



إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج

تأليف

د. صلاح صالح معمار

أ.د. زكريا محمد هيبة

إهداء

إلى أصحاب الهمم العالية من القادة؛
الذين لا يرضون إلا التميز وسيلة وغاية

فهرس المحتويات

1 المقدمة
	الفصل الأول: (الفصل الأول: إدارة التميز: المفهوم، الدواعي، المعوقات)
4 تمهيد
7 تطور تاريخي
9 التميز الإداري: إطار مفاهيمي
9 أ. التميز
10 ب. التميز التنظيمي
10 ج. إدارة التميز
13 أهمية إدارة التميز
16 أهداف إدارة التميز
17 معوقات إدارة التميز
	الفصل الثاني: (الأسس الفكرية لإدارة التميز في المنظمات التربوية)
21 أولًا: الأسس الفكرية لإدارة التميز.
21 البناء الاستراتيجي
22 التوجه بالربائن
23 الشمولية
24 رؤية مشتركة
24 الاستمرارية
25 وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي
29 العلاقات الإنسانية داخل المنظمة
30 تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة
30 الموائمة والانسجام

فهرس المحتويات

31	ثانيًا: متطلبات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة
37	مراحل التقييم الذاتي
37	المرحلة الأولى: التحضير للتقييم الذاتي
37	المرحلة الثانية: إدارة عملية التقييم الذاتي
37	المرحلة الثالثة: استكمال الخطة

الفصل الثالث: (الفصل الثالث: أهم مداخل إدارة التميز)

39	أولًا: إدارة المعرفة
41	أهمية المعرفة للمنظمة
43	أنواع المعرفة
43	مصادر المعرفة
44	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
45	أ. توليد المعرفة
47	ب. حفظ المعرفة
49	ج. توزيع المعرفة
50	د. تطبيق المعرفة
51	منهجية الإدارة بالمعرفة
54	ثانيًا: إدارة الموارد البشرية
56	أهمية الموارد البشرية للمنظمة
58	وظائف إدارة الموارد البشرية
58	أ. التنبؤ وتخطيط القوى البشرية
58	ب. الاستقطاب
61	ج. إدارة المواهب
63	د. التدريب والتطوير

فهرس المحتويات

65	ه. تقييم الأداء
66	و. التحفيز
67	ز. الصحة والسلامة المهنية
69	أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
72	ثالثًا: التعلم التنظيمي
72	تمهيد
73	مفهوم منظمات التعلم
73	متطلبات بناء منظمات التعلم
75	أولًا- البعد الاستراتيجي
75	1/1الرؤية المشتركة للأعضاء
75	2/1متابعة التغيرات البيئية
76	1/4التعلم المستمر
77	ثانيًا- البعد التنظيمي
77	1/2العمل الفريقي
77	2/2الهيكل التنظيمي
78	3/2إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم
78	ثالثًا- البعد الثقافي
78	1/3تجنب التركيز على الفشل والتعلم من خلال التجارب السابقة
78	2/3البيئة المساندة للتعلم
79	3/3القدرة على إيجاد المعارف والمعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها
	ثم العمل على استخدامها في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة
80	4/3الجودة الكلية للتعلم، وجودة التدريب

فهرس المحتويات

81	آليات التحول إلى منظمات متعلمة.....
81	أولاً-البعد الاستراتيجي
82	ثانياً-البعد التنظيمي
83	ثالثاً-البعد الثقافي
85	رابعاً:إدارة التغيير
85	تمهيد
86	مفهوم إدارة التغيير
87	عناصر إدارة التغيير
88	استراتيجيات إدارة التغيير.....
88	1.الاستراتيجيات العقلانية
89	2.استراتيجيات المناورة والإقناع
89	3.استراتيجيات التسهيل
89	4.استراتيجيات النفوذ أو القوة
90	5.استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة
90	6.الاستراتيجية السياسية
90	7.استراتيجية التفاوض
90	8.استراتيجية البراعة القيادية
91	9.استراتيجية الثورة الإدارية
92	(نماذج إدارة التغيير)
92	1.نموذج كيرت لوين (Kurt Lewins)
93	2. نموذج أدكار (ADKAR)
93	3.نموذج (توم بيترز وروبرت ووترمان) 7s

فهرس المحتويات

94 نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي
95 نموذج افانوفيتش Ivancevich
96 نموذج جون كوتر (Kotter)
97 مقاومو التغيير والتصدي لهم
97 التصدي لمراكز القوي بالمؤسسة
99 خامساً: الإدارة الاستراتيجية
99 تمهيد
102 خصائص الإدارة الاستراتيجية
102 أهداف الإدارة الاستراتيجية
103 مراحل الإدارة الاستراتيجية
103 أولاً: مرحلة التصميم
103 ثانياً: مرحلة التطبيق
103 ثالثاً: مرحلة التقييم
105 مراحل بناء الاستراتيجية
105 1. المسح والتحليل البيئي
108 2. تحديد أو رسم الاستراتيجيات البديلة
109 3. تصميم وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
112 4. تنفيذ الاستراتيجية
113 5. تقويم ورقابة تنفيذ الاستراتيجية

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: (نماذج إدارة التميز)

120	تمهيد
121	لماذا نماذج التميز المؤسسي؟
121	أولاً: النموذج الأوروبي (EFQM)
122	عناصر النموذج الأوروبي في إدارة التميز (EFQM)
124	منهجية (رادار) RADAR في النموذج الأوروبي
125	ثانياً: نموذج مالكوم بالدرج للتميز (MBNQA)
126	ثالثاً: نموذج ديمينج (Deming)

قائمة المراجع

131	أولاً: المراجع العربية
143	ثانياً: المراجع الأجنبية



مقدمة

تعتبر إدارة التميز من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي باتت تشغل بال القادة والإداريين في جميع المنظمات باختلاف مشاربها وتوجهاتها، ولما لا، والتميز وديمومته هو الضامن الوحيد لبقاء تلك المنظمات باقية في عالم يموج بالعصف والإفناء لكل ما من شأنه الثبات والجمود.

لذا عكف المتميزين من القادة والمديرين بالعمل على قدم وساق ليتميزوا في مؤسساتهم، ولتكون مؤسساتهم متميزة عن غيرها من المنظمات النظيرة.

ومن هنا كانت فكرة هذا الكتاب الذي يعطي إطلالة سريعة عن هذا الوافد الإداري الجديد (إدارة التميز)، ويجب التنويه من البداية إلى الفرق البين بين إدارة التميز والتميز الإداري، وثمة فارق كبير بين المفهومين، فالتميز الإداري قد يكون لحظة استثنائية للمنظمة في ممارسة أو أكثر من ممارساتها، لكن هذا التميز الإداري إذا ما استمر، وأصبحت له صفة الديمومة؛ فهذا يؤشر على أن هناك إدارة للتميز تسيير عمل المنظمة.



وقد وقع الكتاب في أربعة فصول. الفصل الأول: إدارة التميز: المفهوم، الدواعي، المعوقات. وفيه ألقى المؤلفان نبذة مختصرة عن تطور إدارة التميز، ثم قدما إطاراً مفاهيمياً لإدارة التميز، ثم أهمية إدارة التميز، وأهدافها والمعوقات التي تحول دون تحقيقها.

وفي الفصل الثاني عرض المؤلفان الأسس الفكرية لإدارة التميز في المنظمات التربوية. واشتمل على: الأسس الفكرية لإدارة التميز والتي تمثلت في: البناء الاستراتيجي: التوجه بالزبائن: الشمولية: رؤية مشتركة، الاستمرارية: وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي، العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، المواثمة والانسجام. وفي الفصل ذاته، تناول المؤلفان متطلبات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة:

واستعرض المؤلفان في الفصل الثالث أهم مداخل إدارة التميز، والتي تمثلت في: إدارة المعرفية، إدارة الموارد البشرية، التعلم التنظيمي، إدارة التغيير، الإدارة الاستراتيجية.

ثم قدما في الفصل الرابع نماذج إدارة التميز، والتي تمثلت في: النموذج الأوروبي (EFQM)، نموذج مالكوم بالدرج

للتميز (MBNQA) نموذج ديمينج (Deming)

والمؤلفان إذ يقدمان للمكتبة الإدارية والمهتمين بالعمل الإداري هذا الكتاب، يؤكدان على ضرورة الغوص والتعمق بشكل أكثر تفصيلاً من قبل الباحثين في تلك القضايا الفكرية؛ حتى ينعكس على مؤسساتنا التربوية ومدارسنا بالتميز المنشود.

والله من وراء القصد

المؤلفان



الفصل الأول

إدارة التميز
المفهوم، الدواعي،
المعوقات

"دع الحمقى يتنافسون حول أشكال

الحكومات؛ إن أفضلها إدارة هو أفضلها فاعلية" (وليام شكسبير)

التميز مطلب حيوي للحياة المعاصرة، والمستقبلية، به نضمن جودة الأداء، ورفي النواتج، ومن خلاله نتمكن من الحكم على أداء الأفراد. وإذا كان تجويد العمل والوصول به إلى التميز مطلب حياتي بشكل عام، فإنه ألزم في العمل التربوي الذي هو السبيل المضمون للوصول إلى الريادة والرقى المجتمعي.

ويعتبر إدارة التميز من المداخل الإدارية المهمة في تطوير الأداء المؤسسي، كما أنه يعد -في الوقت ذاته- من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة (شاهين، 2004)

وقد بات التميز سمة المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية، الأمر الذي يتطلب منها التطوير الدائم والمستمر، حيث إنه السبيل الوحيد للبقاء في طور المنافسة. "وامتلاك المؤسسة لمقومات إدارة التميز وتفعيلها يساعدها على البقاء والاستمرار في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر (السلمي، 2002)

فالتنافسية باتت حقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات، ومن يمتلك مفاتيح التميز وأدوات صناعة التميز؛ يخلق له واقع تنافسي أفضل، ويستطيع أن ينتقل من واقع الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، فيحقق بذلك فوارق ونجاحات تجعل منه الأقوى والأفضل، ويحافظ على موقعه التنافسي في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين. الأمر الذي أدى إلى إدراك زيادة أهمية إدارة التميز كنشاط وجهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة (همام، 2011، 445)

وإذا كانت المنظمات بشكل عام مطالبة بأن تدار إدارة متميزة بما يسمح لها بتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة؛ فإن هذه الإدارة -إدارة التميز- أكثر إلحاحًا بالمنظمات الخدمية ومنها المنظمات التربوية. "إذ أن جانبًا مهمًا من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب، فالأداء يفترض أن يكون صحيًا من الوهلة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة" (محبوب، 2005، 24)

وتحقق إدارة التميز حين يعم الالتزام بالجودة، بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الزبون أو المستفيد، سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها (السلمي، 2002)

إدارة التميز تصلح للتطبيق في جميع المنظمات طالما توفرت مقوماتها، وبغض النظر عن اختلافها في الاحجام أو طبيعة النشاط، أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة (السلمي، 2014، 258)

وكما أشارت دراسة (السلطين وآخريين، 1431هـ، ص134-135) إلى وجود خلل في تحقيق التميز والجودة بشكل عام، وكذلك انخفاض معدلات الابتكار، وانعدام وجود خطط واضحة ومعلنة لدعم وتنمية الإبداع والموهبة، وعدم توافر نظم معلومات متكاملة عن الإمكانيات المادية والعلمية المتاحة لها، وعدم توافر أدلة ونماذج ومعايير توجه الجودة والتميز النوعي.

وأكبر تحدٍ يواجه المنظمات اليوم؛ يتمثل في قدرتها على التحول من عزلتها وانغلاقها ومن تكتمها وجمودها، فتصبح منظمات مفتوحة ومتفاعلة، وتؤمن بالتجديد، وتسعى إلى التغيير من خلال متابعتها لما يسبب تجد وما يكتشِف من أساليب وتقنيات حديثة، وتأقلمها مع الظروف والمتغيرات، فالتغير الذي شهدته البيئة الدولية والمحلية والذي شمل مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية التميز، ومواكبة تطورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عامليها، وبدون ذلك فلن يكتب لها البقاء ولا النماء (العزب، والعزني، 2013، 131)

ومدخل إدارة التميز مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة، على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المنظمة، ومستوياتها وأصحاب المصلحة (الهلالبي، وغبور، 2013، 13)

والمؤسسات المميزة تعتمد إلى تحقيق تميز جزئي، أي في صنف أو نوع أو في ممارسة من ممارسات المؤسسة، الأمر الذي يكسبها سبقاً على غيرها من المؤسسات المناظرة، فمثلاً معروف أن أكبر شركة في العالم لإنتاج وتوزيع الوجبات السريعة؛ هي شركة كنتاكي الأمريكية، فلا يكاد يخلو بلد في العالم إلا ولها فيه فرع على الأقل، وبالرغم من هذا الصيت العالي استطاعت شركة تقوم بإنتاج الوجبات السريعة، وهي (البيك) أن تتفوق على تلك الشركة عابرة للقطاعات في سلطة الثوم، الأمر الذي جعل أحد المسؤولين بشركة كنتاكي بأن يسافر من الولايات المتحدة الأمريكية إلى المملكة العربية السعودية للتعرف على سر هذه السلطة؛ ونتيجة لتلك الزيارة أمر بتغيير سلطة الثوم المستخدمة بمطاعم كنتاكي.

تهيئة الأجواء لبروز الأفكار الإبداعية الجديدة، بإتاحة الفرص المتعددة، وفتح القنوات المختلفة لإتاحة الفرصة للعاملين -كل العاملين- للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المختلفة. وهكذا نجد التميز حليف المؤسسات التي تقدم حلول إبداعية وخلاقة لما يواجهها من مشكلات، أو لما تتطلع إليه من ريادة.

فإحدى الشركات اليابانية واجهت شكوى متزايدة من زبائنها، وذلك بأن بعض علب الصابون تكون فارغة، الأمر الذي جعل الشركة تكتشف أن هناك خطأ تقنياً يصعب السيطرة عليه، ولا بد من خروج علب فارغة. وقد اجتمع الخبراء وفكروا في الحل، واقترح أحدهم أن يجعلوا جهاز ليزر عالي الدقة يكشف العلب الفارغة لكنهم اكتشفوا أنه مكلف، ويحتاج إلى إيقاف حركة المنتج أو تبئيتها. عندها قال أحدهم: لنوزع أورايقاً على العاملين كلهم بلا استثناء ونرى حلولهم؛ وأنت حلول كثيرة، إلا أن أحدها جاء بعبارة بسيطة، ومن دون شرح مفصل من عامل بسيط، فما هو؟

" ضعوا مروحة عادية أمام العلب، وال فارغ منها سيسقط!!!"

وفي إحدى شركات الطيران، كانت على وشك الانهيار، طلبت من العاملين تقديم أفكار يمكن بمقتضاها تقليل الخسائر.

" اختصر زيتونة من طبق الصلطة المقدم للراكب ليكون اثنين بدلا من ثلاثة!!!. وفر 120 ألف دولار.

ومن الطريف، أن إحدى الشركات أعلنت أنها ستقدم مبلغ مائة دولار لكل من يتقدم بفكرة تساعد في تخفيض نفقات الشركة المالية، فكان من ضمن الأفكار التي جاءتهم "أن يُخفّضوا قيمة الجائزة إلى خمسين دولاراً!!

وأهم تحد يواجهه تلك الأفكار: التعاطي معها، فإذا لم تجد تلك الأفكار طريقها إلى النور، أو على الأقل الدراسة والتتبع؛ فإنها ستعطي انطباعاً لأفراد المنظمة بأن تعاطي المنظمة بالإبداع ما هو إلا **show** إعلامي تتجمل بها.

ومن الإبداع والتميز في هذا الإطار -آلية التعاطي مع الأفكار الجديدة- ما قامت به شركة (ميلكين) الأمريكية، حيث طبقت سياسة (24 / 72) لتشجيع الإبداع بين موظفيها، بحيث يجب على المشرف أن يرد على الاقتراح المقدم من الموظف خلال 24 ساعة، وأن يقدم خطة عمل حول المقترح خلال 72 ساعة، ومن الملاحظ أن هذه الشركة حصلت على معدل 52 اقتراحاً من كل موظف في عام 1991 (العتيبي، 2013، 80).

تطور تاريخي

"إدارة التميز" فلسفة تسيير حديثة، يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة؛ وجعلت ذلك الهدف الرئيسي من وجودها (الدوري، 2010، 2).

وترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية، وجودة مخرجات المنظمات، وثمة تأكيدات على أن أفكار الجودة ل(ديمنج) تعد منبعًا رئيسًا للتميز التنظيمي، وهي المسؤولة عن ولادته وازدهاره في ميادين الإدارة المعاصرة، وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية (أحمد، 2015، 11).

وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدرتها المحورية (همام، 2011، 458).

ففي عام 1982 انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين **Paters & Weterman** في كتابهما بعنوان (البحث عن التميز) حيث أظهرتا في تحليلهما نقدًا للفكر الإداري الغربي، مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات (المنيف، 1999، 536) ومن هنا كانت فكرة نماذج التميز التي بدأت في 1987 بنموذج بالدريج، ثم نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة عام 1991. وبعدهما كثير من النماذج والجوائز العالمية والإقليمية والمحلية.

في عام 1990 قامت شركة **Xerox** بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة؛ فطورت نموذجًا للتميز من ست معايير، هي: إدارة القيادة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة عمليات الأعمال، والتركيز على الزبون والسوق، واستخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال (الهلاللي، وغبور، 2013، 21).

وفي عام 2004 طورت شركة تويوتا نموذجًا يتكون من عدة معايير هي: الفلسفة، والعمليات، والبشر والشراكة، وحل المشكلات (الهلاللي، وغبور، 2013، 22).

تطور تاريخي

وفي عام 2006 قام كراج ستيفن **Craig Stevens** بتطوير نموذج مكون من سبع محاور، ويرى أن الإدارة لكي تكون متميزة لا بد أن تكون متوازنة، فإذا ما استبعدنا أي محور من المحاور السبعة للإدارة المتميزة في المنظمة؛ سوف يختل توازن المنظمة، ويحد من فاعلية العملية بأكملها، وتتمثل تلك المحاور في: إعداد فريق من القادة الفاعلين، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، والتركيز الفعال على العميل، والمشكلات وتطوير المهارات، وبناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معًا، والتحسين المستمر وإدارة التغيير، والخطوات السبعة لقياس الأداء (الهاللي، وغبور، 2013، (22

وهكذا يظل الإداريين: المنظرين منهم والممارسين يقدمون كل يوم أطر ونماذج وإجراءات: كلها تعتمد إلى تحقيق التميز.



التميز الإداري: إطار مفاهيمي

دائمًا وأبداً في أي فرع من العلوم الإنسانية، تطل المقولة الشهيرة "لكي يكون الحوار حوار السمعان لا الطرشان؛ لابد من ضبط المصطلح". ويقدم المؤلفان إطاراً مفاهيمياً لإدارة التميز وما يتعلق بها من مصطلحات، وأهم تلك المصطلحات: التميز، التميز التنظيمي، إدارة التميز، وذلك على النحو التالي:

أ. التميز

يعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج (السلمي، 2014، 260)

وقد نظر إليه بعض الإداريين في سياقات الجودة، فعرفه أحدهم بأنه "الأداء رفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف المؤسسة، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوافر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها (دريوش، 2008، 2)

أو هو "التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بالكفاءة والجودة نفسها أو بمستوى أفضل" (الوحيد، وحسن، 2013، 63)

وجعله بعضهم نتاج ممارسات وإجراءات عمل، فعُرف بأنه "الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشئٍ كل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلايلي، وغبور، 2013، 19)

أو هو "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها" (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 251)

أو "مجموع الجهود المبذولة من أجل نجاح طويل الأجل لكل من العاملين والعملاء والمجتمع، أو هو إدامة النتائج المتميزة للمعنيين (أحمد، 2015، 53)

ومن هنا يظهر أن التميز: التفرد في أداء أو أكثر من مهام المنظمة، تفرداً يلفت الانتباه، ويستحق التقدير، والإثابة.

ب. التميز التنظيمي

عرفته (ماير) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المسـتـغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسـمـ التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء (Meyer, 2005, 31).

ويعرف بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة، التي يسـبـقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز. وبعبارة أخرى، فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها (أحمد، 2015، 11).

أو هو "نمط فكري، وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة: لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007، 114).

وبمثل التميز الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المنفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أي مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009، 6).

ج. إدارة التميز

يمكن تعريف إدارة التميز بأنها "جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة" (السكرانة، 2011، 116).

أو هي "جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس وأعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة؛ للوصول إلى مخرجات مميزة" (المشرف، والجارودي، 2016، 5).

كما تعرف بأنها "الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاء لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة" (الصيرفي، 2009، 6).

وقد ينظر لها من منظور التنافسية مع غيرها من المنظمات النظرية.

وفي السياق نفسه عُرفت بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، 2009، 5).

أو "تطبيق المنظمة لمجموعة من الخطوات والإجراءات، التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة، وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز، في بيئة العمل، آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض، وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل (الفرأ، سهمود، 2015، 6)

كما يمكن تعريفها بأنها "القدرة على توفير عناصر المنظمة وتنسيقها وتشغيلها في ترابط وتكامل؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات، الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (العمرى، 2012، 17)

كما تشير إدارة التميز إلى نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة، واستراتيجيتها، وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر هي: الإدارة، والأفراد، والعاملين، والنظم، والنتائج (شوقي، 2010، 4)

واختلف مفاهيم إدارة التميز بين مفكري الإدارة راجع لاختلاف المناظير بينهم، فالبعض ينظر إليها على أنها عملية، والبعض يراها ناتج عملية، وللتدليل على ذلك ما طرحه مفكر واحد في أكثر من مرجع له: حيث كان هناك أكثر من مفهوم لهذا المصطلح (إدارة التميز).

فالدكتور علي السلمي من أكابر علماء الإدارة في الوطن العربي، طرح في مؤلفاته مفاهيم مغايرة ومتنوعة لإدارة التميز، وهذا يؤكد اختلاف منظور الكاتب كما سبق القول، فتارة ينظر إليها على أنها عملية، وتارة يعرفها على أنها نتيجة، وتارة ينظر إليها على أنها مدخل من المداخل، والمفاهيم الثلاث التالية ربما تؤكد ذلك،

"هي القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002، 12)

"إنجاز نتائج غير مسبوقه، تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم (السلمي، 2002، 8)

"حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001، 80)

ومفاهيمياً يخلط البعض بين التميز الإداري وإدارة التميز؛ وثمة فارق كبير بين المفهومين، فالتميز الإداري قد يكون لحظة استثنائية للمنظمة في ممارسة أو أكثر من ممارساتها، لكن هذا التميز الإداري إذا ما استمر، وأصبحت له صفة الديمومة؛ فهذا يُؤشر على أن هناك إدارة للتميز تسيّر عمل المنظمة.

ويعتبر (جيمس كولنز وجيري بوراس) إدارة التميز أيديولوجية تسيّر عليها المنظمة، فالتميز أكبر من أن يحصر في مجموعة من استراتيجيات وخطط فقط، فهي عقيدة تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة، والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تمييز مقومات النجاح والتفوق (كولنز، وبوراس، 1999، 155).

وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن تعريف إدارة التميز بأنها تطبيق المنظمة لمجموعة من الأسس التي تعمل على تحقيق الأهداف المنوطة، بصورة باهرة وملفتة، بحيث تتفوق على مثيلاتها، ويضمن لها التفوق في سوق العمل.



أهمية إدارة التميز

حينما قامت الثورة البلشفية في الاتحاد السوفيتي عام 1917 وتحقق لها الاستقرار: قال رئيس الولايات المتحدة حينها: "إن النظام الشيوعي قد قام في الشرق، ولدى أمريكا نظامها في الغرب، وأي النظامين سوف يتفوق هو أفضلها إدارة" (درويش، وتكلا، 1982، 12)

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات، والبحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً ومحاولة للتأقلم مع التغيرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة إنجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية، وعاملاً مساعداً لها لضمان بقائها، واستمرارية نجاحها وتطويرها (موسى، وزاير، 2015، 321.320)

وتساعد إدارة التميز في التحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على الأفراد العاملين، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنظمة، والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها، وأنها تحقق مستلزمات الجودة والتميز المطلوبة، وتقوم إدارة التميز على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، وتستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل، وعناصره (الرشيد، 2004، 33)

ومن أهم نقاط القوة في إدارة التميز هو إمكانية استخدامها كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي، حيث يوضح نقاط القوة، وكذا مجالات التحسين والتطوير، كما يوضح للمؤسسة موقعها على طريق التميز (الخرشة، 2006، 28)

كما أن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن؛ قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المنظمة والتكيف مع هذه الظروف، وتحقيق النجاح؛ هي حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها في صالحها، والتقليل من المخاطر والتهديدات بحكمة ومهارة في التصرف، وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد المتاح (شوقي، 2010، 6)

وتعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لابد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة، وهي كالتالي: (الجعبري، 2009)

التغيرات السريعة: فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

المحافظة على مكان ومكانة المؤسسة: فالأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

لا بدليل عن الجودة: فقد أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المسـتـهلكين خبـاراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: فلا تستطيع المؤسسة ألا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلا تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.

وامتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر، وسيطرة رغبات العملاء، وتعديل البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق، وزوال العوائق المادية والمعنوية عن طريق التجارة الدولية (السلمي، 2002، 13).

وقد انتقد بعض الباحثين إدارة الجودة الشاملة، مؤكدين أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن 60٪-70٪ من المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها للوصول للتميز (Shin, 1998, 15).

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك ضعفًا في انتشار مفهوم إدارة ونماذج التميز، فقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في عام 2003 على 800 شركة بريطانية حاصلة على الإيزو 9000 أن 56٪ فقط منها على علم بوجود نماذج لإدارة التميز، كما أجريت دراسة أخرى في عام 2004-2005 لمعرفة مدى التقدم في انتشار نماذج التميز على مستوى 16 دولة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دولتين فقط على دراية متقدمة بمفاهيم ونماذج التميز، بينما كان هناك تقدم بطيء في مدى وعي عشر دول أخرى، أما الباقي فقد كان هناك ضعف في انتشار هذه المفاهيم فيها (Adebanjo, 2008).

ويعد التوجه نحو تشجيع الإدارة المتميزة في موقع المدرسة بمثابة اتجاه عالمي نحو الربط بين الإدارة والمجتمع التي من مزاياها أنها تجعل التعليم أكثر استجابة للمطالب المحلية وأقرب إلى الواقع (رستم، 2007، 52)

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز التميز التنظيمي لأن سياسات دعم وتعزيز التميز في المنظمات الإدارية تعد أمر ضرورياً وحيوياً وينبع ذلك من كون التميز التنظيمي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة من قبل المديرين. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيز التميز التنظيمي، وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء. (نور، والزريقات، 2013، 218)

ويُنظر إلى التميز التنظيمي باعتبارهما مدخل لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكز تنافسية متقدمة. لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات التميز التنظيمي، وينبع ذلك من كون التميز التنظيمي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة دعم وتعزيز التميز التنظيمي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. وعليه فإن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملأها له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز منظماتهم ونجاحها (العزب، والعنزي، 2013، 133)

وخلصة ما سبق أن التميز المؤسسي أصبح ضرورة للتغيير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم في عصر يموج بالتغييرات، حيث لا بديل عن الجودة، بل أعلى مستويات الجودة بما يحقق التميز (ناصر، وهاشم، 2010، 16)

ومن هنا بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي فاعل، لمواكبة النجاح والتقدم، وإذا كان الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة، فإن المستقبل يؤشر إلى أنه لا يكون هناك مكان إلا للمنظمات المتميزة (الرشيد، 2004، 23)

أهداف إدارة التميز

تهدف إدارة التميز إلى دراسة المناخ المحيط، والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالجامعة، لاستثمار تلك الفرص، والتعامل مع المهددات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة، أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية إدارية محددة (رجب، ومبروك، 2007، 397)

كما تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم 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، 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 التغيير (المليجي، 2012، 78)

ومن أهدافها العامة تحقيق النجاح التنظيمي، والتميز المؤسسي، وذلك من خلال التأكيد على النظر إليها كنموذج للمؤسسة ودليها نحو الممارسة الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات التي يجب تفعيلها باعتماد إدارة متميزة، بغرض الوصول إلى تحقيق نتائج جيدة ترضي عملاء المؤسسة، وأصحاب المصالح والأطراف المعنية بشكل مستمر (Saraiva, 2003, 47)

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز، باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم (درميم، 2005، 250)



معوقات إدارة التميز

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة التميز، منها: ضعف الموارد المالية للمؤسسة، وعدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز، وعدم وضوح المسئوليات المتعلقة بإدارة التميز، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز، وعدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية، وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية، وقلّة الوعي، وقبول المسؤولين بوضع المؤسسة الراهن، وميل المديرين عمومًا بأن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير، وانشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه إدارة التميز من وقت وجهد (الجعبري، 2009، 67)

ومن المعوقات: انتشار ثقافة مقاومة التغيير، ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وعدم مراعاة المسئولين احتياجاتهم، وعدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم، ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة، أي عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال، وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، وإهمال التوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى (المليحي، 2012، 108، 109)

بالإضافة إلى قلّة الوقت المخصص لتطبيق إدارة التميز، وظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة أثناء عمليات التطبيق، وقلّة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز، وقلّة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، وعجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الأدلية والديناميكية التي تتبعها تطبيق إدارة التميز، وابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز المؤسسي أولوية من أولوياتها، وعدم مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، وعدم المرونة في الهيكل التنظيمي، وعدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز (الشمراني، 2009، 34) (الرشيد، 2004، 249)

ومن المعوقات الكبرى في معظم المنظمات عمليات الإقصاء التي ينتهجها بعض القادة، وحصر دائرة المشاركة في مجموعة صغيرة من العاملين، الأمر الذي لا يسعح له بأن يكون صورة واضحة عن الموضوعات المدروسة، وبالتالي تجد القرارات غير صائبة، ولعل هذا ما يفسر لماذا يتخذ قادة أذكى قرارات غبية!

