية لقادة التميز



خامسا: الممارسات العملية لقادة التميز

1. الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار من أساسيات القيادة الناجحة، حيث يُمكن القادة من التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المؤسسات. يُعزز الإبداع من تنافسية المؤسسة ويُساهم في تحقيق استدامة النجاح. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

2. إدارة الوقت:

إدارة الوقت مهارة قيادية أساسية تمكن القادة من تخصيص الموارد الزمنية بشكل مثالي لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. التركيز على الأولويات يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الإجهاد التنظيمي. (لعمور و بن عبد السلام، 2017)

3. حل المشكلات:

حل المشكلات هو أحد أهم جوانب القيادة الفعالة، حيث يمكن القادة من تحليل العقبات ووضع استراتيجيات مبتكرة لمعالجتها. هذه المهارة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

4. القيادة بالقدوة:

القادة الناجحون يمثلون قدوة يحتذى بها في الالتزام والعمل الجاد، مما يلهم فرق العمل لتبني السلوكيات الإيجابية وتحقيق الأهداف المشتركة. (Jun, Pingping, & Weiku, 2008)

سادسا: أهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي

1. التعلم من التجارب:

التعلم من التجارب يمثل أحد أهم أدوات النمو الشخصي والمهني للقادة، حيث يُتيح لهم فرصة تحليل النجاحات لاكتشاف الممارسات المثلى، ومراجعة الإخفاقات لفهم الأسباب وتجنب تكرارها. القادة الناجحون يرون في التجارب الصعبة فرصة للتعلم وليس إخفاقاً، وهو ما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة في المستقبل. (Afriyie, Abraham, Brown, & Awuku, 2024)

2. التطوير المهني:

التطوير المهني يُمكن القادة من تحديث مهاراتهم واكتساب معارف جديدة تواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل. برامج التدريب المهني تُساعد القادة على تطوير المهارات القيادية، مثل التخطيط الاستراتيجي، التفكير النقدي، وإدارة الأزمات. علاوة على ذلك، التوسع في دائرة المعرفة يجعل القائد أكثر استعداداً لاستقبال التحديات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. (Ladden,, Kelley,, McBride,, Fairman,, & Hassmiller,, 2025)

3. التكيف مع التكنولوجيا:

لتكنولوجيا أصبحت جزءاً لا يتجزأ من القيادة في العصر الحديث. القادة الذين يتبنون التقنيات الحديثة يحققون ميزة تنافسية، حيث تتيح لهم هذه الأدوات تحليل البيانات بكفاءة، تحسين التواصل مع الفرق، وتطوير عمليات مؤسسية مبتكرة. وتعزيز الكفاءة. (Koutsioumpa, 2023)

المحور الخامس: دراسة بعض أنماط التميز

Study some patterns of excellence



يتضمن هذا المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: التميز من خلال التفاعل المؤسسي بين الأقسام المختلفة.
- ❖ ثانياً: التميز عبر الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية.
- ❖ ثالثاً: التميز من خلال استدامة الأعمال والممارسات البيئية.
- ❖ رابعاً: التميز من خلال تطبيق استراتيجيات المرونة المؤسسية.
- ❖ خامساً: التميز من خلال استراتيجيات القيادة الشاملة والمشاركة الواسعة.
- ❖ سادساً: التميز من خلال تعزيز الابتكار التكنولوجي في المنتجات والخدمات.
- ❖ سابعاً: التميز عبر بناء علاقات مستدامة مع العملاء والموردين.

مقدمة:

تعد دراسة أنماط التميز المؤسسي من الموضوعات الجوهرية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع تحديات السوق المتغيرة. فالتميز ليس مجرد تحقيق أهداف قصيرة المدى، بل يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة عبر تبني استراتيجيات مبتكرة وفعّالة في مختلف جوانب عملها. تشمل هذه الأنماط عدة مجالات رئيسية مثل التفاعل المؤسسي بين الأقسام، وتطوير الثقافة التنظيمية، والابتكار التكنولوجي، إلى جانب استراتيجيات القيادة الشاملة. تهدف هذه المحاضرة إلى استعراض أبرز هذه الأنماط وتوضيح كيفية تطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق تفوق طويل الأمد في بيئات العمل التنافسية.

أولاً: التميز من خلال التفاعل المؤسسي بين الأقسام المختلفة

يعد التفاعل المؤسسي بين الأقسام المختلفة أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. إذ أن التعاون الفعّال بين الأقسام المختلفة يتيح للمؤسسة تحسين أدائها العام، وزيادة قدرتها على الابتكار، وتطوير استراتيجيات تعمل على تلبية احتياجات السوق بطرق أكثر كفاءة. في هذا السياق، سيتم تناول التميز المؤسسي من خلال التفاعل بين الأقسام عبر ثلاثة محاور رئيسية.

1. تحقيق التنسيق الفعّال بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة:

يعد التنسيق بين الأقسام المختلفة أمراً بالغ الأهمية لضمان تنفيذ استراتيجيات مؤسسية فعّالة. عندما تعمل الأقسام المختلفة بشكل منفصل، يمكن أن تحدث فجوات في العمليات، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وفقدان الفرص. بينما في المؤسسات التي تركز على التفاعل الفعّال بين الأقسام، يُمكن تحقيق تنسيق استراتيجي يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر.

في دراسة "إدارتنا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"، تم التأكيد على أهمية التنسيق بين الأقسام مثل الموارد البشرية، التسويق، والإنتاج لضمان التنفيذ السلس للخطط الاستراتيجية. التعاون بين هذه الأقسام يعزز من القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر ويزيد من جودة العمليات، مما يساهم في التميز المؤسسي. المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز التعاون بين الأقسام تقوم بتطوير آليات اتصال وتنسيق تضمن سير العمل بكفاءة.. (بخيت و هاشم، 2022)

2. الابتكار والتطوير المستمر من خلال التعاون بين الأقسام:

التعاون بين الأقسام المختلفة لا يقتصر على تحسين العمليات فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز الابتكار والتطوير المستمر. في دراسة "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي"، تم توضيح أن المؤسسات التي تشجع التفاعل بين فرق مختلفة، مثل فرق البحث والتطوير مع فرق التسويق، تحقق نتائج إيجابية من حيث الابتكار والإبداع. فعندما تتعاون الأقسام في تبادل الأفكار والحلول المبتكرة، يصبح من الممكن تقديم منتجات وخدمات متميزة تتجاوز التوقعات.

على سبيل المثال، يمكن لفريق التسويق الذي يجمع رؤى السوق والتوجهات المستقبلية أن يعمل مع فريق الإنتاج لتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل مبتكر. الابتكار الناتج عن هذه العمليات المشتركة يعزز التميز المؤسسي ويمنح المؤسسة القدرة على التفوق في الأسواق التنافسية. (حواطي و دروم ، 2020)

3. تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال التنسيق بين الأقسام:

أحد أبرز فوائد التفاعل المؤسسي بين الأقسام هو تحقيق الكفاءة التشغيلية. المؤسسات التي تركز على التنسيق بين الأقسام المختلفة تتمكن من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر. في دراسة "سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي"، تم التطرق إلى أهمية التعاون بين قسم تكنولوجيا المعلومات والأقسام الأخرى مثل التسويق والإنتاج لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة وتحليل البيانات.

على سبيل المثال، يمكن لقسم تكنولوجيا المعلومات أن يساعد الفرق الأخرى في تطوير أدوات ذكاء الأعمال التي تساهم في تحسين اتخاذ القرارات، وكذلك في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام. هذا النوع من التنسيق بين الأقسام يضمن استخدام الموارد بشكل أمثل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنافسية. (رويشد و طالب، 2024)

ثانياً: التميز عبر الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية

تعد الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية من العوامل الجوهرية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. فالثقافة التنظيمية تجسد المبادئ والقيم التي تساهم في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة، بينما تمثل الهوية المؤسسية الصورة التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها لجمهورها سواء داخلها أو خارجها. من خلال تعزيز هذين العنصرين بشكل متكامل، يمكن للمؤسسة أن تحقق تميزاً مستداماً في بيئة العمل التنافسية. في هذا الإطار، سيتم استعراض التميز المؤسسي عبر الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية من خلال ثلاثة محاور رئيسية.

1. تعزيز التميز المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تمثل القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. وفقاً لدراسة "ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تعتمد على ثقافة تشجع على التعاون، الإبداع، والمشاركة الفعالة من جميع المستويات التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي. الثقافة التنظيمية التي تروج للقيم مثل الشفافية، الالتزام بالجودة، والابتكار تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتوفير بيئة مواتية للنمو المستدام.

عندما تتمكن المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية تدعم التميز، فإنها تخلق بيئة عمل تدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائها العام. هذه الثقافة تساعد على تعزيز انتماء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التميز المستدام. (ملاس، 2020)

2. الهوية المؤسسية كأداة لتحقيق التميز والتفوق التنافسي:

الهوية المؤسسية تمثل الصورة الذهنية التي تروج لها المؤسسة عن نفسها، وهي مزيج من القيم والرسالة والرؤية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وفقاً لدراسة "أثر سمات الشخصية الريادية على الأداء المؤسسي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تتمتع بهوية مؤسسية قوية وواضحة تتمتع بقدرة أكبر على التفوق في السوق. فالهوية المؤسسية الواضحة تساهم في بناء ثقة العملاء والمستثمرين وتعزز سمعة المؤسسة في السوق، مما ينعكس إيجابياً على قدرتها في التميز عن منافسيها.

علاوة على ذلك، تساهم الهوية المؤسسية في توجيه سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة عبر تعزيز الانتماء المشترك للقيم المؤسسية. فعندما يتبنى الموظفون هذه الهوية، فإنهم يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه المؤسسة وأهدافها، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويحفز الابتكار والتميز في مختلف المجالات. (صالح، لقمة، و أحمد، 2023)

3. التكامل بين الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية لتحقيق التميز المستدام:

التفاعل بين الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية هو مفتاح تحقيق التميز المؤسسي المستدام. عندما تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع الهوية المؤسسية، يحدث تكامل بين القيم المشتركة داخل المؤسسة والصورة التي تعرضها للمجتمع الخارجي. في دراسة "إدارتا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق هذا التكامل بين الثقافة والهوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحقيق نتائج مؤسسية إيجابية على المدى البعيد.

