

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

المقياس: إدارة الأداء والتميز

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

المحاضرة الثانية: ماهية التميز التنظيمي

تمهيد

لقد أضحت تحقيق التميز بمثابة توجه مهم للمؤسسات على اختلاف أحجامها ومستوياتها، حيث يعمق التفكير الإستراتيجي لدى إدارة هذه المؤسسات، ويؤكد على ضمان الجودة والتنوع وضبطها، وقد جاء مفهوم نظام إدارة التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء ليضيف مزيداً من الرصانة والوضوح على الدعوات التي كانت تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل المختلفة، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي، وتطبيق إدارة التميز في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية، وعليه سيتم في هذه المحاضرة تناول ماهية التميز التنظيمي من خلال الإشارة لمختلف التعريفات التي تناولت مفهوم التميز التنظيمي وخصائصه، بالإضافة إلى التمييز بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة، والتطرق للفلسفة التميز التنظيمي وأهدافه ومبادئه والأسس التي يقوم عليها، كما سيتم تحديد أبعاده ومهاراته.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي وخصائصه

اهتمت عديد الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز التنظيمي، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة فقد ربطت التميز التنظيمي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي وخلق العمل، وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التميز التنظيمي:

يعبر التميز التنظيمي على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج، وبمعنى آخر فإنها تعني مدى تحقيق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسة؛

ويشير التميز التنظيمي إلى القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستويات المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة؛

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة، ويكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ظل التفاعل بين الإنسان والبيئة المحيطة.

والتميز التنظيمي عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء حيث يؤدي التميز التنظيمي إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال؛

ويعرف النموذج الأوربي التميز التنظيمي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء والإدارة الفعالة للموارد البشرية.

والتميز كمفهوم له دلالاته حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحا (تميزا) في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويقصد بالتميز التنظيمي عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الكفء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك العاملين والتحسين المستمر، والابتكار الإداري والإبداع التنظيمي وبناء مؤسسات ناجحة، وبذلك فإن التميز التنظيمي يعني محاولة المؤسسات استغلال الفرص والتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد البشرية والمادية والحرص على الأداء.

وهناك من يرى أن التميز التنظيمي يشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وهو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة بها.

ويرتبط مفهوم التميز التنظيمي بعدة جوانب: أولاً: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، ثانياً: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يحقق فقط ظروف محددة، ثالثاً: أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، رابعاً: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، خامساً: أن التميز شيء ما يناسب منتجا أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها خاصة عندما يتم تحديد هذا الغرض أو المنتج.

ويشير التميز التنظيمي إلى بعدين رئيسيين ومحوريين متكاملين في الإجارة الحديثة لا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع وهما:

■ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

■ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز التنظيمي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فإن البعض الآخر ينظر إليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه

التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز التنظيمي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

وبالنسبة لخصائص التميز التنظيمي فهي تتمثل فيما يلي:

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة؛
- توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية؛
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة؛
- توافر توصيف وظيفي لكل دائرة وكل موظف؛
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية)؛
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز؛
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات؛
- وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات؛
- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين؛
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات؛
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات؛
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات والعمل بروح الفريق؛
- وجود احترام وتقدير مرضي للمؤسسات محليا وعالميا؛
- امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز؛
- حل المشاكل باستمرار وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل لطريق علمية سليمة؛
- إمكانية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد؛
- توافر نوعية جودة عالية للخدمات والمنتجات بأقل تكلفة ممكنة؛
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

كما تتضمن خصائص التميز التنظيمي ما يلي:

- **قبول الأعمال الصعبة:** حيث يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛
- **توفر القيادة الكفؤة:** حيث أن القيادة تعمل كقدوة للعاملين في المؤسسة، ولها دور بارز ومهم في تحفيز التميز والتشجيع عليه في أوساط العاملين؛
- **تحمل المصاعب:** بالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛

- **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المؤسسات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- **برامج التدريب:** حيث أن النظام المعيارى السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات؛
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