وهناك مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق التميز في المنظمات المختلفة من أهمها: (المزين، والغامدي، 2008، 762) (السلمي، 2002، 9) (باكال، 1999، 98، 99) (العتيبي، 2007، 31، 32)

- ◀ ضعف الفعالية والدعم والمشاركة من القيادة العليا.
- ◀ قلة الوعي بأهمية إدارة التميز، وما يؤدي به إلى تطور المنظمة.
- ◀ نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ◀ ضعف مشاركة العاملين.
- ◀ قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخططها.
- ◀ ضعف خطط استراتيجية للتغيير أو عدم وجودها.
- ◀ غياب قنوات الاتصال والتواصل.
- ◀ الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشكلات الإدارية والمالية.
- ◀ مقاومة التغيير.
- ◀ ضعف التنسيق بين أهداف المنظمات وقيمتها، وبين مستويات أداء العاملين وسلوكهم، ووضوح التناسق بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- ◀ توزيع المسؤوليات وتشتملها بين مستويات الإدارة وأفرادها، وضعف نظم المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء وألياتها.
- ◀ قلة وضوح أسس الإدارة ومعاييرها في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- ◀ اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

- ▶ الانحصار في المشكلات الراهنة (الحاضر) والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة، دون اعتبار كافي لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- ▶ تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة، وأهمها: الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات.
- ▶ الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ▶ ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادرة القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار تلك القدرات وتفعيلها في تحقيق التفوق على المنافسين.
- ▶ عدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية
- ▶ عجز اللوائح وأنظمة المنظمة عن وصف الألية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته
- ▶ ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز أولوية من أولوياتها
- ▶ تبني المنظمة نظاماً إدارياً ضعيفاً يعتمد على الأعمال الروتينية الرتيبة، ويقف حائلاً أما المبادرات الأصيلة.
- ▶ الخوف من الفشل، وفقدان التحفيز، والاعتیاد على الأمور، وانخفاض الدعم الجماعي، وتجنب المخاطر.





الفصل الثاني

الأسس الفكرية لإدارة
التميز في المنظمات
التربوية

يسـتعرض المؤلفان في هذا الفصل الأسس الفكرية التـسعة لإدارة التميز، ومتطلبات تحقيق إدارة التميز في المنظمات المختلفة.

أولاً: الأسس الفكرية لإدارة التميز

تقوم إدارة التميز على تسعة أسس هي: البناء الاستراتيجي: التوجه بالزبائن، الشمولية، رؤية مشتركة، الاستمرارية، وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي، العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، الموائمة والانسجام، ويمكن إيضاحها بشيء من التفصيل كما يلي

1. البناء الاستراتيجي

ويعكس وجهة المنظمة المستقبلية، ويتضمن: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية والإجرائية.

فلم تعد رؤية المؤسسة ورسالتها شكلاً من أشكال الواجهة الأكاديمية، وإنما أصبحت الآن بمثابة البوصلة التي توجه جهود المؤسسة، بحيث يمكن القول بأن المؤسسة التي لا تملك رؤية ورسالة؛ فهي تتحرك بشكل عشوائي، وبقدر ما تكون رؤيتها ورسالتها واضحة، بقدر الاطمئنان إلى سير العمل في الاتجاه السليم.

كما أن الأهداف والغايات بعيدة المدى -الاستراتيجية- لم تعد هي الأخرى مجرد شعارات جوفاء تردد في المؤتمرات والمنتديات وحسب، إن الأمر تخطى هذه الشكلية إلى العمق، فإذا كانت المؤسسات -بكافة مشاربها- تسعى بكل قهوة إلى تحديد أهدافها الاستراتيجية؛ فإن هذا ألزم في مؤسسات تسعى للتميز.

ويرتبط بسابقه، أن البناء الاستراتيجي للمؤسسة والذي يحتوي على: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والخطط، لا بد في المؤسسات المتميزة أن يكون متناعماً ومتسقاً مع بعضه البعض، فلا تبنى الخطط بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية، ولا توضع الأهداف الاستراتيجية بمعزل عن الرسالة، ولا تصاغ الرسالة بعيداً عن الرؤية، وأيضاً لا تنحت الرؤية بعيداً عن العاملين -كل العاملين- بالمؤسسة.

هذا الترابط والانسجام بين العناصر السابق يجعل ما يطلق عليه "البناء الاستراتيجي" للمؤسسة طُبعاً وامتاساً، ويساعد في تحركات المؤسسة الطويلة والقصيرة، كما أنه يسهل من تعديل خطواتها بانسيابية ودونما تصدع، كل هذا يجعل المؤسسة ذات شخصية اعتبارية متفردة تميزها عن غيرها من النظراء.

2. التوجه بالزبائن

أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المسبقة تهدف من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج "إدارة التميز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضى العملاء، وبذلك يكون تقويم العملاء لمسبقة توى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبىح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه (الخباز، 2016: 101)

وقد أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الإنتاج، والملاءمة في الوقت، والاستجابة المسبقة لمتطلبات ولحاجات وطموحات العملاء (الكبيسي، 2004: 121)

كما أنه -العميل- المحرك للمنظمة، أي أنها تتحرك وتتمحور حول رغبات المستفيدين، وبالتالي تجددها دائماً وأبداً في حالة استطلاع مسبقاً لما يُراد منها من قبل الفئة التي يتوقع أن تخدمهم المنظمة، ومن خلال نتائج الاستطلاع هذه تبنى المنظمة فلسفتها وتضع خططها، فالذي يحدد نشاط المنظمة هو المستفيد، والذي يبنئها بالتوسع أو الانكماش هو المستفيد، والذي يقيم نجاحها أو إخفاقها هو المستفيد، بل الذي يحدد أجور العاملين وبدلاتهم الإضافية ومقدارها هو المستفيد، فكلما كان المسبقة تفيد مقبل على نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة؛ دل ذلك على نجاحها، الأمر الذي يعد مؤشراً لأن تتوسع في دورها، وبالتالي يمكن زيادة أجور العاملين وبدلاتهم، وبالتالي تعتمد هذه المنظمات بشىء كل كبير في أدائها على: الدراسات الميدانية، استطلاعات الرأي، الشكاوى... وغيرها من الإجراءات التي تجعل المستفيد حاضر بقوة في المنظمة.

ويعد فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء (حسن، 2010)

وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين؛ فإنهم يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي لخطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء، أو نواحي القصور (النعيمي، وصويص، 2008)

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة. (توفيق، وآخرون، 2008) من خلال: تحقيق مستويات عالية من رضائه، من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته، وفعالية القيادة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة، والتأكيد على الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، والالتزام من قبل الإدارة العليا، وتدعيم العلاقات الإنسانية، والاعتماد على القيادة التشاركية الدينامية، والتركيز على العمليات، والتنمية المهنية المستدامة، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي (المليجي، 2012، 84، 85)

3. الشمولية

والشمولية عامل مهم ورئيس في إدارة التميز، فالتميز الجزئي سرعان ما يسقط في مستنقع الرتابة والتراجع الإداري المحيطين به في الخلايا والأنشطة الأخرى، لذا يمكن اعتبار 1٪ شامل أفضل من 100٪ جزئي، أي أن وجود تحسن شامل ولو طفيف أفضل وأميز من تحسن كبير لكنه جزئي في قطاع من القطاعات، فلا معني مثلاً أن يكون التحسين باهر في تطوير القوى البشرية، والهيكل التنظيمية غير واضحة التوصيفات الوظيفية، أو نمط الإدارة المتبع ساطوي، كما أنه من التباين وليس التناقض أن يكون هناك توليد وتخزين جيد للمعلومات؛ لكن عملية التداول تحاط بنمطية وبيروقراطية تجعلها ثقيلة وعقيمة. إنها عملية نهوض شاملة: مثل الأرض التي تزرع تستنبت فيها النباتات وتنمو معاً، ولا يمنع من سبق بعض الأشجار في النمو، أو إصابة بعضها بالعطب، لكن الأهم أن السواد الأعظم منها ينمو معاً.

فالمنظمة تقاد بشكل تشاركي، يتاح فيه للمستويات الدنيا بالشراكة في صناعة القرار، ويفوض فيه القائد بعض صلاحياته لمرؤوسيه، ويمكن بعضهم من إدارة المنظمة لبعض الوقت، أو لجزء منها لفترة طويلة، والقيادة بهذا الشكل تجعل الهيكل التنظيمي شبكياً، وبالتالي تكون الاتصالات بين العاملين يغلب عليها الطابع الأفقي، ومبتعداً عن الطريقة الهرمية التقليدية، التي تجعل عملية الاتصال بالمنظمة صاعدة وهابطة، كما أن القوانين والقرارات المنظمة للعمل واضحة ومعلنة، وبسيطة في الوقت نفسه، الأمر الذي يجعل عمليات المتابعة تتم بسهولة ويسر، وبالتالي يتقبلها العاملون برضا.

ولا يتحقق التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا في بيئة أعمال متكاتفة ومتعاضة ومتفاعلة له إيجابيا فيما بين عناصر هذه البيئة الحاضنة للتميز، فمهما كان عزم القائد وحزمه، ومهما كان حرصه وذاكؤه لن يقوى لوحده على بلوغ مستوى التميز، بل إن المنظمة ككل لن تستطيع ذلك بمفردها في ظل محيط معقد ومتغير (عيسى، ومنصوري، 2006، 826)

4. رؤية مشتركة

وتستند هذه الرؤية على العناية بلورة مفاهيم إدارة التميز، وفلسفتها بالمؤسسة، وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من استراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير إدارة التميز، وكذلك وضع وبناء مدخل نظمي لإدارة عملية التحسين للجودة في ضوء استخدام استراتيجية متكاملة، ومخططة تنبع من هذه الرؤية (توفيق، 2002، 34)

ويؤكد كوتلر (Kotler) أهمية الرؤية المشتركة للمنظمة، حيث يرى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير، وتحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السلمية، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال، (Kotler, 1997) (156)

5. الاستمرارية

فالتمييز اللحظي أو المرحلي لا يدخل في نطاق إدارة التميز، وإنما هو أقرب للتمييز الإداري، إن إدارة التميز من معناها الاستمرارية واتخاذ ما يلزم من أطر وقواعد وتشريعات تجعل عملية التميز التي تحققت مستمرة وبها ديمومة نسبية.

ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين، وتقديم منافع ومميزات لهم لا يجاريها المنافسون (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 254)

وعلى العكس من الإدارة التقليدية فإن "إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء؛ بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق، وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (السلمي، 2014، 254)

6. وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي

"ما لا يمكن قياسه؛ لا يمكن إدارته والتحكم فيه"
والتقييم الذاتي " أسلوب منظم ودوري للمراجعة الشاملة لنشطة ونتائج المنظمات مقارنة مع نموذج التميز" (با
عبدالله، 2004، 10)

ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق
العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة
للمنظمة، وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على
عائد أو مكافأة إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن (الباز، 2004، 7)

وهي "مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتعتمد على تقييم المنظمة لنفسها بالاعتماد
على نقاط معينة تم تحديدها مسبقاً؛ بناءً على نهج معين متبع" (الرشيد، 2004، 56)

وتستهدف عملية قياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة ومقارنة هذه
النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها
والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً. وتستخدم عملية قياس الأداء المؤسسي مجموعة
من المقاييس والمؤشرات لمعرفة مدى قرب المنظمة أو ابتعادها عن الفعالية (جمعة، والطيب، 2016، 76)

وتعتمد معظم المنظمات الباحثة عن التميز على التقييم الذاتي للأداء لتحديد الفرص المتاحة للتحسين،
وتشكل هذه العملية مرآة للمنظمة لمعرفة الحقائق.

تتخذ الإدارة قراراتها على ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة، ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات
الخارجية، وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير
المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء
والفاعلية بها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر
تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 253)

فتتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات
الخارجية، وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير
المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء
والفاعلية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً
best practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking (الخجاز، 2016، 103)

وتعتمد المقارنات المرجعية **Bench marking** على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء. ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن، وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في المؤسسات واحتياجاتهم (اللوكان، 2011، 58)

وتحاول المؤسسة دائماً تفويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس الى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والاهداف والنتائج المخططة، كما تسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي (سمهود، 2013، 12)

فتعتمد إلى وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي، بغرض تفويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف، ومعايير الأداء المقررة (السلمي، 2014، 257)

كما تعتمد منطق التفويم الذاتي، حيث تقوم إدارة المنظمة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة، دون انتظار عمليات التفويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المحقة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات (السلمي، 2014، 258)

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج اداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة حيث إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن. ويشير فلاسفة الإدارة وليم طومسون ولورد كليفن إلى أنه حيث تستطيع قياس ما يحدث عنه وتعبير عنه بالأرقام؛ فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وأن ما يمكن قياسه يمكن عمله (حسين، 2014، 89)

ويكشف التفويم واقع إنجاز العام المنصرم، ويضع أسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل، إذ يعد فرصة لزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الأداء تنمو في حركة دائرية لا نهائية من أجل إحداث التطوير المستمر (صقر، 2003، 117)

وعملية التفويم الذاتي لا تنتهي عند مرحلة معينة، بل هي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة التي تسعى للتميز في فترات منتظمة، لكن يختلف الهدف منها بحسب تقدم المؤسسة في مراحل التميز، ففي مرحلة البدء تستخدم كأداة لفحص مدى صحة وملائمة المؤسسة لخوض رحلة التميز، ثم مع تحقيق التقدم تصبح أحد أدوات التخطيط، ومن ثم أداة استراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح الأساليب الإدارية الحديثة الأخرى (السناني، 2010، 192)

وأهم أدوات التقييم المؤسسي هي:

أ. القياس المقارن

وتتخذ الإدارة قراراتها على ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء، والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفاعلية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً **Best Practices** من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي **Benchmarking** (همام، 2011، 460)

ب. بطاقة قياس الأداء المتوازن (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

هي أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء والتي أثبتت تصميمها وأدوات تشخيصها الألية جدواهم وفعاليتهم. يستخدمها المدراء لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين تحت إمرتهم ولرصد ومتابعة العواقب الناجمة عن هذه الإجراءات.

وتمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. إذن بطاقة الأداء المتوازن نابغة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي: المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور الأنظمة الداخلية، ومحور التعلم التنظيمي.

ج. سيغما ستة sigma 6

معايير سيغما هي استراتيجية لإدارة الأعمال التجارية، وبدأت في تنفيذها شركة موتورولا، والتي تقوم اليوم بتطبيقها على نطاق واسع في العديد من قطاعات الصناعة. معايير سيغما تسعى لتحسين جودة مخرجات العملية الإنتاجية من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب (الأخطاء)، والتباين في التصنيع والعمليات التجارية. ويستخدم هذا المعيار مجموعة من وسائل إدارة الجودة، بما فيها الأساليب الإحصائية، وخلق بنية تحتية خاصة من الناس داخل المنظمة ("الأحزمة السوداء"، و"الأحزمة الخضراء"، وما إلى ذلك) ويكونون خبراء في هذه الأساليب. كل مشروع لمعايير سيغما المنفذة في المنظمة يتبع سلسلة من الخطوات المحددة، وكمية أهداف مالية مثل خفض التكاليف أو زيادة الأرباح (Jones, 2009: 12)

وهي طريقة ذكية لإدارة العمل في المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تضع المستفيد أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وتعتمد في تقييمها على المؤشرات الإحصائية وليس الخبرات والآراء الشخصية، تقوم بتحليل العيوب والمشاكل أثناء الأداء وحلها وهذه الانحرافات الستة المعيارية أو الستة سيجما (حسين، 2014، 96)

01 التركيز الصادق علي المستفيد فهو
بؤره الاهتمام وقمه الاوليات

الإدارة بالبيانات والحقائق من خلال
تحديد ما تحتاجه من بيانات وكيفية
استخدام تلك البيانات.

02-العمليات تكون حيث يكون العمل
ويقصد به وضع التعليمات والعمليات
في الفعل.

03 الإدارة بالمبادئ وتعني الإدارة بصوره
سابقه على الاحداث نفسها بدلان
انتظار حدوثها.

04 اي ان تفقد بلديين الدولارات بسبب سوء
التوافق بين مجموعات العمل

05 السعي الي الكمال مع القدرة علي تحمل
الفشل



7. العلاقات الإنسانية داخل المنظمة

ما من شك في أن النقلة النوعية الكبرى في الإدارة بالتركيز على البناء غير الرسمي للتنظيم؛ أثرت بصورة واضحة على أداء المؤسسات، وأصبحت البنى غير الرسمية تتفوق غالباً على البناء الرسمي للمنظمة، وقد يرجع ذلك إلى أن البناء غير الرسمي يجعل جل تركيزه على الأمور الاجتماعية والترفيهية، والتي من شأنها أن تعمق العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

وإذا كان هذا التوجه السابق ذا أثر بين العاملين بالمصانع والشركات، والتي يكون تعامل العامل فيها مع الآلة أكثر من تعامله مع البشر؛ فإن المؤسسات -عموماً-، والتربوية منها على وجه الخصوص معنية بهذا بشكل أكبر، حيث تعامل البشر مع البشر هو الحاكم والمسيطر على مشهد العمل طوال الوقت.

إن متانة العلاقات الإنسانية للعاملين وجودتها تؤدي بشكل مباشر إلى تعميق الانتماء المؤسسي، وهذا الانتماء هو وجدان وضمير المؤسسة، الذي به تباهي، وتتفانى، وتعمل بحماس وجد، وأحياناً بلا مقابل.

فالعلاقات الإنسانية الجيدة تعمل على الدافعية الذاتية للأفراد، ومن ثم تهيئ بيئة العمل للجودة والإتقان، وهذه تؤدي إلى المنافسة في سوق العمل، والأخيرة تؤثر على التميز.

وهذا الانتماء لا يمكن أن يأتي بالتلقين والشعارات التي تزين جدران المؤسسة ومدخلها ومكاتبها، بل يأتي في المقام الأول من استشعار العاملين بأن القيادات بكل مستوياتها تعمل على حل مشاكلهم، والارتقاء بهم، وليس مجرد تحقيق أكبر نفع منهم. بهذا فقط يمكن أن يتحقق الولاء والانتماء للمؤسسة.

ومن أعجب ما يمكن تصويره في هذا الإطار ما تقوم به بعض المؤسسات اليابانية من بناء مقابر تابعة لها، يدفن فيها من يرغب من المنتسبين للمؤسسة، والأعجب، أن معظم العمال يوصون بأن يدفنوا في هذا المقابر التابعة لمؤسساتهم وشركاتهم! إنه الانتماء الذي يجعل العامل يتفانى في خدمة مؤسسته حياً، بأن يعمل لبعض الوقت بلا مقابل، وينتمي إليها ميتاً بالدفن في مقابرها.



8. تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة

تتطلب إدارة التميز التحليل العميق للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، فموجب هذا التحليل يتمكن صانع القرار من الوقوف على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة؛ ومن ثم يعمل على تعزيزها، وكذا نقاط الضعف والعمل على علاجها. كما يمكنه الوقوف على الفرص المتاحة؛ والعمل على اقتناص أكبر قدر منها، وكذا التهديدات التي تحيط بالمؤسسة ومحاولة التعاطي معها، وكل هذه التداعيات -داخلية وخارجية- تحتاج إلى حكمة يمكن بمقتضاها الخروج بوثيقة تمكن المنظمة من العبور للمستقبل، عبور يحقق لها التنافس والتميز.

9. الموائمة والانسجام

تستند إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى أن المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الإدارية؛ من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها، وذلك من خلال القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة، والاعتماد على تقييم العمل أو الاستفادة في معرفة مدى التميز في الأداء والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية (اللوقان، 2011، 58)

فلا يمكن تصوّر تميز منظمة ما متميزة في مجال معين، بينما يهيار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي لتحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسهم بالتميز، والبعدان متكاملان، ويعتبران وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001)



ثانياً: متطلبات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة

لكي تتحقق إدارة التميز في المنظمات بصفة عامة، والمنظمات التربوية على وجه الخصوص؛ هناك جملة من الإجراءات التي يمكن بموجبها تحقيق التميز المنشود. وهذه المتطلبات هي:

1. مرونة الهيكل التنظيمي. بحيث يسهل معه عمليات: التغيير، والنقل، والترقي، ويجعل عملية الاتصال بشركائها: الأفقي والرأسي سلسلة وغير معقدة، ومنجزة، بحيث لا يستغرق الوقت الطويل بين عملية صنع القرار واتخاذها، وبين اتخاذها وتنفيذه. " فالمنظمات التقليدية تعتمد في الغالب على الهيكل البيروقراطي، والذي يقوم على تقسيم العمل استناداً على مبدأ التخصص الوظيفي، وتوزيع الأنشطة على الأفراد بشكل ثابت، وتوزيع السلطة بشكل رسمي، وتحديد نطاق السلطة، وكذا تدرج السلطة، ووجود نظام صارم من العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. (الفرويني، وزوليف، 1993) بينما تعتمد المنظمات الديناميكية في هيكلها بشكل كبير على ما يعرف بالثنائيات غير المرتبطة في نظامها الإداري، والذي يساعد بدوره على المرونة وتقبل التغيير داخل المنظمة، وعدم تأثر باقي أجزاء المنظمة إذا ما حدث تعطل في جزء واحد من هذا النظام (joap, 1997)

وأن يكون الهيكل ملائم لتغطية أنشطة المنظمة، وتشكل المنظمة اللجان المختلفة، على أن تضم ممثلين لجميع الأطراف المعنية، وخاصة الأطراف المجتمعية، ويجب أن يتصف التشكيل بالمرونة والقابلية للتغيير، ويحدد بدقة السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والأدوار وعدم تعارضها، ويسمح الهيكل بالتعاون المتبادل: الأفقي والرأسي بين مستويات وحداته. ويراعي التوجه نحو اللامركزية (سليمان، وبيومي، 2015، 36)

وفي السياق ذاته، تتيح مرونة الهياكل التنظيمية -بشكل عام- إلى السماح للمدير بالانفتاح بما يسمح له من تفويض سلطاته، أو بعضها لمؤوسيه، الأمر الذي يساعد على ظهور جيل جديد من القادة، وهذا ما تعتمد عليه الدول المتقدمة، ففي اليابان -على سبيل المثال- يلاحظ أن من أهم معايير الترقية في الشركات والمؤسسات كون المرشح للترقية قد هيا خلفه على نفس مسـتواه من الكفاءة، لذلك لا تحدث هناك فجوات عندما يترك المديرين مناصبهم سواء بالنقل أو التقاعد وإنما تنتقل السلطة من أكفاء إلى أكفاء.

وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة على من اللامركزية، نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات (السلمي، 2014، 257)

2. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، يتضمن رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تدل على مبرر وجودها، الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، ومركزها التنافسي والأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها، وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآليات إعداد الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها، وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها (السلمي، 2014، 256)

3. قيادة فاعلة: قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز (السلمي، 2014، 257). والقائد المتميز يمتلك القدرة على أن يعمل بنظارة إحدى عدساتها مقعرة، والأخرى محدبة، يري التفصيلات ويعمل على تحقيقها، في الوقت الذي لا تغيب عنه الصور الكلية. فالمهام الصغيرة، تكون الصورة الكبيرة، ف"القائد المتميز قائد جيشالتي القيادة، تفصيلي الإدارة".

والنظرة المدققة لماهية التميز التنظيمي؛ يتبين أن البناء العلمي لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة ينطلق من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، ينجم عنه تغيير في عقول كتلة حرجة من أصحاب المصلحة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه يمكن المنظمة من نهج إداري متوازن من أجل تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للمنظمة (احمد، 2015، 11)

في نتائج إحدى الدراسات، وبسؤال عينة الدراسة عن أسباب التميز في منظماتهم؛ جاء دعم قيادة المنظمة أعلى وزن نسبي في الأسباب التي أدت للتميز طبقاً لاستجابة العينة (جاد الرب، 1998، 339)

4. الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أداة للتغيير والتطوير، وعملاً مهماً ومؤثراً بشـ كل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي؛ فتوافر مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير يدعم قدرة المنظمة على إحداث تجديد وتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات، وقبولها بصورة تجعلها مستجيبة، واستقبال المثيرات والاشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها، وتتيح الثقافة التنظيمية للمنظمة القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها (مندور، 2014، 288).

وتؤثر الثقافة التنظيمية بشـ كل مباشر وقوي على ممارسات الإدارة وأسلوبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وسلوكيات أداء العاملين، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز أن يكون لها ثقافتها المميزة التي تدعم قدرتها على البقاء، وتحقق ميزتها التنافسية (مندور، 2014، 288).

وتتطلب إدارة التميز إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ومحدداته، ووجود هياكل تنظيمية مرنة: تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمنظمة بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويحتاج ذلك إلى تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة، تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات (المليجي، 2012، 37)

5. العناية والتركيز على الدعم اللوجستي للمنظمة. وإدارة هذه الدعم إدارة واعية، وربطه بخطط إدارة الأزمات بالمنظمة، فلا هدر في الوقت نتيجة نقص بعض الموارد التي تؤدي إلى توقف العمل لبعض الوقت، ولا هدر في الموارد نتيجة عدم إدارة هذه الدعم إدارة واعية مما قد يسبب معه هدر في تلك الموارد نتيجة التخزين السيئ أو عدم التشغيل.

6. الاهتمام بالبناء غير الرسمي والرسمي للمنظمة. على اعتبار أن الأول يمثل الظهير الواسع الذي يمكن من خلاله القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية، ويقوم الثاني بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري جيد.

7. الاهتمام بالبنيتين: الفوقية والتحتية للمنظمة. وعدم التركيز على أحدهما على حساب الآخر، فالبنية الفوقية بما تمثله من أفراد: هم الدم الذي يجري في شريان المؤسسة، بينما تمثل البنية التحتية الجسم الصلب الذي يحتوي المنظمة بكل ما فيها، وبناء على هذا التشبيه السابق، فالاهتمام بالدماء -البشر- على حساب الجسم الصلب -المباني والتجهيزات- يجعل الأفراد عاجزين عن القيام بدورهم على الوجه الأكمل، بينما يؤدي الاهتمام بالمباني والتجهيزات على حساب الأفراد إلى إصابة المنظمة بالتكلس.

8. إدارة ممكنة: ويقضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة للفرد لتحرير طاقاته، وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المنظمة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملئم (ماهر، 2007، 63)

وبموجب هذا التمكين يتمكن قائد التغيير من استخراج ما عند المرؤوسين من مواهب وقدرات إدارية يقول توم بيترز وترمان: -في كتابهما البحث عن التميز- " يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشغافية" (سليم، 2006، 278)

وواقع الأمر أن التمكين يحمل بموجبه هدفين كبيرين -يمكن أن يتفرع عنهما جملة من الفوائد-: أولهما: تكوين جيل ثاني من القادة يتشبع بفكرة التغيير -المستمر وغير المنهية-، وثانيهما: سرعة إنجاز الأعمال، وتلاشي عمليات التأخير المتمخضة عن الطرق البيروقراطية: التي تكثر فيها خطوات إنجاز المعاملات وإقرارها من السلطة الأعلى.

وينبغي أن يكون القائد قادرًا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين (Moorhead & Ricky, 1999:326)

9. إدارة المورد البشري بشكل ناجح: فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ، وما عداه يمكن استنساخه أو تقليده. وبالتالي يتعين على المنظمة لكي تتميز إداريًا إدارة مواردها البشرية بصورة تساعد على الرقي والتطور، من خلال إجراءات واضحة وشفافة ومعلنة لاسيما فيما يتعلق بشروط التوظيف، واستقطاب وترقي القيادات، ووضع خطة للتنمية المهنية الشاملة والمتكاملة بما يتسق مع فلسفة وغايات المؤسسة، الأمر الذي يساعد على خلق بيئة عمل منفتحة وتطويرية، ومناخ يساعد على الإبداع، ومن ثم تحقيق التميز.

10. نشر وتشجيع ثقافة التميز بين أفراد المنظمة. فكل فرد في المنظمة له ما يميزه عن غيره، ودفع الأفراد لإبراز تلك المميزات من خلال الجوائز والمسابقات المختلفة. وهي أولى الخطوات التي تتبعها الجامعة، فالنجاح في هذه الخطوة يساعد على السير بخطى حثيثة في المراحل الأخرى، حيث يسهل نقل المعلومات والأفكار، وخلق الفهم المشترك، وتعميق العمل الجماعي بين العاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية للأفراد وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي لتقبل التغيير ونبذ السلبية.

11. تبنى معايير معتمدة والسير في فلها. والعمل على تحقيقها من خلال خطط واضحة ومحددة بإطار زمني، وتمويل محدد القيمة والمصدر، وأفراد تعق على عاتقهم المسؤولية والمحاسبية، ووجود مؤشرات يمكن لمسها، تكون بمثابة الدليل لتحقيق ذلك المعيار أو غيره.

12. الانفتاح على المؤسسات المناظرة وعدم الانغلاق والتفوق. لاسيما تلك التي تقع في نطاق المنافسة مع المنظمة، فالتواصل مع تلك المؤسسات من شأنه أن يطور المنظمة وذلك باستفادتها من تجاربها من ناحية، كما أن التلاقح الفكري الذي يتأتى جراء هذا التواصل يؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وممارسات خلاقة. وفي إطار الانفتاح وعدم التفوق، يأتي الانفتاح على المجتمع الخارجي - خاصة المسـ تفيد منـ للوقوف على احتياجاتهم، وتوقعاتهم من المنظمة، والعمل على تلبيتها بأفضل صورة.

