

دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية

الأستاذ الدكتور

سعدون حمود جثير الربيعاوي

saadoon_m@yahoo.com

المدرس المساعد

ياسمين خضير عباس الدوري

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

dryasminmanage89@gmail.com

The role of organizational excellence in Iraqi organizations

Prof. Dr.

Sadoun Hamoud Jathir

Assistant Lecturer

Yasmin K Abbas Al-Doori

Baghdad University - Faculty of Administration & Economy

Abstract:-

As the concept of organizational excellence became the focus of research and studies in the last two decades, including the current research, which sought to reveal the role of organizational excellence in Iraqi organizations, the higher education is one of the most important service sectors and one of the most prominent manifestations of civilizational progress in society. The current research dealt with the civil sector represented by a number of civil colleges in the city of Baghdad as a sample for research, hence, the problem of research was started to answer the extent to which the faculties investigated are aware of the importance of the research variables represented by organizational excellence, and the selection of the higher education sector, which is one of the important and major sectors as it is a key source of the advancement and advancement of the scientific and educational process to provide the country with staff capable of solving the various dilemmas, the aim of the research was to present the most important intellectual and philosophical contents of the controversies and consensus in the views of researchers and thinkers about the organizational excellence, and deepen understanding of these topics in higher education, especially in the civil colleges to come up with a scientific thought combines the most dimensions and concepts of the variable of research which agreed to most researchers and transfer to the Iraqi environment to identify and invest by specialists in this area.

Key words: Organizational excellence, civil colleges, models and awards of Organizational excellence.

المستخلص:-

أصبح التميز المنظمي محور الابحاث والدراسات في العقدين الاخيرين ومن ضمنها البحث الحالي والذي سعى الى الكشف عن دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، ويعد التعليم العالي من اهم القطاعات الخدمية ومن ابرز مظاهر التقدم الحضاري في المجتمع، وتناول البحث الحالي القطاع الاهلي متمثلاً بعدد من الكليات الاهلية، ومن هنا انطلقت مشكلة البحث للاجابة عن مدى ادراك الكليات المبحوثة لاهمية التميز المنظمي، واختيار قطاع التعليم العالي الذي يعد من القطاعات المهمة والرئيسة كونه يعد مصدرا اساسيا من مصادر الارتقاء والنهوض بالعملية العلمية والتربوية لرفد البلد بالملكات القادرة على حل معضلاته المختلفة، ومن هنا تجلت اهمية البحث في بعده الفكري الفلسفي، في بيان اهمية البحث والتقضي عن الآليات المتبعة لتحقيق التميز وتشخيص دور التميز المنظمي بأبعاده في الكليات المبحوثة، فالبحث يعد محاولة متواضعة لعرض وهيكله التراكم المعرفي عن توضيح وقد هدف البحث الى عرض اهم المضامين الفكرية والفلسفية من جدليات وتوافقات في وجهات نظر الباحثين والمفكرين عن التميز المنظمي، ومعرفة الجذور التاريخية للتميز المنظمي، وتعميق الفهم بهذا الموضوع في التعليم العالي وبشكل خاص في الكليات الاهلية للخروج بفكر علمي يجمع اكثر الابعاد والمفاهيم والتي اتفق عليها اغلب الباحثين ونقلها الى البيئة العراقية للتعرف عليها واستثمارها من قبل المختصين في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التميز المنظمي، الكليات الاهلية، نماذج وجوائز التميز المنظمي.

توطئة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي الواسع والسريع في بيئة الاعمال وما تواجهه منظمات الاعمال من تحديات ومشاكل في مختلف المجالات، كل ذلك يؤدي بدوره الى زيادة المنافسة بين المنظمات حيث تسعى المنظمات الى مواكبة التطورات بشتى الاساليب ومختلف الوسائل لمواجهة التحديات الكبيرة، مما يدفع المنظمات الى البحث عن الممارسات التنظيمية والادارية التي تميزها عن المنظمات الاخرى المنافسة لها وامتلاكها لعناصر ومقومات ادارية قوية تجعلها قادرة لإنجاز تلك الممارسات بتميز. وهذا بدوره يؤدي الى الازدهار والنمو في عالم الاعمال والتقدم والتميز، مما دفع الباحثين والمفكرين في الاهتمام بمدى قدرة المنظمة على التميز وقياس قدرة المنظمة ونجاحها من خلال تميزها. وقد تناولت العديد من البحوث والدراسات والكتب مفهوم التميز المنظمي، وان هذا التعدد يعكس بشكل واضح اهمية التميز المنظمي التي جعلت المداخل والمدارس الادارية تركز اهتمامها وجهودها لتحديد ماهية هذا المفهوم.

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية معقدة وسريعة التغيير وبشكل مستمر وتحتوي على مجموعة من المتغيرات التي لها دور كبير في نجاح او فشل المنظمة. ومع تحول المنظمات نحو اقتصاد السوق والتنافس المعرفي وتزايد الصراع في تحقيق التميز المنظمي وصولاً لتحقيق رضا الزبون، كما ان التطور التكنولوجي ساهم في ظهور ثورة في الاتصالات والمعلومات والتنافس المعرفي الامر الذي وضع المنظمات في حالة تنافس مستمر، مما اوجب على المنظمات استحداث ادوات للتكيف مع البيئة التنافسية المعرفية وتحقيق البقاء والاستمرار والتميز على منافسيها من المنظمات الاخرى.

ولرفع التحصيل المعرفي والقدرات الابتكارية على مستوى العراق ككل فقد فتح المجال للاستثمار في التعليم العالي بشكل واسع وسريع حيث تم السماح للقطاع الخاص بتأسيس الكليات الاهلية التي اصبح عددها يتزايد بتزايد الاقبال عليها من قبل الطلبة. وبالتالي فقد اصبح من الضروري القيام بدراسات تسويقية لبيان اهمية تسويق المعرفة والخدمة التعليمية،

الأمر الذي يساعد الكليات الاهلية في تحقيق التميز على الكليات المنافسة.

ومن هنا يأتي هذا البحث للبحث في التأطير الفلسفي للتمييز المنظمي، ولتحويل المشكلة الى ترجمة للواقع الذي يعكس ما ورد ذكره فقد سيقت التساؤلات الآتية:

١- ما الجدليات المفاهيمية والفلسفية للتمييز المنظمي؟

٢- ما مدى ادراك الكليات المبحوثة لأهمية التمييز المنظمي؟

ثانياً: أهمية البحث

أصبح التمييز المنظمي استثماراً مهماً للمنظمات عبر القيادة الفاعلة لتجهيز المنتجات بشكل مبتكر و متميز مقارنة بالمنافسين، وبذلك فقد حاز التمييز المنظمي على اهتمام الباحثين والمفكرين في العقدين الاخيرين بشكل كبير. ويعد هذا البحث محاولة متواضعة لعرض وهيكله التراكم المعرفي عن توضيح طبيعة مفهوم التمييز المنظمي، إذ سيتم استعراض منظورات واقعية متمثلة بالفكر التسويقي والفكر التنظيمي لمعرفة ماهية التمييز المنظمي لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمه واغراضه. وتتجسد أهمية البحث لما يتضمنه التمييز المنظمي من ابعاد ومفاهيم تُعد الاكثر رواجاً في بيئة الاعمال المعاصرة، وان هذا البحث سوف يكون من المحاولات الجادة والمتواضعة التي تطبق في البيئة العراقية والمتمثلة بعدد من الكليات الاهلية في بغداد.