ثانياً: الفرق بين الجودة والتميز

معظم الناس وخصوصاً العاملين في مجالات متعلقة بنظم الإدارة والجودة يعرفون أن للجودة تعريفات عديدة سليمة ولكن سيتم التعرف لأكثرها وضوحاً والتي تم ذكرها في أكثر من مرجع وهو أن الجودة هي استيفاء مجموعة من المتطلبات المحددة (**Fulfillment of requirements**) وكلمة متطلبات هنا غالباً ما تكون لها علاقة بواحدة من ثلاث أنواع أو بهم جميعاً وهذه الأنواع هي: المتطلبات القانونية أو متطلبات العملاء أو متطلبات المواصفات القياسية الدولية ومن هنا يمكن بداية رؤية الفرق بينها وبين التميز لأنه بشكل أو بآخر الجودة متطلباتها محددة وغالباً ما تمثل الحد الأدنى المقبول وفقاً للطرف المحدد لتلك المتطلبات أما التميز فهو القدرة على تخطي المطلوب أو حتى التفرد والتفوق في تقديم المنتج أو الخدمة أو تنفيذ العمليات بطرق مبتكرة ولو أردنا أن نعرض مثالا يوضح هذا الفرق نستطيع أن نشبه الفرق بشركتين لبيع الهواتف المحمولة وكل منهما تراعي جميع اشتراطات السلامة في تصنيع الهواتف وتقدم خدمة ما بعد البيع للعملاء من خلال مراكز معتمدة ولكن إحدى الشركتين بمجرد شراء هواتفها وتسجيل البريد الإلكتروني للمستخدم يتم التواصل معه لترتيب موعد لتعريفه أكثر على كيفية استخدام الهاتف وتحقيق الاستفادة المثلى من إمكانياته سواء بشكل شخصي أو من خلال مكالمة فيديو أو حتى من خلال إرسال فيديو مسجل للعميل وهو ما يتخطى توقع العميل ويزيد من سعادته وهذا الأمر سيتم توضيحه في النقطة؛

دائماً ما ترتبط كلمة الجودة بالمواصفات ويرتبط التميز بالمعايير، يا ترى لماذا وما هو الفرق بينهما ؟

المواصفة دائماً ما تكون محددة وتحتوى على متطلبات صريحة يجب استيفائها يعنى على سبيل المثال: الوصفة الطبية التي يقوم الطبيب بكتابتها بعد توقيع الكشف على المريض ستجد فيها سرد لأصناف الأدوية ولكل دواء الجرعة المحددة والوقت المناسب لكل جرعة بهدف المساعدة على الشفاء من المرض الذي تم تشخيصه، مثال ثاني المواصفة القياسية الخاصة بتحديد محتويات بطاقة البيانات للمنتجات الغذائية (**label information**) فيها حد أدنى من المعلومات الواجب ذكرها على بطاقة تعريف المنتج ومثل آخر وهو المواصفة القياسية الدولية (**ISO9001**) تحدد مجموعة المتطلبات الواجب توافرها كحد أدنى في أي مؤسسة ترغب في الاعتراف بتوافق نظامها الإداري مع اشتراطات الحصول على شهادة المواصفة الدولية مثل وجود نظام محدد لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات على سبيل المثال؛

لكن في التميز الوضع مختلف قليلاً نظراً لاختلاف المفهوم والذي يستدعي عدم وجود "متطلبات وصفية محددة" والتي يجب تطبيقها بعينها لأن هذا سيجعل منها قيوداً لمجهودات المؤسسات التي ترغب في تقديم شكل متفرد عن مثيلاتها لذلك أغلب نماذج التميز تحتوى على مجموعة من المعايير "الغير إلزامية" والتي يمكن استخدامها كإطار عام لتنسيق جهود تلك المؤسسات من أجل تحقيق أغراضها بالشكل الأمثل من وجهة نظرها وبما يحقق ويتخطى حدود رضا متعامليلها لحدود السعادة في أحيان كثيرة، على

سبيل المثال قد نجد أحد معايير التميز المؤسسي يتحدث عن "إدارة الابتكار" ويذكر أن جهود المؤسسات المتميزة في هذا الصدد قد يشمل بذل جهود لبناء قدرات موظفيها في مجالات الابتكار والإبداع دون أن يقدم طريقة محددة لتحقيق ذلك أو ذكر وثائق محددة يجب الاحتفاظ بها كدليل على ذلك.

ولذلك يمكن القول أن للجودة متطلبات يجب تنفيذها وهناك في هذا الصدد مساحة للصواب والخطأ ولكن معايير التميز تمثل فقط إطار عام لمجموع الجهود التي تبذلها المؤسسات ولا يمكن وصف إحداها بأنها صواب أو خطأ / مطابق أو غير مطابق ولكن الوصف الأدق أنها قد تكون ممارسات عادية أو متميزة ورائدة في بعض الأحيان.