العلاقة المتكاملة بين الثقافة والهوية تساعد في تعزيز انسجام الموظفين مع الرسالة المؤسسية وتحقيق التميز من خلال تحسين الإنتاجية والابتكار المستمر. المؤسسات التي تسعى إلى بناء هذا التكامل تتمكن من إنشاء بيئة مؤسسية تدعم الأداء العالي وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. (بخيت و هاشم، 2022)

ثالثاً: التميز من خلال استدامة الأعمال والممارسات البيئية

في مواجهة التحديات البيئية المتزايدة والضغط الاجتماعي المتعلق بالحفاظ على البيئة، أصبح التميز المؤسسي لا يعتمد فقط على الأداء الاقتصادي، بل يتطلب أيضاً دمج الاستدامة البيئية ضمن استراتيجيات العمل. تساهم المؤسسات التي تركز على استدامة الأعمال والممارسات البيئية في تحسين سمعتها، وتقليل التكاليف، وتعزيز قدرتها التنافسية. في هذا الإطار، سيتم استعراض التميز المؤسسي من خلال استدامة الأعمال والممارسات البيئية في ثلاثة محاور رئيسية.

1. تحقيق التميز من خلال استدامة الأعمال:

استدامة الأعمال تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق نجاح اقتصادي طويل الأمد مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية. وفقاً لدراسة "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تسعى إلى التميز من خلال استدامة الأعمال لا تقتصر على تحقيق الأرباح المالية فحسب، بل تركز أيضاً على التفاعل الإيجابي مع البيئة والمجتمع. الشركات التي تعتمد على استراتيجيات استدامة تدمج هذه المبادئ في عملياتها التجارية اليومية، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية ويضمن استدامة النجاح على المدى الطويل.

من خلال هذه الاستراتيجيات، تخلق المؤسسات بيئة عمل مستدامة تساهم في تقليل الآثار البيئية السلبية مثل انبعاثات الكربون، والتلوث، وإهدار الموارد. هذه الممارسات لا تعزز سمعة المؤسسة فحسب، بل تساهم أيضاً في تحسين الأداء الاقتصادي، حيث يتم تقليل التكاليف المرتبطة بالموارد والإنتاج. (بوزورين و يعلى، 2021)

2. الممارسات البيئية المستدامة كأداة للابتكار وتحقيق التميز المؤسسي:

يعد الابتكار في الممارسات البيئية المستدامة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز التميز المؤسسي. في دراسة "سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تبني استراتيجيات مبتكرة في مجال البيئة مثل استخدام الطاقة المتجددة، تحسين كفاءة استخدام الموارد، وإعادة تدوير المواد، تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية كبيرة. الابتكار البيئي يساعد هذه المؤسسات على تقديم حلول جديدة لعملائها ويعزز من تميزها في السوق.

من الأمثلة على هذه الممارسات هو استخدام تقنيات الطاقة النظيفة في عمليات الإنتاج، أو تطوير منتجات صديقة للبيئة تلبي احتياجات السوق من ناحية الجودة والأداء مع تقليل الأثر البيئي. من خلال هذه الابتكارات، لا تقتصر الشركات على تحسين استدامتها البيئية فقط، بل تصبح أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء والمجتمع. (رويشد و طالب، 2024)

3. تعزيز سمعة المؤسسة من خلال التزامها بالممارسات البيئية المستدامة:

من أبرز فوائد تبني استراتيجيات استدامة الأعمال والممارسات البيئية تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز قدرتها على جذب العملاء والمستثمرين. المؤسسات التي تلتزم بتطبيق ممارسات بيئية مسؤولة تتمتع بقدرة أكبر على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع عملائها والمجتمع. كما أظهرت دراسة "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي" أن المؤسسات التي تظهر التزاماً بيئياً قوياً تحظى بتقدير كبير من قبل جمهورها الداخلي والخارجي، مما يعزز من قدرتها على التميز في الأسواق التنافسية.

من خلال دمج الاستدامة البيئية في هوية المؤسسة، تصبح هذه الأخيرة أكثر جذباً للمستثمرين الذين يحرصون على دعم المؤسسات المستدامة، وأيضاً للعملاء الذين يفضلون التعامل مع الشركات التي تولي اهتماماً للقضايا البيئية والاجتماعية. التزام المؤسسة بالممارسات البيئية يعزز قدرتها أيضاً على التكيف مع

التشريعات البيئية المتزايدة والمتطلبات الحكومية، مما يسهم في تعزيز استدامتها على المدى البعيد. (حواطي و دروم ، 2020)

رابعاً: التميز من خلال تطبيق استراتيجيات المرونة المؤسسية

في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتحولات السريعة والمتغيرات المستمرة، أصبحت استراتيجيات المرونة المؤسسية أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي. تعتمد المؤسسات التي تحقق التميز على قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز استدامتها ويوفر لها ميزة تنافسية. في هذا السياق، سيتم استعراض دور استراتيجيات المرونة المؤسسية في تحقيق التميز من خلال ثلاثة محاور رئيسية.

1. المرونة المؤسسية في مواجهة التغيرات السوقية والاقتصادية:

تعد القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاقتصاد من أبرز خصائص المؤسسات التي تحقق التميز المؤسسي. في دراسة "أثر سمات الشخصية الريادية على الأداء المؤسسي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات مرنة تتمتع بقدرة فائقة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، مثل تغيرات الطلب أو الظروف الاقتصادية غير المستقرة. لا تقتصر مرونة هذه المؤسسات على مجال واحد، بل تشمل جميع جوانب العمل مثل العمليات الإنتاجية، والتسويق، والتوزيع.

على سبيل المثال، في حال تعرضت المؤسسة لأزمة اقتصادية أو لتقلبات سوقية، فإن المؤسسة المرنة تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها وتوجيه مواردها بطريقة تضمن استمراريتها في السوق، مما يساهم في تعزيز تميزها واستدامتها. المؤسسات التي تطبق استراتيجيات مرنة تتمتع بالقدرة على إعادة تصميم أعمالها بسرعة، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية، مما يمكنها من الحفاظ على أداء متميز في جميع الأوقات. (صالح، لقمة، و أحمد، 2023)

2. المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات والتحديات الطارئة:

أحد الجوانب الأساسية التي تميز المؤسسات التي تحقق التميز هو قدرتها على إدارة الأزمات والتحديات الطارئة. تستفيد المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات مرنة من قدرتها على استشعار المخاطر والتعامل معها بطرق مبتكرة وسريعة. على سبيل المثال، في دراسة "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتين للمنظمة المتعلمة"، تم تسليط الضوء على أن المؤسسات التي تبني ثقافة مرنة تتمكن من التعامل مع الأزمات بشكل أفضل، حيث تقوم بإعادة تقييم عملياتها بسرعة وتكييف استراتيجياتها وفقاً للظروف الجديدة.

المرونة المؤسسية لا تقتصر على التكيف مع الأزمات، بل تشمل أيضاً الاستفادة من هذه التحديات لتطوير حلول جديدة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات مرونة مؤسسية قد تستخدم الأزمات كفرصة لتطوير منتجات جديدة أو لتوسيع أسواقها، مما يعزز من قدرتها على التميز حتى في الظروف الصعبة. (بوقرة، قبالي، و دوفي، 2019)

3. المرونة المؤسسية من خلال تطوير القيادة والموارد البشرية:

القيادة الفعالة والموارد البشرية المدربة تعد من الركائز الأساسية لتحقيق المرونة المؤسسية. كما تم التأكيد في دراسة "إدارتا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"، فإن القيادة المرنة هي التي تستطيع تحفيز فرق العمل على التكيف مع التغيرات المستمرة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأوقات الحرجة. إضافة إلى ذلك، يعد التدريب المستمر للموظفين وتطوير مهاراتهم عنصراً حيوياً لتحقيق التميز من خلال استراتيجيات مرونة مؤسسية.

في هذا السياق، يتم تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم للتعامل مع الظروف المتغيرة والابتكار في طرق العمل. المؤسسات التي تركز على تطوير قيادات قادرة على التعامل مع الأزمات واستراتيجيات التغيير تضمن مرونة مؤسسية مستدامة. القيادة التي تبني ثقافة مرونة تحفز الموظفين على الاستجابة للمتغيرات بسرعة وفعالية، مما يساهم في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق التميز على المدى البعيد. (بخيت و هاشم، 2022)

خامساً: التميز من خلال استراتيجيات القيادة الشاملة والمشاركة الواسعة

تعد استراتيجيات القيادة الشاملة والمشاركة الواسعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. تعتمد المؤسسات التي تحقق التميز على قدرة القيادة في إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، مما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي. هذا النموذج القيادي يعزز من ابتكار الأفكار ويدعم استدامة التطور التنظيمي، مما يعزز قدرة المؤسسة على التفوق في بيئات الأعمال التنافسية.

1. القيادة الشاملة كأداة لتحقيق التميز المؤسسي:

تعد القيادة الشاملة أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يُنظر إلى القائد الشامل على أنه الشخص القادر على اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استدامة النمو المؤسسي، وتدعم بناء علاقات قوية داخل المؤسسة. في دراسة "إدارتا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"، تم التأكيد على أن القيادة الشاملة تمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال دمج جميع الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز الفهم المشترك للأهداف والتحديات ويؤدي إلى تحسين الأداء العام.