وبناء على ذلك فان هذا البحث يقدم جانباً فلسفياً عن التمييز المنظمي، باعتماده منهجاً فكرياً مبني على الطروحات الفكرية لعدد من الباحثين في مجال دراسة التمييز المنظمي عربياً واجنياً.

ثالثاً: أهداف البحث

يطمح البحث الى تقديم اسهام علمي متواضع ليتناغم مع الاهتمامات التي اظهرها الفكر الاداري بدور التمييز المنظمي في الكليات الاهلية وتتمثل اهداف البحث بالآتي:

١- تقديم تأطير فلسفي للتمييز المنظمي.

٢- معرفة الجذور التاريخية للتمييز المنظمي.

٣- التعرف على الجدلية بين التميز المنظمي والتفوق المنظمي.

٤- شرح وتوضيح نماذج وجوائز التميز المنظمي.

الجانب الفلسفي للبحث:

أولاً: مفهوم التميز المنظمي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين العديد من المفاهيم الادارية فمن التوجه نحو الانتاج اصبح التوجه نحو التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي الى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت هياكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضاً ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الاعمال. غير ان التساؤل هنا " لماذا تسعى المنظمات دائماً الى تبني فكر اداري جديد؟ " ان الاجابة على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز (زايد، ٢٠٠٦: ٦)، ويشتمل التميز على بعدين مهمين من محاور الإدارة وهذان البعدان يُعدان متممان لبعضهما ومتكاملان فلا يتحقق احدهما الا بتحقيق الاخرهما (السلمي، ٢٠٠١: ١٢):

البعد الاول: ان الغاية الحقيقية للإدارة هي السعي الى تحقيق التميز.

البعد الثاني: وهو ان كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد عليه نظم وفعاليات واستراتيجيات يجب ان تتسم بالتميز.

ويعرف التميز بأنه الابتكار وهو الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين المنافسين او غير المنافسين فهو يشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار (الفاعوري، ٢٠١٢: ٢٨)، إذ ان نموذج التميز يجري فيه تغيير وتعديل لتقييم الموضوعات بشكل مستمر فهو مقياس لإنشاء النظم في المنظمات وكذلك يعد التميز التقييم الذاتي الذي يحدد من خلاله سياسات المديرين لتحسين اداء المنظمة وهو بذلك يشمل المناطق الفردية والمعايير التي تخدم التقييم العام للتميز (Jankal , 2014: 541-545)، ومن الناحية النظرية فان عدد من الباحثين يشيرون الى ان التميز يعني التفوق والسمة (Hashemy ,et al., 2016: 7). كما ان تحقيق التميز المنظمي يتطلب في كثير من الاحيان تغييراً عقلياً لكسر

الحواجز القائمة، ولكن يجب ان يبدأ هذا التغيير من القمة، إذ ينبغي اثبات الالتزام والقيادة الجادين. كما ينبغي على الرئيس التنفيذي ان يتحمل مسؤولية الالتزام بالتمييز المنظمي الذي يركز على احتياجات الزبائن، ولكن الإدارة الوسطى ايضاً لها دوراً أساسياً في التواصل مع التغييرات المطلوبة (5 : 2001, Oakland).

ويعد التمييز المنظمي استثمار المنظمات للفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام بادراك الرؤية المشتركة التي تتسم بوضوح وكفاية المصادر والحرص على الاداء، إذ يتم في البداية تطوير سلسلة من البيانات لقياس المكونات الثلاثة للتمييز المنظمي (رعاية الزبون، الناس الملتزمين، والابداع المستمر) وفحصها من قبل المتخصصين في التمييز المنظمي (Pinar & Girard, 2008: 29 - 45)، كما يعد التمييز المنظمي واحداً من مفاهيم الإدارة الحديثة المهمة وواحداً من اهم اهداف منظمات الاعمال، كما انه يعد عملية ديناميكية تسعى الى تحسين اداء المنظمة وزيادة مستوى جودة السلع والخدمات (21 : 2014, Durrah, et al.).

وبما ان المنظمات في هذا العالم الديناميكي تكافح من اجل البقاء في السوق مع منتجاتها وعملياتها الحالية، فهي بحاجة الى التغيير على وفق ظروف السوق، إذ كان لا بد للمنظمات من ادخال التقنيات والمعدات الجديدة للحفاظ على المعايير. وبغض النظر عن التغييرات اصر العاملين ايضاً على تحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما دفع المنظمة الى تقديم التدريب لتحسين الكفاءة الفردية والفنية للعامل واستثمار الاموال على تطوير مهارات العاملين والذي سيكون له تأثير على ادائهم مما يؤدي تلقائياً الى التمييز المنظمي (557 : 2014, Mohan & S.).

ثانياً: جدلية التمييز والتفوق

تناولت العديد من الدراسات والبحوث المحلية والعربية وحتى العالمية التمييز والتفوق في المنظمات، وتشير (الجعبري، ٢٠٠٩) ان كلمة التمييز (Excellence) باللغة الانكليزية ليست حديثة الاكتشاف إذ تشير الدراسات الى ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تعني ترجمته الى الانكليزية (Best , Braver , Mightter) اي (افضل الاحوال، شجاعة، واكثر هولاً)، اما عند الاغريق فقد كان اصل الكلمة يتكون من مقطعين الاول (AR) ويعني تدفق الضوء او الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (سهمود، ٢٠١٣: ١٠).

عند تناول كلمة (Excellence) في قاموس (المورد، ٢٠٠٣: ١٤٧) ترجمت هذه الكلمة الى التفوق، او الامتياز، او الميزة او التميز اي من امتاز بشئ او بصفة وانفرد بها او تفوق فيها. وعند ترجمة كلمة تفوق (Superiority) الى اللغة العربية في قاموس (المورد، ٢٠٠٣: ٢٧٨) فانها تعني الاعلوية، التفوق، التشامخ، الترفع. وقد عرفها قاموس (Webster, 1984: 304) (Superior) المتفوق ويقصد بها افضل او الافضل وهي صفة للتفوق. كما وردت كلمة (Excellence) وتعني التميز، الافضلية، الكمال، وهي تكون قابلة للمقارنة عندما تعني الجودة او ميزة لشخص او الشيء الذي يعطي قيمة او خاصية، وينطبق التميز على الجودة والميزة التي يتفوق فيها الشخص او الشيء على الاخرين إذ ان المصطلح لا يحتوي على اي ضمانات لعدم وجود خطأ او عيب وغالباً ما يكون مؤهلاً.