ثالثاً: أنواع المؤسسات وعلاقتها بالتميز

في أحد المحاضرات الخاصة بالتميز المؤسسي ذكر أحد المتحدثين المرموقين أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي:

❖ **مؤسسات فاشلة:** وهي تلك المؤسسات التي تفشل في تحقيق خططها الإستراتيجية والتنفيذية أو تفشل في تحقيق حاجات ورغبات عملائها الداخليين والخارجيين؛

❖ **مؤسسات متميزة بشكل عارض:** والتي نرى منها أمثلة عديدة بشكل دائم وهي تلك المؤسسات التي بذلت جهوداً ساعدتها في تحقيق مستوى مهم من التميز ولكن لم يكن الاستمرار حليفاً لها فيخبو تميزها فجأة مثلما سطع بشكل مفاجئ، وهناك عدد كبير من الاحتمالات التي قد تصف ما يدور بداخل تلك المؤسسات وقد يكون على رأس تلك الاحتمالات والأسباب غياب الرؤية والقيادة والأهم: غياب نموذج رائد يحتذى به وهو ما تمتاز به مؤسسات النوع الثالث؛

❖ **المؤسسات ذات التميز المستدام:** هي مؤسسات متميزة على طول الخط ومن النادر أن تغيب عن منصات التتويج أو على الأقل ضمن القوائم المختصرة النهائية للمرشحين للفوز بالجوائز ذات العلاقة بتميز الأداء المؤسسي وأهم ما تمتاز به هذه المؤسسات هو إتباع نموذج ومعايير واضحة تفرضها على كل من ينتمي لها وعلى رأسهم القيادات العليا بمستويات واضحة من الأداء بلا أي احتمال للتهاون أو التراخي وهو ما يضمن لهم دائماً الصدارة والسعي بمنتهى الشغف للاطلاع على أفضل الممارسات في الداخل والخارج لتحقيق الاستدامة في الأداء الجيد، وبالمناسبة هذه الفئة من المؤسسات هي الأقل تأثيراً بتغير القيادات فغالباً ما يكون تغير قادتها مصحوباً بازدياد مطرد في مستويات الأداء وليس العكس.

وما سبق يتضح أهمية وجود نموذج يهتدي به كل ساعٍ إلى تحقيق مستويات أداء رائدة ومستدامة ولقد تعمدت هنا استخدام لفظ (يهتدي) للتأكيد على أن جميع تلك النماذج هي نماذج إرشادية ولا يوجد فيها صواب مطلق أو خطأ مطلق وهو ما تعكسه حتى آليات التقييم الخاصة بتلك النماذج والتي تعتمد على وضع أوزان نسبية تعبر عن درجة تميز الممارسات بدلاً من حالات المطابقة وعدم المطابقة التي تمتلئ بها تقارير التدقيق الخاصة بمواصفات الجودة.

توضيح مهم: التباين والاختلاف هما العدو الأول للجودة والاعتمادية سواء في الإنتاج أو تقديم الخدمات

(Variation is inversely proportional to quality and reliability)

لذلك فوجود مواصفات ومتطلبات صريحة للجودة هو ما يضمن تنفيذ العمليات وتحقيق مخرجات ضمن الحد الأدنى المقبول من معدلات الاختلاف وبالتالي يمكن قبولها والاعتماد عليها كقاعدة للسعي نحو التفرد والريادة لذلك ستظل دائماً الجودة والمواصفات في صلب وجوهر كل مساعي التميز المؤسسي على أن يتم تطبيقها بشكل فعال وليس مجرد "تستيف" وترتيب أوراق ومستندات لاجتياز تدقيق والحصول على الشهادة المرادفة.

رابعاً: أهداف ومستويات التميز التنظيمي

يهدف التميز التنظيمي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقييم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغير؛

كما تتضمن أهداف التميز التنظيمي ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط معدل الشكاوي والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، مع زيادة الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة أخرى والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة؛

بالإضافة إلى ذلك فإن التميز التنظيمي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافق مع متطلبات السوق عن طريق إستخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العملية التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها والتخطيط الجيد لعمليات التميز التنظيمي من خلال تواجد فرق التفتيش والمتابعة، وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصال.

وبالنسبة لمستويات التميز هناك من يرى أن مستويات التميز لا تخرج عن مستويين هما: التميز على مستوى الفرد، والتميز على مستوى المنظمة، أما البعض الآخر فقد حددها بأربعة مستويات هي: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات وفرق العمل، مستوى المنظمة ويشتمل على جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الإداري، والمستوى الوطني وهو يشتمل على جميع منظمات القطاع العام، ويمكن تصنيف مستويات التميز على النحو التالي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى الإداري، المستوى المنظمي، والمستوى الوطني.