القيادة الشاملة لا تقتصر فقط على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أعلى الهرم، بل تشمل أيضاً إشراك الموظفين في حل المشكلات اليومية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة. من خلال هذا النموذج القيادي، يتم تعزيز قدرات الأفراد وإشراكهم في مختلف العمليات، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير مهارات الأفراد. (بخيت و هاشم، 2022)

2. المشاركة الواسعة كمحرك للابتكار والإبداع:

تتمثل إحدى أبرز مزايا استراتيجيات القيادة الشاملة في قدرتها على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة من خلال المشاركة الواسعة. فالمؤسسات التي تشجع على مشاركة جميع الموظفين في عمليات

التفكير واتخاذ القرارات تتمتع بقدرة أكبر على استنباط حلول جديدة لمشاكلها. كما أظهرت دراسة "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي" أن المؤسسات التي تشارك موظفيها في صنع القرار تكون أكثر قدرة على خلق بيئة مليئة بالإبداع والابتكار.

لا تقتصر المشاركة الواسعة على الفرق القيادية فقط، بل تشمل أيضاً جميع مستويات الموظفين الذين يسهمون في تقديم أفكار قد تسهم في تحسين العمليات التشغيلية وتطوير المنتجات أو الخدمات. هذا النوع من المشاركة يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يضمن لها البقاء في طليعة المؤسسات المبتكرة ضمن سوقها. (حواطي و دروم ، 2020)

3. التأثير طويل الأمد للمشاركة الواسعة على التميز المؤسسي:

من خلال المشاركة الواسعة، تتمكن المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث يساهم إشراك الموظفين في جميع جوانب العمل التنظيمي في تعزيز الالتزام المؤسسي وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تم التأكيد في دراسة "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتين للمنظمة المتعلمة"، أن تمكين العاملين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تطوير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والابتكار.

عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من القرارات الكبرى التي تؤثر على سير العمل، يزداد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يساهم في تحسين أدائهم بشكل مباشر. وبالتالي، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في جميع مجالات عملها. (بوقرة، قبايلي، و دوفي، 2019)

سادساً: التميز من خلال تعزيز الابتكار التكنولوجي في المنتجات والخدمات

في عالم الأعمال اليوم، يعد الابتكار التكنولوجي في المنتجات والخدمات من العوامل الحاسمة التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. مع تسارع التحولات التكنولوجية وتزايد الطلب على الحلول المبتكرة، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تعتمد على التكنولوجيا ليس فقط لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل أيضاً لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات السوق بشكل مستدام. في هذا السياق، سيتم استعراض دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز التميز المؤسسي عبر ثلاثة محاور رئيسية:

1. الابتكار التكنولوجي كأداة لتحسين المنتجات وتلبية احتياجات السوق:

يعد الابتكار التكنولوجي في تطوير المنتجات أحد أبرز أساليب التميز المؤسسي. من خلال تبني التقنيات الحديثة، تستطيع المؤسسات تحسين جودة منتجاتها وتقديم حلول جديدة تلبى احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية. في دراسة "سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي في منتجاتها تكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات العملاء المتغيرة، كما يمكنها تطوير ميزات تنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة وأكثر فعالية من حيث التكلفة.

مثال على ذلك هو الشركات التي تطبق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصميم منتجاتها، حيث يمكن لتقنيات مثل تعلم الآلة وتحليل البيانات الكبيرة أن تساعد في تحسين تجربة العملاء وتخصيص المنتجات بناءً على احتياجاتهم الفردية. هذه الأنواع من الابتكارات تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التفوق على المنافسين وتوسيع حصتها في السوق. (رويشد و طالب، 2024)

2. الابتكار التكنولوجي في تحسين الخدمات وزيادة التفاعل مع العملاء:

الابتكار التكنولوجي لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات، بل يمتد أيضاً إلى تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات للعملاء. يمكن للتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتطبيقات الهاتف المحمول أن تساهم في تحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات مبتكرة تسهم في تعزيز ولائهم ورضاهم. كما أظهرت دراسة "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتين للمنظمة المتعلمة"، أن المؤسسات التي تستثمر في تكنولوجيا الخدمات يمكنها تحسين تفاعل العملاء مع العلامة التجارية، مما يؤدي إلى تقديم تجربة مخصصة وفعالة للعملاء.

على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات في قطاع الاتصالات أو البنوك استخدام تكنولوجيا الدفع عبر الهاتف المحمول أو توفير استشارات مخصصة باستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يعزز من تفاعل العملاء مع المؤسسة ويوفر لهم خدمات سريعة وآمنة. الابتكار في هذا المجال يساعد المؤسسات على بناء علاقة طويلة الأمد مع عملائها ويزيد من قدرتها على التميز في السوق. (بوقرة، قبايلي، و دوفي، 2019)

3. دور الابتكار التكنولوجي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المستدام:

إلى جانب تطوير المنتجات والخدمات، يُعتبر الابتكار التكنولوجي أيضاً من العوامل الحاسمة في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. من خلال تبني أدوات تكنولوجية متقدمة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المستدام. في دراسة "إدارتنا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا"، تم التأكيد على أن استخدام التقنيات الحديثة مثل الأتمتة، والروبوتات، وتحليل البيانات يساعد المؤسسات على تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الأخطاء البشرية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

الابتكار التكنولوجي في العمليات التشغيلية يسمح للمؤسسات بتبني ممارسات أكثر كفاءة، وبالتالي تقليل التكاليف وتعزيز الربحية. على سبيل المثال، استخدام تقنيات الأتمتة في الإنتاج يمكن أن يقلل من الوقت اللازم لإنتاج المنتجات ويزيد من الدقة والجودة، مما يساهم في رفع التميز المؤسسي على المدى البعيد. (بخيت و هاشم، 2022)

سابعاً: التميز عبر بناء علاقات مستدامة مع العملاء والموردين

بناء العلاقات المستدامة مع العملاء والموردين يُعتبر من العوامل الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال التنافسية. تعد هذه العلاقات حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، حيث تعزز قدرتها على

التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق، وتساهم في تحسين أدائها المؤسسي على المدى الطويل. في هذا السياق، يمكن تقسيم التميز عبر بناء العلاقات المستدامة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. تعزيز ولاء العملاء من خلال التواصل المستمر وخدمة العملاء المتميزة:

يعد بناء علاقة قوية ومستدامة مع العملاء أحد أبعاد التميز المؤسسي الذي يؤثر بشكل مباشر على استدامة المؤسسة. تعزيز ولاء العملاء يتطلب تواصلًا مستمرًا معهم، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل دقيق. كما تم التأكيد في دراسة "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي"، أن المؤسسات التي تُظهر التزامًا حقيقيًا بتقديم خدمة عملاء متميزة تكون أكثر قدرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، مما يعزز من مكانتها التنافسية في السوق.

المؤسسات التي تضع احتياجات العملاء في صميم استراتيجياتها تتمكن من تقديم تجارب عملاء مخصصة تلبي توقعاتهم، مما يعزز من رضاهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير قنوات تواصل فعالة مع العملاء، مثل دعم العملاء عبر الإنترنت أو تطبيقات الهواتف المحمولة، يعزز العلاقة ويجعلها أكثر استدامة. (بوزورين و يعلى، 2021)

2. بناء شراكات استراتيجية مع الموردين لتحقيق التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي لا يقتصر على العلاقة مع العملاء فقط، بل يمتد ليشمل بناء شراكات استراتيجية مع الموردين. في دراسة "سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي"، تم التأكيد على أن المؤسسات التي تنشئ علاقات متينة مع الموردين تضمن تدفقاً مستمراً للموارد والمواد اللازمة لتلبية احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد ووفقاً للمواصفات المطلوبة. هذه الشراكات الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي على المدى البعيد. العلاقة المستدامة مع الموردين تعتمد على التواصل الفعال، وضمان شروط متبادلة من الشفافية والموثوقية. كما أن الاستثمار في تطوير الموردين عبر تقديم الدعم الفني واللوجستي يعزز من كفاءة سلسلة التوريد ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة. (رويشد و طالب، 2024)

3. الابتكار المشترك بين المؤسسة والموردين والعملاء:

من الطرق الفعالة لتعزيز العلاقات المستدامة مع العملاء والموردين هو التعاون في مجال الابتكار المشترك. فالمؤسسات التي تشارك عملاءها ومورديها في عملية تطوير المنتجات أو تحسين الخدمات يمكنها تحقيق قيمة مضافة لكافة الأطراف، مما يعزز من التميز المؤسسي. كما تم تناول هذا الموضوع في دراسة "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي"، حيث تم الإشارة إلى أن الابتكار المشترك مع العملاء والموردين يعزز من القدرة على تلبية احتياجات السوق بطرق مبتكرة، مما يعزز من القوة التنافسية للمؤسسة.