13. وضوح اللوائح والقواعد المنظمة للعمل. وشيوع الثقافة التشريعية المنظمة للعمل بشكل عام، بحيث يكون كل عامل بالمنظمة على دراية بما يجب عليه فعله، وما له من حقوق ومميزات.

14. شراكة التكنولوجيا، يجب أن تكون التكنولوجيا شريك في كل خلايا المنظمة، بحيث تكون حاضرة بقوة، حضور يسمح لها بسرعة القرارات التي تقوم على التواصل السريع، فالاجتماعات مثلاً يمكن عقدها في غير الأوقات المعتادة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والمخاطبات يمكن اعتماد الاللكترونية وإلغاء الورقية إلا في حالة الضرورة، فصفر ورق أحد الأصناف الخمسة التي تعتمد عليها اليابان من خلال التقليل من الاستخدام الورقي، والمقررات تتحول من ورقية إلى الكترونية، والمحاضرات التي يمكن أن تتم من أماكن عدة في المنظمة، وأساليب التقييم، والساعات المكتبية التي يمكن أن يديرها الأستاذ من مكتبه بالجامعة أو من مكتبه الخاص، ومجموعات العمل التي تتكون من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، إن مثل هذه الأمور لا يمكن أن تتحقق بكفاءة وفاعلية إلا إذا اعتبرنا التكنولوجيا شريك حقيقي للعمل وليس مجرد دخيل ثغيل الظل أحياناً.

15. أن تراعي الجامعات في برامجها عملية "التدوير الوظيفي" التي ظهرت بقوة وأصبحت من خصائص العصر، فإذا كانت الإحصاءات تشير إلى أن أكثر من 80٪ من وظائف نهاية القرن الراهن لم تتحدد مسمياتها، فيتعين على المؤسسات التربوية أن تولي اهتماماً وتركيزاً أكثر على نوعية الطالب وإعداده الإعداد الجيد للحياة وتأهيله بالخبرات والقدرات التي تمكنه من تطوير نفسه بنفسه وملاحقة كل جديد، وتزويد الطلاب بمجموعة قوية من المهارات قابلة للتحويل، وعلى كل فرد أن يكون جاهزاً لتحويل مساره الوظيفي.

16. تحتل المعلومات ركنًا مهمًا في البناء الإداري المعاصر، لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وهي الوسيلة الرئيسة للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة.

وبالتالي يتعين على المنظمة إدارة المعرفة إدارة منظمة، بما يسـمـح لكل العاملين بها من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ أنسب القرارات، فأكثر القرارات فاعلية تلك التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وإدارة المعرفة ليست مجرد جمع معلومات، بل تسـمـلـم وصول أفراد المنظمة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في أسرع وقت ممكن، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ أنسب القرارات، كما أنها تمكن المنظمة من عدم الوقوع في نفس الأخطاء التي سبق الوقوع فيها.

17. تنمية القدرات المحورية للمنظمة: تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم، ويدعم هذا الاهتمام بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات، حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية (السلمي، 2014، 259)

وإذا كانت المؤسسة -أية مؤسسة- لا يمكن التميز في جميع مجالاتها بأي حال من الأحوال؛ فهذا يستدعي تركيزها على القدرات المحورية لها.

18. العمل وفق بيئة متغيرة (داخلية وخارجية): أن تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط كما تصدّر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء أنظمة تتحقق فيها "إدارة التميز. وتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات (الخباز، 2016، 102)

19. التقييم الدائم والمستمر للأداء المؤسسي. تقييم يمكن اعتباره بأنه نقطة البداية لتطوير المؤسسة ومنتهاه في الوقت نفسه، بحيث يكون التقييم في البداية للوقوف على فاعلية المنظمة، وفيما بعد يصبح التقييم أداة لوضع خططها. وهذا لن يتم إلا بقدره المؤسسة على وضع أدوات للقياس، بحيث تقف على ما هو قائم، وما هو مسدود، ولا يقف الأمر عند مجرد رصد الواقع -الفجوة بين الواقع والمأمول- بل يتعدى إلى سبل ردم الفجوة هذه. وعملية التقييم هذه ذاتية -تقييم ذاتي-، بحيث تسمح للمنظمة أن ترى نفسها دون أدنى تجمل. وتصل المنظمة في عملية التقييم الذاتي هذه إلى نقد الذات، من خلال المكاشفة، وهي تختلف كثيرًا عن جلد الذات، التي قد تعصف بالمنظمة نتيجة شيوع السلبية والتشاؤم، ويرتبط بعملية التقييم الذاتي هذه الشمول، بحيث يشمل التقييم جميع كيانات المنظمة، كل هذا يكون في سياقات معايير محددة سلفًا، ومعتمدة اعتمادًا محليًا أو عالميًا، وتستغرق عملية التقييم هذه ما بين ستة أشهر إلى اثني عشر شهرًا.

وقبل التوجه إلى التقييم الذاتي، يحب على المسؤولين أن يعلموا سبب تولي المنظمة لهذه المهمة، ومن هو المسؤول عنها، كيف يمكن تصميم العملية واداراتها بحيث تتأكد من فعاليتها ومن كونها ذات مردود. التقييم الذاتي المنظمي الشامل ... مراحل، خطواته، وتفصيلاته ... هو القطعة المركزية والرئيسية في هذا الإرشاد، ويمكن اعتماد أداة التقييم الذاتي في أي جمعية أو منظمة (حربي، 2010، 162)



مراحل التقييم الذاتي

ويكون التقييم الذاتي التنظيمي الشامل على ثلاثة مراحل خلال عدد من الشهور ويشترك العديد، وفي بعض الأحيان، جميع أعضاء المنظمة في نقاط عديدة وفي أدوار مختلفة. وهذه المراحل هي: (حربي، 2010، 162، 163)

المرحلة الأولى: التحضير للتقييم الذاتي

وهذه المرحلة عبارة عن تنظيم للعملية، جمع المعلومات الداخلية والخارجية الضرورية، ومن ثم البدء بالتقييم الذاتي. تقوم الهيئة الإدارية بتحديد المفهوم، ويصمم على أساسه رئيس الهيئة والمدير التنفيذي وإجراءات التقييم الذاتي، ويتم تشكيل فريق تقييم تتم قيادته.. غالباً ما تكون بمساعدة ميسر وكاتب، وتكون الإدارة مسؤولة عن تقدم العملية إلى الأمام.

المرحلة الثانية: إدارة عملية التقييم الذاتي

وهذه المرحلة مركزة على الأسئلة الخمس الأكثر أهمية لبيتر دركر والإجابة عليها. يتم توزيع كتب عمل المشاركين وتقارير المعلومات، ويتبعها مشاركة خارجية للهيئة وأعضاء الطاقم في مناقشات المجموعة الميسرة أو مراجعتها. وقد تكون هنالك فرصاً للهيئة والطاقم لأخذ دور في بحث والتقييم المتعمق في كل من المرحلة الأولى أو الثانية.

المرحلة الثالثة: استكمال الخطة

هذه المرحلة تؤدي إلى موافقة الهيئة على رؤية المنظمة، ومهمتها، وأهدافها، وعلى دعم الميزانية، وبالإضافة إلى إدارة تطوير وتنفيذ الأهداف وخطوات العمل، ويجهز فريق التقييم أو فريق المهمات الخاصة ببيان منقحاً للمهمة (أن لزم الأمر). ويؤكد فريق التقييم على الأهداف والنتائج، ويحدد المدير التنفيذي مدى مشاركة الطاقم أو المتطوعين في تطوير الأهداف الأولية، خطوات العمل، والميزانيات، ويقدم رئيس الهيئة الخطة للهيئة لتوافق عليها.

والتركيز على متابعة وتقييم أداء العاملين، وعملية التقييم هذه تتطلب من المنظمة أن تبذل قصارى جهدها في وضع أدوات تساعد في الوقوف -بدقة- على وضع العاملين بها، ومن ثم إدارتهم بكفاءة وفعالية. والإخفاق في هذا الأمر يجعل عملية الإدارة في هذا الجانب عشوائية.



الفصل الثالث

أهم مداخل إدارة التميز
إدارة المعرفية،
إدارة الموارد البشرية،
التعلم التنظيمي،
إدارة التغيير،
الإدارة الاستراتيجية

أولاً: إدارة المعرفة:

" إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم

والنجاح الدنيوي على الأرض "

(كونفوشيوس)

اكتسب مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management أهمية مزايمة خلال العقدان الماضيان، حيث تأكد لمنظمات الأعمال أن مصدر الثروة ليس هو رأس المال، وإنما المعرفة، ولهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيط على اهتمام المنظمات والشركات، وبات موضوع المعرفة والإدارة السليمة لهذه المعرفة هو الأكثر أهمية لأية منظمة (همام، 2011، 455) وقد عرفها الزايدي بأنها "العملية التي تتضمن تجميع وتنظيم وتصنيف ونشر المعلومات في جميع أجزاء المنظمة، وتجعلها هادفة ومفيدة لاستخدام الأفراد الذين يحتاجون لها(الزايدي، 2008، 22)

أو هي "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة." (الأكلبي، 2008، 26)

وهي "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإجداها وتطويرها، وتوزيعها واستخدامها، وحفظها وتيسير استرجاعها؛ مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة" (أبو خضير، 2009، 9)

وعرفها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة إدارة المعلومات بأنها " العملية الخاصة بترتيب وتلخيص وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات خلال المنظمة " (جاد الرب، 1998، 321)

وقد كانت المعرفة -ولا تزال- عصب الحياة ووسيلتها للريادة والتطور والنمو. وقد أصبحت المعلومات في الوقت الراهن صناعة أو ثروة وطنية شأنها شأن الثروات الأخرى التي ينعم بها المجتمع من طبيعية وبشرية وصناعية وزراعية وغيرها، بل إن المعلومات تعد بمثابة الشريان الحيوي للحياة المعاصرة، والدعامة الرئيسة لصنع القرار سياسياً واجتماعياً وعسكرياً واجتماعياً.

يتصف العالم المعاصر في أفيته الثالثة بعالم المعلوماتية والاتصالات، فميزة هذا العصر هو الانفجار المعلوماتي أو الثورة التكنولوجية، وتساوي بذلك رأسمال الاقتصاد بالكنولوجيا وغيرها من الثروات، خاصة وأن هذه الثروة بثورتها نقلت المجتمعات من عصر الزراعة والصناعة إلى عصر مجتمع المعلومات أو مجتمعات المعرفة، وأن هناك تحولات كبرى في حضارة عصر المعلومات أو المعرفة هي التي ستشكل أسلوب ونمط حياة الإنسان على هذا الكوكب (أنطوان، 1994، 10)

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إظهارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010، 54)

وعلى الرغم من تميز العصر الذي نعيشه بالتطور العلمي والتكنولوجي، والمتماخض عن الثورة المعرفية الهائلة، فما تزال بعض المؤسسات التربوية تعمل على استيعاب طلابها للمعارف! التي تتضاعف كل عام تقريباً، وبالتالي يصبح هذا اللون من التعليم كوضع سلحفاء في مضمار للعدو مع طائفة نفاثة!

ورغم اختفاء ما كان يعرف قبلاً بالشخصيات الموسوعية -تلك التي كانت تعرف تقريباً كل شيء عن أي شيء-، غير أن عدد غير قليل من أحاد أمتنا، وبعض مفكرينا، ينظرون إلى المعارف على أنها من الترف العقلي، غير مستوعبين أن الأمر قد تعدي ذلك بكثير، وأصبح من يملك المعرفة يملك القوة.

وإذا كانت الدول البعيدة عن ركب التطورات الحادثة ليست داخل السياق العالمي، وتوصف تخفيفاً بأنها في الهامش، فإن أخشى ما يخشى منه أن تختفي هذه الدول تماماً من المتن والهامش على السواء بعد هذا التطور الهندسي الملحوظ، ويصبح الشعاع المرفوع "أنت تعرف، إذا أنت موجود".

وتشمل قيمة المنظمة على أصول ملموسة، وأصول أخرى غير ملموسة، وتتعاظم في الوقت الراهن الأصول غير الملموسة، أو الأصول المعنوية، ذلك لأنها تتكون من مفردات عديدة منها إرضاء وإشباع احتياجات العملاء، معنويات العاملين، المعرفة التنظيمية، وأهم ما تشمل عليه الأصول المعنوية هو رأس المال العقلي **Intellectual Capital** والذي يتضمن في أحد جوانبه الأساسية العقول البشرية عالية التميز؛ وهي من أهم الأصول، لأنها تشكل ثروة وقيمة حقيقية للمنظمة (جاد الرب، 1998، 301)



أهمية المعرفة للمنظمة:

والمؤسسة في حقيقةها كائن حي يعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاءتها وتنهيار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرضتها المعرفية، وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 259)

وتغييب المعارف -لا سيما المتعلقة بالتغيير- عن العاملين يعني تغييب لوعيهم، وبالتالي يجعلهم عرضة لأن يسحبهم للاستجابة للشائعات، فالأوعية الفارغة عرضة لأن تمتلئ بالنفائات؛ والنفائات هنا سيكون وقعها خطير على كل من الأفراد والمؤسسة على السواء.

فتعمل الشائعات كقناة بديلة إذا لم تكن هناك خطة جيدة للاتصال، وعدم مواجهة الشائعات قد يتسبب في مواجهة التغيير والحد من نجاحه، حيث تكون هناك أجوبة غير صحيحة فيما يتعلق بالوضع المسبب لتقبلي، وهذا يؤدي إلى الرهبة والخوف من التغيير لدى العاملين، وبالتالي يميلون إلى المحافظة والتمسك بالوضع الحالي (حسن، 2010، 485)

وتأتي عملية إتاحة المعرفة بكل صورها لكل العاملين بالمنظمة؛ لتساعد في عودة وعي الأفراد المستمسكين بالماضي، والمتكتلين خلف القيم والأفكار المنظمية القديمة، وهنا يقفز على الذهن وتسدعني المرحلة دور قائد التغيير -في عملية إعادة الوعي للعاملين في المنظمة- بشكل تفيغي وتوعوي، أكثر منه إرشادي توجيهي، لاسيما في تلك الفترة الحرجة، التي لم تجسر الثقة فيها بين القائد والأفراد بعد.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغييرات الكبيرة التي قد تحدث مسبقاً، حيث إن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة وتمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وكذلك يضعهم في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى الإسهام المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل (بوعشة، 2012، 19)

وتقييم واقع المنظمات في الدول النامية يظهر غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال المعرفي، وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، ذلك أن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والابتكار والكفاءات البشرية. كما يفرض تحسين المزايا التنافسية على المنظمة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري، واتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح، أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المنظمة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية منها، بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح، وتحقيق التميز والمركز الاستراتيجي التنافسي الأفضل (همام، 2011، 447)

وتساعد إدارة المعرفة على العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد (حجازي، 2005، 35)

وتختص عمليات إدارة المعرفة برصد التحول من حالة تحدث فيها المتغيرات في تدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من التغييرات المتقطعة شديدة التأثير على المستوى العولمي، وبذلك تساعد إدارة المعرفة المنظمات في بناء استراتيجيات تتشكل حسب الظروف ولا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال تعلم الجديد ونبذ القديم، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمات على التجديد المستمر للقدرات والتوجهات التنظيمية تحسباً للفرص والمهددات المحتملة مستقبلاً (السلمي، 2014، 227، 228)

وتؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (العمرى، 2004، 12) (الملك، والأثري، 2002، 19).

وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تعد بعداً مهماً في إدارة التميز التنظيمي؛ لدورها المباشر والمؤثر والفعال في تحسين وتطوير المنظمات، والسعي نحو التفوق والإبداع. وهناك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات الباحثة عن التميز والتفوق من خلال تبنيها وتطبيقها لإدارة المعرفة، من أهمها: البناء على المجهودات السابقة، توفر الوقت وتختصر الجهد، تؤدي إلى تسريع اتخاذ القرار، تساعد في إيجاد آليات يمكن بمقتضاها استقطاب الكوادر البشرية الجيدة، تساعد على تعزيز الثقة بين كافة المنظمات من خلال تعاون مشترك بينها، تسهم في عمليات تفعيل وتشجيع الابتكار والإبداع في جميع العمليات الإدارية (حجازي، 2005، 74)



أنواع المعرفة

يمكن تصنيف المعرفة الى نوعين:

المعرفة الصريحة

وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازانات، والمسستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلي أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية (حجازي، 2005، 66)

المعرفة الضمنية

هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (عليان، 2008، 81)

مصادر المعرفة

يمكن تحديد مصادر المعرفة في مصدرين هما: (Marquardt, 2002:47)

المصادر الداخلية

-تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم الصافي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

المصادر الخارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

أشار غير واحد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها، وخرزنها، وتوزيعها، والمحافظة عليها، واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. كما أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة، لذا، فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها؛ كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد، قبل تطبيقها لتوليد القيمة (الكبيسي، 2002، (67

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكّن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخرزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام (الزطمة، 2011، 41).

تؤكد مختلف الدراسات والبحوث على الدور البارز الذي تلعبه إدارة المعرفة في توليد المعرفة، تراكمها، تخزينها، توزيعها واستغلالها من خلال بحوث التطوير لبلورتها في النهاية إلى طرق أساليب جديدة مبدعة وتقديم منتجات وخدمات أكثر تميزاً وتنافسية مما يسهم في تحقيقها التفوق والريادة (عبد العزيز، 2016، 102).



وتتمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في: توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة وحفظها، تطبيق المعرفة:

أ توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة (عليان، 2008، 196)

وتشخيص وتحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة هي أولى خطوات توليدها حيث ينبغي تعريف البيئة المعرفية داخل المنظمة وتحليلها لاكتشاف المعرفة المطلوبة والمتوفرة في تلك البيئة وتحديد المعارف الجديدة والمفيدة التي ينبغي التقاطها واستقطابها من البيئة الخارجية

التعليم الفردي

مساعدة الأفراد على
اكتساب المعرفة بشكل
أكثر فاعلية

الفحص البيئي

عن طريق تلقي المعلومات
من البيئة الداخلية
والخارجية للمنظمة

التطعيم

عن طريق استئجار الأفراد
اللذين يجلبون الأفكار و
المعارف الجديدة

توجد أربع طرق شائعة
من خلالها تولد
المنظمة المعرفة هي:
(الزيادات، 2008، 91)

وإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تسهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. (عبد العزيز، 2016، 118)

وخلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعوداً عبر المجتمعات، وتخرق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية (توفيق، 2004، 146)

وتتحقق عملية توليد المعرفة من خلال مشاركة الأفراد (أعضاء المنظمة) أثناء عمليات التلاقح الفكري فيما بينهم، وتبادل الخبرات المختلفة أثناء حل المشكلات التي تعترضهم في العمل، ومن ثم تأتي الأفكار الجديدة الخلاقة بمثابة توليد جديد لأفكار جديدة، ومن ثم معارف مولدة، ولما كان الأفراد هم من يقومون بعملية التوليد هذه؛ فإنه يتعين توفير البيئة المناسبة التي تساعد على أن يقوموا بدورهم هذا بكل أريحية وكفاءة، من خلال الاتصال المفتوح، والشفافية المطلقة. كما لا تترك تلك العملية لمن يقومون بعمليات بحوث الفعل والتطوير وحدهم، ولكن يجب أن يكون الجميع شركاء في هذا العمل.

ومن الممارسات التي تجسد عملية التوليد لدى المنظمة؛ جنوحها إلى شراء المعرفة بدلاً من العمل على استحداثها وتطويرها، وتلجأ المنظمات إلى ذلك إما لأن إمكانيات أعضائها لم تصل بعد إلى مستوى من الخبرة والكفاءة يخول لها القيام بعمليات توليد حقيقية لمعارف تمكنها من التنافس والتميز، وإما -وهذا الأكثر شيوعاً- لأن عملية الشراء هذه تكلف المنظمة أقل من عملية التوليد والاستحداث.

وأي نظام لكي يضمن البقاء وسط التدفق الضخم للمعلومات، لكي يسير للأمام ويتقدم بخطى ثابتة؛ فلا بد من السعي لتوليد المعلومات واشتقاقها باستمرار، فإذا لم يكن هناك شيء جديد، أو أن المعلومات الموجودة لا تتوافق مع ما هو قائم، حينئذ تكون النتيجة الموت والانحثار (البهواشي، 2002، 121)

ولكل منظمة أكثر من مصدر للمعلومات، وتكمن المشكلة في كيفية استخدام هذه المعلومات، وكيفية إدارتها (إدريس، والمرسي، 2005، 158)

وعليه فإن خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر، يعتبر الحل الوحيد للبقاء والارتقاء (المدلل، 2012، 41)

ويجب تنقية البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة، وتلك التي تنعكس عليها سلباً أو إيجاباً؛ نقداً، وتنقيحاً، وترتيباً، وتبويباً... ومن ضمن عمليات التنقية هذه، عدم الثقة الزائدة في البيانات بشكل دائم، لأنه عندما تكون هناك ثقة زائدة في البيانات بكل دائم؛ فلا يمكن أن تكون حقيقية.

عمليات حفظ المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية حزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات حزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (الزيادات، 2008، 99)

ويتضمن حزن المعرفة حفظ المعلومات التي يملكها العاملون في نظم وبنى المنظمة، والتي تشمل الوثائق والسجلات وأي شيء آخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب إن تعمل به المنظمة ويشار هنا إلى أهمية الحفاظ على العاملين ذوي المعرفة، والعملية الأهم من ذلك تحويل معرفتهم إلى نظام داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار، كما إن عملية التوثيق المعتمد على استخدام مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة تقدم طريقة مناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة (الزيادات، 2008، 91)

وعملية حزن المعرفة مهمة جداً في إدارتها، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات حزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً؛ لأن إهمال تلك العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة (خریف، وتومي، وداسي، 2009، 245)

وفي كثير من الأحيان تبذل المؤسسة الكثير من الجهد لاكتساب معارف جديدة، ولكن تفقد ما إذا لم تحسن خزنها واستغلالها، حيث إن الازدواجية بين المعرفة الجديدة والمعرفة المخزونة في ذاكرة المؤسسة سيحقق حتماً إذا أحسن استغلالها تقديم منتجات وخدمات مبدعة جديدة، متميزة ومتطورة تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة بنجاح. ويكون ذلك بوضع المؤسسة قواعد لبيانات والمعلومات والمعارف الجديدة بطريقة يسهل الوصول أو الرجوع إليها عند الحاجة وإمكانية استغلالها في الوقت المناسب مما يسهل العمل داخل المؤسسة، الشيء الذي يحقق لها التميز التنافسي والنجاح في تحقيق أهدافها (الأغا، وأبو الخير، 2012، 38)

وهناك عدة طرق لحفظ المعرفة أهمها: ذاكرة الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يحملوه من خبرات ومهارات، وهذا الحفظ لا يعول عليه كثيراً في عملية الاسترجاع وقت الحاجة، لأن تلك المسألة تخضع في المقام الأول لمدى عطاء الفرد الحامل لها، فإذا كان الفرد معطاءً؛ فإن المعرفة سيتم تداولها بين الزملاء بشكل أو بآخر، أما إذا كان متمحوراً حول ذاته؛ فإن مصير تلك المعارف الانقراض. وهناك الحفظ الورقي في شكل ملفات ومستندات، وهذا اللون من الحفظ وإن كان ما يزال يمارس في معظم المنظمات؛ إلا أنه يحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد والمكان، كما أن عمليات الاسترجاع تصبح صعبة بمرور الزمن وتقدم المعرفة المراد استرجاعها. وأفضل طرق حفظ المعرفة الحفظ الإلكتروني عن طريق الحواسيب، فتلك الطريق يسهل معها الفرز والتصنيف والاسترجاع، فضلاً عن أنها يمكنها أن تحتوي على كم هائل من المعرفة في محيط صغير.

ولا تنتهي عملية حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمؤسسة سيكون عرضة للتدهور والتآكل، لذا، يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 245)

كما أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة إدارة المنظمة في تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم، أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو إعادة إنتاجها، على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي (فرق العمل) وعلى المستوى التنظيمي (سعدي، 2015، 90)

وحفظ المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة (العلواني، 2009، 318)



ج توزيع المعرفة

ج

لقد أدت سيادة عصر المعلومات واقتصاديات المعلومات إلى تغيير المعادلة القديمة التي تقول: إن المعرفة = القوة، إذا ما تم تخزين وادخار المعلومات، وأصبحت المعادلة الجديدة هي، أن المعرفة = القوة، إذا ما تم تجديد المعلومات، واقتسامها وتوزيعها على الأفراد للاستفادة منها(جاد الرب، 1998، 334)

ويدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة. فنشر المعرفة داخل المنظمة يعد أمراً حيوياً، إذ يجب أولاً تحديد من يجب إن يعرف؟ وماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع بسهولة وبأقل تكلفة؟ (الزيادات، 2008، 91)

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها، ونقل المعرفة وتشاركتها، وتعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها؛ أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها؛ ومن ثم تحقق المصلحة العامة (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 245، 246)

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل: التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كاجتماعات والنودات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشخص صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (العنواني، 2009، 315)

وإذا لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بكفاءة على العاملين؛ فالعائد سيكون محدوداً، وإذا كان من السهل توزيع المعارف الملموسة والمخزنة ورقبياً وإلكترونياً؛ فإنه ما يزال التطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة في تلك المرحلة (العلي وآخرون، 2006، 240)



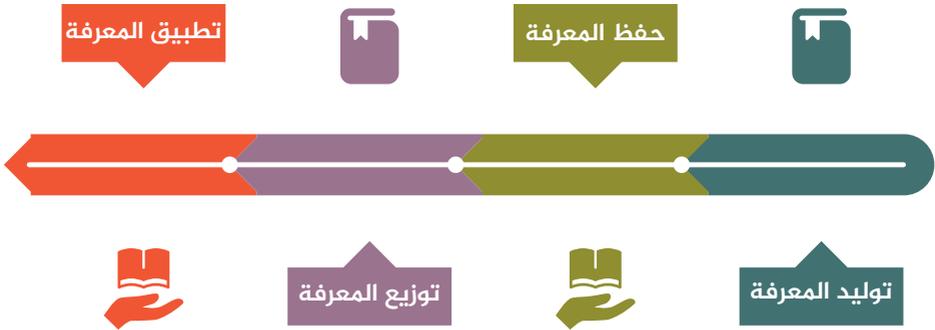
د تطبيق المعرفة

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستطيع استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الزيادات، 2008، 103)

وتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخرزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال (الزطمة، 2011، 51)

وليست المؤسسة التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية؛ بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً مضاعفة لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 246)

وتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالتطبيق هو الذي يعزز المعرفة نتيجة استخدامها وإعادة استخدامها، وتوظيفها وتسييرها بكفاءة وفعالية أي إعطاء معنى حقيقي لها فيقود ذلك حتماً إلى الإبداع، والابتكار، والتجديد والتطوير المستمر وتحفيز العمال وإشراكهم في استغلالها يزيد من قدراتهم الإبداعية وهذا ما يقود حتماً إلى تقليل التكلفة، وخدماتية جديدة عالية الجودة وهو ما يعبر عن اكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة. (فارس، 2010، 71)



منهجية الإدارة بالمعرفة

تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكّل منهجية إدارية متميزة تعتمدها كثير من المؤسسات، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمورها وتحقيق أهدافها، وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة في: (السلمي، 2005، 200، 201)

الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة، سواء من مصادر داخلية أو خارجية.

تقويم مستوى المعرفة المتاح، بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المؤسسات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعروفة

حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين أو المؤسسات الأفضل، أو الحالة المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها

-التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره، وليس سد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.

إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات، ومعايير قياس الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات

-الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد، وتطوير القيادات الإدارية.

وتبنى إدارة المعرفة على فكرة مفادها: أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من: تراخيص، وبراءات اختراع، ومعلومات خاصة بالعملاء، وغيرهم، أي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة (خريف، وتومي، وداسي، 2009، 232)

ولكي تحافظ المؤسسات والنظم على بقائها وتكاملها وتوازنها يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة . ولأن المؤسسات نظم مفتوحة تتأثر بما يحدث حولها؛ فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المؤسسة مع معدل التغيير في البيئة، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار (أيوب، 2004، 64)

وفي ظل العالم المتغير، تسعى جميع المؤسسات إلى إدامة عملها، ولا يمكن أن يتحقق هذا ما لم تمتلك الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، وتعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء وإدامة الميزة التنافسية من خلال الإبداع المستمر، الذي يعد هو الأخر أحد مقومات تعاضد تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، ويعتبر رأس المال الفكري بما يتضمنه من معرفة بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة الناجحة يمكنها من تحقيق التميز(خریف، وتومي، وداسي، 2009، 232)

وتركز المؤسسة على المعرفة المتقدمة؛ تلك المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أنها تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في تعويها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي على الآخرين من خلال المعرفة المتقدمة (نجم، 2005، 45)

وإدارة المعرفة من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، فإذا طورت المؤسسة من قدرتها وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة أمكنها ذلك من تحقيق الميزة التنافسية لعدة أسباب من أهمها: (خریف، وتومي، وداسي، 2009، 257)

● **المعرفة مورد ذو قيمة:** فعند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتمييزها، عكس الموارد الملموسة

● أن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدًا نظرًا لطابعها غير المادي والمجرد

● **لا يمكن تقليدها:** أي طابعها فريد، وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بالمعطيات نفسها.

وتعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتحديات، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة على أساس في تنمية فرص التميز (همام، 2011، 460)

كما أن القرارات العصرية تعتمد عند بنائها على أن تكون مبنية على الحقائق، أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتمادًا على الخبرة، أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأني إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق. (قاسمي، 2005، 57)

وعليه، لكي تكون إدارة المعرفة سبيل المنظمة للتميز عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات من أهمها:

- إنشاء نظام معلومات متكامل على مستوى المنظمة تدار فيه المعرفة إدارة عصرية.
- إيجاد المعرفة داخل المنظمة بمثابة الدم الذي يجري في الشريان، لا عوض عنه ولا بديل، الأمر الذي يتعين معه أن تعمل المدرسة جاهدة على أن يكون لها معرفتها النابعة من أعضائها، مما يجعل لها شخصية مستقلة، ويكون لها معرفتها الدخيلة أو المسبقة ثقة من منظمات أخرى، وهذا البناء المعرفي للمنظمة من شأنه أن يجعل لها ما يمكن تسميته بالذاكرة التنظيمية (**Organizational Memory**) وبهذا تتمكن المنظمة من بناء رأس مالها الفكري.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، مع العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر، والسعي المتواصل إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وإدارة النشاطات ذات العلاقة، وبناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما (الرفاعي، وياسين، 2004، 10).
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات، واتخاذ التدابير اللازمة التي تضمن وصولها إلى كل العاملين بالمنظمة بلا استثناء.
- التشاركية في بناء المعرفة داخل المنظمة، فالمعرفة تبنى ولا تنقل، وعملية بنائها ينتج عن نشاط، ويتطلب هذا البناء إيجابية المتعلم وتعقيبه وإبداء رأيه عما تعلم، إضافة إلى أن بناء المعرفة عملية تفاوضية وهذا يتطلب الشراكة بين المتعلمين ومن ثم التعلم التعاوني (Jonassen: 1999: 8-10).
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة في التلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين (الحجازي، 2005، 24).



ثانياً: إدارة الموارد البشرية

يعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والابداع؛ لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة Brain Skills قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية، وتقديم خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء (جاد الرب، 1998، 302)

ففي ظل اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام أكثر بالمعارف والعلم والتكنولوجيا على وجه الخصوص وتماشياً مع التغيرات التي يشهدها العالم، تنامي ظهور ملامح التنافسية أكثر في جميع مجالات نشاط المنظمات والدول، فتسابقت كل منها نحو إيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز وتحسين قدرتها التنافسية، فزاد الاهتمام بالموارد البشرية الذي يملك القدرة على الإبداع والابتكار، والاكتشاف، والبحث والتطوير (عبد العزيز، 2016، 108)

كما أن تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية هو أمر مفصلي ذلك إن إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري لكل تنظيم ومؤسسة وبما أن الموارد البشرية في طور مستمر وتنافسية دائمة في جميع المجالات، خاصة المجال الاقتصادي والتكنولوجي كونها أقطاب ظاهرة العولمة، حيث أن عولمة الاقتصاد والتقدم التكنولوجي السريع يعد أن أساس الاهتمام بالموارد البشرية وإعطائها حجمها الحقيقي داخل المنظمة حيث أضحت "الاهتمام بمفاهيم جديدة لتحقيق تلك الغاية كما هو الشأن للتدبير الناجح وبلورة وتجديد الكفايات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمؤسسات والمقاولات وغيرها من القطاعات الاجتماعية، وسار الرهان على مدى قدرة تنافسية الموارد البشرية العاملة بها من المطالب الملحة (Claude, 2006, 17)

ويجد المتأمل بواقع المنظمات في عصر العولمة والتطور التنظيمي المتسارع في ظل نمو المعرفة الإنسانية المطرد سعياً جاداً منها نحو تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في تنظيم وإدارة أعمالها، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم على فهم البيئتين: الداخلية والخارجية للمنظمة، فهماً داخلياً للمتطلبات والمتغيرات الأساسية والمؤثرة، وفهماً خارجياً عن طريق فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (العزب، والعزبي، 2013، 119)





إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، إن "إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية. (الخباز، 2016، 103)

وإدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد. ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل؛ التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحة واحتياجاتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة" (بلوط، 2002، 18). أو هي "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية" (أبو دولة، وصالحية، 2005، 86)

أو هي وظيفة إدارية تعمل على التخطيط والإشراف وتوجيه وتنسيق مجموعة من الأفراد لضمان تآديتهم العمل للحصول على أعلى كفاءة إنتاجية مع تحقيق أغراض المنظمة بإحلال التعاون الوثيق مع الرضا التام لجميع الأفراد (المعاز، 2008، 17)

ولأن الموارد البشرية تشكل بلامنازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تؤدي أدوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، فهي تمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم، وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها لما كان يسمى إدارة الأفراد (عبد الرحمن، 2010، 20)

أهمية الموارد البشرية للمنظمة

إن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة، فالعمل من أجل (تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات) (السلمي، 2002، 90)

وقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التيسيري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التيسيري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية (مباركة، 2004، 2)

فلم يعد الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية كافياً لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصـدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل للمؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام (مباركة، 2004، 2)

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعمالين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور.



وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها (يحضيه، 2004، 80):

وترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء(ديسلر، 2003، 56)

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها؛ بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001، 15، 16)

من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مؤثرًا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية؛ مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، 2006، 67)

كما أنه من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، مساعدة الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معاً وذلك بغرس تنمية آلية للأفراد، حيث أن التنوع في العادات والتقاليد والخلفيات المعرفية والفكرية والثقافية واختلاف الأعمار بين الأفراد، يؤدي كل ذلك إلى الصراع بين الأفراد وعلى هذا الأساس ولتجنب هذا الصراع، يتوجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، وتحقيق التوافق والانسجام، وهذا يلزم أيضاً تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة (حطاب، 2004، 27)



وظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية كما أوضحها (Legge, 2004:11) تتمثل في الوظائف الأولية التي تشمل تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتصميم هيكل الأجور، ثم يليها مجموعة الوظائف الثانوية المتمثلة في تصميم أنظمة الحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وفي نهاية الهرم تأتي الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في العلاقة مع النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وساعات وجداول العمل.

وسوف يتم الاقتصار على أهمها كما يلي:

التنبؤ وتخطيط القوى البشرية

يقصد به التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (الهيتمي، 2003، 69)

وتتعلق هذه الوظيفة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوفر في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة سابقة، ولا يكتفي للمسؤول عن التخطيط للموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية، بل لابد له أن يدرس أيضاً ظروف العرض وفي هذا المجال لابد من الاهتمام بنوعين من التحليل (السلمي، 2001، 144)

الاستقطاب

الاستقطاب هو البحث عن أفضل الكفاءات من العاملين كل في مجاله، واستمالتهم بكافة لسبل والوسائل المشروعة.

وسياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب (الطائي، والفضل، والعبادي، 2006، 112)

ويتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2001, 125)

وتتم عملية الاستقطاب من خلال مصدرين: داخلي، وخارجي، فالمصدر الداخلي يتضمن: النقل من إدارة لأخرى، والترقية من درجة لدرجة أعلى، الموظفين السابقين، الإعلان الداخلي، والمصادر الخارجية تتضمن: الإعلان في مصادر الاعلام المختلفة، التنسيق مع مكاتب التوظيف المعنية.

الاستقطاب هو البحث عن أفضل الكفاءات من العاملين كل في مجاله، واستمالتهم بكافة لوسائل والمشروعة.

وسياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الهداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب (الطائي، والفضل، والعبادي، 2006، 112)

ويتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2001, 125)

وتتم عملية الاستقطاب من خلال مصدرين: داخلي، وخارجي، فالمصدر الداخلي يتضمن: النقل من إدارة لأخرى، والترقية من درجة لدرجة أعلى، الموظفين السابقين، الإعلان الداخلي، والمصادر الخارجية تتضمن: الإعلان في مصادر الاعلام المختلفة، التنسيق مع مكاتب التوظيف المعنية.

وهناك الان الاستقطاب الالكتروني، ذاك النوع من الاستقطاب الذي يتم من خلال شبكة الانترنت، حتى إجراء المقابلات باتت هي الأخرى تتم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وهذه الآلية من الاستقطاب يمكن أن تتميز بعدة ميزات لا تتوافر في الطرق التقليدية، من أهمها: اختصار الوقت، الوقوف على أكبر قدر ممكن من الأفراد والموازنة بينهم، انخفاض تكلفة السفر لعقد اللقاءات المختلفة، يعطي للمنظمة فرصة أكبر في المفاضلة بين المرشحين.

من هنا كانت عملية استقطاب الموارد البشرية من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية إن لم يكن أهمها على الإطلاق؛ حيث يترتب على هذا الاختيار مدى قوة وضعف العاملين في المنظمة، الأمر الذي يدفع المنظمة للتمييز إذا كانت عملية الاستقطاب ناجحة، ويسبب لها التراجع إذا لم توفق فيها. وتهتم المنظمات الناجحة أو التي تريد النجاح بشكل متواصل بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضاً، أنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكل من الطرفين - المنظمة والفرد- للتعرف على الأجر (درويش، 2004، 85)

يقول المدير التنفيذي إحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك -أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما-؛ فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف" ومن هنا تتضح أهمية الاستقطاب (باشري، 2000، 42)

استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف
مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة... الخ.



مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل
التي اجتازها المتقدم للوظيفة



تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل تزويده
بالبائانات التي تساعد على جدولة المقابلات
واستخراج التقارير



المساعدة في تقييم استراتيجية الاستقطاب
كتحديد أي الوسائل المساهمة في الحصول على
أفضل الكفاءات



الإسهام في المفاضلة بين المتقدمين من خلال
المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة... الخ.



ويجب أن تتوفر في نظام
استقطاب ومتابعة المترشحين
ما يلي: (الصيرفي، 2006، 107)



إدارة المواهب

إدارة المواهب ليست أكثر من مفهوماً جديداً يتم تداوله حديثاً، وهو يعتبر ظاهرة يصعب قياسها، كما ويصعب أكثر تحديد موقعها من إدارة الموارد البشرية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما. ند النظر في المفاهيم الإدارية سنجد أن الموارد البشرية متواجدة مع بداية ظهور علم الإدارة، لمساعدة الشركات على إدارة ودعم العاملين لديها، بينما سنجد أن إدارة المواهب وادف جديد نسبياً. حيث تعرف جامعة جونز هوبكنز إدارة المواهب بأنها، "مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين وتمكينهم أن يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية." ولكن أليس هذا التعريف قريب إلى حد ما مع مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ هذا الغموض يتطلب هنا منا أن نبحث قليلاً في ماهية إدارة المواهب ومدى ارتباطها بمفهوم الموارد البشرية التقليدية؟

ما هي إدارة المواهب

أفضل طريقة لفهم إدارة المواهب هو تحول التفكير حول التوظيف والتدريب والاحتفاظ بموظفين رائعين .

إنها تغيير التركيز من "هل هذا الشخص مناسباً لهذا الدور؟" إلى "هل هذا الشخص ليس فقط مناسباً لهذا الدور، ولكن أيضاً للشركة ككل، والأدوار المستقبلية التي قد تستجد في الشركة؟"

وبالتالي إدارة المواهب هي: استراتيجية واسعة منظمة شاملة للتوظيف والتدريب والاحتفاظ بالأداء الأفضل للموظفين.

تختلف إدارة المواهب عن الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظفين، وهنا بعض الاختلافات الرئيسية:

التوظيف والتدريب والاحتفاظ كان يتمركز سابقاً في حضان إدارة الموارد البشرية حيث هذه المهام هي في صميم مسئولية هذا القسم فقط، في إدارة المواهب العديد من هذه المهام يتم مشاركتها مع مديري الخطوط الأمامية **front-line managers** والذين يقودون العملية. وبهذه الطريقة المنظمة بأكملها هي المسؤولة عن هذه المهام، ولها حصة في الأنشطة ذات العلاقة

إدارة الموارد البشرية لديها نطاق أوسع من إدارة المواهب، حيث يعتبر البعض إدارة المواهب مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية تعني بإدارة وتطوير موظفي المنشأة

إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، وإلا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على المهومة

تركز إدارة المواهب على الناس، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف

إدارة المواهب تعزز التجزئة، فيما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة: إدارة المواهب تختلف جذريا عن إدارة الموارد البشرية في أن الأخيرة تعامل كل موظف بطريقة مماثلة، وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد الشركة، في حين أن إدارة المواهب تعامل بعض الموظفين بشكل مختلف و تولي اهتماما لمختلف متطلبات المجموعات المختلفة من الناس

الموارد البشرية هي أكثر اهتماما بالجوانب الإدارية التي تركز على التعامل مع الأجور، وأيام العطل والإجازات والفوائد والشكاوى والتعويضات والمكافآت والعقوبات، في حين أن إدارة المواهب تركز على المساعدة في تحسين أفضل المواهب في المنظمة والتطوير المهني لهم

إدارة الموهب هي استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة وغالبا ما يعكسها وجود خطة على مستوى الشركة على المدى الطويل ترتبط بشكل وثيق مع الأهداف العامة لأعمال المؤسسة، في حين أن الموارد البشرية هي أكثر تكتيكية، وترتكز على الإدارة اليومية للأفراد في المؤسسة.

وعلى الرغم من وجود الاختلافات السابقة ما بين الموارد البشرية وإدارة المواهب ففي نهاية المطاف، قد نستطيع القول أن هذه الفروق لا تزال غير واضحة وربما يرجع ذلك مرده إلى حقيقة أن إدارة المواهب لا زالت جديدة إلى حد ما، ولم يتم حتى الآن الاتفاق على تعريف نهائي لها، حيث ان البعض يعتقد أنها تشير إلى إدارة جميع العاملين في الشركة، بينما هناك آخرون يرون أنها لا تشير إلا إلى الأداء الأعلى (حايك، 2106).



التدريب والتطوير

التدريب هو

" نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس "

(ويلز، 2005، 40)

وتدريب القوى البشريّة بحاجة إلى أن يخطط لها جيّدًا، بحيث يراعي فيها عدة أمور أهمها: أن تكون استجابة لحاجات المتدربين الحقيقية ولا تفرض عليهم فرضًا، أن يراعى فيها الزمان والمكان المناسبين للمتدربين، أن يكون للمعارف والمهارات والاتجاهات، المستهدفة انعكاس إيجابي على الأداء في المنظمة.

ويمثل التدريب وسيلة أساسية لتزويد الأفراد بما يحتاجونه من مهارات مهنية، وممارسات سلوكية تساعدهم على أداء العمل بمستوى أعلى من مستوى أداءهم الحالي (حجازي، 2007، 55)

فال مورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحول والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصعب الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصحّح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (حسن، 2005، 29)

وقد أدى التحول الجذري في المنظور للوظيفة الجديدة للموارد البشرية إلى أن يكون له أثره في التوجه والآليات المطبقة لتحقيق التطور المرتقب والمنشود للموارد البشرية، سواء كان ذلك على المستوى التكويني التأهيلي، وذلك بإعداد الفرد إعداداً جيداً يتماشى ورهانات العولمة، وذلك لن يتأثر إذا بلغنا درجة دعم الشخصية الفردية وتأهيلها وجعلها خلافة مبدعة متكيفة وواقع العولمة، حيث أنه "على المستوى التكويني أضحت الأمر مركزاً على مقاربة تعليمية تكوينية قائمة على بناء الكفايات الضرورية وفق المرجعية السلوكية المعرفية أو المعرفاتية وهي كفايات يتحدد مجالها وفق الوظيفة أو العمل المطلوب إلى جانب تأهيل الفرد لمواجهة تحديات التغيير والتجديد، لذلك كانت الدعوة ملحة في هذه المقاربة البيداغوجية إلى تمعين الفرد عن طريق الدرايات والاتقانات وحسن التواجد التخطيطي الجيد للمستقبل والإبداع لمسايرة المنافسة الشرسة التي أضحت في هذا العصر من القيم المفضلة لإيديولوجيا العولمة (غريب، 2004، 15)

فتبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فال تقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجيب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد (النجار، 1998، 318)

في جزيرة **Roade Island** نجح أحد المصانع في استخدام التدريب في خلق وابتكار رأس المال الفكري للمنظمة، حيث قدم المصنع 72 برنامجًا تدريبيًا متميزًا للحفاظ على مستوى الجودة به، وقد أنفق حوالي 300 ألف دولار سنويًا كتكاليف مباشرة في التدريب، و250 ألف دولار كتكاليف غير مباشرة في تسهيلات التدريب المتنوعة. وقد زادت الإيرادات السنوية بمقدار تتراوح ما بين 80 إلى 90 مليون دولار نتيجة هذا التدريب (جاد الرب، 1998، 308)

وبالمقارنة بين شركتين من كبريات الشركات في العالم (فورد، ومايكروسوفت) يتضح أن الأولى تعتمد على الأصول الأولى مثل خطوط الإنتاج والتكنولوجيا والمصانع أكثر من اعتمادها على الأصول المعنوية كالعقول الخبيرة، بينما كان اعتماد الأخيرة على العقول الخبيرة، الأمر الذي جعل عائد السهم في شركة فورد يزيد بنسبة 33٪ في عام 1997 عن 1996، مقابل زيادة قدرها 86٪ في أسهم شركة مايكروسوفت، بمعنى أن الاستثمار في العقول البشرية والأصول المعنوية يحقق عائداً أكبر بكثير من العائد المحقق من الاستثمار في الأصول الملموسة (جاد الرب، 1998، 309)

ويمكن القول إن بناء العقول البشرية والخبرات المتميزة داخل المنظمة أفضل من الحصول عليها من خارج المنظمة لعدة اعتبارات منها: (جاد الرب، 1998، 328)

- ◆ انخفاض تكلفة الحصول على العقول البشرية المتميزة من داخل المنظمة
- ◆ سرعة الحصول على هذه الخبرات إذا كانت هناك خطط مسبقة لذلك
- ◆ تربية وبناء تلك العقول طبقاً لحاجة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، وفي إطار ثقافة وقيم المنظمة.
- ◆ زيادة درجة الولاء والانتماء المهني والتنظيمي لدى القوى البشرية المتميزة والتي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة
- ◆ ضمان الحفاظ على سرية معلومات، وعدم تسريبها للمنظمات الأخرى.

تتمثل أهمية التدريب لجميع المنظمات الخدمية والإنتاجية فيما يلي: (حجازي، 2010، 10) (عبد الباقي، 2002، 205):

(230)

- ◆ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي فاكتساب الموارد البشرية المهارات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ مهامهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- ◆ توضيح السياسات العامة للمنظمة مما يساهم في خلق إيجابيات لدى الموارد البشرية نحو العمل والمنظمة.
- ◆ ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ◆ تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- ◆ بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية، بهدف تطوير أساليب التفاعل بين الإدارة الموارد البشرية.

- ◆ مواكبة التطور لإدخال التكنولوجيا وقد يتطلب هذا إلغاء بعض الوظائف وإنشاء وظائف جديدة.
- ◆ يساهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ◆ يساعد في حل مشاكلهم في العمل.
- ◆ يطور وينمي الدافعية لديهم نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطوير.
- ◆ يساعد في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كلاهما.
- ◆ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى الموارد البشرية.

تقييم الأداء

" عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف " .

(القحطاني، 2007، 45)

وتكمن أهمية تقييم الأداء في: أنه يرفع معنويات العاملين من خلال سـيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة، تساعد في إجراءات عمليات الترقى الوظيفي بعدالة وشفافية، تساعد إدارة المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، استمرارية الإشراف والمتابعة.

ويعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً، ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصـفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أماناً لبقاً ومتحدثاً ذكياً، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطوياً على نفسه لا يميل إلى الاختلاط، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما. وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكاناتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية (حربي، 2010، 103)

وبناء عليه فإن تقييم الأداء يهدف إلى قياس إنتاجية الفرد وتحديد مدى صلاحياته للعمل الذي يؤديه، اعتماداً على تحليل أداء الأفراد بدينها وذهنياً ونفسياً (أي طبيعة ممارسته للمهارات الفنية والسلوكية والفكرية) للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وصولاً إلى المعالجات التي تساهم في تجاوز السلبيات وتدعيم المزايا في أدائهم (حربي، 2010، 104)

وبما أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية بتأمين قوة عمل فاعلة ومستقرة للمنظمة، فهي التي تعد نظام خاص بتقييم الأداء وتقوم بمهمة الإشراف على تنفيذه وبالتعاون والتنسيق مع المديرين والمشرفين، ومن ثم استلام نتائج التقييم وتحليلها والاحتفاظ بها في القاعدة بيانات النظام، واستعادتها وقت الحاجة إليها لإعداد التقارير الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفاعلية وبما يؤدي إلى رفع مستوى أدائها لتحقيق الأهداف التنظيمية (حربي، 2010، 104)

التحفيز

ويقصد به "وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف

والتلهف والسرور بأعمالهم؛ أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً"

(السويدان، وباشراحي،

96، 2002)

أو هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوة المماثلة لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها ودرجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال منظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء (الشماع، وحمود، وحسن، 2000، 274)

والمنظمات الفاعلة: تعلن مبكراً عن المكافأة المرصودة لأعضائها الفائقين، الأمر الذي يجعل الجميع على دراية بما تقدمه المنظمة له حينما يصل لما تصبو إليه المؤسسة. كما أن هذه المكافآت المعلن عنها يتم الاتفاق على كنهها من قبل العاملين أو بعد مشاورات من فرق العمل في مسابقتها المختلفة؛ حتى تكون معبرة عن طموحات العاملين وتطلعاتهم.

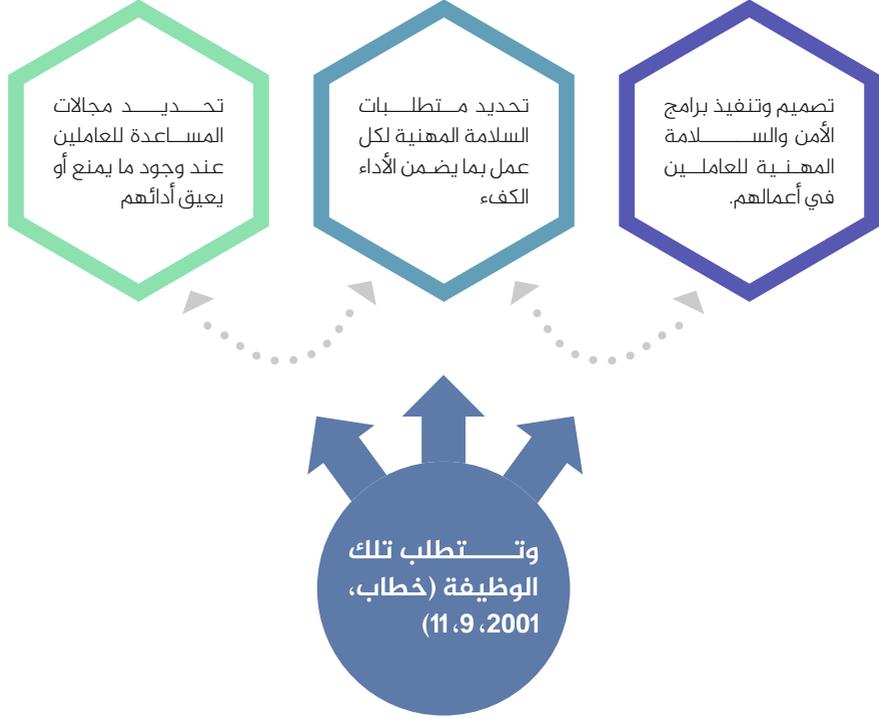
وعلى القائد أن يختار الطرق والأساليب التحفيزية التي تتفق مع حجم الإنجاز وأهميته، والإمكانات المتاحة، وتلائم مع طبيعة ومستوى حاجات الأفراد أنفسهم، وذلك من أجل رفع كفاءتهم، وزيادة إخلاصهم والتزامهم بواجباتهم ووفائهم بمتطلبات تحقيق أهداف التغيير المنشود (الشمرى، 2014، 183)

وتتفاوت طبائع الأفراد من حيث استجاباتهم للعوامل التي تؤثر على حافزيتهم للعمل، فبعضهم يكفي لتحفيزه عن طريق اللقب المهني، بينما يحتاج البعض الآخر إلى حوافز مادية (السويدان، وباشراحي، 2002، 97)

إلا أن هذه الطريقة (التحفيزية) لها سلبيات، لأن العاملين يتوقعون دائماً استمرار الحصول على المزيد من المكافآت كلما أجزوا عملاً، وبالتالي يرتبط إنجاز العمل بالمكافآت، وقد تجد المؤسسة العاملين ينجزون الحد الأدنى من العمل؛ إذ لم يتم تحديد مكافآت جديدة (حسن، 2010، 500)

ويقع كثير من القائد في شرك "عقاب المتميز"، فيعتمد القادة -عن قصد، أو من غير قصد- بأن يعطوا للعضو المميز في المنظمة أعباء أكثر، وكلما تميز في ملف أسند إليه؛ إلا وتزداد قناعتهم بتفانيه ودقته في العمل، ومن ثم يسند إليه عمل جديد، وهكذا، حتى يشعر المتميز في وقت من الأوقات -لاسيماً إذا لم يقابل هذا الجهد بأي نوع من أنواع التقدير- بأنه يعاقب جراء تميزه.

الصحة والسلامة المهنية



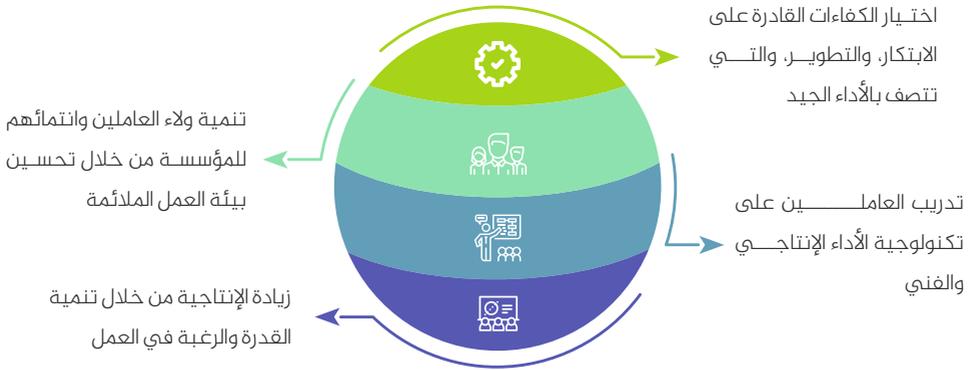
ويعقد...

فإن الإدارة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة، الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة في تطوير الأداء، وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل، وحرية الحركة، والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن "إدارة التميز" هي في الحقيقة إدارة متميزة للموارد البشرية (السلمي، 2014، 254)

فالإنسان هو أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف (السلمي، 2014، 261)

وقد أكد (أوستن وبيترز) أن المنظمات المتميزة هي التي تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزيائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها (الهلاللي؛ وغبور، 2013، 21)

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها، كما يرتبط أيضاً بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال (المرسي، 2003، 23)



وأى عملية تنموية تتطلب وجود قاعدة بشرية مدربة ومؤهلة علمياً وتقنياً وفنياً، حتى تتمكن من رفع وتيرة الإنتاج في الكم والنوع وتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة. ولكي تحقق المنظمة -أي منظمة- هذه المعادلة الصعبة "تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة" فعليها أن تعمل جاهدة على تكوين العاملين بها -إعداد، تدريب، تأهيل- بصورة متوازنة، وبما لا يخل بإنتاجية وكفاءة المنظمة، فالإعداد الجيد قبل الالتحاق بالعمل، والتدريب بعد الممارسة الفعلية للعمل، والتأهيل لمن مارس العمل دون إعداد سابق. مثل هذا التكوين من شأنه أن يعطي زخماً بشرياً هائلاً، الأمر الذي يعود بالإيجاب على المجتمع عمومًا وعلى الفرد على وجه الخصوص. وفي هذا السياق تأتي أهمية الندوات والدورات وورش العمل والمؤتمرات كأدوات مهمة في إنجاح التنمية البشرية. وفي السياق نفسه تأتي قدرة المنظمة في تدريب أعضائها على العمل الفريقي، فقد نشأ مفهوم جديد في العمل يركز ويتمحور حول عمل روح الفريق، الذي يركز إنتاجه على أساس التكامل ما بين إنتاج الأفراد في الفريق الواحد.

أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن سرعة تطور الأحداث جعلت من مدير إدارة الموارد البشرية أو القائم على هذا الحقل، يعيش تحت تأثير وطأة بيئة سمتها السرعة والتعقيد والغموض و...الخ. وهي في الواقع تحديات يصعب على المسير مسايرتها إلا بناءً على الدراية الجيدة والفهم العميق بواقع الحال والتسلح الجيد بكل المقومات والآليات والمعارف وإلا فقد السيطرة وأصبحت بذلك هذه الخصائص ذات طابع سلبي يعود بالسلبية على تسيير أو إدارة الموارد البشرية. **وتتمثل هذه الخصائص في: (درة،**

والصباغ، 1986، 46، 47)

◀ **التعقيد:** ففيه تتشابه العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية والثقافية تشابكاً هائلاً، وتدخل فيه عوامل محلية، إقليمية ودولية بالغة التعقيد

◀ **الدينامية والتغيير:** إن هذه البيئة تتغير تغيراً سريعاً وبتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

◀ **العدائية والغموض:** إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض عالية مما يجعل اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار



وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات من أهمها (عبد الباقي، 2000، 103)



العائد والتعويض
المادي للعاملين.



تغيير القيم
والاتجاهات.