ويوضح (Arussy, 2008: 34) التميز (Excellence) بانه "الحالة، أو الجودة، أو شرط من التميز، التفوق". وهو يفضل بصفة خاصة استخدام كلمة التفوق (Superiority) والذي يشير بوضوح الى ان "التوافق" و "المساواة" ليست تمييزاً. وهناك مستوى اعلى من الاداء الذي يحدد التميز (Excellence). فالتميز (Excellence) والتفوق (Superiority) الاثنان معاً يهدفان الى تحقيق مفاجأة سارة للزبون في تجاوز التوقعات. وقد ورد التميز بأكثر من مصطلح مثل:-

١- Total Organizational Excellence: ويقصد بها التميز المنظمي الشامل او التميز التنظيمي الاجمالي.

٢- Organizational Excellence: ويقصد به التميز المنظمي او التميز التنظيمي او التفوق المنظمي او التميز المؤسسي.

٣- Business Excellence: ويقصد به التميز في العمل او تفوق الاعمال او التميز المؤسسي.

ويلاحظ انه رغم الاختلاف في معنى الكلمتين التفوق والتميز في اللغتين العربية والانكليزية إلا انهما يتشابهان في صفة الامتياز والافضلية في العمل او الاشخاص. وقد تناول الباحثون العرب مصطلح (Excellence) تارة بانه تميز وتارة اخرى بانه تفوق مثل (التميز المنظمي، التفوق المنظمي، التميز المؤسسي)، إذ ان اغلب البحوث العراقية على حد

علم الباحث تناولت مصطلح (Excellence) على انه (تفوق). اما البحوث العربية فتناولت المصطلح بانه (تميز)، وبعد توضيح المصطلح من اللغة الانكليزية، بالتالي فان كلمة (التميز) هي الاقرب في الامتياز بالجودة والمقارنة بين المنظمات.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التمييز المنظمي

إن امتلاك المديرين التنفيذيين الناجحين للمهارات يؤدي الى تحقيق المنظمة تميزاً ملحوظاً بين المنظمات، ولا بد للمنظمة من تحليل وتحديد العوامل التي ادت الى نمو المديرين الخاص والذي بدوره يؤدي الى تميز المنظمة، وهي كالآتي: (Grote , 2002: 193)

١- تحدي الاعمال:- ان اعطاء مهمة صعبة وقبولها يمثل اهم مصدر بل هو المصدر الوحيد للتطور والتميز المنظمي. إذ ان تحدي الاعمال يعد قوة للنمو السريع والتعلم، والتعامل مع الازمات، بدء العمل من الصفر، واصلاح الاعمال المضطربة، وتعد المهام الصعبة افضل معلم للمنظمات.

٢- الزعماء وغيرهم من الناس:- إذ ان الزعماء بمثابة نماذج (قدوة) ويكون لهم دور واضح في تحفيز الناس والمنظمات للتميز. وهنا لا يحدد الزعماء الجيدين فقط بل والزعماء السيئين ايضا، إذ يمكن الاستفادة في عدم عمل الاخطاء التي وقعوا فيها والعمل على تشجيع اداء الزعماء الجيدين في تقديم نماذج جيدة ورائعة للتميز.

٣- تحمل المصاعب:- إذ تعلمنا المصاعب عن حدودنا وتوضح لنا مستويات قدرة المنظمة وتسمح لنا على حد سواء تعلم واظهار المرونة التي نمتلكها، إذ ان ارتكاب الاخطاء والتوقف عن العمل في الوظائف الميئة (اي تحمل المنظمة للازمات التي تواجهها) والبقاء كل تلك الاحداث تجعل المنظمة تتميز في صقل قدرتها ومهاراتها.

٤- الخبرات خارج العمل:- يتوفر لدى المنظمات المتميزة التجارب والخبرات خارج العمل. وبصفة اساسية خدمة المجتمع، غالباً ما تتوفر فرصاً لاكتساب وممارسة مهارات القيادة التي لا يمكن تقديمها لتكتسب تميزاً جديداً.

٥- برامج التدريب:- تعد برامج التدريب النظام المعياري للتميز ولانشطة التطوير الاداري وتكون هذه البرامج ذات قيمة اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من

التدريب على الفرص. فهي توفر فرص خارج العمل وبالتحديد تقديم خدمة للمجتمع واعطاء الفرص للأفراد العاملين لبناء الثقة بالنفس من خلال مقارنتهم مع اقرانهم وبذلك تعزز قدرة المنظمة على التميز.

رابعاً: مبادئ التميز المنظمي:

إن المنظمات الناجحة والتميزة تعتمد على ثمانية مبادئ اساسية تميز بها، وهذه المبادئ الثمانية كما اشار اليها (Kettner , 2002: 5) هي:

١- التحيز للعمل:- وهو التوجه للعمل والانسجام في العمل وسرعة معالجة المشاكل بدلاً من ارسال سؤال من خلال الدورات ودورات التحليلات وتقارير اللجنة.

٢- البقاء على مقربة من الزبون:- ويقصد بها تعلم تفضيلات الزبون والاصغاء له وتطبيقها في المنتجات الجديدة.

٣- الاستقلالية والريادية:- كسر المنظمة (اي تجزئة المنظمة) الى منظمات صغيرة وتشجيعها على التفكير بشكل مستقل وتنافسي.

٤- الانتاجية من خلال الناس:- الاهتمام بالعاملين وخلق الوعي لجميع العاملين بأنهم مهمين في نجاح المنظمة وان افضل ما لديهم من جهود ضرورية لتمييز المنظمة ونجاحها.

٥- التدريب العملي والقيمة المدفوعة:- ويقصد به التدريب المباشر والموجه من خلال القيمة، والاصرار على بقاء المديرين التنفيذيين على اتصال مباشر مع الاعمال الاساسية للمنظمة.

٦- التمسك بالشبكة:- اي التمسك بشبكة العمل والاستمرار في المشاركة، والبقاء مع الاعمال التجارية للمنظمة على افضل وجه.

٧- الملاك المدعم والصياغة البسيطة:- إذ يكون هيكل المنظمة الناجحة والتميزة بسيطاً من خلال وجود طبقات ادارية قليلة مع عدد قليل من الناس في المستويات العليا.