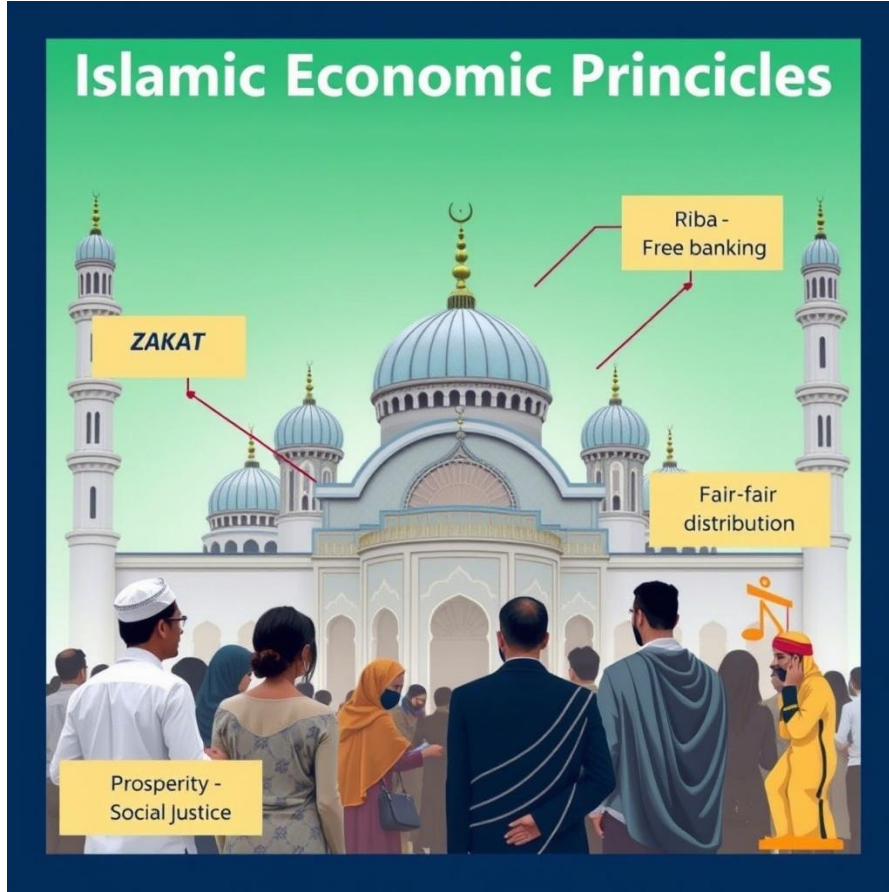
هذا النوع من التعاون يمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة أو تحسين خدمات ما بعد البيع. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة العمل مع موردين لتقديم حلول تكنولوجية مبتكرة، وفي الوقت نفسه،

محاضرات في مقياس إدارة الأداء والتميز ----- الدكتور: الجربي أحمد

استشارة العملاء حول تحسين المنتجات بناءً على تجربتهم الفعلية. هذه العملية المشتركة تساعد على تحسين المنتجات والخدمات وبالتالي تساهم في تحقيق التميز المستدام. (حواطي و دروم ، 2020)

المحور السادس: التميز في الفكر الإسلامي

Excellence in Islamic Thought



يتضمن هذا المحور ما يلي:

- ❖ أولاً: تعريف التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي.
- ❖ ثانياً: القيم والركائز الأساسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي.
- ❖ ثالثاً: دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي.
- ❖ رابعاً: التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي.
- ❖ خامساً: نماذج التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي.
- ❖ سادساً: شواهد وتطبيقات التميز المؤسسي من التاريخ الإسلامي.

مقدمة:

في هذه المحاضرة، نستعرض مفهوم التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي، ونوضح كيف أن الإسلام يوجه المؤسسات نحو التفوق المستدام من خلال القيم الأخلاقية والمبادئ الدينية. سنربط بين المفاهيم الإسلامية والتطبيقات العملية التي تساهم في تحقيق التميز في المؤسسات، مع الاستشهاد بالأحاديث النبوية وآيات قرآنية، بالإضافة إلى الشواهد التاريخية من عصر الخلافة الإسلامية.

أولاً: تعريف التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي

يعد التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي تجسيدا لمفاهيم الجودة والإتقان والعمل الصادق، حيث يسعى إلى تعزيز الأداء المؤسسي بما يتماشى مع القيم الإسلامية. في هذا السياق، يظهر التميز من خلال السعي المستمر للتحسين والتفوق في مختلف مجالات العمل المؤسسي، مما يعكس التزامًا دائمًا بالممارسات المثلى. من جهة أخرى، تُعتبر مفاهيم الإتقان والإحسان من الركائز الأساسية التي تُميز الأداء المؤسسي في الإسلام، مما يُبرز التزامًا راسخًا بتحقيق أعلى معايير الجودة والإحسان في كافة الأعمال، وهو ما يعزز بدوره استدامة النجاح المؤسسي في جميع المجالات.

1. التميز كإتقان وإحسان:

يعتبر التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الإتقان، الذي يُعد من أسمى القيم في العمل المؤسسي. فقد جاء في الحديث النبوي الشريف: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ" (صحيح مسلم)، وهو ما يعكس بوضوح أهمية الإتقان في العمل المؤسسي. فعلى الرغم من تنوع الأعمال في الإسلام، يُنظر إلى كل عمل على أنه قربة لله تعالى، مما يقتضي أن يتم بأعلى درجات الإتقان في جميع مراحلها، سواء كان ذلك في التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تتوافق مع معايير الجودة العالية.

2. التميز كعملية مستمرة للتحسين:

في الفكر الإسلامي، يُعتبر التميز عملية مستمرة لا تتوقف عند نقطة معينة، بل هي مسار دائم يتطلب تحسينًا وتطويرًا مستمرين على مر الزمن. يرتبط التحسين المستمر بمفهوم الاجتهاد في الإسلام، الذي يُشجع المسلمين على السعي الدائم نحو التطوير في جميع جوانب الحياة. كما ورد في القرآن الكريم: "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا" (طه: 114)، حيث تدعو هذه الآية الكريمة المسلمين إلى السعي المستمر للتعلم والتطور، مما يعكس أهمية الاستمرار في تحسين القدرات والمهارات لتلبية احتياجات المجتمع والنهوض به بما يتماشى مع القيم الإسلامية السامية. (عودة، 2022)

3. التميز كخدمة للمجتمع:

في الفكر الإسلامي، يعتبر التميز المؤسسي مسؤولية اجتماعية تتطلب من كل مؤسسة أن تلعب دورًا فعالًا في خدمة المجتمع. يتجسد هذا المفهوم في مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يؤكد على ضرورة أن تعمل المؤسسات لصالح رفاهية المجتمع. كما ورد في الحديث النبوي الشريف: "من لا يشكر الناس لا يشكر"

الله" (رواه الترمذي)، حيث يشدد في هذا الحديث على أهمية الاعتراف بفضل الآخرين والعمل من أجل خدمتهم. هذا يعكس التزاما إسلاميا قويا بأن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النجاح الفردي أو المؤسسي فحسب، بل يمتد ليشمل الإسهام في رفاهية المجتمع وتعزيز روابط التعاون والتكافل بين أفرادها. (عودة، 2022)

4. التميز والتوازن بين الفرد والمجتمع:

في الفكر الإسلامي، يُشجع على تحقيق التوازن بين الطموحات الفردية واحتياجات المجتمع، حيث يُسعى لتحقيق المصلحة العامة مع الحفاظ على حقوق الأفراد. يتجلى هذا التوازن في مفهوم التعاون الذي يُعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد والمجتمع. كما قال الله تعالى في القرآن الكريم: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى" (المائدة: 2)، مما يُعزز أهمية التعاون كوسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الرفاهية العامة دون المساس بالحقوق الفردية. (درويش، 2009)

5. التميز كالتزام بالقيم الأخلاقية:

التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي يتطلب الالتزام بالقيم الأخلاقية الأساسية مثل الصدق والعدالة والشفافية، حيث يجب على المؤسسات الإسلامية أن تلتزم بتطبيق هذه القيم في جميع جوانب عملها لضمان نزاهة الأداء المؤسسي واستدامته. يتضح ذلك في قول الله تعالى في القرآن الكريم: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (النحل: 90)، وهو ما يُظهر أهمية العدل والإحسان في تحقيق التميز المؤسسي الذي يعزز من ثقة المجتمع في المؤسسات ويضمن تحقيق أهدافها بشكل يتماشى مع القيم الإسلامية. (درويش، 2009)

ثانيا: القيم والركائز الأساسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي

تقوم القيم الإسلامية على مجموعة من الركائز الأساسية التي تُعد حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإسلامية. هذه القيم لا تقتصر على تعزيز الأداء المؤسسي فحسب، بل تضمن أيضاً استدامته وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل. من خلال التزام المؤسسات بهذه القيم، يتم تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للمجتمع، مما يساهم في بناء سمعة طيبة وضمان استمرارية النجاح في المستقبل.

1. الإحسان والإتقان:

يعتبر الإحسان (الإتقان في العمل) من القيم الرئيسية في الإسلام، حيث يشجع على بذل أقصى الجهد لتقديم العمل بأفضل صورة ممكنة، وهو ما يتوافق تماماً مع فكرة الإتقان في العمل المؤسسي. في الحديث النبوي الشريف: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ"، نجد دعوة مستمرة لتحقيق التميز والإبداع في العمل، مما يعكس التزاماً إسلامياً قوياً بتحقيق أعلى معايير الجودة في جميع الأعمال. (عودة، 2022)

2. العدالة والمساواة:

العدالة والمساواة هما من القيم الجوهرية في الإسلام، حيث يُشدد على ضرورة توزيع الفرص والموارد بشكل عادل بين الأفراد، بما يعزز العدالة الاجتماعية والاقتصادية. في القرآن الكريم، يقول الله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (النحل: 90)، مما يبرز أهمية العدل في كافة جوانب الحياة. بناءً على ذلك، يجب على المؤسسات الإسلامية الالتزام بتوزيع الفرص والموارد بشكل عادل بين جميع العاملين والعملاء، بما يضمن تحقيق المساواة وتعزيز التوازن داخل المجتمع المؤسسي. (درويش، 2009)

3. الشفافية والأمانة:

الصدق والشفافية يُعدان من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في الإسلام، حيث يتوجب على المؤسسات الالتزام بالأمانة في اتخاذ القرارات وضمان وضوحها وقابليتها للمراجعة. جاء في القرآن الكريم: "وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ" (البقرة: 283)، مما يُبرز أهمية الشفافية في جميع العمليات المؤسسية. من خلال تطبيق هذه القيم، تتمكن المؤسسات من بناء الثقة مع العاملين والعملاء، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه بفعالية واستدامة. (درويش، 2009)

