

المحور الثالث: الإطار الفكري لإدارة التميز

- ✓ مفهوم التميز في الأداء:
- ✓ تعريف التميز
- ✓ تعريف تميز الأداء
- ✓ نشأة وتطور مفهوم تميز الاداء
- ✓ مفاتيح تميز الأداء
- ✓ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز
- ✓ سمات ومتطلبات إدارة التميز
- ✓ سمات إدارة التميز
- ✓ متطلبات إدارة التميز

مقدمة:

عرف مفهوم الأداء تطورا كبيرا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، فمن النظرة التقليدية التي تجسدت في أفكار رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث ساهم هذا الأخير في إعطاء مفهوم دقيق للأداء من خلال دراسة الحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها.

ولكن مع بداية القرن العشرين تبلورت مفاهيم جديدة للأداء، حيث تحول اهتمام المؤسسات والإدارات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى التركيز على الكميات الممكن بيعها أو تقديمها.

وفي هذا الإطار وبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسة أو الإدارة، أي الأخذ "بالبعد البيئي عند تحديد مفهوم الأداء.

من جهة أخرى ومع ظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، فأداء المنظمة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المنظمة.

ومن هنا فقد توسع مفهوم الأداء ليشمل مصالح أطراف أخرى (مساهمين، مديرين، عمال) أو ما يعرف بـ "stakeholder value"، فكل هذه التطورات أنتجت مفهوما جديدا لإدارة الأداء والذي يندرج في إطاره العديد من الاستراتيجيات والأساليب بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة، والتميز في الأداء من جهة أخرى.

مفهوم التميز في الأداء

لم يعد التميز في الأداء خيارا من الخيارات المطروحة أمام المنظمات الناجحة، بل أصبح ضرورة تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية، والتميز ليس له حدود أو موانع لكنه نمط أو فكر

إداري يمكن أن نجده في أي منظمة تسعى لبلوغه، وقبل التطرق لتعريف الأداء المتميز لا بد من ذكر تعريف مجموعة من المصطلحات ذات العلاقة كالأداء وإدارة التميز كما سيتم تسليط الضوء على تعريف الأداء المتميز ومفاتيحه.

تعريف التميز:

لغة:

تميز الشيء: إنفراده، إنفصاله، إنعزاله.

ماز الشيء: فضّل بعضه على بعض، فضّله على سواه. (قاموس المعاني)

اصطلاحاً:

التميز: هو القدرة على تخطي المطلوب أو حتى التفرد والتفوق في تقديم المنتج أو الخدمة أو تنفيذ العمليات بطرق مبتكرة.

تعريف تميز الأداء

يعرف تميز الأداء على أنه تلك الحالة من التفرد في أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة، وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (الدوري، 2010، صفحة 325)

ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الافراد العاملون في المنظمة أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. (نور الايمان، 2020، صفحة 47)

كما أن التميز في الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المنظمات، كما أنه أكثر من مجرد انجاز الاعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي. (الزيادي، 2014، صفحة 16)

ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية التي تصبوا إليها إدارة المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة:

-البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

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

ويعتبر السلمي أن هذان البعدان متكاملان وهما بمثابة وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتسهيل السبل للتعلم التنظيمي على اعتبار أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

تعريف إدارة التميز:

وقد عرفت إدارة التميز بأنها : "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة". (السلمي، 2002، ص4)

نشأة وتطور مفهوم تميز الأداء

ترجع البدايات الأولى لمفهوم الجودة وإدارة التميز إلى العصور القديمة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة والتميز إلى عهد المصريين القدامى حيث اهتموا بالنقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعة، كما أن عملية بناء ودهان الحيطان في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء.

وقد جاء الإسلام ليؤكد أهمية التميز وتحسين العمل، حيث أكدت الحضارة الإسلامية أن التميز في أداء الأعمال يعتبر منهجا وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان.

وتعد البداية الحقيقية للتميز كمهنة وعمل إداري، مصاحبة للجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة، هي تلك الفترة التي ظهرت فيها عدة محاولات لتطوير العمل والأداء في المؤسسات المختلفة خلال حقبة الأربعينيات من القرن الماضي، وقد ظهرت في بادئ الأمر في المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث وضع ديمينج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسة لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

وقد شهد العقد الأخير من القرن محاولات عديدة للتوجه نحو إدارة الجودة والتميز ففي عام 1990 قامت شركة زيروكس بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال، وقد أكدت الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع الدعم والمنافسة.