٨- الخصائص المتزامنة في الشدة واللين:- ويتم هنا تعزيز المناخ الذي يسوده التفاني في القيم المركزية للمنظمة جنباً الى جنب مع التسامح لجميع العاملين، وقدرة العاملين

لتحمل الاعباء وتقبلهم لتلك القيم.

خامساً: اهداف التمييز المنظمي:-

يعد التمييز المنظمي منهجاً متكاملأ في تنمية وتطوير قدرات المنظمة في اداء مهامها ومواجهة التحديات والمشكلات التي يمكن ان تواجهها بل وتوقع تلك المشكلات قبل حدوثها، كما يؤثر في التزام وولاء العاملين في المنظمة او عدم التزامهم، فهو يعد من الممارسات الهامة في مجال ادارة المنظمات.

وقد اوضح (Samson & Challis , 1999) ان المنظمات المتميزة التي تسعى لتحقيق التمييز حقاً في عالم اليوم توضح انماطاً واضحة يمكن ملاحظتها، وتشمل هذه الانماط: الاستراتيجية المتكاملة، وتكامل التحسين لتوجيه التركيز الواعي على استخدام مجموعة من المبادئ الاساسية للإدارة لتوجيه السلوك في تنظيمها، والإدارة الفاعلة للاداء، واستخدام نظام المكافآت لجميع العاملين في المنظمة، وقياس او مقارنة المنظمة لنفسها مع المنظمات الرائدة الاخرى ووضع الاهداف التي تمتد الى ان تكون متماثلة والاهم من ذلك ربط عناصر الاستراتيجية والاجراءات والعمليات والاداء والمكافآت معاً بطرائق قوية ومعقولة. وذكر (Marquardt , 1999) بان المنظمات الناجحة والمتميزة عالمياً والتي تقود المنظمة الى التنافس العالمي فان الهدف من التمييز المنظمي فيها بانه وصف القوى الكامنة وراء عولة الاعمال التجارية، مع الاعتراف وربط اتجاهات السوق العالمية، والابتكار التكنولوجي واستراتيجية الاعمال التجارية، وتحديد القضايا الاساسية لتحالف استراتيجي فاعل، والاهتمام بقضايا الإدارة يوماً بعد يوم. واعتماداً على خلفية الدراسات التي تناولت التمييز المنظمي يمكن اعتبار هدف التمييز المنظمي ثقافة المنظمة والقيم والنظم والمعتقدات، كما ان الهدف من التمييز يؤكد على وجود جانب متكامل ووجود محددات استراتيجية اساسية توفر الحجر الاساس للمنظمة والذي يمكنها من الالتزام بالتمييز لتتمكن من خلاله من تبني القدرة التنافسية الاستراتيجية (Denton & Campbell , 1999) ومن المقبول دولياً ومحلياً أن يوفر نموذج التمييز فوائد محتملة لتعزيز تقديم الخدمات والتمييز في الاداء (D'Souza & Swqueira , 2011: 121).

سادساً: سياسات التمييز المنظمي

١- التمكين:- منح العاملين الصلاحيات وحرية التصرف لاتخاذ القرارات المناسبة ازاء ما

تواجههم من حالات غير متوقعة دون الرجوع الى الإدارة العليا (الدوري، ٢٠١٠: ٢٣)، وأشار اليه (Nava, et al., 2008) بأنه منح السلطة والمسؤوليات ومنحهم الثقة وحرية العمل وصنع القرار والمشاركة في ادارة المنظمات وحل المشكلات التي يواجهونها. بل هو وسيلة لتشجيعهم على اتخاذ خطوة لمواجهة المواقف المتكررة التي توفر لهم الاستقلال الذاتي للعمل من دورة الاداء الروتيني (Durrah , et al., 2014: 23)

٢- التدريب:- ان تدريب الموارد البشرية هو احد اهم العناصر التي يمكن ان تقود المنظمة الى مستويات الاداء العالمية. تقريباً اي من نماذج التميز لا تكون خالية من عنصر التدريب. وهذه العملية مهمة جداً من اجل تحقيق الجودة، لذا يجب ان تنفذ بشكل دوري ونزيه، اعتماداً على مصدر التقييم الداخلي والخارجي للتدريب (Durrah , et al., 2014: 23) نقلاً عن (Lee & Croker , 2006). ولا يتوقف التدريب على العاملين فقط فالمديرين ايضا يحتاجون الى تطوير مهاراتهم مما يتناسب مع كل تجدد ليس فقط مهاراتهم الخاصة وانما ايضاً تلك المطلوبة لتعليم مرؤوسيههم (الدوري، ٢٠١٠: ٨٥).

٣- الاجور والدوافع:- ان سياسات الاجور والخوافز هي واحدة من اهم السياسات التي يتم الاحتفاظ فيها بدور الموارد البشرية المؤهلة وخلق الدوافع لجميع الافراد الذين يمكن ان تدعم المنظمة في الجهود الرامية الى تحقيق اهدافها التي توجد من اجلها (Durrah , et al., 2014: 23) نقلاً عن (Abdallah ,2009).

سابعاً: نماذج وجوائز التميز المنظمي:-

تعتمد المنظمات في نوعية منتجاتها على الاساليب والعمليات التي تستخدمها في تقديم تلك المنتجات (السلع والخدمات) بما يؤدي الى التميز المنظمي والذي يعد مؤشراً مهماً بل وحيوياً في قياس جودة المنتجات (السلع والخدمات). وهذا بدوره يجعل المنظمة ملزمة بعدد من المعايير المختلفة داخلياً وخارجياً، ويكون على المستوى الداخلي من حيث نوع ومستوى العمليات والاساليب ومستوى التنظيم الداخلي للمنظمة وجودته. اما خارجياً فيكون على مستوى الزبائن ومدى ارتباطهم بالمنظمة وولائهم لها وكذلك على مستوى السوق والمجال الذي تعمل به المنظمة. وقد تناول العديد من الباحثين منذ بدء الاهتمام

(٢١٢) دور التمييز المنظمي في المنظمات العراقية

بالتمييز المنظمي عام ١٩٨٢ الى يومنا هذا العديد من النماذج العالمية التي تناولت التمييز المنظمي في الفكر الاداري، والتي تعتبر جوائز يتم تقديمها للمنظمات المتميزة. وسيجري تناول مجموعة من النماذج العالمية وكالاتي:

١- نموذج ديمينغ:-

وتسمى جائزة الجودة اليابانية وقد تأسست هذه الجائزة في عام ١٩٥١ من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وقد ارتبط اسم هذه الجائزة بالعالم إدوارد ديمينغ. وتمنح هذه الجائزة لكل مما يأتي:

أ - الافراد: سيما اولئك الذين قاموا بالبحوث والمساهمات المطبقة في مجال البحث والجودة ونشرها.