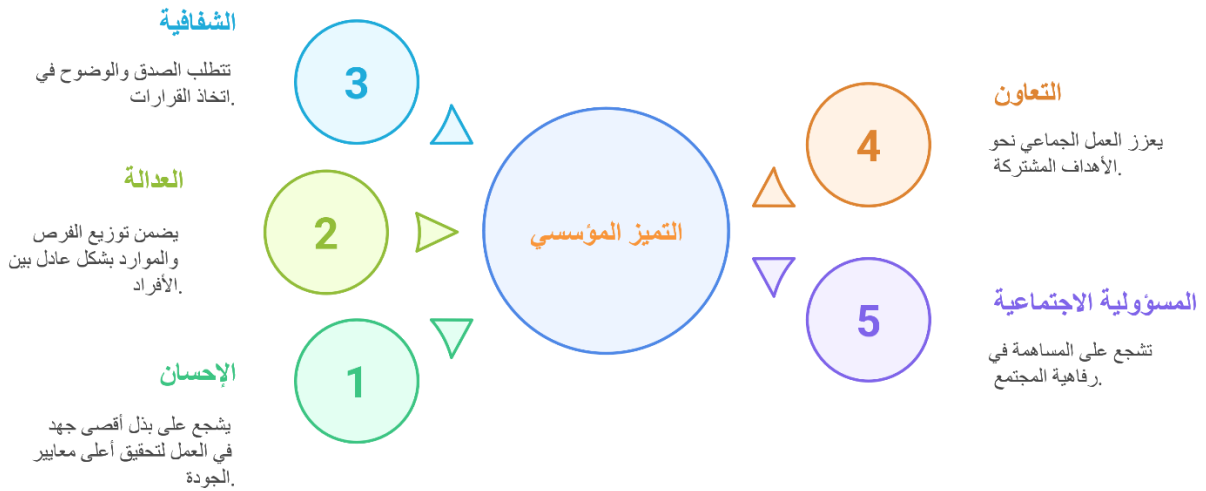
4. التعاون والتكامل:

يعتبر التعاون من القيم الأساسية في الإسلام، حيث يُشجع على تعزيز التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز فرص تحقيق التميز المؤسسي على المدى البعيد. كما قال الله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى" (المائدة: 2)، مما يُبرز أهمية التعاون في بناء مجتمع متماسك وقادر على تحقيق نجاحات مستدامة. من خلال تطبيق هذه القيمة، يمكن للمؤسسات تعزيز العمل الجماعي وتطوير بيئة مؤسسية قائمة على الشراكة والتكافل، مما يساهم في تحقيق أهدافها بفاعلية.

5. المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية تُعد جزءًا أساسيًا من التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي، حيث يجب على المؤسسات أن تُساهم في خدمة المجتمع وتعزيز رفاهية الأفراد. يشجع الإسلام على توفير بيئة عمل عادلة ومستدامة تُساهم في تحسين جودة الحياة لجميع الأفراد، مما يعكس التزامًا بتعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة. من خلال هذه المسؤولية، تساهم المؤسسات في بناء مجتمع متوازن يتسم بالتكافل الاجتماعي، ويعزز من تماسكه واستقراره على المدى الطويل. (عودة، 2022)

الشكل رقم (17): القيم الأساسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

ثالثاً: دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي

القيادة في الفكر الإسلامي تُعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يُعزز القائد من نجاح المؤسسة من خلال تطبيق المبادئ الإسلامية التي تركز على العدالة، الرحمة، الشورى، والمسؤولية. القيادة الفعالة في الفكر الإسلامي لا تقتصر على اتخاذ القرارات فقط، بل تشمل أيضاً توجيه الأفراد نحو الالتزام بالقيم والأخلاقيات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. في هذا السياق، يُمكن تقسيم دور القيادة إلى أربعة محاور رئيسية:

1. القيادة القائمة على العدالة والمساواة:

العدالة تعد من القيم الجوهرية في الفكر الإسلامي، ويجب أن تكون القيادة قائمة على أسس من العدالة والمساواة بين الأفراد داخل المؤسسات. القائد في الإسلام يُعنى بمراعاة الحقوق والواجبات لكل فرد من أفراد المؤسسة، ويسعى جاهداً لتوفير فرص متساوية في العمل، والتقدير، والمكافآت. العدالة في اتخاذ القرارات تُعزز الثقة بين القيادة والموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. في الحديث النبوي الشريف، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" (صحيح مسلم)، وهو ما يعكس ضرورة تحقيق العدالة في العمل. فالقائد الذي يطبق العدالة لا يُعزز فقط من روح الثقة والمساواة في المؤسسة، بل يساهم أيضاً في زيادة الإنتاجية والابتكار داخلها، مما يعود بالنفع على الجميع ويُحقق النجاح المستدام. (عودة، 2022)

2. القيادة القائمة على العدالة والمساواة:

القيادة في الفكر الإسلامي لا تقتصر على السلطة أو الهيبة، بل يجب أن تكون مصحوبة بالتواضع والرحمة. القائد الإسلامي يُشجع على الرحمة في التعامل مع الآخرين ويكون قدوة في ذلك، حيث يُظهر تواضعاً في تعامله مع مرؤوسيه. التواضع في القيادة يعني أن القائد يتعامل مع موظفيه بمودة واحترام، ويحرص على الاستماع إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز الروح الجماعية ويُساهم في بناء بيئة

عمل إيجابية تدعم التميز المؤسسي. قال النبي صلى الله عليه وسلم: "مَنْ لَا يَرْحَمُ لَا يُرْحَمُ" (صحيح مسلم)، وهذا الحديث يُشير إلى أهمية الرحمة في التعامل بين الأفراد داخل المؤسسة. الرحمة لا تعني التهاون أو التساهل مع القيم المؤسسية، بل تعني التعامل مع الموظفين والمجتمع بالعدل والإنصاف والرفق، مما يعزز من التعاون والتماسك داخل المؤسسة ويُسهل في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام. (درويش، 2009)

3. القيادة بالشورى والمشاركة:

في الفكر الإسلامي، يُعتبر نظام الشورى من أسس القيادة الفعالة. القائد يجب أن يشاور مرؤوسيه في القرارات الكبرى، ويستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ أي قرار. هذا النظام يعزز من مشاركة الجميع في بناء قرارات المؤسسة ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال اتخاذ قرارات مدروسة و متوازنة تستفيد من آراء جميع المعنيين.

قال الله تعالى في القرآن الكريم: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: 159)، مما يعكس أهمية المشاركة الجماعية في صنع القرار في جميع المجالات، بما في ذلك الإدارة المؤسسية. الشورى في الإسلام لا تعني إلغاء سلطة القائد، بل تعني تعزيز المشاركة والتعاون بين القيادة والموظفين، مما يُسهل في تحسين جودة القرارات. من خلال الشورى، يتمكن القائد من الاستفادة من آراء وخبرات الآخرين، مما يعزز من الشفافية ويُحقق توازنًا بين السلطة والمسؤولية. هذا التعاون يُساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. (درويش، 2009)

4. القيادة بالقدوة الحسنة:

القائد في الفكر الإسلامي يجب أن يكون قدوة حسنة في سلوكه وتصرفاته اليومية. القدوة الحسنة تعني أن القائد يتصرف بما يتوافق مع القيم الأخلاقية الإسلامية في جميع تعاملاته، من العدالة إلى الإحسان إلى الإتقان في العمل. القائد الذي يطبق القيم الإسلامية في حياته اليومية يُلهم موظفيه ويشجعهم على اتباع نفس المعايير الأخلاقية في أعمالهم.

كما ورد في الحديث الشريف: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (صحيح مسلم)، وهذا يشير إلى أن القائد يتحمل مسؤولية رعايته للآخرين من خلال تصرفاته وأخلاقه. القائد الذي يتصرف بصدق وأمانة يساهم في إلهام الآخرين وتوجيههم نحو النجاح المؤسسي المستدام. (الرويلي، 2018)

رابعاً: التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي

على الرغم من أن الفكر الإسلامي يقدم إطاراً قوياً لدعم التميز المؤسسي، إلا أن تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي يواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. تتنوع هذه التحديات بين الثقافية، الاقتصادية، الإدارية، والتكنولوجية، مما يتطلب التعامل معها بعناية لضمان نجاح تطبيق ممارسات التميز المؤسسي. فالتحديات الثقافية قد تتعلق بمقاومة التغيير أو قلة الوعي بالقيم الإسلامية في بيئات العمل. أما التحديات الاقتصادية فقد تشمل ضغوط الموارد أو الأزمات المالية التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على الاستثمار في التميز المستدام. من ناحية أخرى، قد تواجه

المؤسسات تحديات إدارية تتعلق بإدارة الفرق أو اتخاذ القرارات الفعالة، في حين أن التحديات التكنولوجية تتطلب تبني تقنيات حديثة تتماشى مع التطورات السريعة في العصر الرقمي. لهذه الأسباب، يجب أن تتم معالجة هذه التحديات بشكل استراتيجي لضمان تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بما يتوافق مع القيم والمبادئ الإسلامية.

1. التحديات الثقافية:

أحد أكبر التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي هو التحديات الثقافية المرتبطة بالثقافة المؤسسية السائدة داخل المؤسسة والمجتمع بشكل عام. قد يواجه العديد من المؤسسات مقاومة في تغيير الثقافة التنظيمية لتتوافق مع القيم الإسلامية مثل العدالة، الإنصاف، والشفافية. هذا التغيير يتطلب تحولاً جذرياً في طريقة التفكير والسلوك داخل المؤسسة، وهو ما قد يكون صعباً بسبب التقاليد الراسخة أو التوجهات الثقافية التي قد تكون بعيدة عن هذه القيم. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك مقاومة لتطبيق الشورى أو التعاون الجماعي، حيث يفضل البعض اتخاذ القرارات بشكل فردي أو مركزي. هذا يعكس تحدياً في ترسيخ مفهوم المشاركة والتعاون بين القيادة والموظفين، وهو ما يشكل حجر عثرة أمام تطبيق ممارسات التميز المؤسسي الفعالة. من أجل التغلب على هذه التحديات، يتعين على المؤسسات العمل على تعزيز الوعي بالقيم الإسلامية وتوفير بيئة تشجع على التغيير الثقافي التدريجي والمستدام.