نظم المعلومات
في إدارة الموارد
البشرية



التغيرات في
تركيب القوى
العاملة



زيادة الاعتماد على
التكنولوجيا
الحديثة



تزايد مسؤولية إدارة
الموارد البشرية عن
الإنتاجية والربحية



عدم قدرة المديرين
التنفيذيين في الإدارات
المختلفة على تقييم
الأداء بفاعلية



تزايد ونمو اعداد
الموظفين
المتخصصين



التشريعات واللوائح
الحكومية



زيادة حجم القوى
العاملة



الحاجة المتزايدة
إلى تنمية وتطوير
قدرات العاملين



تزايد عدد الوظائف
الذهنية مع تناقص
في الأعمال
اليدوية



زيادة حجم
المنشآت وتعقد
علاقات العمل

وهناك جملة من الإجراءات التي لو اتبعتها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية تحقق تميزًا ملموسًا، وأهم تلك الإجراءات ما يلي:

- ◀ مكافأة الموظف الذي يحصل على مؤهل أعلى أثناء عمله، ومساعدته في الترقى الوظيفي، لا سيما إذا كان المؤهل الحاصل عليه يرتبط بصورة أو بأخرى بمسماه الوظيفي.
- ◀ دعم برامج التدريب بحيث تأتي ملبية لمطالب واحتياجات العاملين بالمنظمة.
- ◀ يراعى في البرامج التدريبية للأفراد بالمنظمة أن تكون البرامج انعكاسًا حقيقيًا لحاجات العاملين، وأن تكون الإجراءات المتبعة لتنفيذ الأفكار الجديدة واضحة وسهلة التطبيق، وأن يكون البرنامج متسقًا وجدائيًا مع المتدربين، بالإضافة إلى متابعة البرنامج بعد عملية التدريب. وإتباع المنظمة مثل هذه الأمور من شأنه أن يوجد عمليات التدريب.
- ◀ استثمار الأفراد الاستثمار الأمثل عن طريق التنمية والتدريب وتحسين الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ولكي تسهم إدارة الموارد البشرية في تميز المنظمة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية (السلمي، 2001، 113)

- ◀ أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ◀ الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقًا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- ◀ القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في التقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- ◀ وحتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب أن يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، وحتى تمتلك المنظمة هذه الموارد البشرية المتميزة ينبغي أن تكون دقيقة في اختيار العناصر المرشحة لفعل وظائف تهم في بناء القدرات التنافسية.

ثالثًا: التعلم التنظيمي

تمهيد:

"إن المدارس العظيمة تصنع الأمم العظيمة"، استناداً إلى مقولة إبراهيم لينكولن الذي قال في القرن التاسع عشر "فلسفة الفصول الدراسية اليوم هي فلسفة الأمم غداً". تتسم بيئة العمل الحالية بالتعقيد والسرعة في التغيير، حيث تتداخل وتتغير القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية بشكل سريع ومتناوٍ، وأدى ذلك إلى قيام المنظمات والمؤسسات باختلاف مشاربها بالبحث عن طرق جديدة تمكنها من التنافسية والبقاء في سوق العمل.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية كانت معظم الإصلاحات التعليمية في الماضي تتم على مستوى الولاية، متجاهلة إدارة المدرسة والمجالس المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي (Renchler, 2000,1) واستجابة لذلك ظهر مفهوم المنظمات المتعلمة (**Learning Organization**) أو ما يقابله من مصطلحات مثل: المنظمات العارفة، والمنظمات المفكرة، والتعلم التنظيمي. وتعد كل المفاهيم السابقة تعبيراً عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للمؤسسة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (عبانة: والعدوان، 2007، 73). وينسجم هذا مع المدخل النظمي للمنظمة الذي يشير إلى أن أي تغيير في منظومة فرعية أو أكثر يؤدي إلى تغيير في المنظومات الفرعية الأخرى (اللامبي، 1999، 34)

وينطبق هذا التحدي على المنشآت بصورة عامة، وعلى المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، تلك التي يتعين عليها أن تواكب الجديد- دوماً- لتتمكن من التوجه نحو العالمية

ويعد بيتر سينج أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون، من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير، يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً (Singe, 1990, 3)

وأشار هيجان بأن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة، إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان، 1998، 681)

وتركز منظمات التعلم على الهيكل التنظيمي ومصادر السلطة والمسؤولية فيه والسياسات والاستراتيجيات والعمليات بحيث تتكامل كلها مع بعضها البعض لتشكّل دورة تعليمية مضاعفة (**double loop of learning**) بحيث تسمح بانسيابية المعلومات والمعارف والخبرات في كل مستويات المنظمة مع التركيز على الوسط) الإدارة التنفيذية أكثر من الإدارة العليا (الملاك، والأثري، 2004، 264). كما تركز على التدريب والتطوير المستمر، بما يجعل عملية التعلم مستمرة، وشاملة لكل من في المنظمة، وليست مقتصرة على التطوير الشخصي للعامل، ويكون العمل اليومي هو مصدر التعلم الطبيعي (الملاك، والأثري، 2004، 264)

ولما كانت فاعلية المنظمات تعتمد على القرارات المتشابكة والمعقدة أكثر من اعتمادها على التصرفات الفردية؛ فإن المنظمة المتعلمة تعتمد إلى صنع قراراتها بشكل جماعي، مركزة على التفويض والتمكين الإداري وغيرهما من الأساليب الإدارية التي تتيح فرصة أكبر عدد من أفرادها لإظهار مواهبهم وقدراتهم المختلفة.

وتعمل المنظمة المتعلمة بصورة مستمرة لتطوير نفسها من واقعها إلى واقع أفضل حتى تستطيع المنافسة والاستمرار في ظل العالم المتغير والمتجدد. ومن أهم الطرق لتطوير ونقل المنظمة إلى واقع أفضل هو: تشجيع العاملين لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل، حيث يتغير دور الإدارة في إدارة تبسيط وتسهيل لتطبيق هذه الأفكار، ومن ثم العمل على إدارة التغيير (الملاك، والأثري، 2004، 264)

مفهوم منظمات التعلم

عرفها سينج (Singe) على أساس النتائج بأنها "المنظمات التي يسعى فيها الأفراد - وباستمرار- إلى تطوير قدراتهم وتوسيعها؛ لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها. وفي هذه المنظمات يكون الطموح حراً ومفتوحاً، ويجتهد الأفراد فيها، ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل" (Singe, 1990, 6)

وعرفها ماركردت (Marqwardt) بأنها "هي التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج" (Marqwardt, 2002, 2)

أو "هي المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة" (أبو حشيش، ومرتجى، 2011، 402) ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: تلك المنظمات التي تمتلك رؤية مشتركة تعبر عنها، ولها هيكل تنظيمي يجسد شخصيتها، تعمل جماعياً، وباستمرار، وتعمل جاهدة على نقل ما تتعلم إلى جميع أنحاء التنظيم، متجنباً التركيز على الفشل - وإن كانت لا تتجاهله-، تجعل من التدريب نقطة ارتكاز لها، وتهيئ البيئة المساندة لعملية التعلم بصورة تجعلها مواكبة للتغيرات البيئية.

أ.متطلبات بناء منظمات التعلم

قبل البدء في الحديث عن بناء منظمات التعلم لا بد من التنويه إلى ما أشار إليه كريس أريجيس وزملائه من تفريقهم بين مستويات التعلم التنظيمي، والتي تمثلت في: المستوى الأول: وفيه تركز المنظمة على زيادة قدرتها في تحقيق أهداف معلومة، وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر، إذ تحاول التعلم دون إجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وافترضاؤها الأساسية. المستوى الثاني: ويرتكز على إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، وينطوي هذا النوع من التعلم تغييراً في ثقافة المنظمة. والنقطة الجوهرية هنا، أن المنظمة تتعلم كيف تتعلم، المستوى الثالث: ويحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني (السالم، دت، 23)

ويتطلب بناء منظمات التعلم مراعاة أبعاد ثلاثة ممثلة في:
(Denton, 1998: 91) (Marquardt, and Reynolds, 1994, 91)

2 البعد التنظيمي ويتضمن

- 1/2 العمل الفريقي.
- 2/2 الهيكل التنظيمي
- 3/2 إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم.

1 البعد الاستراتيجي ويتضمن

- 1/1 الرؤية المشتركة للأعضاء.
- 2/1 متابعة التغيرات البيئية.
- 3/1 استراتيجية التعلم، خطة تساند التدريب.
- 4/1 التعلم المستمر.

3 البعد الثقافي ويحتوي على

- 1/3 تجنب التركيز على الفشل والتعلم من خلال التجارب السابقة.
- 2/3 البيئة المساندة للتعلم.
- 3/3 القدرة على إيجاد المعارف والمعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة.
- 4/3 الجودة الكلية للتعلم، وجودة التدريب



1 البعد الاستراتيجي ويتضمن

1/1الرؤية المشتركة للأعضاء

تعنى الرؤية المشتركة توجه موحد للتنظيم ككل، بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض، لأن الاختلاف في الرؤية بين المسستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يصعب من تحقيق أي أهداف مشتركة بينهم (وزارة التربية والتعليم، 2004، 29)

والرؤية المشتركة لا يقصد بها أن يشترك في صياغتها أكبر قدر ممكن في المدرسة وحسب، بل يتعدى ذلك إلى أن يكون كل العاملين بالمدرسة على دراية بها، وتكون بمثابة الحلم الذي يسعى الجميع لتحقيقه

ولا يمكن إملاء الرؤية المشتركة على الأفراد دون إقناع، ويمكن الوصول لهذه الرؤية المشتركة من خلال المناقشة للبرغبات والاهتمامات للأفراد للوصول إلى ما هو مشترك لأكثر هذه البرغبات والاهتمامات لتجسيدها -قدر المستطاع- في أهداف المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تؤمن حقوق أعضائها لتجعلهم أكثر إيماناً بأهدافها (Singe, 1990, 13)

فعندما أعلن جون كيندي عام 1960م عن رؤيته للولايات المتحدة الأمريكية بقوله: "إنني أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلتزم نفسها بإنزال رجل على القمر وإعادته سالمًا إلى الأرض قبل انتهاء هذا العقد، أقول عندما أعلن ذلك انبرى أحد الكتاب الأمريكيين محاولاً الوقوف على مدى تأثير رؤية الرئيس على العاملين في وكالة ناسا، فقام بزيارة مقر الوكالة، فلاحظ أن المهندسين والعلماء يعملون بسرعة محمومة، ولكن أكثر شيء أثار دهشة الصحفي هو عامل النظافة الذي كان يمسح الأرض، توقف الصحفي وسأل عامل النظافة: ماذا تفعل هنا؟ رد العامل قائلاً: أنا أساعد في إرسال أول رجل فضاء إلى القمر.

2/1متابعة التغيرات البيئية

كلما تعرضت لموضوع التغير المتسارع الذي يشهده عالم اليوم تذكرت عبارة تقول "إن آدم قال لحواء: إننا مقبلان الآن على مرحلة انتقالية" ومنذ تلك اللحظة والبشرية لم تتوقف عن الانتقال من مرحلة انتقالية إلى أخرى (شوقي، 2002، 143) ومنظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار: لابد لها أن تتعلم أولاً، ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم، وبعد ذلك لابد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار، لاسيما وأن التغيير يمثل الحقيقة الواحدة الثابتة والدائمة في الحياة، فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت، والتغيير يمثل الحياة (حمود، 2010، 49)

يرى جونز (Jones, 1995, 490) أن أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمة: قدرتها على التغيير، بحيث يكون جزءً من ثقافة المنظمة، وبالتالي يدعم المدير التجريب إيجاد طرق جديدة تسهم في فاعلية القرار.

وهذا اللون من التعلم يطلق عليه "التعلم التكيفي" والذي يعني الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Marquardt, 2002, 43) ويذكر ماركردت (Marquardt) أن التعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم، ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002, 19)

3/1 استراتيجية التعلم، خطة تساند التدريب

لكي تستطيع المدرسة أن تلبى ما يحتاجه المجتمع من قوى عاملة مواكبة للمستجدات العصرية، فقد شرعت الدول المتقدمة إلى تبنيها معايير قومية أو عالمية واعتمادها، بدلاً من السير بنظام الوحدات الذي ما تزال تسير عليه معظم مؤسساتنا التربوية .

هذا . وأضحت التكنولوجيا قاسماً مشتركاً وشريكاً إلزامياً على استراتيجيات التعلم المختلفة، لكن التحدي الأكبر الذي يواجه المدرس كيفية تطوير التكنولوجيا بطريقة تعمق من فهم الطالب للمحتوى، وتزيده دراية بعالمه المحيط. ومن المتوقع أن يتلقى المعلمون وأولياء الأمور تقارير عن أداء الطلاب من خلال الوسائل التكنولوجية، كما يتوقع أيضاً أنه على الرغم من أهمية التدريس داخل حجرات الدراسة: فإن المعلم يقوم بدور المدرب أكثر منه ناقلاً للمعلومات (Beck: 1998).

4/1 التعلم المستمر

المقصود في ثقافة منظمات التعلم ألا يقف دور المدارس على تقديم خدمات التعليم فقط، بل يتعلم فيها المنسبون إليها (إداريون، معلمون، موظفون، طلبة) بصورة مستمرة لتجنب الأخطاء التي يقعوا بها وللتغلب على الصعوبات التي تواجههم، ولتحسين أدائهم بصورة عامة من أجل تقديم خدمات تعليم وتعلم أفضل (حيدر، 2004، 27) ففي ثقافة التعلم السائدة في المدرسة يتعلم كل من فيها، فالمعلم يتعلم لتحسين ممارساته التدريسية وتطوير أدائه، ويتعلم القائد التربوي ليكون أفضل مما هو عليه، ويتعلم كلاهما لتوفير أفضل الفرص المتاحة للمتعلمين وإثراء تعلمهم بحيث يكونوا هم مركز اهتمام عملية التعلم (حيدر، ومحمد، 2006، 34).



2 البعد التنظيمي ويتضمن

1/2 العمل الفرقي

يعد تعلم الفريق عاملاً حيويًا لأن الفرق -وليس الأفراد- هي الوحدات الأساسية في المؤسسات الحديثة، وهذا يتطلب حورًا وتفكيرًا أصيلاً من أجل الوصول إلى تعلم الفريق الفاعل، ويساعد التعلم الفرقي المؤسسة على توحيد جهود المنتسبين إليها نحو تطوير وتحسين منتجاتها أو خدماتها، لأنه يؤدي إلى الإبداع الجماعي مما يوفر فرص متميزة لحل المشكلات المدرسية، وينمي العلاقات بين العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، كما أنه يحد من الأنانية، كونه يسمح بتبادل الخبرات بين المهنيين (حيدر، ومحمد، 2006، 34).

وتقوم هذه الفكرة على أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء، أي ازدياد الإنجاز عندما يعمل أعضاء المجتمع المدرسي معًا لتحسين تطبيقات كل منهم للآخر، ولذا، ينبغي تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على العمل التعاوني.

ويشارك الجميع في إنجاز المهام المنوطة بهم، ويستفاد من إمكانيات وخبرات ومهارات كل فرد في الفريق لإنجاز المهمة، فالهمة المنوطة والتي يسعون إلى إنجازها ليست ثابتة بل متطورة بفعل المنافسة والتقدم العلمي والمعرفي والتقني، لذا لزم العمل الجماعي وظهرت الحاجة إلى الاستفادة من جميع العقول في أية مؤسسة (حيدر، 2004، 10).

وعندما نتحدث عن العمل الفرقي يبرز -بقوة ووجاهة- الطالب، هذا العضو المهم في عملية التطوير والتحديث المدرسي، وربما يكون هذا الإهمال ناتج من الرؤية الكلاسيكية التي تنظر للطالب على أنه قاصر عن تحديد ما يناسبه، أو إلى الطالب نفسه الذي أثر العزلة، أو كما يقال: فضل الوجبة الجاهزة على تلك التي يشترك في إعدادها.

2/2 الهيكل التنظيمي

وبمدنا الهيكل التنظيمي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة، وتقسيمات الوظائف، ومدنا بمعرفة الوصف الوظيفي وعدد شاغلي الوظائف في كل وظيفة بكل مستوي إداري، وبيانات تحليلية عن هيكل العمالة الحالية بحسب تقسيمات السن والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات والخبرات، وحسب نوع الوظيفة والتخصص، وحسب الإدارات والأقسام والفروع، وخصائص المناخ التنظيمي، مثل السياسات الحاكمة للعمل وأساليب الإشراف وسلوكيات الرؤساء والعلاقات بينهم وبين مرؤوسيه، ومعدلات دوران العمالة، والغياب، والنقل، والندب، والإجازات الخاصة، وإصابات العمل، موزعة بحسب الأقسام والإدارات، حيث يفيد ذلك في التعرف على المعدلات المتوقعة لخروج أو تسرب العمالة في فترة أو فترات قادمة، وساعات العمل في كل نشاط، حيث يفيد ذلك في التوصل للعدد المطلوب من العاملين في كل نشاط والخصائص المتطلب توافرها في شاغلي الوظائف، وبرامج الترقية والنقل والندب، وتوقعات النمو والتوسع أو الانكماش في حجم النشاط، وإضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة (جاد الرب، 2005، 92، 93).

وتغيير الهياكل التنظيمية جزء من التعلم المنظمي، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة، إذ يسري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (الساعدي، 2006، 34).

3/2 إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم

أحد مفاهيم المنظمات المتعلمة " تلك التي تنجح في خلق وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات جديدة، مع تسجيل وتوثيق هذه المعارف والخبرات للمحافظة عليها، واستغلالها تنظيمياً في مواقف مختلفة" (رفاعي، د.ت، 30)

وتتسم المنظمات الجيدة والناجحة بعدة سمات من أهمها: انسيابية المعلومات من خلال توافر قنوات الاتصال، التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام (السمراي والرعبي، 2004، 32)

وتساعد انسيابية المعلومات بين أعضاء المنظمة في تكوين رؤية مشتركة، ودعم رسالة المنظمة، وصياغة أهدافها الاستراتيجية من خلال الوقوف على أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومحاولة تعزيز جوانب القوة، واستغلال الفرص، والتصدي لجوانب الضعف، ومواجهة التحديات.

3 البعد الثقافي ويحتوي على:

3/1 تجنب التركيز على الفشل والتعلم من خلال التجارب السابقة

يقول بيل جيتس (Bill Gates) ما أن تحتوي الأخبار غير السارة لا بصورتها السلبية، بل كدليل على الحاجة إلى التغيير فإنها لن تهزمك، إنك تتعلم منها .

وطالما أن المنظمة تتجنب التركيز على الفشل: فإنها ستركز على النجاح، والتركيز على النجاح يختلف النظر إليه باختلاف آراء الباحثين.

فالبعض يعتبر النجاح ممثلاً في: الأداء المالي، وتحقيق الربح، وإجراء بعض برامج التحسين، والمقارنات المرجعية؛ يعد نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الأمد، لأنها أمور يمكن تقليدها واستنساخها بسهولة، فالنجاح طويل المدى يكمن في قدرة المنظمة على عمل أشياء أفضل من المنافسين وذلك لامتلاكهم قدرات متميزة لا يمكن تقليدها، يمكنها من الحصول على مركز تنافسي متميز (Collis & Montgomery, 1995, 120)

ويعتبره البعض قدرة المنظمة على ربط مكوناتها برؤية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المنوطة (Dell & Kramer, 2003, 1)

ويعتبر البعض الآخر أن النجاح يعني، قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها (الركابي، 1999، 22)

2/3 البيئة المساندة للتعلم

يرى هيسلوب (99, 2009, Hislop) أن المنظمات المتعلمة هي التي تدعم تعلم موظفيها وتسمح لهم بالتعبير عن هذا التعلم وتحقيق الاستفادة منه لصالح المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع مشاركة الخبرات وتحمل المخاطر والحوار المفتوح.

لكن، لا بد من الانتباه إلى أن الاعتماد البحث على التكنولوجيا، سيكون بمثابة خدعة كبيرة لدى الإصلاحيين التربويين. وهذا الشرك وقع فيه الإصلاح التربوي العربي المعاصر لأنه يعين مواكبة دمج التكنولوجيا في التعليم؛ التجديد في التصور الفلسفي التربوي بما لا يجعل تغريده نشأزا، فضلاً عن أن يكون صداماً .

وأبسط مثال على ذلك طريقة التفكير الماضية التي تسيطر على جل المناهج الدراسية وأساليب التعليم في مؤسساتنا التعليمية بكل مراحلها، بداية من الروضة وانتهاءً بالجامعة، مروراً بالتعليم العام، كلها تبعد عن المستقبل، وهذا نتاج الوصمة الماضية التي وصمنا بها حتى أصبحنا نوصف بأننا "أمة عيناها في قفاها، تسيير للأمام وهي تنظر للخلف!" ومثل هذا الانقطاع عن ركب العالم المتقدم في طريقة تفكيره- وإن كنا جاريناها في أساليب معيشته المسستوردة- يجعل إدماج التكنولوجيا في التعليم بمثابة قناة زجاجية للنقل لا يتوقع منها أي رشح على من مرت عليهم 3/3 القدرة على إيجاد المعارف والمعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع المشــــكلات التي تواجه المنظمة

إن امتلاك المنظمة للمعلومات لا تتبع أهميته وضرورته في توافر المعلومة؛ وإنما في القدرة على توظيف هذه المعلومة واستدعائها وقت الضرورة، وإلا تصبح معارف خاملة لا يمكن استخدامها في مواقف جديدة.

ولكي تستفيد المنظمة مما لديها من ذاكرة تنظيمية ممثلة في ظهرها المعرفي عليها أن تتخلى عن المعارف البالية والعادات السلبية من أجل التحلي بالمعرفة الجديدة وعادات التعلم الفعالة وتعليم العاملين كيف يتعلموا، لأن المعرفة متقدمة بطبيعتها، أما المهارات فهي التي تدوم، فإذا عرف الأعضاء أين توجد المعرفة، وكيف تستغل؛ أمكنه التأقلم مع كل جديد، ومواكبة عصر المعرفة، كما يصبح قادراً على مواصلة التعلم والاعتماد على ذاته من أجل تنمية نفسه أولاً، ولكي يكون عضواً فاعلاً في تطوير العمل، وفقاً لما تقتضيه مجريات الأمور(الغراب، 17)



4/3 الجودة الكلية للتعلم، وجودة التدريب

إذا كنا نعتقد أن جودة التعليم مكلفة... فدعونا نفكر بتكلفة الجهل والتخلف عن مستجدات العصر.

والجودة بمعناها العملي: الخلو من الأخطاء، وفي هذا السياق يقول ادوارد ديمينغ: إن الأخطاء في العمل تعود على النظام بنسبة 94% وعلى الأشخاص بنسبة 6%.

فإسهامات الأفراد واشتراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط في تحسين إنتاجية وأجور الأفراد، بل أيضاً يقلل معدل دوران العمل في هذه الشركات.

تشير إحدى الدراسات إلى أن المؤسسات الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة تنفق ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها (Drucker, 1993, 186). كما أكد (Porter) أن التعليم والتدريب ربما يشكّلان على المدى الطويل أكبر عامل محدد لتحديث الصناعة في كل المستويات (Porter, 1990, 628).

وقد أصبحت صناعة التدريب -كغيرها من الصناعات- تسعى لاستغلال التكنولوجيا الحديثة، من أجل الوصول على أعلى جودة ممكنة، والقيام بالإنتاج الكبير، فانتقل التدريب من التدريب عند الحاجة (Just-in-case) إلى مرحلة التدريب في الوقت المناسب (Just-in-time) ومدى الحياة، وقد تطلب التركيز على رضا العميل أن يقوم القائمون على خدمة التدريب بتقديم ما يطلبه المسبب تهلك من برامج تدريبية في الوقت الذي يحدده والمكان الذي يختاره وبالطريقة التي تناسبه (الغراب، 21).

وقد أنشأت شركة موتورولا Motorola جامعة خاصة بها لتدريب العاملين، بعدما أخفقت برامج التدريب التقليدية في تحقيق أهدافها، وقد استطاعت الشركة أن تحقق حوالي ست وثلاثين ساعة سنوياً لكل فرد من أفراد الشركة.



آليات التحول إلى منظمات متعلمة:

أولاً البعد الاستراتيجي ويتضمن:

- ◀ تطوير آليات توجه جميع العاملين بالمنظمة إلى تبني رؤية مشتركة يتفوقوا عليها، وتطويرها بما يتسق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، تكون بمثابة الملهم لكل العاملين بها. فعملية تطوير رؤية مشركة **Developing awidely shared vision** من شأنه أن يكسب العاملين بالمنظمة الثقة في أنفسهم، ويعزز من قناعاتهم بالرؤية التي بنوها معاً لأنها نابعة من بناء أفكارهم-الأمر الذي يدفع بعملية تطوير المدرسة ككل.
- ◀ المراجعة الدائمة لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، مراجعة تتيح لها التحديث الدائم والمســــتمر بما يتواءم مع التغييرات المحيطة سواء أكانت تغييرات محلية أو إقليمية أو عالمية
- ◀ البحث الدائم عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم، من خلال استشراف المستقبل، على اعتبار أن التعلم والتغيير عملية مستمرة وسلسلة متصلة بلا نهاية
- ◀ التوسع الدائم والمستمر في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، ودمجها مع برامج التعلم
- ◀ توفير فرص التعلم المستمر لجميع العاملين، ورفع كفاءتهم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
- ◀ التوسع في الأساليب والمداخل الإدارية التي تساعد في التحلل من المركزية مثل: التمكين، والتفويض.



ثانياً البعد التنظيمي ويتضمن

- ◀ تشجيع المنظمة والعاملين بها على إجراء البحوث الإجرائية التي تحسن من أدائها وفعاليتها، وتحل كثير من مشكلاتها.
- ◀ تنمية وتقوية العمل الفريقي من خلال اللجان النوعية المختلفة، وتحديد أدوار محددة لتلك اللجان.
- ◀ الانتقال بأعضاء المنظمة من العمل بنظام مجموعات العمل -التي تسود المنظمات التقليدية- إلى فرق الأداء المتميز الذي يعتبر سمة من سمات المنظمات المتعلمة
- ◀ اختيار فرق العمل بناء على معايير من أهمها: الإيجابية، الكفاءة، الانتماء للمدرسة، الإيمان بفكر التطوير، والبعد عن فرق العمل التي تقوم على: المؤهل، الخبرة، الميل الشخصي....
- ◀ على المنظمة أن تسعى -جاهدة- إلى تحقيق استقلالية الفرق في إدارة وتنظيم ذاتها، وفي تحديد أهدافها وثقافتها، وطريقة عملها، مع الإبقاء على التناسق والتوازن مع الاتجاهات التنظيمية. وهذه الاستقلالية تساعد الفرق المشكّلة على الأداء بشكل أفضل (بكار، 2002، 42)
- ◀ الانتقال من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة، ومن المهام الروتينية إلى تمكين الأدوار، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن النظم الرسمية إلى مشاركة المعلومات (العلي، 2009، 335)
- ◀ ويتعين استبدال النماذج العضوية بالنماذج الميكانيكية. فإذا كان النموذج الميكانيكي للمنظمة يبنى على أساس التحديد الدقيق للحقوق والواجبات، وحيث إن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تعاقدية على أساس رسمي، وتكون الرقابة في شكل رئاسي، وحيث إن التنظيم في ظل هذا النموذج يجب أن يكيف نفسه مع أي تغيير خارجي عن طريق خلق مجموعة تتصدى للتغيير أو تكون مسئولة عنه، وتكون هذه المجموعة نسبياً منعزلة عن باقي التنظيم- إذا كان هذا النموذج كذلك-، فإن النموذج العضوي للتنظيم يتصدى للتغيير بشكل كلي ومتكامل، حيث يلعب كل فرد في المنظمة دوره في التغيير المطلوب، وهذه الاستجابة الكلية تحوي في مضمونها كمية كبيرة من الرقابة الكلية الذاتية. فالرقابة في هذا النموذج رقابة متبادلة، وليست من جانب واحد، فالأفراد يلعبون دوراً كبيراً في حفظ معايير المنظمة التي أسهموا في تحقيقها (أبو قحف، 1998، 69)

ثالثاً البعد الثقافي ويحتوي على:

◀ محو ما يمكن تسميته بـ "الأمية المنظمة" تلك الأمية التي تقف حجرة عثرة أمام انتقال المنظمات إلى منظمات متعلمة، ومحو هذه الأمية لن يأت إلا من خلال نشر ثقافة التغيير، والتعلم المستمر.

◀ تحتاج المنظمات -لكي تتحول إلى منظمات متعلمة- إلى خبراء في عملية التغيير، خبراء قادرين على تغيير تفكير الآخرين، ليتحولوا في تفكيرهم ويصبحوا مفكري نظم قادرين على رؤية التداخلات والتفاعلات بين كل شئ حولهم، ويشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً وتفاعلاً بالكل (جاد الرب، 2006، 9).

◀ نشر ثقافة منظمات التعلم، وتبني رؤاها التي تتطلب إشعار العاملين بها بأهمية وضرورة هذا اللون من المؤسسات.

◀ تدريب أعضاء المنظمة على التفكير النظمي، هذا التفكير الذي يعتمد على ما يعرف بـ "السببية الدائرية" و"الشمولية في التعامل مع المنظمة، شمولية بارتباطها مع الداخل والخارج، هذه الشمولية في التفكير تتيح للمنظمة أن تنحت لنفسها رؤية تعبر عن طموحات المنتسبين لها، "فالذين ينظرون إلى الخارج يحملون، والذين ينظرون إلى الداخل يستيقظون".

ومن خلال ما سبق يمكن التأكيد على أنه يقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغيير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي، فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد من أن تمتلك المنظمات والأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغيير.

فمع نهاية التسعينات من القرن الماضي أصبح مفهوم منظمات التعلم learning organization أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها الباحثون والمديرون والممارسون، إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة أية منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها؛ يعتبر شرطاً أساسياً لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية (أيوب، 2004، 68).

إن التحول إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة، خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين (ومن خارج المنظمة)، التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع، وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية (Buckley & Monks, 2008, 117).