ب - المنظمات: إذ تهدف الى تشجيعها على تطوير ممارساتها في مجال الرقابة الاحصائية على الجودة (Durrah , 2014: 23) نقلاً عن (Tito , 1993).

وتناول هذا النموذج المفاهيم الآتية (الخطة -Plan- الفعل -Do- التحقق -Check - العمل Act) وكما موضح في الشكل (١)



الشكل (٩): دائرة PDCA الياباني (نموذج ديمينغ)

Source: Moen , Ronald; (2010), Foundation and History of the PDSA Cycle, 16th, p.5.

٢- نموذج بالدريج:-

إن الغرض من نموذج بالدريج هو لمساعدة المنظمات - بغض النظر عن حجمها أو

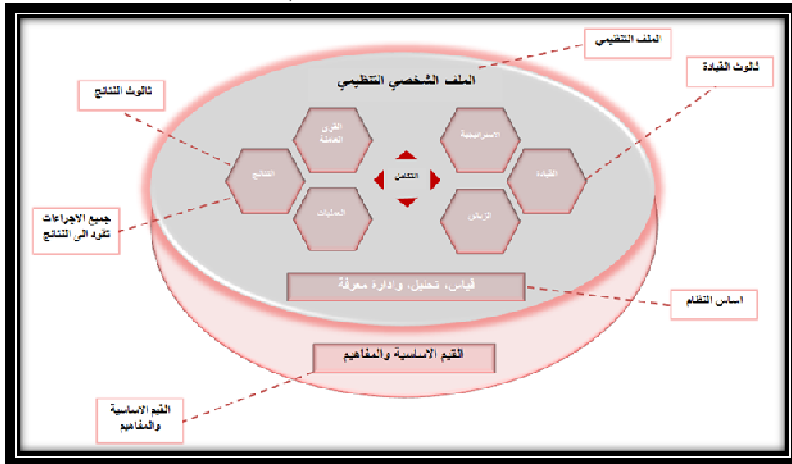
قطاعها، او الصناعة، التي تعمل فيها - وهي تجيب عن اسئلة ثلاثة (Baldrige Performance Excellence Program , 2015):

- هل تفعل المنظمة ما في وسعها؟

- كيف يمكن معرفة العاملين لما تفعله المنظمة؟

- لماذا وكيف يجب ان تتحسن المنظمة او تتغير؟

وانشأت جائزة مالكولم بالدريج الامريكية للجودة بواسطة المؤتمر الامريكي في عام ١٩٨٧ لزيادة الوعي بإدارة الجودة ولكافأة المنظمات الامريكية التي نجحت في تطبيق انظمة ادارة الجودة (Lee & Quazi , 2001: 118-141)، وان هذه الجائزة تهدف الى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الاهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة الى فئات ثلاث هي - المصنع، والخدمات، والاعمال الصغيرة (النسور، ٢٠١٠: ٣٩ نقلاً عن الخرشة، ٢٠٠٦)، وتناول هذا النموذج المفاهيم الآتية:- (القيادة - الاستراتيجية - الزبائن - قياس، وتحليل، وادارة المعرفة - القوى العاملة - العمليات - النتائج) (Baldrige Performance Excellence Program , 2015)، وتظهر هذه المفاهيم من خلال الشكل (٢)



الشكل (٢): نموذج بالدريج للتميز المنظمي

Source: Baldrige Performance Excellence Program , (2015), Baldrige Excellence Framework: A Systems approach to improving your organization's performance , National Institute of Standard and Technology (NIST) , United States Department of Commerce , P:1.

١- ثالوث القيادة (القيادة، الاستراتيجية، والزبائن): وأكد على أهمية تركيز القيادة على الاستراتيجية والزبائن.

٢- الملف التنظيمي: وهو تعيين السياق للمنظمة وهو بمثابة خلفية لكل ما يتم بذله من عمل.

٣- ثالوث النتائج (موقع العمل، العمليات، والنتائج): ويشتمل على العمليات التي تركز على القوى العاملة بالمنظمة، العمليات الرئيسة الخاصة بالمنظمة، ونتائج الاداء التي تنتجها تلك القوى العاملة.

٤- اساس النظام (القياس، التحليل، وادارة المعرفة): وهو امر حاسم للإدارة الفاعلة وللنظام القائم على الحقائق، ليحرك المعرفة، النظام الرشيق لتحسين الاداء والقدرة التنافسية.

٥- القيم الاساسية والمفاهيم: الاساس الذي تستند اليه المعايير هو مجموعة من القيم والمفاهيم الاساسية المتضمنة في المنظمات عالية الاداء.

٦- جميع الاجراءات تؤدي الى النتائج: وهو مركب من المنتجات والعمليات، التركيز على الزبائن، التركيز على الحوكمة، التركيز على القيادة والحوكمة، والنتائج السوقية والمالية.

٣- النموذج الاوربي لإدارة الجودة EFQM:-

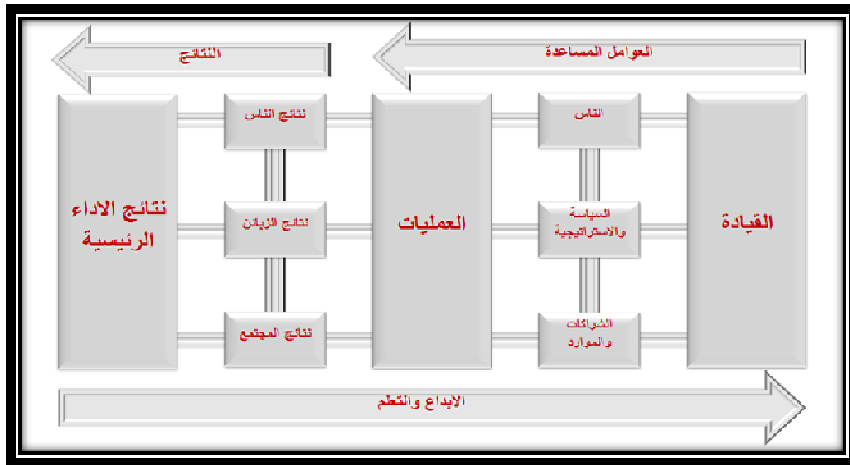
إن المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة هي منظمة لا تستند الى الربح، تأسست في عام ١٩٨٨ من قبل اربعة عشر شركة اوربية رائدة. كان لديهم مهمة لتكون القوة الدافعة لتمييز الاعمال في اوربا، وكان لها رؤية لعالم تتفوق فيه المنظمات الاوربية. وكان الزخم لهذه الشبكة الادارية القوية الحاجة الى تطوير نموذج اوربي لتحسين الجودة على غرار نموذج بالدريج في الولايات المتحدة الامريكية ونموذج ديمينغ في اليابان.