أسباب مقاومة التغيير الثقافي تشمل: (عودة، 2022)

- **التمسك بالتقاليد القديمة:** قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في التكيف مع مفهوم الشورى أو إحداث تغييرات في ثقافتها المؤسسية.
- **التفاوت في الوعي الثقافي:** يمكن أن تختلف القيم الإسلامية من فرد لآخر داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى صعوبة في تطبيق هذه القيم بشكل موحد.
- **الاعتماد على الهيكل الهرمي:** في بعض الأحيان، تعتمد المؤسسات على نظام القيادة التقليدي الذي يركز على السلطة المركزية دون إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

2. التحديات الاقتصادية:

أحد أكبر التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي هو التحديات الثقافية المرتبطة بالثقافة المؤسسية السائدة داخل المؤسسة والمجتمع بشكل عام. قد يواجه العديد من المؤسسات مقاومة في تغيير الثقافة التنظيمية لتتوافق مع القيم الإسلامية مثل العدالة، الإنصاف، والشفافية. هذا التغيير يتطلب تحولاً جذرياً في طريقة التفكير والسلوك داخل المؤسسة، وهو ما قد يكون صعباً بسبب التقاليد الراسخة أو التوجهات الثقافية التي قد تكون بعيدة عن هذه القيم. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك مقاومة لتطبيق الشورى أو التعاون الجماعي، حيث يفضل البعض اتخاذ القرارات بشكل فردي أو مركزي. هذا يعكس تحدياً في ترسيخ مفهوم المشاركة والتعاون بين القيادة والموظفين، وهو ما يشكل حجر عثرة أمام تطبيق ممارسات التميز المؤسسي الفعالة. من أجل التغلب على

جامعة المسيلة ----- السنة الجامعية: 2025/2024

هذه التحديات، يتعين على المؤسسات العمل على تعزيز الوعي بالقيم الإسلامية وتوفير بيئة تشجع على التغيير الثقافي التدريجي والمستدام.

أسباب التحديات الاقتصادية تشمل: (عويسي و شياد ، 2016)

- **نقص الموارد:** قد يواجه القطاع العام أو الخاص صعوبة في تخصيص الموارد المالية الكافية لتحقيق التميز في العمل المؤسسي.
- **المنافسة الاقتصادية:** في بيئة تنافسية، قد يواجه القادة صعوبة في دمج القيم الإسلامية مثل العدالة و الشفافية مع الضغوط الاقتصادية التي تطلب تحقيق نتائج سريعة.
- **أزمة الثقة الاقتصادية:** قد يتطلب بناء ثقة المجتمع أو العملاء في المؤسسات، الوقت والجهد، وهذا يتطلب استثمارًا طويل الأجل في الابتكار والممارسات المؤسسية التي تحقق التميز.

3. التحديات الإدارية:

التحديات الإدارية تعد من بين أبرز العقبات التي قد تعترض تطبيق ممارسات التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي. تشمل هذه التحديات الهيكل الإداري داخل المؤسسة، والظروف التنظيمية التي قد تؤثر على تطبيق المبادئ الإسلامية مثل الشورى، الشفافية، والمساواة. على سبيل المثال، قد يواجه القائد صعوبة في تنفيذ الشورى إذا كان الهيكل الإداري للمؤسسة يعتمد على السلطة المركزية أو إذا كانت القرارات تُتخذ دون إشراك الموظفين في العملية. في مثل هذه الحالة، قد يُواجه القائد مقاومة من الموظفين الذين لا يشعرون بأن آرائهم ذات قيمة أو أنهم لا يملكون القدرة على التأثير في قرارات المؤسسة. كما أن الظروف التنظيمية التي تفتقر إلى الشفافية أو المساواة قد تضعف الثقة بين القيادة والموظفين، مما يعيق تطبيق مبادئ العدالة والإتقان في العمل المؤسسي. لتجاوز هذه التحديات، يتعين على القادة تبني هيكل إداري مرن يضمن إشراك جميع أفراد المؤسسة في صنع القرار، مع تعزيز ثقافة الشفافية والمساواة لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتطبيق القيم الإسلامية بشكل فعال.

أسباب التحديات الإدارية تشمل: (درويش، 2009)

- **نقص التدريب الإداري:** قد تكون هناك حاجة لتدريب القادة على تطبيق مبادئ الشورى و القيادة التشاركية.
- **البيروقراطية:** بعض المؤسسات قد تواجه تعقيدًا في الهيكل الإداري مما يعيق عملية اتخاذ القرارات السريعة والمشاركة الفعالة.
- **الهيمنة على صنع القرار:** في بعض الحالات، قد تكون المؤسسات متمركزة حول القائد فقط، مما يؤدي إلى نقص الشفافية في اتخاذ القرارات.

4. التحديات التكنولوجية:

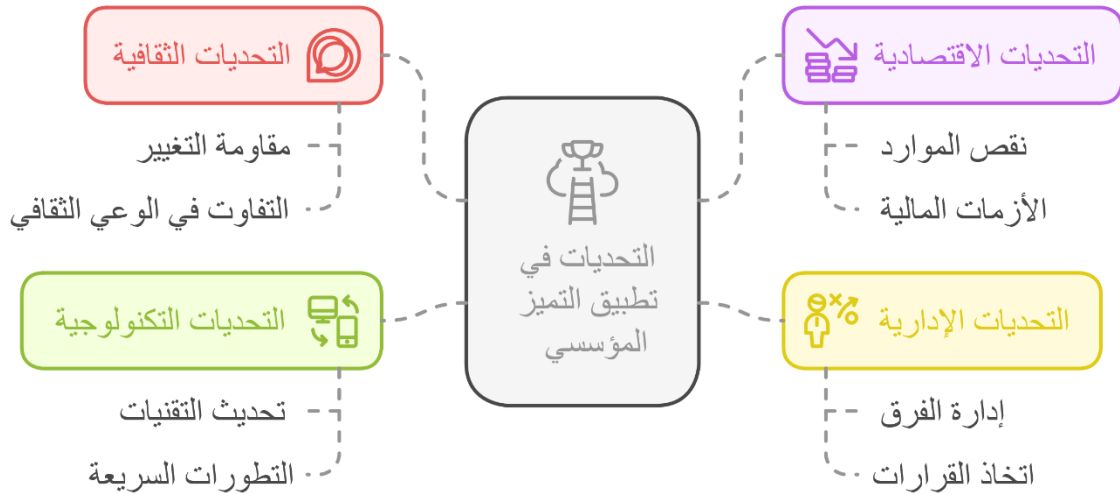
مع التقدم التكنولوجي السريع، يُعتبر التحول الرقمي من أكبر التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التميز المؤسسي وفقًا للقيم الإسلامية. قد تتطلب التغييرات في التكنولوجيا استثمارًا كبيرًا في

الأدوات والبرمجيات التي تدعم ممارسات الجودة والإدارة الفعالة. كما أن التحول الرقمي يتطلب أن تكون المؤسسات مهيأة للتكيف مع التطورات الحديثة في مجال الذكاء الصناعي، إدارة البيانات، و التحليلات التنبؤية.

أسباب التحديات التكنولوجية تشمل: (عويسي و شياد ، 2016)

- **عدم توافق التكنولوجيا مع القيم الإسلامية:** في بعض الأحيان، قد يتطلب تطبيق التميز المؤسسي في بيئات تكنولوجية جديدة مواجهة تحديات في التوافق بين الممارسات الحديثة والقيم الإسلامية.
- **نقص الخبرة التكنولوجية:** قد تواجه المؤسسات صعوبة في تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية التي تدعم العمليات المؤسسية، مما يؤثر على الإنتاجية ويؤخر تطبيق التميز المؤسسي.
- **التكاليف المرتفعة للتحول الرقمي:** التكاليف المالية المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة قد تشكل تحدياً في بيئات ذات ميزانيات محدودة.

الشكل رقم (18): تحديات تطبيق التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ماسبق

خامساً: نماذج التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي

التميز المؤسسي في الفكر الإسلامي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق القيم الإسلامية مثل العدالة، الإنقاذ، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. المؤسسات الإسلامية التي تتبنى هذه المبادئ تسعى لتحقيق النجاح المستدام في جميع مجالات عملها. من خلال الالتزام بتلك القيم، تتمكن المؤسسات من بناء بيئة عمل متكاملة تُعزز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل. التاريخ الإسلامي يقدم العديد من النماذج المؤسسية التي يمكن الاستفادة منها في العصر الحديث لتحقيق التميز في المؤسسات، حيث تتجسد في هذه النماذج مبادئ العدالة والإنقاذ والشفافية في الإدارة المؤسسية. من خلال دراسة هذه النماذج، يمكننا استلهام كيفية إدارة المؤسسات وتحقيق النجاح استناداً إلى القيم الإسلامية.

سيعالج هذا الجزء أربعة نماذج رئيسية للتميز المؤسسي في الفكر الإسلامي، والتي تمثل تجسيدا عمليا للقيم الإسلامية في إدارة الأعمال والمؤسسات، وهذه النماذج تُظهر كيف يمكن تحويل المبادئ الإسلامية إلى ممارسات عملية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والابتكار.

1. نموذج الخلافة الإسلامية:

نموذج الخلافة الإسلامية يُعد من أبرز وأهم نماذج التميز المؤسسي في تاريخ الإسلام. خلال عهد الخلفاء الراشدين، تم تطبيق ممارسات إدارية مبتكرة تُظهر كيف يمكن تطبيق القيم الإسلامية في إدارة مؤسسات الدولة. استندت الخلافة الإسلامية على نظام الشورى في اتخاذ القرارات، وكان العدل و الشفافية من أبرز سمات الإدارة في ذلك الوقت.

أهم سمات التميز في الخلافة الإسلامية: (الشمري غ.، 2000)

- **الشورى:** كان الخلفاء يستشيرون الصحابة في كل الأمور المتعلقة بشؤون الأمة، مما يعزز من الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات. الشورى كانت أساسًا في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالمجتمع والدول.
- **العدالة والمساواة:** تم تطبيق العدالة في جميع جوانب الحياة اليومية، من توزيع الزكاة إلى حقوق العمال والموظفين. كما كان يتم تطبيق مبدأ المساواة بين جميع أفراد المجتمع دون تمييز.
- **الرقابة المالية:** في عهد الخليفة عمر بن الخطاب، تم إنشاء نظام المحاسبة في إدارة الأموال العامة. كان الخليفة عمر يتابع بنفسه توزيع الزكاة، ويُشرف على أعمال الموظفين.