خامساً: مبادئ وأسس التميز التنظيمي

لقد اتفق مجموعة من الباحثين حول المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز التنظيمي وتسهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:

■ **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، ولذلك فعملية التميز التنظيمي يجب أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، لأن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف المؤسسات العادية؛

■ **الشمولية:** حيث أن تحقيق التميز في جزئية معينة على مستوى المؤسسة بنسبة 100% ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية من خلال محاولة تحقيق 1% أفضل في أداء كل جزئية، ولا شك أن النظرة الشمولية في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محددة؛

■ **التركيز على التوقعات المستقبلية:** حيث أن التميز التنظيمي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن وإنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد؛

■ **توافر مقومات التميز:** حيث يؤيد العالم "دافيز" في مقولته بأن التميز التنظيمي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، إن من يريد التميز التنظيمي الحقيقي لابد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، قيم عمل راسخة، قيادة قوية مستقرة، تعيين أفضل العاصر البشرية، تحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، توطيد العلاقات مع المستفيدين، الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، نظام فعال للمعلومات الإدارية، إجراءات عمل سهلة ومتوازنة، القناعة بأهمية الابتكار، القناعة بأهمية الموارد البشرية وقدراتهم الكاملة؛

■ **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث أن التميز التنظيمي لكي يكون مجديا وملحوظا يجب أن يكون متركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق، وألا تبثر جهودها في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز التنظيمي لفترة طويلة وبصورة مجدية؛

■ **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين؛

■ **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** فلو افترضت المؤسسة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها وإستراتيجياتها على هذا الأساس فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين وأن نبعد كل البعد عن التكلم عن أجداد الماضي ونركز على الحاضر ونتطلع إلى تحقيق أعجاز في المستقبل؛

■ **المناخ الملائم للعمل:** لا شك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز التنظيمي، وبالتالي فسعي القيادات العليا في أي مؤسسة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الأساسية للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المؤسسة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنتسبين في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنتسبين بالمؤسسة.

وهناك من يضيف مبادئ أخرى ومنها: التركيز على العملاء، القيادة والثبات على الأهداف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تنمية العاملين وإشراكهم، الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، تطوير الشراكة مفهومها وممارسة، التعلم المستمر، المسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

أما "بيترز وروبرت ووترمان (Peters & Waterman)" فقد حددوا أسس التميز بثمانية أسس هي: التحيز للتنفيذ، الاقتراب من العميل، تنمية الاستقلالية وروح العمل الجماعي، تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد، الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة، الانحصر في محالات الخبرة، التنظيم البسيط والعديد الصغير للعاملين، المزج بين المركزية واللامركزية؛

وبالنسبة لأسس التميز التنظيمي فتتضمن ما يلي:

- فعالية عمل القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز القيادي، أي الربح تقابله الخسارة والعكس بالعكس، وهي متعددة الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، ومن الجانبين، وأن التميز ناتج عن القيادة القوية؛
- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع الأفكار والمشاريع الجديدة والقيام بالتجارب؛
- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها؛
- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته؛
- وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للزبائن والعميلين؛
- اعتماد التميز على المشاركة المباشرة من جانب العاملين؛
- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية؛
- يستند التميز على وجود برامج وطرق عمل واضحة وعلى هيكل تنظيمي مرن وواضح؛
- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول؛
- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة؛
- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع؛
- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا؛
- الاختيار السليم والكفء للموارد البشرية.

وعليه تتمثل أسس التميز التنظيمي فيما يلي: القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، البيئة التنظيمية المتميزة، وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى جميع العاملين في المؤسسة، التركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، تأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه، التنافسية والتفوق والإبداع والابتكار، التقويم المؤسسي والذاتي المستمر، تطوير الشراكات والبحث عنها، المسؤولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المؤسسة، الاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.

سادسا: أبعاد التميز التنظيمي

يمكن النظر إلى التميز التنظيمي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر وتهتم بجميع العناصر، فالتميز التنظيمي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب وإنما هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العملي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز، وقد اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز التنظيمي تتمثل في:

❖ البعد المؤسسي: يشمل على العناصر على التالية:

- التخطيط الإستراتيجي للتميز ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين؛
- بناء الشركات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

❖ البعد التنظيمي: ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز ونشر مفاهيمه وأنظمته والتعريف بأهميته ومزايا وفوائد تطبيقه؛
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة؛
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها (ضمان الجودة) والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها؛
- التدريب والتعليم والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل إتقان؛
- تكوين حلقات التميز وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم؛
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز ووضع مؤشرات الانجاز.

❖ البعد التقني: ويشمل على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق)؛
- استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل ورصد الانحرافات في الأداء لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، خرائط باريتو، الرسوم البيانية المتدرجة، خرائط الانسيابية، قائمة الفحص؛
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي ومقارنته بالمستويات الوظيفية والدولية.

❖ البعد الفردي: ويشمل على العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين؛
- المشاركة الفعالة في جهود التميز وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة؛
- تشجيع المبادأة واحترام الآراء المختلفة وتمكين العاملين والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصبه للمشاركة في جهود تحقيق التميز.