إذ ان كل من هذه النماذج قد اثبتت نجاحها في تحسين جودة الخدمة والتصنيع في المنظمات التي استخدمتها. وقد تم منح جائزة الجودة لأول مرة في عام ١٩٩٢، وبينما جوائز

دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية (٢١٥)

الجودة تركز على بعض المستخدمين فان المقياس الحقيقي للنموذج الاوربي هو استخدامه على نطاق واسع كنظام ادارة والنمو المصاحب في انضباط الإدارة العليا في التقييم الذاتي التنظيمي (Marrewijk , et al., 2004: 85).

وقد وضعت المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة نموذجاً يتم اعتماده من قبل الالاف من المنظمات كما موضح في الشكل (٣)



الشكل (٣): النموذج الأوربي للتميز

Source: Bhatt , Dilip , (2009), EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications , degordon COMP , p:2.

ويقصد بالمفاهيم المذكورة في النموذج وفق ما ذكره (Bhatt , 2009: 2)

١- توجه النتائج: ويعتمد التميز على موازنة وتلبية احتياجات جميع اصحاب المصلحة المعنيين (ويشمل ذلك الاشخاص العاملين، الزبائن، الموردين والمجتمع بشكل عام وكذلك الاشخاص ذوي المصالح المالية في المنظمة).

٢- التركيز على الزبون: يعد الزبون الحكم النهائي للمنتج وجودة الخدمة وولاء الزبون، والاحتفاظ بهم وحصة المنظمة في السوق تعد المكسب الافضل والامثل من خلال التركيز الواضح على احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين.

٣- القيادة وثبات الغرض: ان سلوك المنظمة يخلق وضوح ووحدة الهدف داخل المنظمة وبيئة يمكن للمنظمة وافرادها من التميز.

٤- الإدارة من خلال العمليات والحقائق: وتؤدي المنظمات اداءً أكثر فاعلية عندما تفهم جميع الأنشطة المترابطة وتدار بصورة منهجية وتتخذ القرارات المتعلقة بالعمليات الجارية والمخطط لها. ويتم اجراء تحسينات باستخدام معلومات موثوقة تتضمن تصورات اصحاب المصلحة.

٥- تطوير ومشاركة الناس: ويتم اطلاق افضل امكانيات افراد المنظمة من خلال القيم المشتركة وثقافة الثقة والتمكين، التي تشجع على مشاركة الجميع.

٦- التعلم المستمر والابداع والتحسين: ويتم تحسين الاداء التنظيمي عندما يكون مستنداً على الإدارة وتبادل المعرفة من خلال التعلم المستمر، والابداع والتحسين.

٧- تطوير الشراكات: وتعمل المنظمة بفاعلية اكبر عندما تكون لها علاقات مفيدة للطرفين، مبنية على الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.

٨- المسؤولية العامة: ومن الافضل ان يخدم مصلحة المنظمة واناها على المدى الطويل من خلال اتباع النهج الاخلاقي وتجاوز التوقعات والانظمة المعمول بها في المجتمع ككل.

٤- النموذج الكندي للتمييز:-

تأسست هيئة كندا للتمييز المنظمي في عام ١٩٩٢ من قبل الصناعة الكندية كمعهد ثم اعيدت تسميتها باعتبارها كندا للتمييز في عام ٢٠١١، وتعد منظمة غير هادفة للربح وتتخصص في التدريب والتنفيذ واصدار الشهادات للتمييز المنظمي في كندا. إذ قامت بتطوير والحفاظ على معيار التمييز والابداع للاداء المنظمي (Excellence Canada , 2015). ويستخدم النموذج الكندي للتمييز في الاعمال التجارية من قبل العديد من المنظمات كنموذج لإدارة التمييز المنظمي، وكذلك كأساس للفصل في حقل توزيع جوائز كندا للتمييز والعديد من الجوائز المعترف بها اقليمياً. ويشتمل النموذج الكندي على مجموعة شاملة من المعايير لتحقيق نتائج الاعمال الايجابية (National Quality Institute , 2007: 1).

ويوفر التمييز المنظمي نهجاً متوازناً لإدارة المنظمة من اجل تلبية وتجاوز توقعات اصحاب المصلحة. وهو يوفر كذلك الاساس لدروة لا تنتهي من التحسين المستمر فهو

عملية يبدأ الناس من خلالها ويعملون على تحسين منظماتهم تدريجياً على مدى فترة من الزمن (4: Excellence Canada , 2011)، ويوضح الشكل (٤) مخطط النموذج الكندي للتميز.



الشكل (٤): النموذج الكندي للتميز

Source: National Quality Institute , (2007), Canadian Framework For Business Excellence - Overview Document , nqi.ca/ nqistore /product , p:3.

٥- نموذج دبي للاداء الحكومي المتميز:-

تأسس برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز عام ١٩٩٧ كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. إذ ساهم برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز باحداث نقلة حقيقية في الاداء والمفاهيم والممارسات والاساليب الادارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتعاون الجهات الحكومية (هيئات ودوائر ومؤسسات) مع ادارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المنظمي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لادائها وخدماتها لتحقيق اداء حكومي متميز عالمي في دبي، ويهدف نموذج دبي للاداء الحكومي المتميز الى احداث نقلة نوعية في اداء الدوائر الحكومية من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها الدوائر والجهات الحكومية مقارنة بمعايير التقييم

الخاصة بالبرنامج كما يهدف الى الآتي (برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، ٢٠١٥: ١٠) والموضح في الشكل (٥):-

١- تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الاداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي.

٢- دعم برامج التنمية والتطوير في الجوائز والجهات الحكومية وتحسين الانتاجية وزيادة الكفاءة بالاضافة الى ترشيد الانفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.

٣- نشر مفاهيم التميز والابداع والجودة وتعميم افضل الممارسات الادارية والمهنية وضمان تطبيق اكثر اساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.

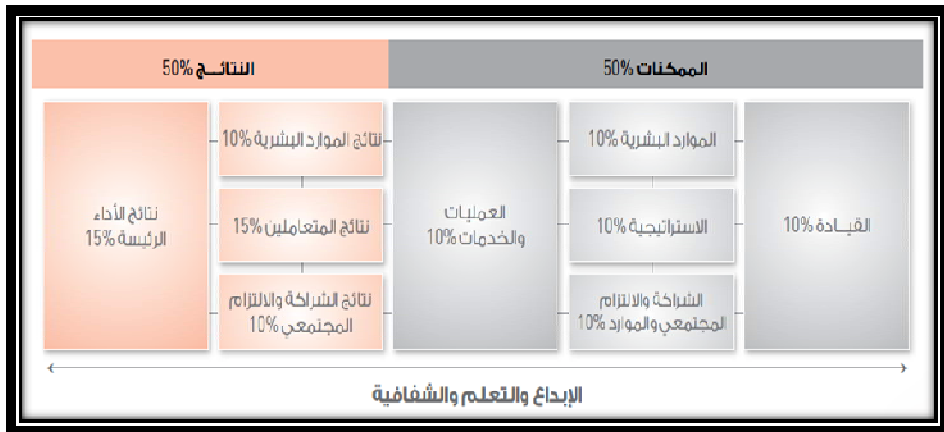
٤- التأكيد على اهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وتوفير بيئة عمل تنموية متطورة ومحفزة على الاداء الجيد في جميع المجالات وتأكيد دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الاعمال ودعم القطاع الخاص.