2. نظام بيت المال:

نظام بيت المال في الدولة الإسلامية هو نموذج متكامل للتميز المؤسسي، حيث تم استخدام المال العام في خدمة المجتمع بكل نزاهة وشفافية. يعتبر بيت المال أحد الأمثلة العملية على إدارة الموارد بطريقة منسجمة مع القيم الإسلامية. كانت موارد الدولة تُجمع وتُصرف من خلال بيت المال بطريقة تتسم بالعدالة، وكان يتم التأكد من وصول الأموال إلى مستحقيها.

أبرز سمات التميز في نموذج بيت المال: (أوانج، 2011)

- **الشفافية في إدارة الأموال:** كانت تنظم المحاسبة على المال العام بشكل دقيق، بحيث يتم توزيع الأموال على الفقراء والمحتاجين بأعلى درجة من النزاهة.
- **التوزيع العادل:** كانت أموال الزكاة توزع وفقًا لاحتياجات الفئات المستحقة، مما يعكس تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية في الإسلام.
- **الاستدامة الاقتصادية:** تم استخدام بيت المال في تمويل المشاريع التي تعود بالنفع على المجتمع، مثل بناء المرافق العامة والمستشفيات.

3. نموذج الإدارة العسكرية في العصر الإسلامي:

نموذج الإدارة العسكرية في العصر الإسلامي يُعتبر من أبرز نماذج التميز المؤسسي التي تُظهر كيفية تطبيق القيادة والاستراتيجية لتحقيق أهداف عظيمة. في هذا النموذج، كان تنظيم الجيوش الإسلامية يتم بناءً على أسس قوية من القيادة الجماعية والتخطيط الاستراتيجي الذي يتوافق مع القيم الإسلامية مثل الشورى، العدل، والإحسان. القائد العسكري في الفكر الإسلامي لم يكن يقتصر على اتخاذ القرارات بمفرده، بل كان يعتمد على مشورة أصحابه والرجوع إلى آراء الخبراء والجنود، مما يعكس مفهوم الشورى في اتخاذ القرارات الهامة. علاوة على ذلك، كان العدل أساساً في توزيع المسؤوليات والمكافآت، وكان الإحسان يمارس في التعامل مع الجنود والخصوم على حد سواء، مع التأكيد على الأخلاقيات الإسلامية في الحرب. من خلال هذه القيم، استطاع القادة العسكريون في العصر الإسلامي تحقيق انتصارات عظيمة وتنظيم جيوش فعالة تُظهر تطبيقاً عملياً لمبادئ التميز المؤسسي في سياق عسكري.

أهم سمات التميز في الإدارة العسكرية: (جارش و سليخ، 2021)

- **التخطيط الاستراتيجي:** كانت المعارك تُخطط بعناية، ويُشرك القائد العسكري في اتخاذ القرارات كل أفراد القيادة العسكرية. في غزوة بدر، على سبيل المثال، تم اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على التشاور مع الصحابة.
- **القيادة الجماعية:** لم يكن القائد العسكري يعتمد على قرارات فردية بل كان يعتمد على مبدأ الشورى بين القيادات العسكرية.
- **الرحمة والعدل:** حتى في أوقات المعركة، كانت القيم الإسلامية مثل الرحمة و العدالة تُطبق، مثلما حدث عندما عامل النبي صلى الله عليه وسلم الأسرى بالحسنى بعد معركة بدر.

4. نموذج نظام التعليم في الدولة الإسلامية:

نظام التعليم في الدولة الإسلامية يُعتبر من النماذج المؤسسية التي أثبتت قدرة الفكر الإسلامي على تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم. في العصر الإسلامي، تم تأسيس العديد من المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات التي سعت إلى تحقيق العدالة في التعليم وتوفير فرص متساوية لجميع الأفراد، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية. تم تطبيق مبادئ العدالة في توزيع التعليم وتوفير الموارد التعليمية لجميع الطبقات، ما ساعد في رفع مستوى العلم والمعرفة في المجتمع الإسلامي. من أبرز الأمثلة على ذلك كانت الجامعات الإسلامية العريقة مثل جامعة القرويين في فاس وجامعة الأزهر في القاهرة، التي وفرت بيئة تعليمية تشجع على البحث العلمي والنقد البناء، وتضم أساتذة وطلاباً من مختلف أنحاء العالم الإسلامي. كما أن نظام التعليم في الدولة الإسلامية كان يعتمد على الشفافية في إدارة الأمور التعليمية والالتزام بالقيم الإسلامية مثل الإتقان في التدريس والمساواة بين الطلاب. من خلال هذه المؤسسات، استطاع الفكر الإسلامي أن يحقق التميز المؤسسي في مجال التعليم، مما ساعد في تطوير العلوم والمعارف في العصر الإسلامي وأثر بشكل إيجابي على الحضارة الإنسانية.

أهم سمات التميز في نظام التعليم الإسلامي: (محمد، 2020)

- **المساواة في التعليم:** كان التعليم يُقدم لجميع فئات المجتمع، بغض النظر عن الطبقة الاجتماعية أو العرق. كان الفقراء يُتاح لهم نفس الفرص في التعلم كما يُتاح للأغنياء.
- **الابتكار والتطوير:** كان هناك تركيز على البحث العلمي و التطوير، مما يعزز من الابتكار المستمر في مجالات مختلفة مثل الطب و الفلك و الرياضيات.
- **التعليم الشرعي والعلمي:** تم دمج التعليم الديني مع التعليم العلمي، مما يعكس التكامل بين الجانب الروحي والعملية في الفكر الإسلامي.

سادسا: شواهد وتطبيقات التميز المؤسسي من التاريخ الإسلامي

التاريخ الإسلامي مليء بشواهد على كيفية تطبيق التميز المؤسسي في مختلف مجالات الحياة:

1. عهد الخليفة عمر بن الخطاب:

خلال عهد الخليفة عمر بن الخطاب، كان يتم تطبيق نظام الشورى في اتخاذ القرارات، مما يعكس أهمية المشاركة في صنع القرار. تم تعزيز العدالة في توزيع الموارد، حيث كان الخليفة نفسه يتابع توزيع الزكاة وتوزيع الأراضي. كما قام بتأسيس نظام المحاسبة في إدارة الأموال العامة، وهو ما أسهم في تطبيق الشفافية والنزاهة في الحياة العامة. (محمد، 2020)

2. إدارة بيت المال في عهد الخلفاء:

في نظام بيت المال، كان يتم توزيع الأموال العامة بشكل عادل على الفقراء والمحتاجين، مع مراعاة احتياجات المجتمع وفقاً لأعلى معايير العدالة. هذه الممارسة تُظهر كيف يمكن إدارة الموارد العامة بأمانة وشفافية. (أوانج، 2011)

3. إدارة الجيوش:

كانت إدارة الجيوش في عصر النبي صلى الله عليه وسلم نموذجاً للقيادة الفعالة. كان يتم تنظيم الجيوش بناءً على التخطيط الاستراتيجي، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يتخذ القرارات استناداً إلى مبدأ الشورى، حيث يستشير الصحابة في اختيار قادة المعارك وتحديد الاستراتيجيات العسكرية. (جارش و سليخ، 2021)

قائمة المراجع:

VAXEVANIDIS, N., KRIVOKAPIC2, Z., STEFANATOS, S., DASIC, P., & PETROPOULOS, G. (2006). AN OVERVIEW AND A COMPARISON OF ISO 9000:2000 QUALITY SYSTEM STANDARDS WITH RELATED AUTOMOTIVE ONES (QS9000, ISO/TS 16949) AND TQM MODELS (MBNQA AND EFQM). *ANNALS OF THE FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA*, 05(02), 155-166.

Afriyie, E. O., Abraham, E. M., Brown, D. W., & Awuku, G. (2024). The Effect of Leadership Qualities on the Performance of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 09(06), 01-25.

Albrecht, M. (2024, 10 20). *Bosch - A Case Study*. Retrieved from ugc.futurelearn.com: https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/3a/39/3a39d48a-13f5-4eca-86b4-400b6101f60f/Bosch_case_study.pdf

Andreea , C., Eduard , E., Băleanu , V., & Sabina , I. (2010). TQM AND BUSINESS EXCELLENCE. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(04), 125-134.

Aydın, S., & Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige National Quality Award: a modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, 05(01), 53-63. doi:<https://doi.org/10.1007/s40747-018-0069-9>

EFQM . (2024, 10 20). *Bosch Rexroth. Using EFQM to offer the best of both worlds*. Retrieved from EFQM: <https://efqm.org/case-studies/bosch-rex/>

exsus: - (2024 ,10 20). *التحديات الشائعة لتحقيق التميز المؤسسي. تم الاسترداد من موقع إكسس -* <https://exsus.ae/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D8%A6%D8%B9%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3>

ivypana. (2024, 10 20). *Implementation of Total Quality Management (TQM): Toyota Case Study*. Retrieved from ivypana: <https://ivypana.com/essays/total-quality-management-tqm-implementation-toyota/>

Jun, L., Pingping, F., & Weiku, W. (2008). Firm environment, leader behaviors, and leadership effectiveness: An interactive model. *Firm environment, leader behaviors, and leadership effectiveness*, 02(01), 50-66. doi:DOI 10.1007/s11782-008-0004-9

Koutsoumpa, M. (2023). Personality Traits and Leadership Effectiveness. A Mini Review. *Technium Education and Humanities*, 06, 1-11.

Ladden,, M. D., Kelley,, H. J., McBride,, A. B., Fairman,, J., & Hassmiller,, S. (2025). Preparing the next generation of nurse leaders in education, science, and practice: Lessons from four Robert Wood Johnson Foundation programs. *Nursing Outlook*, 73(1), 1-7.