فالمؤسسات التي تتعلم، بصفتها منظمات تتعلم، هي مؤسسات مستعدة وقادرة على تنظيم الإنتاج والإدارة والتوزيع في إطار عملية من التعلم التفاعلي أو نظام للتعلم. وعليه فإن المؤسسات التي تعمل بصفتها منظمات للتعلم، هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وتحقيق الثروة، والعمالة، بصفتها ثلاثة أهداف متلازمة، من هنا نجد أن التعلم صفة هامة من صفات عملية الابتكار والإبداع. (عيسى، ومنصوري، 2006، 823)

وعندما تتعلم المنظمة فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة، والتي لم تعد تتساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، والمنظمة بهذه الطريقة بصدد القيام بالتعلم للتنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري؛ لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات، والمحافظة على مسانيرة التغييرات في البيئة، وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات، وتجنب العثرات السابقة (شوقي، 2010، 7)



تمهيد:

يتسم العصر الذي نحياه بأنه عصر التحولات النوعية الكبرى: التحول من الثابت للتغيير، من العمل الفردي للعمل الفريقى، ومن الأدوار الإدارية للأدوار القيادية، ومن الندرة للوفرة. ومن ثم من المؤسسات المستقرة للمؤسسات المتغيرة.

ويتطلب العصر الحالي هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة: بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة عملية صناعة، يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من قيادة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية (جرادات، ومؤتمن، 2000، 7).

وقد شهد العصر الحالي في كافة المجالات وعلى كافة الأصعدة تطوراً وتوسعاً يمكن وصفه بأنه كان أفقياً ورأسياً بالامتداد ذاته، فالتطورات الاجتماعية وما يتفرع منها، كان توسعها كمياً ونوعياً، والتغيير التقني والتكنولوجيا كان ممتداً للكرة الأرضية من أقصاها لأقصاها، وبشكل هندسي يصعب تصوره، وهكذا في كافة المجالات: اتساع وعمق في الوقت ذاته. وقد ألقى هذا التغيير بظلاله على المؤسسات بكافة أشكالها على أن تكيف نفسها وفق هذا التغيير المتسارع، هذا التغيير خلق نوعاً من الإدارة وفئة من المديرين أطلق عليهم "مديرو التغيير" أو "قادة التغيير" لأن عدم قدرتها على التكيف وفق تلك التغييرات؛ سيكون عواقبه الاندثار.

وهؤلاء القادة "قادة التغيير" يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي كتركيزهم على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة، ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي يسود المؤسسة، من خلال الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الإدارة، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة المشـركة، والعمل الفريقى التعاوني؛ مما يرفع الدعم والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات (عماد الدين، 2003، 81).

وإذا كانت كفاءة القيادة قديماً تقاس بدرجة قدرتها على إرساء النموذج المناسب لتنظيم مسـة تقرر ونهائي؛ فإن التوجهات الحديثة تقيس فعاليتها بمدى قدرتها على إحداث التغيير والتكيف معه، بل والاستفادة منه أيضاً، فالقائد الحقيقي والفعال يرقى دائماً إلى تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء؛ لتكون قدرته على اعتماد التغيير مؤشراً لكفاءته ودليلاً على تميزه (عبد النور، وسليم، 2011، 136).

وإدارة نظام فرعي يتفاعل مع كافة المتغيرات المحلية والعالمية، فالإدارة ظاهرة مجتمعية تشـكل جزءاً مهماً من نسـة المجتمع، فإذا كان المجتمع متغيراً ومتطوراً، وهو بذاته جزء من نظام فرعي أكبر وهو العالم، فإن أي متغيرات عالمية تؤثر على المجتمع الواحد، الأمر الذي يؤثر على الإدارة في ذلك المجتمع، فالعلاقة بينهما -الإدارة والمجتمع- علاقة تبادلية تفاعلية، لذا لا يمكن فصل الإدارة عما يدور حولها عالمياً من متغيرات (حقي، 2000، 119).

ولم يعد الإطار الفكري التقليدي -الذي يبنيني على فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته- في عملية إدارة التغيير؛ لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصرة، وما يتسم به من حركة دائبة وتغيير متصاعد على كافة الجبهات، ومن ثم هناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير، يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتنبور جميعها في مستويات متعالية ومنجدة من المعرفة (السلمي، 2014، 218).

والمدخل الهندسي التقليدي في إدارة التغيير والمرتكز بالأساس على تحليل المعلومات والأنشطة وإعادة هندستها؛ لا يكفي في مواجهة المصادر المتعددة والمتداخلة للتغيير ومحركاته، بل يكون الأفضل البحث عن إطار كلي يتعامل مع مجمع العوامل والمحركات المثيرة للتغيير، وبوضوح الطريق لتغيير مبادرات التغيير المخطط من جانب الإدارة، بما يعد باحتمالات نجاح أكبر، وفي الحقيقة أن المدخل الهندسي في التغيير إذا تكامل مع المدخل السلوكي -الذي يتعامل مع البعد الإنساني- في مواقف التغيير؛ سينتج عنهما مدخلاً معرفياً أفضل في إدارة التغيير (السلمي، 2014، 222).

وبعد، فيمكن القول إن التغيير التنظيمي ليس اختياراً بالنسبة لتلك المؤسسات التي تطمح إلى اختراق الأسواق وتحقيق موقع تنافسي قوي، وأخذ موقع القيادة في مجال نشاطها الاستراتيجي، إلى أن التغيير التجميلي الذي تنتهجه بعض المنظمات في بلادنا لن يقودها إلى تحقيق ما أشرنا إليه، باعتبار أن واقعها التنظيمي وثقافتها التنظيمية قد تجوزها الزمن. ومن هذا المنطلق نرى أنه قد حان الأوان إلى تبني كمناهج ولفسفات التغيير الجذري باستئصال القيم الثقافية والتنظيمية المعوقة، وزرع أنظمة إداري صلبة ومتماسكة (قاسمي، 2005، 60).

مفهوم إدارة التغيير

هي " الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotler,1997:15)

أو هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات... مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى (بلال، 2004، 170)



عناصر قيادة التغيير:

قبل البدء في أي تغيير، لابد على القائد أن يتأكد من توافر عناصر قيادة التغيير؛ إذ تتطلب هذه العملية توافر ستة عناصر متكاملة، يساهم تحييل بلوغ التغيير مقاصده في حالة غياب إحداها. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (www.ladocumentationfrancaise)

مشروع التغيير (Un projet) لا وجود لتغيير بدون مشروع، فالقائد يحدد هدف التغيير، ويعبر عنه بالرؤية، هذه الأخيرة لابد أن تدرس جيداً الرهانات الحالية والمستقبلية، وتأخذ في الاعتبار القيود المتوقعة خلال عملية التنفيذ.

ميدان التغيير (Le terrain) قد يكون موقع التغيير مؤسسة عمومية، إدارة مركزية، وزارة... إلخ؛ وبالتالي فإن متغير حجم التنظيم المعني بالتغيير وعدد الموظفين المتواجدين فيه يؤثر بشكل مباشر على نتائج التغيير.

الدعم السياسي-توفير الإرادة السياسي (Le soutien politique) على عكس القطاع الخاص، فالتغيير الإداري في القطاع الحكومي يحظى بالدعم السياسي الكامل، سواء من رئيس الدولة مباشرة أو من وزير القطاع المعني بالتغيير، ويتجلى ذلك من خلال تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية. وقد يمتد الدعم السياسي إلى التعبئة الشعبية وتشجيع مشاركة مؤسسات المجتمع المدني، لذلك على الإدارة العمومية أن تضمن رعاية الحكومة لمشاريعها بصفة دائمة ومستمرة.

الموارد البشرية (Les ressources humaines) لابد من تصنيف الموارد البشرية داخل كل منظمة إلى قادة وأتباع. إن مسؤولية قيادة التغيير تعود إلى القائد الذي يحدد درجة إشراك الأتباع فيها عن طريق التفويض أو الاعتماد على الاستشاريين.

التوقيت المناسب (Le momentum) يختار القائد الوقت المناسب لمباشرة التغيير وفقاً للفرص المتاحة أمامه: الوضعية المالية، واقع الإدارة العمومية في المنافسة سواء بالمقارنة مع إدارات عمومية أخرى أو مع مؤسسات من القطاع الخاص.

القيادة (Un pilotage) في الأخير، ولنجاح التغيير لابد من قيادة تحوذ على منهجية تربط جميع العناصر المذكورة آنفا لضمان قيادة التغيير منذ الإعلان عنه إلى غاية مرحلة التنفيذ والمتابعة.

استراتيجيات إدارة التغيير:

إن التغيير الفعال لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي وإنما يدار بطريقة منهجية سليمة، لأن الانطلاق في إحداث التغيير من دون إدارته بعناية ووعي تصبح محاولات عشوائية لا يتوقع منها نتائج إيجابية إلا بمحض الصدفة. وعليه يعد التغيير التنظيمي وحسن إدارته سمة أساسية للمؤسسات الناجحة حتى تستطیع أن تتعايش مع التحولات والتغيرات المتسارعة (وسيلة، 2011، 763)

وقد أبرزت الدراسات في مجال التغيير الإداري: أن نجاح برامج التغيير مرهونة بتوفر إطار مؤسسي مستقر في شكل استراتيجيات خصّوصية، وسياسات ومناهج وآليات لمرافقة "جنود" التغيير الإداري، بدل التغيير المسقط. فبدون تدبير محكم لتوجيه مسار التغيير؛ لا يمكن لأحسن النوايا أن تلقي طريقها للمؤسسة والتجذر الثقافي المستدام (شوك، 2013، 10)

ولم يعد الحدس كافيًا لإحداث التغيير، الذي لا يمكن أن يفهم فقط على المعرفة النظرية؛ بل وكذلك على القدرات والموارد المتوفرة. ويفترض أيضًا لضمان نجاحه أن يبنى مشروع التغيير في إطار المنظومة التربوية، على منهجية التحليل والتجربة، التي تمكن من الحصول على المعرفة الميدانية بجزئياتها الثقافية، ودون تجاهل قواعد اللعبة السارية في صلب المنظومة، لأن مثل هذا السبب هو أو التجاهل؛ يؤدي -حتمًا- إلى ردود فعل دفاعية أمام التغيير؛ غايتها تمكين المنظومة من التأقلم بالإبقاء على هويتها من خلال جملة من التعديلات التعويضية التي تغير تمامًا شكل ومعنى التغيير المستهدف، ويعتبر هذا الحيد عن المسار التغييرية مكلفًا ومولدًا للخلل الذي قد يشوب سير المنظومة؛ مما قد يؤدي إلى الفشل والتخلي عن المشروع (شوك، 2013، 18)

وهناك العديد من استراتيجيات التغيير، ويمكن تصنيف تلك الاستراتيجيات إلى (الاستراتيجية العقلانية، المناورة، التسهيل، القوة): (الزهراني، 1995، 33، 40) وكذلك (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الاستراتيجية السياسية، استراتيجية التفاوض، استراتيجية البراعة القيادية، استراتيجية الثورة الإدارية) **ويمكن توضيحها بشكل مختصر كما يلي:**

الاستراتيجيات العقلانية

وتسمى أيضًا الاستراتيجيات العقلانية التجريبية، ووفقًا لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو: طبيعة التغيير نفسه، ولذلك تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة، والصدق، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التربية والتعليم: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

الاستراتيجيات العقلانية

وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد، أو الجماعات المسـتهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالباً في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي متحيز للتغيير.

وتستخدم تلك الاستراتيجية عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه (العميان، 2004، 354)

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات: القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم، ومناصرتهم لجهود التغيير.

استراتيجيات التسهيل

التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات، وأفرادها، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطرائق الحصول عليها.

استراتيجيات النفوذ أو القوة

التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير، وتطبيقه وذلك من خلال: التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير

وتقوم على إلزام وإجبار العاملين على قبول التغيير، وكلما كانت سلطات قائد التغيير واسعة؛ كلما كانت فرص اللجوء لاستخدام تلك الاستراتيجية أكبر. ويلجأ إليها القادة في حالات ضيق الوقت، التي لا تسمح بمزيد من الوقت لمحاولة إقناع الأفراد.

استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

وتقوم على افتراض عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، أو تخوفهم بما سيترتب عليه من تهديد لمصالحهم، أو تضارب مع قيمهم؛ حيث يعتمد قائد التغيير إلى إزالة مخاوفهم، وتوعيتهم بأهمية وأهداف التغيير (البلبيسي، 2002، 46، 47).

الاستراتيجية السياسية

وتقوم على استقطاب أحد المرؤوسين المنفذين لتبني التغيير، أي أصحاب السلطة غير الرسمية، القادرين على التأثير في الأفراد المستهدفين بالتغيير، وإقناعهم بأهميته (الطويل، 2001، 403).

استراتيجية التفاوض

وتقوم على مبدأ إغراء الأفراد -لاسيما المتوقع منهم عرقلة التغيير بمقاومته- بأن وضعهم مع الوضع الجديد المتمخض عن التغيير سيكون أفضل مما هم عليه الآن، وأن وضعهم الوظيفي سيكون أعلى من وضعهم الحالي، ويعمل القائد بموجبا بأن يتفاوض مع الأفراد بأنه بموجب تعاونهم لإنجاح العملية المستهدفة؛ سيكون ترقيهم أفضل.

استراتيجية البراعة القيادية:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المنظمة في أزمة؛ فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة، الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب (العطيات، 2006، 211).



استراتيجية الثورة الإدارية:

وتسعى لتخدم تلك الاستراتيجية عندما يهدف قائد التغيير إلى تغيير جذري؛ يعيد بموجبه اختراع المنظمة من جديد. فالتغيير الذي حدث في شركة SONY من شركة كانت تقوم على تصنيح الكاميرات، إلى شركة تنتج الهواتف الذكية والأجهزة الكهربائية باختلاف أنواعها مثل واضح لاستخدام تلك الاستراتيجية.

و غالباً ما تنقسم استراتيجيات التغيير الثقافي إلى اتجاهين: اتجاه من أعلى إلى أسفل، اتجاه من أسفل إلى أعلى. ويطلق على التغيير في الاتجاه الأول "التغيير البرامجي"، والذي يقترحه ويقوم بقيادته الإدارة العليا، بينما يركز الاتجاه الآخر على التغيير التدريجي أو التطوري؛ حيث يبدأ التغيير من أسفل المنظمة، ويكون مرتبطاً بالمسار الحرج "Critical Path". وينتشر خلال المنظمة، ولكي تضمن نجاح أحد من الاتجاهين فلا بد من أن يتحلى الأفراد بالسلوكيات والإمكانات اللازمة لتحقيق التغيير (عيداروس، 2006، 233، 234)

وتحديد الاستراتيجية التغييرية للمؤسسة من اللحظة الأولى أو من البدايات الأولى؛ هل هي انكماشية، توسعية، ثابتة. فتحدد ذلك من البداية، بعد تحليل البيئتين: الداخلية، والخارجية؛ يعمق من الرؤية المشتركة للمؤسسة، ويجعل خطواتها نحو التغيير حثيثة.

وبعد الاستعراض السابق لأبرز استراتيجيات التغيير التنظيمي يمكن القول: إنه لا توجد استراتيجية مثلى يمكن استخدامها في قيادة التغيير التنظيمي؛ لأن ذلك يتوقف على موقف الأفراد من فكرة التغيير، واتجاهاتهم نحو التغيير، وطبيعة عملية التغيير نفسها، والإمكانات المتاحة لتطبيقها، كما أنه على القادة إدراك أن الأفراد هم جوهر عملية التغيير، وأن القضية الأساسية في عملية التغيير تتمثل في قدرة القائد على إقناعهم بأهمية التغيير، وضمان قبولهم بالتغيير وكسب تأييدهم، لذلك عليه أن يركز في المقام الأول على الاستراتيجيات العقلانية والاستراتيجية التثقيفية؛ حتى لا يطول أمد المقاومة ويتحول الجهد الأكبر نحوها، مما يؤثر على عملية التغيير ويحول دون نجاحها (الثبتي، 2017، 185)

وليكن منطلقنا -ونحن بصد الحديث عن استراتيجيات التغيير- تلك الحقيقة التاريخية التي مفادها (لا توجد قاعدة ثابتة للتغيير، بل متعددة القواعد؛ لهذا يمكن القول: إن التغيير وقع رهن فكر وفعل القادة؛ لأنهم صناعه). واسنداً إلى المقولة الإغريقية الشهيرة (كل شيء يتغير إلا التغيير فإنه لا يتغير)؛ يمكن القول حتى استراتيجيات التغيير هذه عرضة للتغير وعدم الأخذ، بها إذا كان هناك تغيير قد حدث، فما بين كتابة تلك الأسطر، وخروجها للطباعة، ووصولها ليد القارئ، مسافة ليست قصيرة في عصر التطور الهندسي المعرفي؛ ومن ثم ظهور استراتيجيات وأطر جديدة.

نماذج إدارة التغيير

سيعرض المؤلفان في هذا الجزء أهم نماذج إدارة التغيير والتي تمثلت في: نموذج كيرت لوين، نموذج أدكار، نموذج (توم بيترز وروبرت ووترمان)، نموذج ويلفرد كروجر، نموذج افانوفيتش، نموذج جون كوتر

1 نموذج كيرت لوين (Kurt Lewins)

طبقا لنموذج كيرت لوين يمر التغيير بثلاث مراحل: (ماهر: والهجرسي؛ والدعيج؛ والعجمي، 2002، 699)

المرحلة الأولى: مرحلة الإذابة:

وتهدف تلك المرحلة إلى إثارة ذهن كل العاملين بالمنظمة إلى أهمية وضرورة التغيير. ولا يمكن للمنظمة أن تحدث تغييراً إلا إذا قامت بتحرير العاملين من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة بالفعل، وهو ما يطلق عليه الإذابة، حيث إنها تركز على فك ارتباط المديرين والعاملين بالأنظمة والهياكل والممارسات الموجودة فعلاً، وتحريرهم منها، حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة وممارسات جديدة.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

عندما يصبح المدير والعاملين متحررين من الأنظمة البالية، وربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل، ويعني هذا أن يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل في القيم والأنظمة والأساليب والإجراءات والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.

المرحلة الثالثة: التجميد:

عندما يتم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية والمحافظة على ما تم تحقيقه، وهو ما يطلق عليه بالتجميد، ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير وبناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد على المحافظة على عملية التطوير، وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك، وإنشاء أنظمة للاقتراحات، لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

2 نموذج أدكار (ADKAR)

ويتضمن هذا النموذج خمس مراحل أو عناصر مهمة لنجاح عملية التغيير للأفراد، ويستمد اسمه من حروفه الأولى، وهي كما يلي: (الفواز، 2007، 309)

- الوعي **Awareness** لماذا الحاجة للتغيير؟
- الرغبة **Desire** في تقديم الدعم والمشاركة في التغيير.
- المعرفة **Knowledge** بكيفية التغيير.
- القدرة **Ability** على تنفيذ مهارات وسلوكيات جديدة.
- الدعم **Reinforcement** وذلك للحفاظ على التغيير

3 نموذج (توم بيترز وروبرت ووترمان) 7

قام توم بيترز وروبرت ووترمان من مؤسسة ماكنزي وشركائه بتطوير نموذج للتغيير يتكون من سبعة عناصر لمساعدة القادة على إدارة التغيير التنظيمي. وهي عناصر يمكنها أن تساهم في نجاح أي منظمة، وهي الاستراتيجية، البنية، الأنظمة، الأساليب، الموظفون، والمهارات والقيم المشتركة، وجميع هذه العناصر مترابطة (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، 2013، 3)

- 1 الاستراتيجية (**strategy**) التفكير والتخطيط للمدى الأبعد
- 2 البنية (**structure**) إطار العمل الذي تتم فيه إدارة أنشطة المدرسة
- 3 الأنظمة (**systems**) الإجراءات والأعمال العادية الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بها المؤسسة، وجميع الأنظمة التي توجه أعمال المؤسسة
- 4 الأسلوب (**style**) يتعلق بثقافة المؤسسة، أي الطريقة التي تتبعها في تصريف أعمالها، كما يتعلق بأساليب القيادة في المؤسسة
- 5 الموظفون (**staf**) إدارة الموارد البشرية وتهيئة الموظفين للعمل والتطوير المهني وإدارة الأداء والتآلف الاجتماعي بين العاملين.
- 6 المهارات (**skills**) كفايات المنظمة وقدراتها -أي ما الذي تؤديه على أفضل وجه.
- 7 القيم المشتركة (**Shared value**) وهي المفاهيم التي تسترشد بها المدرسة في عملها، أي كيفية تنفيذ جميع العاملين فيها رؤية المدرسة بعقول وقلوب مفتوحة.

4 نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي (الكبيسي، 2017، 18، 19)

إن الحديث عن التغيير والتطوير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينيات من القرن العشرين، وكتابات فرنش وبيبل حين شبهوا المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزءه الأعلى المتمثل بالتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل: الأهداف التقنية السياسات الهياكل والموارد المادية والمالية. فتغيير هذا الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزل الخفي أو الكامن في المنظمة والمتضمن: الأحاسيس والاتجاهات المشاعر القيم المعتقدات والثقافة التنظيمية

ووفقًا لنموذجه يرى كروجر أن للقيادة والإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير، لكنها في تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى ما يسمى بـ"القوة الناعمة" أو بالأدوات اللينة حين يشمل التغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات ويكون التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة المدخل لذلك، بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف، فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيرًا في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء. أما التغيرات التي يظهر بعضها ويمكن الآخر، فيستلزم التعامل معها بازديادية الأساليب التي يعبر عنها بلعتنا "سددوا وقاربوا" أي مسك العصا من الوسط وفقًا لطبيعة الموقف، وهذا الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير وأساليب إدارة مقاومته.



5 نموذج افانوفيتش Ivancevich

ويتكون هذا النموذج من عدة مراحل كما يلي (حريم، 2003، 285-288)

المرحلة الأولى: تحديد قوى التغيير ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.

المرحلة الثانية: الاعتراف بالحاجة للتغيير: فمن خلال البيانات المالية وانخفاض معدلات الأداء.. الخ تستطيع الإدارة تحديد مدى الحاجة لإحداث التغيير

المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة حيث يتم تعريف وتحديد المشكلة. في هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير ودوره في عملية التغيير كما يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في إحداث التغيير.

المرحلة الرابعة: تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير. وهنا يقوم وسيط التغيير أو الإدارة بتحديد أي الاستراتيجيات تعتبر الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المتوقعة.

المرحلة الخامسة: تقرير المحددات/ المقيدات. فاختيار الاستراتيجية الملائمة يعتمد على التشخيص الدقيق للمشكلة وعلى الظروف الآنية السائدة في المنظمة والتي يجب أن تتوافق مع التغيير مثل أسلوب القيادة، التنظيم الرسمي، والثقافة التنظيمية.

المرحلة السادسة: مقاومة التغيير يجب على الإدارة التعرف على مسببات مقاومة التغيير ومعالجتها.

المرحلة السابعة: تنفيذ التغيير ومتابعته: ويتم في هذه المرحلة تحديد الإطار الزمني للتغيير، وموعد حدوثه، كما يتم تحديد نطاق التغيير بناءً على الإستراتيجية المختارة، وهناك خيارات متعددة، فقد يتم التنفيذ في جميع المنظمة أو في جزء منها، وقد يتم التنفيذ بسرعة أو على مراحل. كما يتم في هذه المرحلة متابعة التغيير من خلال المعلومات المتوفرة من التغذية المرتدة.

6 نموذج جون كوتر (Kotter)

حسب هذا النموذج لابد من أن يمر التغيير بالخطوات الآتية (حريرم، 2003، 288، 289)



مقاومة التغيير والتصدي لهم:

من المتوقع أن أي عملية تغيير ستقابل بنوع من المقاومة، مع اختلاف تلك المقاومة من حيث شدتها أو ضعفها، أو إعلانها واستمرارها، الأمر الذي يترتب على قادة التغيير التعامل معه بشكل صحي، وعدم تركه لاستراتيجية التجاهل، لأن تجاهله قد يفاقم من الأمر، وتصبح المقاومة ككرة الثلج التي تكبر بمرور الوقت؛ وبالتالي يصعب مواجهتها، فضلاً عن القضاء عليها

التصدي لمراكز القوى بالمؤسسة:

يجب أن يتنبه فريق التغيير إلى "أن التجارب في مجال التغيير تؤكد أنه نادراً ما تتحول المقاومة إلى مساندة نشيطة للتغيير، وأن ذلك قد يحصل بشكل مؤقت لما تهز أزمة ما هياكل المؤسسة، ويلتف الأفراد حول تغيير واعد بمستقبل أفضل، وقد يحدث ذلك أيضاً لما يتوصل قائد كاريزمي لإذكاء خيال الحشد برؤية "الأرض الموعودة" أو بفكرة التغلب على "عدو فان" (شوك، 2013، 30)

وفي أغلب الأحيان -حتى لما تتفصل حدة المقاومة إلى أدنى حد- تظل هناك جيوب (أفراد أو مجموعات) يصعب إقناعها، مما يستوجب استعمال القوة حسب درجة المقاومة؛ لأن بدونها قد يصعب تثبيت مسار التغيير (شوك، 2013، 30)

وتقل حدة مقاومة التغيير كلما بدأت عملية التغيير بسلسلة من البرامج التثقيفية والتدريبية حول طبيعة وأهداف عملية التغيير، وكلما كانت دوافع التغيير واضحة ومقبولة (الشمرى، 2007، 121)

وهناك أساليب مختلفة، يعمد إليها القائد؛ لتفادي المقاومة أو لحد منها، من أهم تلك الأساليب: الاتصـال للإقناع، أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير، تشجيع الأفراد ودعمهم، التفاوض والاتفاق، المناورة، التهديد الضمني والصريح، والموقف القائم هو الذي يحدد الأسلوب المناسب الذي يتبعه القائد.

فالإتصال للإقناع: في حالة نقص المعلومات، أو التفسير والتحليل الخاطيء للمعلومات، وأسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير؛ عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة، وتشجيع الأفراد ودعمهم؛ يمكن استخدامه في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة، والتفاوض والاتفاق؛ يستخدم عندما يلاحظ أن شخصاً أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير، وأن لهذه الجماعة قوة هائلة على المقاومة، والمناورة؛ يتم اللجوء إليها عندما تفشل الوسائل الأخرى، أو تكون عالية التكلفة، والتهديد الضمني والصريح؛ عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة (عبد الباقي، 2002، 333)

إن مقاومة التغيير لها تأثير على نجاح وفعالية التغيير، فزيادة شدة مقاومة التغيير في جميع مسـتويات المنظمة وأجزائها تكون احتمالات نجاح التغيير محدودة جداً، ولذلك فعلى الإدارة بذل جهودها في تخفيف مقاومة التغيير،

ومن بين الاستراتيجيات أو الوسائل العامة للإنقاص من مقاومة التغيير ما يلي: (ماهر، 2003 ، 296 ، 297)

التعليم والاتصال: إجراء مناقشة مسبقة حول موضوع التغيير مع الأفراد العاملين، مع إعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير الذي سوف يتم إحداثه، وما هي أهدافه ومبرراته...الخ.

المشاركة: وهو السماح للأفراد الآخرين بمساعدتهم في التخطيط وتصميم التغيير وتطبيقه والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم واستشارتهم، أو تشكيل فرق ولجان عمل.

الدعم والمؤازرة: مد المساندة الاجتماعية والعاطفية من أجل التغلب على مصاعب ومخاطر التغيير، وكذلك الاستماع لمشاكل الأفراد باهتمام، ومن الضروري تدريب الأفراد على الأساليب الجديدة وغيرها.

التفاوض والقبول: إعطاء حوافز للأفراد المحتمل أن يقوموا بمقاومة التغيير، والقيام ببعض من المساومات بشكل خاص مقابل أن يتعهدوا بعدم عرقلة التغيير.

التحكم والاستمالة: يتم فيها محاولات وجهود فنية من أجل التأثير على الأفراد الآخرين، وكذلك تزويد الأفراد بالمعلومات بشكل انتقائي.

الإكراه الصريح والضمني: استعمال السلطة والقوة في إجبار الأفراد الآخرين على قبول التغيير، مع التهديد لأي فرد يقاوم التغيير بإمكانية اتخاذ نتائج سلبية اتجاهه إذا ما لم يوافق على التغيير.

وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين؛ أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والإنجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير، وبين قيم ومعتقدات العاملين (عصفور، 2008، 19).