٥- توفير مرجعية ارشادية من خلال اسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطور في اداء الدوائر والجهات الحكومية.

٦- ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة اليه على الوجه الاكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.

٧- التعبير عن الشكر والتقدير للدوائر والجهات الحكومية المتميزة في ادائها ونتاجيتها وخدماتها ومشروعاتها وبرامجها وخططها واساليب عملها.

٨- تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتشجيعهم على الابداع والتميز والالتزام الوظيفي والالتقان وخدمة الزبائن والاداء الوظيفي الكفوء.



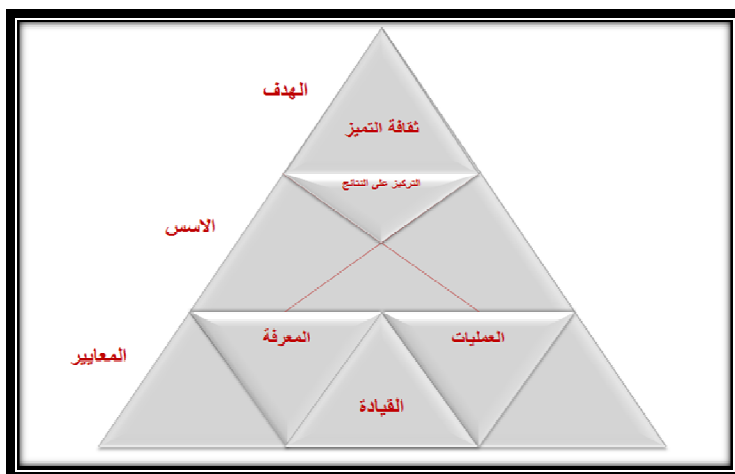
الشكل (٥) نموذج دبي للاداء الحكومي

المصدر: برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، (٢٠١٥)، دليل برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، ص ٢٦.

٦- نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز:-

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في عام ٢٠٠٦ ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني في كافة القطاعات، ويهدف المركز الى نشر ثقافة التميز في الاردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج التميز ومعايير التقييم المبنية على افضل الممارسات الدولية وتقييم اداء المنظمات، وادارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز ونشر التميز في القطاعين العام والخاص، والمنظمات الربحية وغير الربحية (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، ٢٠١٣)، كما تهدف الجائزة الى توفير مرجعية ارشادية واسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في اداء الوزارات والمؤسسات الحكومية وتعزيز تبادل الخبرات بين الوزارات والمؤسسات في القطاع العام، و ثم ايجاد ثلاث مراحل هي المرحلة الذهبية والمرحلة الفضية والمرحلة البرونزية بحيث يتم تحديد الوزارات والمؤسسات الفائزة في كل مرحلة كل حسب العلامة التي تحققها، اما المؤسسات التي تنحصر بينها المنافسة ولا تحصل على الجائزة فتحصل على ختم التميز (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، ٢٠١٣: ٤٤).

وان إلحاق كلمة التميز بعنوان الجائزة هي دعوة صريحة لتحقيق التميز في كل ما تقوم به مؤسسات الدولة من خلال تركيزها على متلقي الخدمة والنتائج والشفافية في العمل اي بمعنى ان تتصف ثقافة المنظمة بثقافة التميز وتكون ثقافة التميز احد مكونات نسيج الثقافة المنظمة (عريقات، ٢٠٠٩: ١٠). ويتضح ذلك من خلال الشكل (٦):-



الشكل (١٤): نموذج الملك عبد الله الثاني للتمييز

المصدر: دليل مركز الملك عبد الله الثاني للتمييز للاعوام (٢٠٠٦/٢٠٠٧/٢٠٠٨) عن عريقات، احمد يوسف، (٢٠٠٩)، دور جائزة الملك عبد الله الثاني في تطوير الموارد البشرية من أجل تحسين الاداء في مؤسسات القطاع العام في الاردن، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة السعودية، ص ١١.

تاسعاً: ابعاد التميز المنظمي:-

يرتكز التميز المنظمي على عدة ابعاد والتي يتم من خلالها التعرف على تميز المنظمة والمستوى الذي حققته، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالتمييز المنظمي وعن طريق اسهامات الباحثين الذين تناولوه من خلال وجهات نظرهم المختلفة، فضلاً عن نماذج وجوائز التميز المنظمي سيتم تناول ابرز الابعاد وكالاتي:-

١- القيادة:-

ان مفتاح التميز المنظمي هو القيادة الممتازة، وفي قلب القيادة الممتازة تكمن اربع قيم عالمية هي - الفرح والامل والسلام والمحبة. وفي هذا السياق يعرف الفرح بمثابة روح السعادة - وهو حالة من السعادة العميقة التي لا تتوقف على الظروف الخارجية. ويعرف الامل بأنه التفاؤل - وهو الاعتقاد بان المرء يمكن ان يؤثر ايجابياً على المستقبل. اما السلام فانه يعرف على انه تحرر من الصراع الداخلي - اي الشعور بالرفاهية والامن. واخيراً الحب ويعرف على انه روح التقدير والقبول والاحترام واللطف والدعم. ويدرك القادة الناجحون ان هذه القيم يمكن ان تلهم وتوحد وتحول (Shelton , et al., 2002 49).

وان تحقيق التميز المنظمي غالباً ما يتطلب تغيير العقل لتغيير الحواجز القائمة، ولكن يجب ان يبدأ من القمة إذ يجب ان يكون الالتزام والقيادة التي يتم اثباتها. وتبدأ القيادة الفاعلة برؤية الرئيس التنفيذي وتطور الى استراتيجية التنفيذ، ويجب على الإدارة بعد ذلك تطوير ما يأتي ليكونوا قادة فاعلين: (معتقدات واضحة واهداف في شكل بيان المهمة، وضع استراتيجيات وخطط داعمة واضحة وفاعلة، عوامل النجاح الحاسمة والعمليات الاساسية، هيكل الإدارة المناسب، مشاركة العاملين من خلال التمكين ودورات التحسين المستمر) (Oakland , 2001: 14).