وفي السنوات الأخيرة تزايد الحاجة إلى مفهوم إدارة التميز للتعبير عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة وعاملين بها، ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

سندرج التسلسل الذي مرت به إدارة التميز منذ 1980 إلى عصرنا الحالي:

في عام 1980 قدم كل من بيترز وواترمان (Peters & Waterman) نموذج (Mckinsey7s) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، وتم تقسيمها إلى:

- ✓ عناصر ملموسة Hardware : وتتكون من الأنظمة والهياكل، والإستراتيجيات.
- ✓ وعناصر غير ملموسة Software: وتتكون من النمط الثقافي السائد، والقيم المشتركة، والمهارات، والموظفين.

في عام 1982 قام بيترز وواترمان Peters & Waterman بتطوير هذا النموذج من خلال كتابهما الشهير In Search of Excellence؛ حيث أكدا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

وفي عام 1985 أكد أوستن وبيترز Austin & Peters في كتابهما The Passion for Excellence أن المنظمات المتميزة هي التي تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها The management by wandering around.

وفي عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذجاً للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

وفي الفترة من عام 1999-2003 بذلت جهود من قبل الباحثين & Dahlgaard- Park أثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل أطلق عليه نموذج 4P ويشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي من خلال: بناء قيادة، للشراكة وفرق العمل، والبشر، والعمليات، والمنتجات، والنموذج يركز على الموارد البشرية بشكل أساسي؛ حيث يؤكد على أن التميز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة، وفرق العمل، والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

وفي عام 2004 طورت شركة تويوتا من قبل Likert نموذجاً شبيهاً على غرار نموذج 4P يتكون من عدة معايير، تشمل: الفلسفة، العمليات، والبشر والشراكة، وحل المشكلات.

وفي عام 2006 قام كرام ستيفن Craig Stevens بتطوير نموذج مكون من سبع محاور ذات علاقة بالإدارة المتميزة أطلق عليه "نموذج بالتليفون المحمول، للإدارة المتميزة". وقد شبه ستيفن الإدارة المتميزة في هذا النموذج بالتليفون المحمول، فهو يرى أن الإدارة لكي تكون متميزة لابد أن تكون متوازنة مثل التليفون المحمول. على أساس أننا إذا استبعدنا أي جزء من أجزاء التليفون سوف يؤدي إلى اختلال توازنه، وعلى نفس الشاكلة إذا استبعدنا أي محور من المحاور السبعة للإدارة المتميزة في المنظمة سوف يختل توازن المنظمة ويحد من فعالية العملية بأكملها. وتتكون المحاور السبعة للإدارة المتميزة كما يراها ستيفن لويس Williams Lewis :

- ✓ إعداد فريق من القادة الفاعلين؛
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية فعالة؛
- ✓ لتركيز الفعال على العميل؛
- ✓ المشكلات وتطوير المهارات؛
- ✓ بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً؛
- ✓ الخطوات السبعة لقياس الأداء؛
- ✓ التحسين المستمر وإدارة التغيير.

ثانياً: مفاتيح تميز الأداء

تتمثل في مجموعة من التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في الحقيقة تعبر عن وجهة نظر جديدة تهدف إلى استثمار أعلى مايتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمة، وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمنى، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

ويرى بعض الباحثين أن مفاتيح أداة التميز تتمثل في تبني وتوفير المتطلبات التالية: (جاد الرب، 2013، صفحة 121)