Larousse. (1997). *Dictionnaire, Larousse Bordas*.

Lekganyane, J., Eskom, & Oosthuizen, T. (2006). ANALYSING LEADERSHIP TRAITS IN ESTABLISHING EFFECTIVE LEADERSHIP AT ESKOM. *Acta Commercii*, 06(01), 237-247. doi:10.4102/ac.v6i1.120

McCarthy, G., Greatbanks, R., & Yang, J.-B. (2022). Guidelines for assessing organisational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic. In UMIST, *Guidelines for self-assessment* (pp. 1-119). Manchester School of Managemen.

Paul, P. (2003). *La performance durable*. Paris: edition Dunod.

Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(01), 118-129. doi:doi:10.1016/j.seps.2010.12.003

Sorin-George , T., & Paul , M. (2018). Business excellence models: a comparison. *Proceedings of the 12th International Conference on Business* (pp. 966-974). Bucharest: University of Bucharest.

ادريس سهيل. (2003). *المنهل: قاموس عربي فرنسي* (المجلد الطبعة 31). بيروت: دار الآداب.

أكرم حداد، و مشهور هذلول. (2005). *النقود والمصارف - مدخل تحليلي ونظري*. الأردن: دار وائل للنشر.

الزهراء رويشد، و أحمد نور الدين طالب. (2024). سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*، 07(01)، 372-353.

الشبكة العربية للتميز والاستدامة. (20 10 2024). *إدارة التميز*. تم الاسترداد من <https://sustainability-excellence.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2>

الطاهر لوراسية. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي، تجربة مؤسسة فرتيال. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*، 08(01)، 277-255.

الطاهر مجاهدي. (2003). *التدريب المهني وأثره على الأداء*. 51. الجزائر: جامعة الجزائر.

العباشي زرزار، و كريمة غباد. (2020). مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي EFQM. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية*، 03(01)، 72-52.

أمين عويسي، و فيصل شباد . (2016). فلسفة النظام الاقتصادي الإسلامي مقارنة بالنظم الاقتصادية. *Falsafah Nizhamul Iqtishadi al-Islamy*، 05(02)، 199-165.

أيمن مبارز عبد العال، و ثناء معوض علي. (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد 6 أكتوبر التعليمية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 81، 241-332.

جهد أحمد عبد الرزاق نعيرات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. 1-27.

حسن راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

حسيبة ملاس. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 07(01)، 224-237.

حسين أسامة معاوية بخيت، و عبد الحميد محمود عبد المعطي هاشم. (2022). إدارتا الموهبة والجودة الشاملة وتأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دنقلا. مجلة المنهل الاقتصادي، 05(01)، 113-136.

خالد بن أحمد معيوف الشمري. (2022). واقع غدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 07(02)، 124-149.

خالد عدنان. (1988). السياسة النقدية والمصرفية في الإسلام. بيروت: مؤسسة الرسالة.

خديجة الحاج نعاس، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة، اتصالات الجزائر من جهة نظر العاملين بها. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 21(01)، 29-50.

خديجة شناف. (2022). استراتيجية كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل. مجلة آفاق للعلوم، 07(03)، 543-557.

خطاب عايدة. (1989). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي.

ذهبية العرفاوي. (2020). صفات القائد الإداري الناجح. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 08(01)، 30-50.

رابح بوقرة، أمال قبالي، و قرمية دوفي. (2019). أقر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتين للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي - ميلية جيجل. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04(02)، 101-120.

رجاء محمد ياسين عودة. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

رملية لعمر، و أمال بن عبد السلام. (2017). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة. مجلة إضافات اقتصادية، 01، 186-209.

سحر عبد الله محمد. (2020). تطور المؤسسة التعليمية في الإسلام. مجلة اكليل، 01(02)، 139-151.

سعاد ميدون . (2014). دور القيادة الادارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال "دراسة حالة مجمع صيدال". مذكرة ماجستير علوم التسيير، 80. جامعة المدية.

سفيان بوزيد. (2022). دراسة نظرية لأثر النقود الإلكترونية، النقود الافتراضية على السياسة النقدية الجزائرية - حالة الجزائر. مجلة دفاتر بوداكس، 11(01)، 349.

سناء رحمانى. (2024). محاضرات في مقياس الاقتصاد النقدي. مطبوعة بيد/فوجية. المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.

سهام قوت. (2021). دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي EFQM للتميز وفق منظر RADAR. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 07(01)، 220-242.

سهام موفق، و نجوى الحدي. (2016). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 7(2)، 72-89.

سهيلة محمد عباس. (2003). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)* (المجلد الطبعة 01). عمان: دار وائل.

شركة ريناد المجد. (2024, 10 24). *إدارة التميز المؤسسي: الطريق نحو القمة*. تم الاسترداد من إدارة التميز المؤسسي:

<https://www.rmg-sa.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D9%86%D8%AD%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%85%D8%A9>

صبحي تادرس قريصة، و مدحت محمد العقاد. (1983). *النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

صبرينة حديدان، و حسان تريكي. (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن). *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 03(02)، 55-65.

صديق عبد الرحمان شعيب صالح، أبو بكر عامر محمد لقمة، و محمد مختار ابراهيم أحمد. (2023). أثر السمات الشخصية الريادية على الاداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المستشفيات 2020-2022. *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 03(02)، 1-13.

عادل بومجان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. *أطروحة دكتوراه*. جامعة محمد خيضر - بسكرة.

عادل جارش، و أسامة سليخ. (2021). الاستراتيجية العسكرية في الفكر الاسلامي. *مجلة مدارات سياسية*، 05(02)، 178-189.

عادل زايد. (2003). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عاطف محمد عبيد. (2000). *إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية*. القاهرة: دار النهضة.

عاهد سنجق. (2010). *أساسيات العمليات المصرفية الإسلامية*.

عائشة حمودي هاشم. (2023). اعتماد معايير جائزة مالكولم بالدرج الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتفوق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في محافظة بغداد. *دراسات اقتصادية وإدارية ومالية ومصرفية ومحاسبية*، 06(01)، 24-44.

عبد البارى أوانج. (2011). استثمار أموال الزكاة وتطبيقاته في بيت المال بماليزيا. *مجلة التجديد*، 05(29)، 143-170.

عبد العزيز بن شريتح حسين الرويلي. (2018). القيادة الدولية التربوية في الفكر الاسلامي، مبادئ القيادة وسماتها. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 07(04)، 22-32.

عبد القادر محمد منصور منصور. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM، دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 05(01)، 51-72.

عمان ، الأردن: دار الفكر *اقتصاديات النقود والبنوك*. (2010). عبد القادر، ا. م

محاضرات في مقياس إدارة الأداء والتميز ----- الدكتور: الجربي أحمد

عبد الكريم أبو الفتوح درويش. (29 10, 2009). إدارة الاداء، منظور التميز المؤسسي. دراسات مركز بحوث شرطة
الشارقة. الشارقة، الشارقة: الإدارة العامة لشرطة الشارقة.

عبد الله علي. (2005). الأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 231).
قالمة: جامعة قاصدي مرباح.

عبد الله لبط. (2007). النظام النقدي في الاقتصاد الاسلامي. رسالة ماجستير. (علوم تسيير فرع نقود ومالية، المحرر)
الجزائر: جامعة الجزائر.

عبد المطلب بيبصار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الأعمال. أطروحة
دكتوراه، 90. المسيلة: جامعة المسيلة.

عبد الناصر محمد سيد أحمد. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية.
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 317-384.

علي السلمي . (2002). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

علي غربي. (2007). تنمية الموارد البشرية (المجلد الطبعة 01). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

غازي الشمري. (12, 2000). الشورى بين النظرية والتطبيق. إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنتروبولوجيا والعلوم
الإجتماعية، 12. doi:https://doi.org/10.4000/insaniyat.7887

فاطمة عبد الله الشهراني. (2021). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام - دراسة حالة دولة قطر. المجلة
الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 21، 370-390.

فلاح حسن عداي الحسيني. (2000). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.

فيروز بوزورين، و فاروق يعلى. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على
بعض المؤسسات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 16(04)، 385-408.

كتانة خيرى. (2008). مدخل الى ادارة الأعمال(النظريات - العمليات الادارية). الأردن: دار جريز.

كمال شريط، و سفيان خلوفي . (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال،
دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،
12(03)، 528-541.

لخضر مولاي عبد الرزاق، و عمر حوتية. (2005). الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية مع
الإشارة الى بعض التجارب الدولية. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية
الحقوق والعلوم الاقتصادية (صفحة 251). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

محمد بن علي المانع. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، 79. الرياض: جامعة نايف
للعلوم الامنية.

محمد علي عبد الوهاب. (1984). العنصر الانساني في ادارة الانتاج. القاهرة: عين شمس.

مدحت ابو النصر. (2014). الأداء الإداري المتميز (الإصدار 02). القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مدحت محمد أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات (المجلد 01).
القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محاضرات في مقياس إدارة الأداء والتميز ----- الدكتور: الجربي أحمد

مرفت يوسف جرجيس عجايبي. (2022). أثر غدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية "دراسة تحليلية". مجلة البحوث الإدارية، 40(02)، 1-40.

مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

مصطفى نجيب شاويش. (2004). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

منصور ناعم العمري، منصور صالح الشerman، و عبد الرزاق لقواق. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولات والتنمية المستدامة، 04(01)، 01-22.

نجلاء محمد بكر. (2000). اقتصاديات النقود والبنوك. مصر: أكاديمية طيبة.

هدى فريال بوغابة، و منيرة جمادي. (2024). النهج المبتكر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة ودوره في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة UBER باستخدام النموذج الاوروبي للتميز EFQM. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 07(01)، 207-228.

وردة حواطي، و أحمد دروم . (2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التامين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06(03)، 163-184.

يوسف بوميدين. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، 05، 33.