وهكذا يتضح أن التغيير التنظيمي ضرورة من ضرورات التميز التنظيمي لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (نور، والزريقات، 2013، 218، 219)



خامساً: الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات - بصفة عامة - والمؤسسات التعليمية - بصفة خاصة - إلى تطبيقها؛ بوصفها مدخلاً إدارياً شاملاً، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية، طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (حنا، 2012، 68)

الإدارة الاستراتيجية كمفهوم هي أعم وأشمل من التخطيط الاستراتيجي، الذي ينتهي بوضع الاستراتيجية، أما الإدارة الاستراتيجية فتأخذ بالنظرة التكاملية بين عملية التخطيط وتخصيص الموارد المتاحة، وأيضاً التخطيط لعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم وإدخال التعديلات المطلوبة (إبراهيم، 2012، 283)

وهي من المناهج الفكرية التي تتميز بالحدثة والريادة وتُعرف على أنها طريقة في التفكيرية والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين عناصر بيئتها وبما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (المغربي، 1999، 33) وتختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها في تكوين مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها، وقد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية تيسر تنفيذ من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المنظمة (عبد العزيز، 2009، 10)

إن الإدارة الاستراتيجية ضمن هذا السياق هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة موارد بشرية وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة للمنظمة (المصري، 2006، 45)

أوهي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل: التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل (عوض، 2001، 6)

وهي عملية تستطيع إدارة المنظمة بواسطتها تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف (Radian, 2009, 406)

كما تعرف بأنها "العملية التي ترسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها" (Thompson, & Strickland, 1998, 8)

وتأتى الادارة الاستراتيجية لتكون اليوصلة التي توجه المنظمة، وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجية للحصــــــــــــــــول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء (الطراونة، 2015، 61)

ومصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمرکز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية؛ تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (جواد، 2000، 15: 17)

والمنظمات الموجهة استراتيجياً تتسم بالرؤية الثاقبة لأبعاد ومتغيرات المستقبل، سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري والأيدولوجي، أم عند ممارستها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل .فالمنظمة تضع رسالتها وأهدافها، وتتوقع مكانتها المستقبلية مما يساعدها في رسم خططها وسياساتها، لذلك فإن بناء مجتمع المعرفة، وتحديث مفاهيمه الإدارية، يساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط وتحفيز التفكير النقدي والإبداعي (حطاب، 1995، 37)

لهذا، فإن موضوع الإدارة الإستراتيجية جاء ليعبر عن نموذج إداري حديث يعد من أبرز سمات الإدارة المستقبلية، ويسعى للإسهام في تشكيل المستقبل، وليس مجرد التنبؤ به، فهو عملية مستمرة تهدف إلى المحافظة على المؤسسة، بما يضمن لها التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها، والتعامل معها بكفاية وفاعلية (السالم، 2005، 35)

وحتى تواكب بعض المؤسسات التغيرات البيئية من حولها وتعد للمستقبل، فإن ذلك يدعوها إلى تبني فكر استراتيجي واضح، يساعدها في التخطيط طويل الأمد، وفي توفير صورة المؤسسة التي يجب أن تكون عليها في المستقبل، إذ بدون توافر هذا الفكر تصبح الإدارة الاستراتيجية مجرد خطوات تفتقر إلى النجاح، وأن الهدف من بناء الاستراتيجية موجه إلى تفعيل قدرة المنظمة على استخدام إمكاناتها المتاحة استخداماً فعالاً، وتقليل المخاطر التي تؤدي إلى عرقلة عمل المنظمة، إما بمواجهتها، أو إزالتها، أو تعزيز قدرة المنظمة على الإدارة الفعالة للمتغيرات التي يصعب السيطرة المباشرة عليها (الطراونة، 2015، 62)





ولا بد من توافر ثلاثة عناصر مهمة في الإدارة الاستراتيجية، هي: (الطراونة، 2015، 66)

1 التحليل الاستراتيجي

وهي عملية تحديد وفهم موقع المنظمة ومركزها الاستراتيجي

2 الاختيار الاستراتيجي

وتتضمن القيام بصياغة مجموعة الأفعال أو البدائل الاستراتيجية الممكنة وتقييمها ومن ثم اختيار الأفضل.

3 التنفيذ الاستراتيجي

وهي عملية وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ وإدارة التغيير المطلوب

وقد دلت بعض الدراسات التي نشرت حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي أنها حققت نتائج مذهلة تمثلت في تطوير مركز التدريب الإداري للمنظمات، وتكوين ثقافة جديدة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التمييز، وإيجاد جو عمل جديد عن طريق تشجيع المبادرة الفردية، ومنح الثقة إلى الأفراد، والقضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة (الطراونة، 2015، 67)

فالإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد أهم العلوم الإدارية المشتقة من علم الإدارة والمتفاعل معه والمعتمد عليه، والمتأثر بمدخل دراسته، وما احتوى من تصورات نظرية ومدخل فكرية اتسمت بالأصالة والحدثة، حيث ارتبطت البوادر الأولى لنشوء هذا الفكر برغبة الإنسان وسعيه واستعداده للتعامل مع البيئة وفق صيغة متفاعلة للعلاقات ومتبادلة للتأثير في بلوغ مراميه، والاستجابة لموحياته وآماله وتطلعاته من استثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها في بناء معالم الحياة الكريمة والسعيدة والإبقاء على الرخاء والازدهار (الخفاجي، 2004، 17)

وتبنى الإدارة الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الفوائد أهمها: (الخيار، 2016، 101)

- ◀ تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- ◀ يسهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ◀ يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ◀ يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.

خصائص الإدارة الاستراتيجية:

يمكن عرض مجموعة من الخصائص التي تميز الإدارة الاستراتيجية ومن أهمها: (ياسين، 2010، 18، 19) (الإبراهيم، 2004، 51)

- ◀ تهتم بالحاضر والمستقبل وذات نظرة داخلية وخارجية وتحليله من منظور مستقبلي.
- ◀ تهتم بالكفاءة التشغيلية والفاعلية مع الربط بين التفكير والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ◀ تمر بثلاث مراحل متتالية ومتكاملة ترتبط كل مرحلة بجهود المرحلة التي تسبقها.
- ◀ تحتاج لتدفق مستمر للمعلومات ومراجعة لمراحلها وتصحيح لمكوناتها.
- ◀ تتسم بالشمولية والتكامل ذات منظور مستقبلي واضح موجه مرن

أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية: (Lindsey, 2002, 78) (فهمي، 2008، 63- 67)

- ◀ تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية.
- ◀ تحديد المعيار الموضوعي لتقييم كفاءة المؤسسة وإدارتها وتطوير كفاءتها.
- ◀ تحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات.
- ◀ تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الإدارات من خلال وضع معايير مرنة.
- ◀ تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:



مرحلة التقييم



مرحلة التطبيق



مرحلة التصميم

أولاً مرحلة التصميم

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تستخدم (العارف، 2001، 33)

ثانياً مرحلة التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات (المغربي، 2000، 13)

ثالثاً مرحلة التقييم

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم المعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية (توفيق، 1998، 68)

وهذه المراحل تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي: (ياسين، 2002، 34)

- ◀ لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- ◀ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- ◀ مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- ◀ إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغييرات البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- ◀ لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.



مراحل بناء الاستراتيجية

الاستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي، التي هي جزء من الإدارة الاستراتيجية كما سبق الإشارة، وتتكون مراحل بناء الإستراتيجية من الآتي:

1 المسح والتحليل البيئي

إن مدخلات التخطيط الاستراتيجي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر في بيئتها الخارجية، وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية. ويعتمد نجاح المؤسسة في إدارتها لعملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية (القطامين، 2002، 57)

ويهتم التحليل البيئي بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية **Strategie** التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال تحليل **Analysis SWOT** (القطامين، 1996، 154)

وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل () عناصر القوة **Strengths** بينما تمثل (W) عوامل الضعف **Weaknesses** فيها. أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة **Opportunities**، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات **Threats** التي تعمل ضد محاولات المؤسسة (القطامين، 2002، 59). **ويمكن توضيح ذلك بشئ من التفصيل كما يلي:**

أ تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/ والضعف)

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف (إدريس والمرسي، 2005، 70)

وتعني جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة، مثل سياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة، وظروف العمل المادية، والموارد المالية المتاحة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف.

ويقصد بمواطن القوة: القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية، والتي تميزها عن منافسيها، سواء أكانت موارد وإمكانات، بشرية أو مادية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية.

ويقصد بمواطن الضعف: القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء أكانت في الموارد والإمكانات، البشرية أم المادية أم نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

وتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافى خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا يتأثر المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة من خلال نموذج (7S) فمن خلال هذه المحاور السبعة، والتي تبدأ بحرف (S) يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فيما يتعلق بهيكلها الإداري structure، والأفراد staf، والموارد sources، ونمط الإدارة style، والأنظمة systems، المهارات skills، والقيم المشتركة Shared value.

ب تحليل البيئة الخارجية (الفرص / التهديدات)

ويقصد بها تلك العوامل التي تتكون خارج المؤسسة التعليمية ويكون لها تأثير بصورة أو بأخرى على تلك المؤسسة.

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مستويين:

المستوى الأول: البيئة الخارجية العامة، وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر في جميع المنظمات العامة في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه، مثل: العوامل الاقتصادية، السياسية، السكانية، الاجتماعية، الثقافية...

المستوى الثاني: البيئة الخارجية الخاصة، وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص في مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة التعليمية، مثل المستفيدين الحاليين والمتوقعين، المورد، المنافسين...

وجميع المنظمات معرضة بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل بيئية خارجية (اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وتكنولوجية وديموغرافية وعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات، أو عوامل الإنتاج وتحديد الفرص والتهديدات البيئية (الدوري، 2005، 399)

ويقصد بالفرص: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية، تؤدي إلى تدعيم خدمات المؤسسة التعليمية، أو إلى تحسين مركزها التنافسي، وذلك بافتراض حسن استغلالها.

كما يقصد بالتهديدات: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية، تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك ما لم تنجح المؤسسة التعليمية في تجنبها أو تحييدها.

ويمكن الوقوف على الفرص والتهديدات من خلال نموذج P.E.S.T

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:



2 تحديد أو رسم الاستراتيجيات البديلة

بعد الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة وكذا الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي تنذر بزوال المؤسسة؛ يلجأ إلى التدابير والإجراءات المنظمة التي يتعين على المؤسسة العمل بمقتضاها حتى يكون للخطوة السابقة - التحليل البيئي- معنى. هذه التدابير يطلق عليها الاستراتيجيات البديلة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة. وأهم الاستراتيجيات التي يمكن بناؤها تتمحور حول أربع استراتيجيات هي:

الاستراتيجيات البديلة

نواحي الضعف (w)	نواحي القوة (s)	
استراتيجية (w-o)	استراتيجية (s-o)	الفرص (o)
معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من فرص	توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص	
استراتيجية (w-t)	استراتيجية (s-t)	التهديدات (t)
الحد من أثار الضعف لتقليص أثار التهديدات	تعبئة مصادر القوة للحد من أثار المخاطر	

وتبنى المؤسسة من هذه الاستراتيجيات استراتيجية تكون أساسية والأخرى بدائل. وتعتمد في عملية الاختيار على ما يعرف بالأوزان النسبية والنقاط المرجحة ودرجة الجاذبية لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المطروحة.

وعند صياغة الاستراتيجية يجب مراعاة أن تتمتع بالمرونة، والتي تعني بأن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة. إنها قدرة التجاوب والتكيف ف بنجاح مع التغيرات البيئية، لذلك فإن المرونة الاستراتيجية تتطلب التزام طويل الأجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتنميتها، كما تتطلب أيضاً أن تكون المنظمة متعلمة (ساعية للتعلم) وتمتاز بمهاراتها في تأمين وامتلاك وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الوظائف المتقاطعة (Lau،

3 تصميم وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

في هذه الخطوة يمكن للمؤسسة أن تتبنى أحد منهجين في صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية:

المنهجية الأولى تستخدم نموذج SDTP ويقصد به: أن تبدأ المؤسسة بالتحليل البيئي للوقوف على أحوال المؤسسة وما بها من قوة وضعف وكذا فرص وتهديدات، الأمر الذي يمكنها من وضع رؤيتها ورسالتها واشتقاق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية من أرض الواقع بعيداً عن اليوتوبيا (See - Draw - Think – Plan)

◀ تعرف الوضع الراهن، وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المثالي () .

◀ تحديد الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب (Draw).

◀ تحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي (Think).

◀ بناء الخطة المطلوبة لتنفيذ ذلك (Plan).

بينما تستخدم المنهجية الثانية نموذج DSTP ويعني: وضع رؤية في صورة حلم ملامس للواقع تسعى المؤسسة للوصول إليه، وبعدها تقوم بالتحليل البيئي ووضع الاستراتيجيات التي تتفق معها.

والذي يحدد أولوية أحد النموذجين على الآخر: مكانة وقدرة المؤسسة على التعااطي مع المتغيرات الداخلية والخارجية. بمعنى، إذا كانت المؤسسة من القوة بمكان بحيث تتحكم في أمورها وما ينعكس عليها خارجياً بشكل كبير، أي كانت مؤسسة قوية: فإن الاستراتيجية الثانية أنسب لها، أما إذا لم تكن كذلك: فالأنسب لها النموذج الأول، والمؤسسات التعليمية بشكل عام يتناسب معها النموذج الأول، عندما تشرع في صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.



أ الرؤية

فلم تعد رؤية المؤسسة ورسالتها شكلاً من أشكال الواجهة الأكاديمية، وإنما أصبحت الآن بمثابة البوصلة التي توجه جهود المؤسسة، بحيث يمكن القول بأن المؤسسة التي لا تملك رؤية ورسالة: فهي تتحرك بشكل عشوائي، ويقدر ما تكون رؤيتها ورسالتها واضحة بقدر الاطمئنان إلى سير العمل في الاتجاه السليم.

ويقصد بها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهاتها، وهويتها، والحلم والأمل الذي توجهه وتسعى إليه، وهي النظر إلى المسألة قبل بعين العقل، إنها خيال يراد تطبيقه على أرض الواقع، "كل الأشياء تبتكر مرتين: تبتكر في العقل أولاً، ثم تبتكر في الواقع".

والرؤية تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

وتوضح رؤية المؤسسة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

وتجيب الرؤية عن تساؤلين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟

ولابد وأن يكون لكل مؤسسة رؤيتها ورسالتها الخاصة بها والنابعة من بنات أفكار العاملين بها، بمشاركة المجتمع المحيط، لا سيما أولياء الأمور، وتقوم المؤسسة بتحكيم الرؤية والرسالة، وذلك بعرضها على جملة من الخبراء والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وتعمل جاهدة على إعلان هذه الرؤية والرسالة لكافة الأطراف المعنية. كما تقوم المؤسسة بتجديد رؤيتها ورسالتها في ضوء المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

ويجب أن تعبر الرؤية عن النظرة المستقبلية للمؤسسة في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة والمتغيرات العالمية، ورسالة تسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية.

كما يجب أن تكون واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.



ب الرسالة:

ب

وإذا كانت الرؤية تمثل الإجابة عن تساؤلين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟ فإن الرسالة بالتالي هي الإجابة عن الأسئلة الآتية (ما الطريقة؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟).

بمعنى أنها إيجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون بالمؤسسة.

وقد يكون للتوقيت المبكر للصياغة قبل التحليل الاستراتيجي الكافي أثره السلبي على استيضاح ملامح المستقبل، فيكون المستقبل الذي تم استشرافه في الماضي شيئاً آخر مختلفاً.

وللرسالة الجيدة عدة مواصفات منها: (أن تكون قصيرة، تتصف بالعموم، تكون طموحة، محفزة للعمل، تبين طبيعة المؤسسة والخدمات التي تقدمها، ويجب أن يشترك في مراجعتها جميع الرموز في المؤسسة، وتعكس معايير قابلة للتحقيق، تركز على محور استراتيجي محدد، تعكس فلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة، ومتوسطها (50) كلمة، وتتسم بالتحديد والوضوح والاختصار، تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها).

وبعد اتفاق فريق التخطيط بالمؤسسة على نص الرؤية والرسالة، تعرض على المجتمع الخارجي مع التركيز على الجهات المستفيدة من المؤسسة، ووضع التعديلات التي يطلبها المجتمع الخارجي في إعادة صياغة الرؤية والرسالة موضع العيانية.

ج الأهداف الاستراتيجية

ج

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المؤسسة التعليمية تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف.

وهنا تصاغ أهداف تركز على نقاط القوة وتساعد على تعزيزها، وتصاغ أهداف تركز على نقاط الضعف وتعمل على تلاشيها.

وتنقسم الأهداف تبعاً لبعدها الزمني إلى أهداف استراتيجية، وأهداف تكتيكية، وأهداف إجرائية، والأهداف الاستراتيجية تهتم بنقطتين: الوضع التنافسي، وأهداف محددة للأداء، بينما تعمل الأهداف التكتيكية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما تسهم الأهداف الإجرائية على تحقيق الأهداف التكتيكية.

4 تنفيذ الاستراتيجية

ويقصد بها وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح. وتمثل هذه المهمة تحديًا إداريًا فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة، تخصص الموازنات والبرامج المدعمة لتنفيذ الاستراتيجية، خلق التزام قوي على مستوى المؤسسة، وضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، خلق ثقافة للمؤسسة التعليمية أو مناخ تنظيمي داخلي يتناغم أو ينسجم مع الاستراتيجية بشكل يساعد على نجاحها، وضع جدول زمني لتنفيذ الاستراتيجية).

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل (أبو الوفا، 2008، 14).

وتتم عملية التنفيذ بموجب خطة إجرائية متضمنة المسئول عن كل نشاط من الأنشطة التي تشتمل عليها الخطة، وتكلفة كل نشاط، والوقت المحدد للتنفيذ، ومثل هذا التحديد يتيح لمدير المؤسسة متابعة تنفيذ الخطة.

وهنا يمكن القول بأن عملية تطبيق الاستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الاستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مسبقية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الاستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ (الطراونة، 2015، 79).

ومشاركة جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة في تنفيذ الاستراتيجيات يعتبر من العوامل المهمة لنجاح عملية التنفيذ. وكذلك تقليل الاحتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات القديمة (أبو بكر، 2000، 481).

كما تتطلب تنفيذ الاستراتيجية توفير الموارد المالية والبشرية الكافية، واستخدامها بالشكل الأفضل، مما يؤدي إلى كفاءة أكبر في عملية التنفيذ، وبناء عليه تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقة مع الاستراتيجيات المتبناة إلى موازنات تقديرية تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها (جودة، 2006، 120).

5 تقويم ورقابة تنفيذ الاستراتيجية

تمثل عملية التقييم والرقابة الخطوة الأخيرة والضرورية في نموذج التخطيط الاستراتيجي، وذلك بغرض التحقق من أن ما تم انجازه من نتائج فعلية للآداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً، وبحقق رسالة وغايات المؤسسة، وكذا أهدافها الاستراتيجية.

وبعد الانتهاء من الخطة ينبغي الإجابة على التساؤلات الآتية، ففي ضوءها يمكن تقويم الخطة:



- ◀ هل الخطة مفهومة؟
- ◀ هل تحتوي الخطة على أهداف واضحة وقابلة للقياس؟
- ◀ هل تركز الخطة على العناصر الحاكمة للنجاح؟ أي العناصر التي تميز المؤسسة الناجحة عن الفاشلة؟
- ◀ هل توضح الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف؟
- ◀ هل تعكس توجهاً نحو التنافس في سوق العمل؟
- ◀ هل الخطة قابلة للترجمة "ممارسة"؟
- ◀ هل هناك تناسق وتناغم بين خطط الكليات والمراكز وخطة الجامعة؟

وفي هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (عوض، 1999، 16، 17).

ولعل من أحدث المفاهيم في هذا المجال هي مؤشرات قياس الأداء . فهوم وأهمية مؤشر الأداء يعتبر مؤشر قياس الأداء Key Performance Indicators أو KPI عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنشأة، وهي مقياس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم مؤشرات الأداء مؤشرات لنجاح تحقيق الأهداف تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات. كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والشركات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها. باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في SharePoint ، وتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل: - هل أنا أقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟ - ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟ - ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟ و تسعين مؤشرات قياس الأداء KPI's عادة يحدد من الأدوات والأساليب الجودة Q Tools في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي والتخطيط لوضع مستقبلي أفضل إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في القطاع للوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الشركات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات. أنواع مؤشرات الأداء مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف المنشأة **ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:**

◀ مؤشرات كمية Quantitative indicators (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).

◀ مؤشرات تطبيقية Practical indicators تتعامل مع عمليات المنشأة الموجودة. - مؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كانت المنشأة تتحسن وتتقدم أم العكس.

◀ مؤشرات عملية Actionable indicators توضح مدى رضا المنشأة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال، ومؤشرات أداء المنشآت تنظر إليها المنشآت الحديثة كاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي للمنشأة من حيث قياس (الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو التشخيصات الأخرى) لصحة المنظمات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

تحديد مؤشرات الجودة يعتبر تحديد مؤشرات الأداء تحديد لمؤشرات الجودة ويعتبر من أهم عمليات قياس الأداء ، سواء قياس الإنتاجية أو قياس الخدمات ، ومن دونها يصبح نظام الجودة جامداً دون أي تحسينات، وهنالك بشكل عام نوعان من مؤشرات الجودة وهي: الأول لضبط الجودة: وتتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في الحفاظ عليها ، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ، باستخدام معايير ماثلة لتلك المستخدمة في صياغة المتطلبات الأساسية للمواصفة ، أو باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة محددة ، مثل الأمان، والموثوقية ، ورضا العملاء أو المستفيدين ،

نماذج مؤشرات الأداء في بعض الاعمال تختلف مؤشرات قياس الأداء -كما أشرنا - من عمل إلى عمل ، حسب نوعية الأعمال إن كانت خدمية أو منتجات، حكومية أو خاصة، ولهذا تصنف مؤشرات الأداء حسب طبيعة الأعمال ونوعية المؤسسات والشركات.

نماذج من مؤشرات الأداء

أ مؤشرات الأداء في إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات، وتستخدم مؤشرات قياس الأداء مثل:

- | | |
|---|--|
| 1 | عدد العاملين في كل إدارة. |
| 2 | عدد العاملين موضح حسب الفئة الوظيفية والدرجة |
| 3 | عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال الشهر إجمالاً. |
| 4 | عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال شهر لكل إدارة. |
| 5 | نسبة الإجازات المرضية لكل موظف مفصل لكل إدارة. |
| 6 | نسبة دوران عمل الموظفين مفصل لكل إدارة وإجمالاً. |
| 7 | عدد الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً. |
| 8 | ونسبة السعودة إجمالاً في المؤسسة وكذلك بالتفصيل لكل إدارة. |

ب مؤشرات الأداء لشركة مياه تحتوي المجموعة الحالية من المؤشرات على مؤشرات / متغيرات رئيسية لسلطة المياه وهي:

- ◀ عدد الموظفين لكل 1000 مشترك.
- ◀ المبالغ النقدية التي جرى تحصيلها كنسبة مئوية من مجموع الفواتير.
- ◀ نسبة الفاقد من المياه.
- ◀ استرجاع التكاليف التشغيلية.
- ◀ مطابقة نوعية المياه مع المواصفة المعتمدة.

ج مؤشرات أداء لشركة أو بنك - الأرباح التي تتحقق. - عدد العملاء (المراجعين).

- ◀ الدوران الوظيفي (الاستمرارية، الغياب، ترك العمل) الخ.
- ◀ جودة الخدمة وتميزها للعملاء.
- ◀ رضا العملاء الداخليين (الموظفون) و العملاء الخارجيون (المستفيدين). - سمعة الشركة او البنك في المجتمع.
- ◀ سمعة الشركة او البنك في المجتمع.

د مؤشرات قياس أداء صحيفة يومية :

- ◀ أرباح الصحيفة.
- ◀ عدد قرائها.
- ◀ عدد الاشتراكات بها من المؤسسات الحكومية والأهلية والأفراد.
- ◀ نسبة دوران العاملين فيها (الاستمرارية، الغياب، ترك العمل).
- ◀ جودة الصحيفة وتميزها.
- ◀ رضا القراء عنها.
- ◀ سمعة الصحيفة في المجتمع.
- ◀ نسبة الرجوع من الصحيفة.
- ◀ سمعة محرريها وكتابها وقيمة ماتكتبه.

دور الجودة في قياس مؤشرات الأداء من مزايا منهجية إدارة الجودة الشاملة TQM هو تبني القياس باستخدام الأساليب الكمية كالإحصاء ومؤشرات الأرقام مع التحليل الكيفي للنتائج. وتكمن أهمية الجودة في قياس الأداء للوصول إلى نتائج فعالة، ومن خصائص القياس القدرة على التعرف على التعديل والتطوير والتغيير.

وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول: "ما نسيت طبع قياسه نسيت طبع تعديله.. وتطويره والتحكم فيه" وهنا تكمن فائدة القياس. هل تهتم شركائنا بالقياس الحقيقي للأداء التنظيمي؟

القياس هو المحك الرئيس لنجاح أداء المنشآت صغيرة وكبيرة، والقياس للمنظمات والشركات سواء منها الحكومية أو الخاصة هو أشبه ما يكون بالفحص الطبي لصحة هذه المنظمات، ومن خلال الفحص والتشخيص يتم علاج المشكلات والأمراض التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات بكافة أحجامها وأشكالها وأنواعها.

والقياس هو مؤشر صحي لصحة المنشآت كما هو الحال في تشخيص وعلاج صحة الأفراد . (العديلي ، 2009).





الفصل الرابع نماذج إدارة التميز

تمهيد

إدارة التميز فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تطبيقات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وعلى رأس هذه المنظمات نذكر المنظمة الأوروبية (EFQM) ومنظمة مالكوم للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA) ومنظمة ديمينج في اليابان (Deming) (شوقي، 2012، 2)، والجائزة الوطنية للجودة بكندا، والجائزة الاسترالية لتميز الأعمال، والنموذج الاسكتلندي للتميز (SQMS)، وجائزة التميز السويدي (STQM).

ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفق معايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز، للوصول إلى الأنموذج المثل للتميز؛ الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987 أنموذجًا يستند إلى معايير التميز لتطوير المنظمات الأمريكية، ثم قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) عام 1991، وقد كان النموذجان السابقان تطوير لنموذج ديمينج الياباني.

ومن الجوائز العربية للأداء المتميز: جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، جائزة الإمارات العربية للأداء الحكومي المتميز، جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (الأردن)، جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (المملكة العربية السعودية)

ويعتقد كثير من المنظرين أن حدوث التغيير في الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي؛ الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى إدارة التميز في المنظمات أصبح حقيقة واقعية (الرشيد، 2009، 124).

وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات من القرن الماضي بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح إحدى المنظمات جائزة سنوية، إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز، وبناء على هذا تعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات، وتستتير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدهم في ممارستهم على الطريق السليم (ناصر، وهاشم، 2010، 36).

لماذا نماذج التميز المؤسسي؟

تأتي نماذج التميز المؤسسي بمثابة الإطّار الذي يحتوي وينظّم الأنشطة الكلية للمنظمة ويساعدها على: (حسين، 2014، 102) تقييم موقعها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها، تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعّال للأفكار داخلها وخارجها، تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج ويحدد الفجوات، تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمنظمة، وسوف نتناول أهم نماذج التميز العالمية: (نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، نموذج مالكوم بالدرج (MBNQA)، نموذج ديمينج (Deming) كل على حده.

أولاً: النموذج الأوروبي (EFQM)

في عام 1988 تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة من قبل 14 منظمة كبرى في أوروبا، حيث أخذت على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت تلك المنظمة ونشطت بحيث أصبح يدخل تحت لوائها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا وقد قدمت هذه المنظمة سنة 1991- في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة- نموذجاً للتميز، يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها نهج التحسين المستمر، ويمكن أن تمنح هذه الجائزة لأربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدائرة والوكالات التشغيلية، منظمات القطاع العام (يوسف، 2006، 163)

ويستند النموذج الأوروبي في عملية التقييم على المعايير التالية: (محفوظ، 2004، 298)



ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز. باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات، بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل واقعية فدارتها (العايدي، 2009، 5).

ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز، ويمكن استخدامه بطرق متعددة منها: أداة للتقييم الذاتي في المؤسسات الأخرى المناظرة، كمعيار نوعي، ودليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة، وقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير، وهيكل لنظام إدارة للمؤسسة (الهلاي، وغبور، 2012، 46).

ويهدف هذا النموذج إلى الاسهام في تطوير أداء المؤسسات، وثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية، واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسات بمنظور يركز على المستقبل، ولا يقتصر التركيز على الأداء السابق (البحيري، 2012، 36).

وتوضع النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) أن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره؛ إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظم (حسن، 2009، 318).

عناصر النموذج الأوروبي في إدارة التميز (EFQM)

يتكون النموذج الأوروبي من تسعة معايير مقسمة لمجموعتين: الأولى تمثل الممكنات (أو الوسائل أو الأساليب)، وتشتمل على خمسة معايير هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات والإجراءات، الشراكات والموارد. والثانية تمثل النتائج وتشتمل على أربعة معايير هي: رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

وتقيس معايير المسببات الخمسة وتتساءل عما إذا كان هناك مداخل فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق ما خطط للوصول إليه في صورة نتائج، كما أن أجزاء المعايير توفر تحليلاً دقيقاً وتناقش في كل مجال ما إذا كان باستطاعة المؤسسة أن تثبت أن مناهجها واستراتيجيتها المختارة: فعالة وذات تأثير في تحقيق النتائج، تطبق بكامل إمكاناتها، تظهر تحسن مستمر (الشريف، والسحت، 2015، 192).