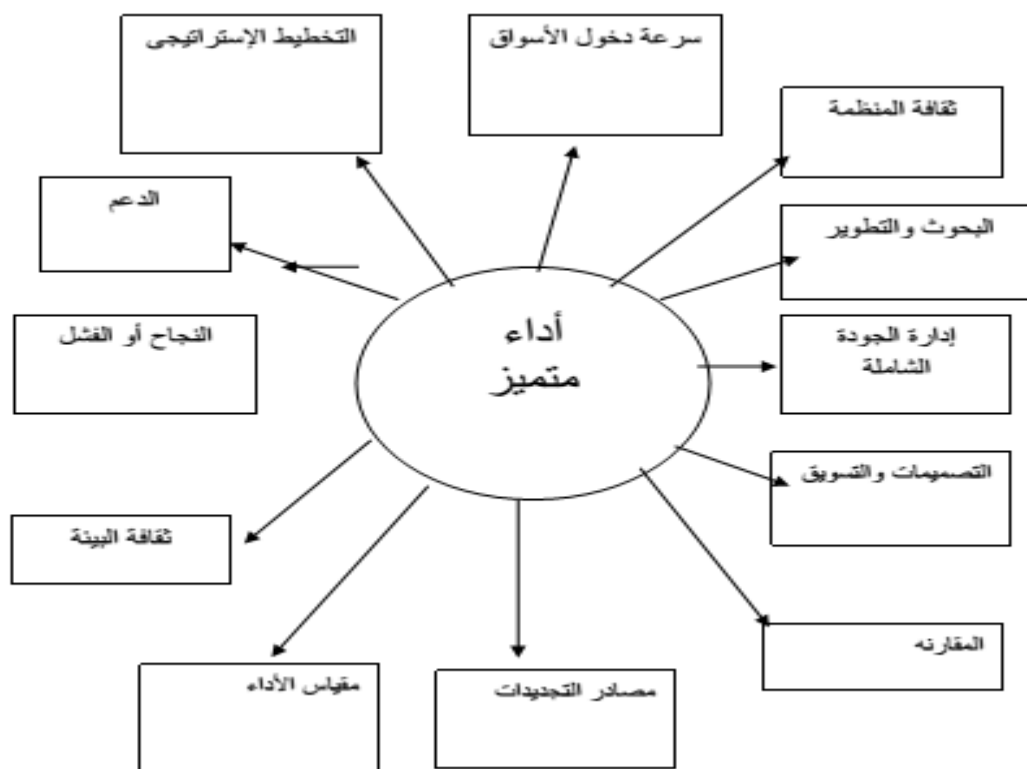
- 1- تنمية وتحفيز عملية الابتكار؛
- 2- تحقيق رضا العملاء؛
- 3- التركيز على الإدارة المالية السليمة؛
- 4- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- 5- بناء وتوظيف إدارة المعرفة؛
- 6- تفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- 7- تنمية منهج التفكير المنظومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرار؛
- 8- التوجه بالنتائج؛
- 9- التركيز على العملاء؛
- 10- الاهتمام المتوازن باهتمامات أصحاب المصالح؛
- 11- إدماج المنظمة في البيئة المحيطة بها محلياً ودولياً؛
- 12- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

وتضيف (مهديد، 2010، صفحة 55)

- 13- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- 14- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز؛
- 15- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق؛
- 16- توفير نظام معلوماتي متفوق وآمن يدفع بالمنظمة إلى التميز والإنفراد.

وفقا للطرح أعلاه فإن إدارة التميز تتطلب وتبنى وتطبق جميع أفكار ومناهج وأساليب وإستراتيجيات تطوير وتحسين الاداء.

الشكل رقم 6.1 : كيفية الوصول للتميز كما اقترحه فريد النجار



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص480

الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء

يمكن إرجاع ضعف نجاح إدارة الجودة الشاملة ليس فقط للمفهوم، ولكن للطريقة التي قدم من خلالها داخل المنظمات وإلى الأسلوب الذي استخدمه بها المديرين وإلى الكم الكبير من الأخطاء مثل الاتصال والتدريب والبنية التحتية وفرق العمل والمشروعات وحل المشكلات والقياس. وأنه من غير الواضح إحداث التغيير من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز ويعتقد الكثير من المنظرين بان ذلك التحول حدث من خلال الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والهيئات الاستشارية لإدارة المعرفة. وعلى هذا الأساس استخدم مصطلح التميز من خلال العديد من المنظرين على انه يتضمن بعض المطالب التي ينبغي على أفراد الإدارة العليا تليتها وهي الانحياز للأداء والسلوك والتركيز بالكامل على العميل والمقاولة ، الابتكار والالتزام و الإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة. وتلك المبادئ التي تعرف بأنها مرتكزات التميز، تعتبر جميعها مقومات أساسية لفلسفة إدارة الجودة، فهل بناء ذلك يمكن أن يستنتج أن الإصرار على التميز يجب أن يحقق وينشأ تلك الأهداف؟ وإن كان هذا

هو الحال فبالتالي يمكن القول بان التميز وإدارة الجودة الشاملة هما تعبيران مترادفان وعليه فلماذا الانزعاج من التغيير من احدهما للآخر؟ والجدول التالي يبين لنا ملامح وسمات منهجي لإدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء.

هذا كله أن ونستنتج من منهج التميز في الأداء يعتبر منهجا بديلا إلى حد ما لمنهج إدارة الجودة الشاملة وان كافة العلاقات والارتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضا على منهج التميز في الأداء.