وتتساءل معايير النتائج عما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية أم لا، وتتمثل التحديات التي تواجه المعايير في مدى قدرة المؤسسة على إثبات أن المؤشرات المختارة تستطيع أن تقيس بشمولية ما هو مهم للعملاء وغيرهم ممن يتلقون الخدمة من المؤسسة، تظهر التحسين المستمر مقابل الأهداف والنتائج ذات العلاقة (الشريف، والسحت، 2015، 192)

درجات نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFO.M – 2013)

النقاط المحرزة	النقاط المقررة	المعيار
	100	القيادة
	100	العاملون
	80	الاستراتيجية
	100	الشراكات والموارد
	140	العمليات
	100	نتائج العاملين
	180	نتائج المتعاملين
	60	نتائج المجتمع
	140	نتائج الاعمال (الأداء الرئيسية)
	1000	المجموع

ويتفرع من هذه المعايير التسعة، 32 معياراً فرعياً

وهذا النموذج الأوربي يساعد المنظمة على: تقييم واقعها، وتمكينها من التعرف على نقاط القوة والضعف، والتعرف على مسيرة تقدمها على ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتقديم نظرة شاملة للمنظمة مبنية على التواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها، وتوفير معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تقدم المنظمة وتحديد الفجوات وطبيعة العمل في المؤسسة - تقبل القريب والبعيد، وإيجاد ثقافة تنظيمية تؤكد تكامل الأعمال وتناغم الأدوار داخل المنظمة، يوضح النموذج - من خلال المعايير والمؤشرات - خطوط السلطة والمسؤولية بشكل محدد ودقيق، يوفر تطبيق النموذج معالجة متميزة لمشكلات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويحسن من كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر، ودعم ثقافة التميز لدى جميع المعنيين، وتطوير تفكير الإدارة والعاملين، ودعم إدارة التغيير، وتطوير هيكل المنظمة؛ بما يحقق توجيه العمل، وتحسين النتائج، وتحقيق التميز المستدام (أحمد، 2015، 74، 75)

منهجية (رادار) RADAR في النموذج الأوروبي

ويقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها (رادار) RADAR. وهي الحروف الأولى من كلمات (Results Approach Deployment, Assessment, Review) على التوالي. وتمت المنهجية في شكل دورة تبدأ ب: تحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار المكنات حسب النموذج)، وتفعيل هذه المكنات ووضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عملية متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المسبقة. ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج (السلمي، 2002، 43)

وتتضمن تلك المنهجية قيام المؤسسة ب: (المزين والغامدي، 2008، 761) تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد السياسة الاستراتيجية، وتخطيط مجموعة متكاملة من المنهجيات وتطويرها لتحقيق النتائج الآنية والمستقبلية المطلوبة، وتطبيق المنهجيات بشكل منظم لضمان التنفيذ الكامل، ومراجعة فاعلية تلك المنهجيات المعتمدة وتقييمها، وفعالية تطبيقها بناء على قياس النتائج المتحققة وتحليلها، والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمر، وتحديد ووضع أولويات، وتخطيط التعديلات وتنفيذها أينما دعت الحاجة لها.



ثانياً: نموذج مالكوم بالدرج للتميز (MBNQA)

تأسست في سنة 1987 منظمة مالكوم بالدرج الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة (العقيلي، 2001، 120)

وهي جائزة رفيعة المستوى بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصياً في حفل يقام سنوياً، تعنى به ثلاث أنواع من المنظمات، هي: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، المنظمات الصحية (لبوخ، 2009، 5)

وتعتمد المنظمة على معايير التميز في الأداء للحصول على جائزة بالدريج، حيث تقوم بعمل دراسة ذاتية "التقويم الذاتي"، وبعد الانتهاء من هذه الخطوة: تبدأ المنظمة في علاج نقاط الضعف التي توصلت إليها الدراسة، ثم تحدد ما حققته من تقدم، ودور القيادات واسهاماتهم في هذا التقدم، وبعد أن تتأكد المنظمة من قدرتها تتقدم للاتصال ببرنامج الجودة القومية للحصول على الجائزة (ناصف، وهاشم، 2010، 43)

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تسفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي، بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج (السلمي، 2002، 43)

ويقوم نموذج بالدريج على سبعة تصنيفات هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل، وقياس وتحليل المعلومات، والتركيز على العاملين، وإدارة العمليات، والنتائج.

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسة يُمكن استعمالها من قبل المؤسسات في إجراء التقييم الذاتي والموضوعي لمستويات تميزها، وهي على النحو الآتي: (الخرشة، 2005، 42)



ثالثًا: نموذج ديمينج (Deming)

جائزة ديمينج، التي تأسست في ديسمبر من عام 1950 لتخليد ذكرى ويليام إدواردز ديمينج، تم تصميمها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة. ومع مرور السنوات، نمت هذه الجائزة، بموجب توجيهات الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) لتصل إلى مكائنها الحالية، وأصبحت متاحة كذلك للشركات غير اليابانية، ولو كانت تعمل بشكل معتاد في اليابان، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة. ويتم بث حفل تسليم الجوائز كل عام في اليابان في التلفاز القومي، ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، وهما جائزة ديمينج للأفراد وجائزة ديمينج للتطبيقات، (<https://ar.wikipedia.org/wiki/AD>)

وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وتركز الجائزة على تحقيق مبادئ ديمينج الـ 14 التالية: (الشريف، والسحت، 2015، 194)

- | | | | | | |
|----|--|----|--|----|---|
| 01 | خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي | 02 | تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر | 03 | منع الحاجة إلى التفتيش |
| 04 | عدم بناء القدرات على أساس التكاليف فقط | 05 | تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة | 06 | الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف |
| 07 | توفير قيادات واعية وديمقراطية | 08 | القضاء على الخوف لدى قيادات المنظمة | 09 | إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات |
| 10 | منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق | 11 | منع استخدام الحدود القصوى للداء | 12 | تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة |
| 13 | تطبيق برنامج التحسينات المستمرة | 14 | توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل | | |

ويتم التحقق من تلك المبادئ باستخدام الأساليب الإحصائية، كما يتم التقييم من خلال مقياس يحتوي على 100 نقطة.

ويتم التقييم للمنظمات المتقدمة لنيل الجائزة من خلال ثلاث فئات، وهي: (دور الإدارة العليا، العمليات الأساسية، الأنشطة الاستثنائية)، ويمكن توضيحها كما يلي (حمودة، 2009، 332، 333)

أ. دور الإدارة العليا

وهنا يتم التركيز على دور الإدارة العليا المهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال قياس مدى فهم المدراء لإدارة الجودة الشاملة، ومدى حماسهم لتطبيق السياسات، ومراجعة الأنشطة، وفطنة الإدارة العليا إلى التغييرات في البيئة المحيطة، الرؤية، الاستراتيجية، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وسعي الإدارة العليا إلى تنمية الموارد البشرية. وهنا يتم التقييم بمقياس 100 نقطة، ويتم نجاح المنظمة إذا حصلت على 70 نقطة أو أكثر.

ب. العمليات الأساسية

ويتعرض التقييم هنا إلى العمليات الأساسية، بدءاً من مدى وضوح سياسات الإدارة، وتأثير مبادئ الإدارة على أداء المنظمة، وتأثيرها بالبيئة المحيطة بها، ونشر السياسات في المنظمة، وتطبيقها، وتكامل تلك العمليات، كذلك تطوير المنتجات، وتقديم منتجات جديدة، والابتكار في أداء العمليات، فالمنتجات الجديدة يجب أن تنال رضا المستفيدين، وتقابل احتياجاتهم.

أما بالنسبة للمحافظة على منظور الإدارة، فيكون من خلال قياس الأداء اليومي للمنظمة، فإنه بالرجوع إلى المعايير والتدريب والتعلم، نادراً ما تحدث مشاكل في العمل اليومي، مما يسهم في استقرار المنظمة، والتحسين المستمر، كما أنه لا يتجاهل أهمية تجميع وتحليل المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن الاستفادة من المعلومات، وتوظيفها بكفاءة لتطوير المنظمة، وتحسين جودة أداء العمليات، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعلم، وهذا بمقياس 100 نقطة، وتعتبر المنظمة ناجحة إذا ما حصلت على 70 نقطة فأكثر.

ج. الأنشطة الاستثنائية

ويعني هنا بالأنشطة الاستثنائية تلك الأنشطة المتعلقة بالارتقاء بجودة المنظمة، والتركيز على توظيف الأفكار المتميزة للحصول على أفضل النتائج، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة المتقدمة واحداً من الأتي في كل عنصر من العناصر الأتية

رؤية الإدارة، الاستراتيجية، القيادة



خلق قيمة للعميل

قيام المنظمة بتطوير الأداء، من أجل خلق قيمة للعمل، وإمداد العملاء بالمنتجات والخدمات التي تتضمن تلك القيم

تطوير جودة الأداء من أجل الحصول على رضا العملاء



تطوير الأبحاث والتقنية المستخدمة من أجل تميز المنتجات والخدمات المقدمة

خلق قيمة للعميل



أما المعايير المستخدمة والتي يتم قياس المنظمات على أساسها فهي كالتالي



ومن هنا يتضح أن النماذج الثلاثة السابقة تتميز فيما بينها، فالنموذج الأوروبي يعد أداة للتقييم الذاتي، ودليل لتحديد مواطن القوة ومجالات التحسين، وتحقيق التنمية المستدامة في جميع جوانب التميز في الأداء، ويركز أيضاً على نتائج الأداء وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة، من خلال القيادة والاستراتيجية التي يتم تفعيلها عن طريق العمليات. كم يعد النموذج الأوروبي ذو نظرة شمولية وتكاملية. بينما ارتكز بالبريدج على تحسين الأداء العام؛ بغرض تحسين القدرة التنافسية، والتركيز هنا يشجع المنظمات على التطوير والابتعاد، أي هناك مرونة فيما يتعلق بالإجراءات والأدوات والهيكل التنظيمي، كما أن التركيز على الاحتياجات يساعد على الاتصال، والمشاركة، كما يؤكد على الاستراتيجية التي تقود الأداء. أما ديمنج فيعمل على التحسين المستمر بغرض تعزيز وضمان الجودة حيث يأخذ في الاعتبار العمليات وليس نتائج الأعمال، كما يركز على الاهتمام بالمنظور طويل الأجل، وتبني السياسات والإجراءات التي تتلاءم مع التغيير المستمر في البيئة المحيطة، ولم يركز على النظام فقط ومكوناته، بل اهتم بالجانب الإنساني في العملية الإدارية من خلال

حثه على تحفيز العاملين، وحثهم على رفع مســـــــــــــــتوى الأداء: مما يؤدي إلى رضا العاملين والاستفادة من قدراتهم، والتأكيد على أهمية الطرق الإحصائية في مساعدة صناع القرار على اتخاذ القرار الأنسب (حمودة، 2009، 340)

لقد اتضحت أهمية تبني مؤسسات التعليم نماذج إدارية حديثة، حيث أكد كل من (باشيوه والبرابري، 2009، 8) في دراستهما إلى أهمية النماذج العالمية، وبيننا أن المبادئ التي ارتكزت عليها النماذج العالمية في تطبيق الجودة تقود دائماً إلى النجاح والتطوير والإصلاح المنشودة في هذه المؤسسات التربوية من خلال مستلزماتها وأنشطتها المكملة لبعضها البعض، وكما أشار إلى ضرورة تطبيق مبادئ الجودة بالجامعات والمؤسسات التربوية والتعليمية في الوطن العربي وفق النماذج العالمية لتكون هذه المؤسسات أكثر فاعلية ونشاطاً وذلك من خلال معرفة واقعها الفعلي ومن ثم مقارنتها بتصور علمي للمستقبل في ضوء تلك النماذج العالمية.



- إبراهيم، سالم محمد سالم(2012). التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، ع1، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، يناير ص ص 283-304.
- أبو الوفا، محمود (2008). مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر العربي الأول (الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية – (مصر، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشارات والتدريب، أغسطس، ص ص 1-16
- أبو بكر، مصطفى محمود(2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية. أبو حشيش، بسام محمد؛ ومرتجى، زكي رمزي(2011) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (2)، 19، يونيو، ص ص 397:438.
- أبو دولة، جمال، صالحية، لؤي محمد (2005). تقييم مســــتوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة (1)، 25.
- أبو حفص، عبد السلام(1998). التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، ط4، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- أحمد، محمد جاد حسين (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية (7)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – مصر، ديسمبر، ص ص 15:176
- إدريس، ثابت؛ والمرسي، جمال(2005) التسويق المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية. الأغا، ناصر جاسم، وأبو الخير، أحمد غنيم (2012). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية (1)، 6.
- الأكليبي، علي ذي(2008). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أنطوان، بطرس(1994). الثورات العلمية العظمى في ق 20، بيروت: شركة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- أيوب، ناديا حبيب (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، الإدارة العامة، (1)، 44، الرياض، معهد الإدارة العامة، مارس 2004

- باشري، نفيسة محمد (2000). ادارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الثقافة العربية.
- باشيوه، الحسن؛ البرأوري، نزار (2009م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت المعاصر" دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (3).
- باكال، روبرت (1999)، تقييم الأداء، الرياض: دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- البحيري، السيد السيد محمود (2012). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية (150)، 1، جامعة الأزهر، ديسمبر، ص ص 14: 134.
- بكار، براء (2002) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- بلدل، محمد اسماعيل (2004). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية.
- البليسي، حلمي محمد بشير (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- بلوط، حسن، (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية.
- بن عبود، على أحمد ثاني (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- البهواشي، السيد عبد العزيز (2002). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- بوعشة مبارك (2012) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15: 17 ديسمبر 2012.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). منهج المدير الفعال-إدارة التغيير والتطوير، ط3، القاهرة: بميك.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره". القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (2008). التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بميك)
- توفيق، محمد (2002). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الثبتي، ياسر بن عوض الله هلال (2017). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة (184)، مصر، فبراير، ص ص 173:204
- جاد الرب، سيد (2006) إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، منشورات جامعة قناة السويس.
- جاد الرب، سيد محمد (1998). مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (1)، مصر، يناير، ص ص 301:364
- جاد الرب، سيد محمد (2005) إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، القاهرة: جامعة قناة السويس،
- جرادات، عزت، وعماد الدين، منى مؤتمن (2000). استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- جرادات، عزت، ومؤتمن، منى (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الجعبري، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- جمعة، علي إسحق محمد؛ و الطيب، بكرى (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية – 2010-2015، دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- جودة محفوظ أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: داروائل للنشر.
- حجازي، محمد حافظ، (2007). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء.
- الحجازي، هيثم علي (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم (2005). قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية". دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- حجازي، وجدي حامد (2010). التدريب في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.

حربي، محمد (2010). إدارة الموارد البشرية: الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات أعمال ملتقيات وندوات) بناء القدرات البشرية العربية - (المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 75:

195

حريم، حسين(2003). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (2005). السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.

حسن، عبد العزيز علي (2009). الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.

حسن، عبد المحسن أحمد حاجي (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان.

حسن، نهلة سيد حسن (2010). تصور مقترح لإدارة تغيير الأفراد بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر باستخدام نموذج أدكار، التربية (144)، 2، كلية التربية، جامعة الأزهر، مارس، ص 455: 534.

حسين، إبراهيم عثمان عبدالرحمن (2014). المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي : إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، 2013، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف – تونس، ص ص 87: 111.

حطاب عايدة سيد (2004). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، القاهرة، كليوبتر للطباعة

حطاب، عايدة سيد(1995). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر.

حقي، زينب (2000). الإدارة ومتغيرات العصر، القاهرة: مكتبة عين شمس.

حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة"، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حمودة، منى (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

حمودة، منى أحمد محمد (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية (2)، كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، يونيو، ص ص 324: 351.

- حنا، فاضل (2012) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق (4)، 28.
- حيدر، عبد اللطيف (2004) الأدوار الجديدة لمؤسسات التعلم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (21)، ص ص 1: 44.
- حيدر، عبد اللطيف، ومحمد، محمد المصـيلحي (2006) دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (23)، ص ص 31: 58.
- الخيار، منهل عزيز محمود (2016)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي الخرشة، ياسين (2005)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، عمان: بحث منشور، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 36 (1)، العدد 1، الجامعة الأردنية.
- الخرشة، ياسين (2006) أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، دكتوراه غير منشورة، جامعة عجمان العربية، الأردن.
- خريف، نادية؛ وتومي، ميلود؛ وداسي، وهيبة (2009)، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية (37)، 13 يناير - إبريل ص ص 231: 262.
- خطاب، عايدة سيد (2001)، الإدارة الاستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي، الخفاجي، نعمة عباس (2004) الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع
- درة، عبد البارى إبراهيم ، الصباغ ، زهير نعيم (1986)، إدارة القوى البشرية منحى نضمي، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع 1986.
- درميم، حسين (2005)، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08 / 09 مارس 2005
- درويش، أماني (2004)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية -رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- درويش، زين العابدين (2008)، الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة، القاهرة: المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، 9- 11 إبريل 2008.

- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (1982). أصول الإدارة العامة. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- الدوري، حسين (2010). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري.
- ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ.
- رجب، عادل؛ ومبروك، عبد الهادي (2007). بناء برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية"، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- رستم، رسمي عبد الملك (2007). تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمي، المؤتمر العلمي السنوي السابع "الإصلاح المؤسسي للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي 26-27 أغسطس 2006، ج. م. ع. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. ص 39-61
- الرشيد، صالح بن سليمان (2004). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. 27-29-نوفمبر، شرم الشيخ، مصر.
- الرشيد، صالح بن سليمان (2009). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة أفاق اقتصادية (116)، 29. الإمارات العربية المتحدة: مركز البحوث والتوثيق
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (د.ت) إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز. مجلة المدير الناجح.
- الركابي، كاظم نزار عطية (1999). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية. دكتوراه غير منشورة. الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- الزايدي، أمل عمر خلف (2008). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السامرائي، إيمان؛ والزعبي، هيثم (2004) نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الزيادات محمد عواد أحمد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الســــــــاعدي، مؤيد يوسف نعمة (2006). التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- سعدى، عائشة (2015). دور التعلم التنظيمي في تفعيل ادارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية (30)، الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ص ص 89: 99.
- السكرانة، هلال (2011). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة.
- السلطين، علي (1431هـ). برامج إعادة هيكلة الأقسام الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل ومتطلبات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الملك خالد، بدعم وزارة التعليم العالي. السلمي، على (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار الغرب.
- السلمي، على (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السلمي، على (2010). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، على (2014). الإدارة في عصر العولمة والمعلومات، القاهرة: سما للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليم، ملحم يحي (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للإدارة.
- سليمان، سمير السيد محمد؛ وبيومي، محمد محمد (2015). آليات التميز: مدخل الريادة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، التنمية الإدارية (148)، مصر، ص ص 35: 39.
- سمهود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز **EFQM**، ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- السناني، علي بن محمد (2010). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، التربية (144)، 7، جامعة الأزهر - (مصر، ديسمبر، ص ص 181: 234
- السويدان، طارق؛ وباشراحي، فيصل عمر (2002). صناعة القائد، الرياض: مكتبة جرير.
- السيد، رضا (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- شاهين، على محمد (2004). إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، (1) الإحساء، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، راشد بن مسلط؛ والسحت، مصطفى زكريا أحمد (2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، التربية (162)، 2، جامعة الأزهر، مصر، يناير، ص ص 177: 220.
- الشماع؛ وحمود، خضير كاسم؛ وحسن، خليل محمد حسن (2000). نظرية المنظمة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الشمراي، حامد (2009). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير "بالدريج" للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الشمري، حامد بن مالح (2007). إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، 2، الرياض
 الشمري، محمد بن عايد (2014)، قيادة التغيير، عالم التربية(47)، مصر، يوليو، ص ص 125: 193
 شوقي، أحمد(2002). هندسة المستقبل، مهرجان القراءة للجميع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
 شوقي، قبطان (2010) إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى
 الدولي الرابع، المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،
 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، حسبية بن بو علي بالشف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010، ص 1: 18
 شوك، سعاد كَمون (2013)، وثيقة مرجعية حول: قيادة التغيير في الوسط التربوي، البرنامج العربي لتطوير مناهج
 التدريس وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم، تونس: المركز الوطني للتكنولوجيا في التربية.
 صقر، هدى محمد عزت (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري
 للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة) القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)
 المنظمة العربية للتنمية الإدارية - دمشق، ص ص 108: 147
 الصيرفي، محمد (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية
 للنشر والتوزيع.
 الصيرفي، محمد(2006). هندسة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
 الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل
 استراتيجي متكامل، 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
 الطراونة، عوض محمد اخليف (2015). أثر إستراتيجيات التميز على الميزة التنافسية للمؤسسات العامة الأردنية:
 دراسة حاله المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي خلال الفترة 2000 م - 2014 م، دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث
 ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
 الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للنشر
 العارف، نادية (2001). الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية:الدار الجامعية.
 العائدي، حاتم علي (2009). مشــــــــــــروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، الجامعة
 الإسلامية، غزة، ص ص 1: 92
 عباينة، رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع (2007) العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات
 التعليمية الأردنية، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، اربد، جامعة اليرموك
 عبد الباقي، صلاح، ادارة الموارد البشري (2000). الاسكندرية:الدار الجامعية.
 عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المركز العلمي.
 عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
 عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 عبد العزيز، قرفي (2016)، مفاتيح الإبداع و التميز التنافسي في المؤسسات الإقتصادية: إدارة المعرفة، أبحاث الندوة
 العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ص ص 101:
 124
 عبد العزيز، هشام مصطفى(2009). الإدارة الاستراتيجية المفهوم والأهمية، الإسلام اليوم، 14 مايو.

- الغــــــــــــراب، إيمان محمد التعلم الالكتــــــــــــرونــــــــــــي مدخل إلــــــــــــى التدریب غیــــــــــــر التقلیدي
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents> یدی
 غریب، عبد الکریم (2004) بیداغوجیا الکفایات، ط5، منشورات عالم التریب، الدار البیضاء: مطبعة النجاح الجدیة،
 المغرب، 2004 .
 فارس، سلیمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية (2)،
 26.
 الفراء، ماجد محمد، وسهمود، إيهاب عبدربه (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز
EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (2)، 23. شئون البحث العلمي والدراسات العليا
 بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، ص ص 1: 23
 الفواز، مروان (2007). النجاح في التغييرات الصعبة، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي
 والعشرين- المنظمة العربية للتنمية الإدارية - حلب، ابريل، ص ص 305: 331
 قاسمي، كمال (2005). إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير المؤتمر
 العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم
 علوم التنسيير، 8-9 مارس 2005
 الفحطاني، لاحق عبد الله (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، ماجستير غير منشورة،
 جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 الفريوتي، محمد قاسم(1993) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في
 المنظمات الإدارية، ط2، عمان: مكتبة الشرق.
 الفطامين أحمد(1996). الادارة الاستراتيجية، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
 الفطامين أحمد(2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة
 العلوم الاقتصادية والإدارية، م، 18، ع2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ديسمبر، ص ص 37- 75.
 الكبسي، صلاح الدين (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من
 شركات القطاع الصناعي المختلط (دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق).
 الكبسي، عامر بن خضير (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
 الكبسي، عامر خضير (2017). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر
<http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf>
 كولنز، جيمس؛ وبوراس، جيرى (1999). البناء من أجل الاستمرار، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
 اللامي، غسان قاسم (1999). التغيير التكنولوجي وانعكاسه في تحسين أداء العمليات، دكتوراه غير منشورة، كلية
 الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 لبوخ، فاطمة (2009). إدارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة، الجزائر.
 اللوقان، محمد (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية،
 دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
 ماهر، أحمد (2007) تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الإسكندرية، دار
 الجامعة الجديدة.

- ماهر، أحمد(2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية
- ماهر، أحمد؛ والهجرسي، جلال؛ والدعيج، حمد؛ والعجمي، راشد(2002)، الإدارة المبادئ والمهارات، الرياض: الدار الجامعية.
- مباركة، سواكري(2004)، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، - 10 مارس 2004.
- محجوب، بسمان فيصل(2005)، إعادة اختراع الجامعة مدخل استشرافي، ورقة عمل إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، 17-21 نيسان، شرم الشيخ مصر.
- محفوظ، احمد جودة(2004)، اداة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المدلل، عبد الله وليد(2012) تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء 'دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- المرسي، جمال الدين محمد(2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المزين، إحسان بن علي، والغامدي، رافع بن سعيد(2008)، النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، اللقاء السنوي الخامس عشر، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ص 754:764.
- المشرف، لمياء بنت عبدالله؛ والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم(2016)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة البحوث النفسية والتربوية، (4)، 31، كلية التربية جامعة المنوفية، مصر، ص ص 1:24.
- المصري، سعيد محمد(2006)، التنظيم والإدارة، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- المعاز، حمدي مصطفى(2008)، وظائف الإدارة، بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد(2000)، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى،(الغاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المغربي، عبد الفتاح(1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، القاهرة: مجموعة النيل العربي.
- الملاك، ساهر غسان، والأثري، أحمد صالح(2004) الاتجاهات العلمية الحديثة في إدارة مؤسسات العمل الكويتية، مستقبل التربية العربية (34)، م.10، القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص 263:274
- الملاك، ساهرة، والأثري، أحمد..(2002)، إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات"، مجلة مستقبل التربية العربية (26)، 8، ص ص 143-157
- المليحي، رضا(2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب.
- مندور، هناء شحثة السيد(2014)، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية (2)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، سبتمبر، ص ص 277:330

- موسى، صباح محمد؛ و زاير، صالح سلمان (2015). أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز: دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد (102)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 316-345
- ناصف، مرفت صالح، وهاشم، نهلة عبدالقادر (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية وإجتماعية (3)، 16مصر، يوليو، ص ص 11: 132
- النجار، محمد عدنان (1998). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق: منشورات جامعة نجم، عبود (2005). إدارة المعرفة، عمان: دار الوراق.
- النعيمي، محمد عبد العال؛ و صويص، راتب جليل (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- نور، محمود إبراهيم؛ والزريقات، خالد خلف (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، الأردن: دراسات- العلوم الإدارية (2)، 40، ص ص 211: 239.
- الهلاللي، الهلالي الشـربيني؛ و غبور، أماني السـيد (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة، القاهرة: مستقبل التربية العربية (83)، 20، إبريل، ص ص 11: 142
- همام، أشرف يوسف سليم (2011). تحليل دور إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة دراسة: التنظيمي التميز تحقيق في (Knowledge workers) ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية، مجلة البحوث المالية والتجارية (2)، كلية التجارة جامعة بورسعيد - (مصر، ديسمبر، ص ص 443: 493
- الهيتمي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1998) التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، م 37، (4)
- الوحيد، مهدي علي؛ و حسـن، خالد أحمد (2013). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد—(96)، الجامعة المستنصرية – العراق، ص ص 57: 82
- وزارة التربية والتعليم (2004) اسـمـتـراتيجيات التدريس الفعال ومهاراته في العلوم بالمرحلة الإعدادية، البنك الدولي، الاتحاد الأوروبي، وحدة التخطيط، برنامج تحسين التعليم، برنامج تدريب المعلمين عن بعد، القاهرة، وسيلة، واعر (2011). الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، أعمال الملتقى الدولي لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص ص 750: 766.
- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (2013). القيادة من أجل المستقبل "رزمة أدوات التغيير" https://www.unrwa.org/sites/default/files/arabic_change
- ويلز، مايك (2005). إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياسين، سعد غالب (2010). الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر.
- ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع

يحضيه، سملالي (2004). أثر التسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، يوسف، بومدين (2006). دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, Mckenna, Kevin (2008). Business Excellence, BPIR Management Brief, Vol.1, No,3.

Beck, Judy A. etal, (1998).Technology in Teacher Education, ERIC Digest.

Buckley, Finian & Monks, Kathy, (2008), "Responding to Managers Learning Needs in an Edge – of- Chaos Environment: Insights from Ireland" Journal of Management Education, Vol. 32, No. 2: 146-163.

Claude Levy , leboyer(2006) R.H Les apports de la psychologie du travail, 1, Management des personnes, Ed, d'organisation, Paris

Collis, Deved & Montgomery, Cynthin(1995) Competing on Resources, Harvard Business Review, Vol.22, July- August 1995, PP. 118- 128.

Dell, David& Kramer, Robert (2003) forging Strategic Business Alignment The conference board ,

[www . H Y P E R L I N K](http://www.conferenceboard.org/)
" <http://www.conferenceboard.org/> " conferenceboardHYPERLINK
" <http://www.conferenceboard.org/> ".org

DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.

Denton, John. (1998). Organizational learning and Effectiveness. London, Routledge.

Drucker, P. (1993). Post-capitalist society, New york, Harper.

Hislop, D (2009) Knowledge Management in Organization, New York, Oxford University, Press 2.

<http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf> استرجع بتاريخ ٢٠١٢/١٣/٥

Joap Scherens,(1997) Models of Coordination in Educational Organizational Effectiveness and Improvement in Education, Open University Press, London,.

Jones, Gareth (1995) organizational Theory, Addison- Wesley Publishing CO. USA.

Jones, Morgan brenig," Six sigma for Dummies"(2009). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England , UK.

Kotler, J. P. (1997). "Lead by Vision and Strategy", Executive Excellence, October.

la conduite du changement dans les organisations publiques (2004). Regards prospectifs sur l'Etat strategique, n°1, juin 2004, Paris: commissariat general du plan, p66-67. sur le site web : www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000264.shtml

Lau, R.S.M. Strategic flexibility(1996) A new reading for world-class manufacturing SAM/ Advanced Management Journal, Spring.

Legge, Karen, (2004): Human Resource Management: Rhetoric and Realities, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lindsey, Denise, , W,(2002); strategic management for senior Leaders, A Handbook for Implementation, Depart ment of the Navy Total Quality Leadership office.

Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). The Global learning organization, New York, Irwin, Inc.

Marquardt, M.J (2002) Building the learning organization: mastering the five Elements For corporate learning, Palo Alto, USA Davies Black publishing Company.

- Moorhead, G., & Griffin, R. (1999). Organizational Behavior) Boston, Houghton. Mifflin co .
- Porter, m (1990). The competitive advantage of nations, Newyork, Free Press.
- Radian, C .R, , et, al (2009): Management Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource, Based View, European Journal of Social Sciences, Vol. (11), No. 3.
- Renchler, Ron. (2000). New patterns school Governance, ERIC Digest, No.141.
- Saraiva, p. (2003). Applying an Excellence Model to School, Quality Progress(36), 11.
- Senge,P (1990) The The Fifth Discipline:The Art and Practice of The Learning Orgnization.(Doubleday,New York).
- Shin, Dooyoung, Kalinowski,Jon G., Abou El-Enein, Gaber(1998) Critical Implementation Issues in Total Qality Management, A.M. Advanced Management Journal, Winter 1998,p. 1-36.
- Thompson, A& Strickland, (1998): Strategic Management, Irwin. McGraw Hill, Boston.
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/AD>



إدارة التميز
الأسس، المداخل، النماذج