البند	منهج ادارة الجودة الشاملة	منهج التميز في الأداء (منهج EFQM)
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيج من الأفراد وتقنيات الجودة. تركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة. لتحقيق تحسين مستمر في جودة المنتج. ومن ثمة في كافة جوانب العملية	تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي قود إلى التميز في إشباع الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء. وأيضا لدعم المدير في التعجيل بعملية صنع إدارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتحقيق القدرة التنافسية الشاملة.
المبادئ	التوجه بالعمل والقيادة وتضمين الأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام للإدارة والتحسين المستمر ومنهج لصنع القرار وعلاقات مفيدة تبادلية مع المورد	التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق وتطوير وتضمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة تجاه المجتمع
العملية	الرقابة الإحصائية على العمليات الخطية، الفعل، الدراسة، الإجراء	النتائج، المنهج، النشر، التقييم، المراجعة
الاداء	التحسين المستمر للمنظمات، وإشباع العميل، وتطوير العاملين.	نوع العميل، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية المالية وغير المالية.
للمشكلة	إدارة الجودة الشاملة تعتبر شكلا مفهوما وفلسفيا ذو ايدولوجيا ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل الشركات.	يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب تضمين معدلات النقاط بشكل محض، واليات موجه قصير الأجل، واقتقاد أساسيات التوجه بالجودة.

سمات ومتطلبات إدارة التميز

أولاً: خصائص إدارة التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص إدارة التميز المؤسسي شمولية جميع عناصر المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة موضوعاً لإدارة التميز المؤسسي، ونمطية الإجراءات حيث أن الاهتمام بالتميز يعني كل إجراء أو نشاط يضاف إلى الهيكل أو الإطار، كما يتطلب الوعي بالتميز، حيث تحاول الاهتمام بتغيير العقلية الذهنية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والإحساس بالواقع حيث يتطلب عمل جدول زمني لتطوير وتطبيق إدارة التميز المؤسسي، ويتطلب ذلك انسام عملية التخطيط للتميز بالواقعية.

ومن سمات إدارة التميز اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما اتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة التميز، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز 'د ف' صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المؤسسة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي أصبحت المؤسسات تتعامل مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ أساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة.

وتتسم إدارة التميز بأنها أيديولوجية تدير عليها المؤسسة، حيث أنها أكبر من أن تكون مجموعة إستراتيجيات وخطط فقط، فهي عقيدة أو أيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات، التي يمكن التنازل عليها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتتسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تهيئة مقومات النجاح والتفوق.

كما تتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح ومتكامل يتكون من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها، وبالتالي تتوقف فعالية وكفاءة نظام الجودة على درجة التناسق والتجانس بين هذه المكونات، وكذا بين مكونات كل جزء في حد ذاته وهذا ما يعرف بالتوازن الداخلي للنظام، كما تتوقف على مدى اتفاه مع معطيات البيئة التي يطبق فيها النظام، وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه.

كما تتصف "إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية:

- ✓ التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين؛
- ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء

يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى وتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها؛

✓ بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها؛

✓ الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء؛

✓ يمثل العمل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل عن رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة؛

✓ تتسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة؛

✓ التقويم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة؛

✓ التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة؛

✓ الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

ثانياً: متطلبات التميز في الأداء

تحقيق التميز في الأداء يتطلب توافر مجموعة من المقومات أهمها:

✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية: رسالة المؤسسة والتي تمثل المبرر من وجودها أي الغرض الرئيسي الذي يعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها اتجاه العملاء الداخليين والخارجيين واتجاه المجتمع ككل؛

○ الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة السلع والخدمات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين؛
○ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛

○ آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس نتائجها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛ ج نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛

✓ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛

✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ "الأداء المتميز" التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛

✓ نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم

النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
✓ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بشكل يؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.

1- الإبداع الإختراع الإبتكار:



6- يعرف التعلم التنظيمي بأنه جهد مستمر ومتواصل تمارسه المنظمة ككل في بنا وتنظيم المعرفة وتحسينها، و يهدف إلى تحسين قدراتها وتكييفها مع الظروف الداخلية والخارجية، كما يهدف إلى تحقيق تحقيق معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها .. ويتعلق أيضا بالتحسين المستمر وتصحيح الخطاء. **التعلم الفردي** يعرفه بوزيان على أنه "عبارة عن مجموعة العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة والمهارات والاتجاهات" غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة كما قد تكون غير فعالة.