٢- الموارد البشرية:

وهي معيار مصمم بعناية لمساعدة المديرين على تحسين اداء منظماتهم من خلال تطوير التميز في ادارة الموارد البشرية والتنمية (Human Resources Excellence International: 1)، ويوفر تميز الموارد البشرية اداة فاعلة وعملية لتحسين الاداء لعمل الافراد العاملين والمنظمة، كما يركز على الاداء التنظيمي من خلال اداء الناس كهدف اساسي، إذ يسمح تميز الموارد البشرية بمرونة عالية من اجل تلبية الاحتياجات المحددة للمنظمات الفردية والاختلاف في القضايا الاجتماعية والثقافية (Human Resources Excellence International: 2). وان معيار الموارد البشرية يوضح كيف تخطط وتدير المنظمة علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من اجل دعم سياستها واستراتيجياتها والافعال ذات الجدوى لعملياتها بينما خلال تخطيط وادارة الموارد تحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة (العائدي، ٢٠٠٩: ١٣).

وتعترم المنظمات الممتازة ان تخطط وتدير الشراكات والموردين والموارد الداخلية من اجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفاعل للعمليات (EFQM , 2013: 5) إذ تهتم بكيفية ادارة المنظمة للموارد الرئيسية مثل المعلومات والموارد والتكنولوجيا ومالية (Puay , et al., 1998: 32).

٣- العمليات:-

تركز العمليات على تصميم وابتكار انظمة عمل فاعلة ورشيقة وادخال تقانات جديدة لانجاز الاعمال تحدد فيها الاعمال الرئيسة بهدف تسليم القيمة للزبائن ومن خلال التعاون

والتسيق بين عمليات الاعمال الداخلية والخارجية المقدمة من الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة كالموردين (عبد الله وآخرون، ٢٠١٣: ٢١). وتبين العمليات كيفية ادارتها لدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع التركيز بشكل خاص على الوقاية (مقابل التصحيح) فضلاً عن التحسين المستمر. وتنطبق ادارة العمليات على جميع الانشطة داخل المنظمة، سيما تلك التي تعد حاسمة (رئيسة) للنجاح، وتستمد اولويات تحسين العمليات من الاهداف المحددة ضمن الابعاد الاخرى (National Quality Institute, 2007: 3)، إذ ان المنظمة تصمم وتدير وتحسن من عملياتها من اجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة اضافية لزيائنها واصحاب المصلحة (العايدي، ٢٠٠٩: ١٣). وتشير العمليات الى الاهتمام بكيفية ادارة المنظمة وتقييمها وتحسين عملياتها الرئيسة لضمان جودة مخرجاتها من المنتجات (السلع والخدمات) (Puay, et al., 1998: 32).

٤- المعرفة:-

ويقصد به كيف يتم اختيار وتحليل واستخدام المعرفة والمعلومات (المالية، الموارد، التكنولوجيا، الملكية الفكرية والاصول) داخل وخارج المنظمة والاسواق (Talwar, 2011: 55)، وتبين المعرفة كيف تختار المنظمة بياناتها وتجمعها وتحللها وتديرها وتحسنها، وكيف تتعلم المنظمة وتدير تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدام المنظمة نتائج المراجعة لتحسين ادائها (Baldrige Performance Excellence Program, 2015: 16)، إذ تقوم المنظمات المتميزة بما يأتي (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٣: ٢٤):

- بناء وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع استراتيجية المنظمة.
- ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكثيفة توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب من خلال نظام متكامل لإدارة المعرفة في المنظمة.
- تحديد اهم البيانات وتصنيفها وتحويلها الى معلومات وعند اللزوم الى معرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفاعلية، وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة المبينة على معلومات موثقة وحقيقية.
- تحديد اماكن المعرفة الضمنية والصريحة الداخلية والخارجية والعمل على توفيرها ونشرها بالوقت المناسب من خلال عدة وسائل وعقد الشراكات اللازمة لتوفيرها.

• تحديد التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى المنظمة ، بما في ذلك المعرفة المترسخة في اذهان العاملين (الضمنية) والمعرفة الصريحة والعمل على تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة.

• نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل المنظمة.

• السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالاطلاع على المعلومات والمعرفة حسب تصنيفها، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية امن وحقوق الملكية الفكرية للمنظمة.

٥- المالية:-

ويتمثل البعد المالي في دراسة ما هي مستويات المنظمة واتجاهاتها الحالية في التدابير الرئيسة او مؤشرات الاداء المالي، بما في ذلك التدابير الاجمالية للعائد المالي، او الجدوى المالية، او اداء الميزانية، حسب الاقتضاء. ويوضح الجانب المالي كيف تختلف هذه النتائج حسب مجموعات السوق ومجموعات الزبائن (Baldrige Performance Excellence Program , 2015: 29)، (Leonard & McGuire , 2007: 102)، وقد تشمل الاجراءات الاجمالية للعائد تلك المتعلقة بالعائد على الاستثمار وهوامش التشغيل او الربحية حسب قطاع السوق او مجموعة الزبائن. ويمكن ان تشمل تدابير الجدوى المالية تلك المتعلقة بالسيولة ونسبة الدين الى حقوق الملكية والايام النقدية المتاحة، واستخدام الاصول والتدفقات النقدية، وينبغي ان تتعلق التدابير بالتدابير المالية التي تم الابلاغ عنها في قياس الاداء ونهج الإدارة المالية بالنسبة للمنظمات غير الربحية، قد تشمل التدابير الاضافية لاداء الميزانية او الاموال الاحتياطية او تجنب الادخار والنفقات الادارية كنسبة مئوية من الميزانية وتكلفة جميع التبرعات التي تم جمعها (Blazey , 2013: 250).

كما تهتم المالية بمؤشرات اداء المنظمة، وذلك من اجل معرفة مدى تحقيق الإدارة لاهدافها المالية، ومدى قيامها بتصميم وتطبيق الانظمة المحاسبية التي تضمن لها المساءلة المالية والشفافية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة (حداد وجودة، ٢٠١٥: ٢٥٨)، وتعتمد صناعة الخدمات المالية بشكل كبير على خدمة الزبائن عالية الجودة، إذ يحتاج الزبائن الى الشعور بالامان بان اموالهم في الايدي المناسبة (Dagar & Khanna , 2001: 130).

الختامة والمقترحات:

يتخصص هذا المحور في تحديد اهم المعالم لفلسفة التمييز المنظمي بوصفه من المفاهيم الاساسية والمهمة لنجاح المنظمات وتنافسها مع المنظمات الاخرى، إذ ان متغير التمييز المنظمي ذو مستوى الاهتمام عالي من قبل الكليات المبحوثة، ويكون مستوى الاهتمام بشكل خاص من نصيب بعدي القيادة والمالية وهذا لكون القيادة تسعى لتحقيق مركز تنافسي جيد يميزها عن الكليات المنافسة في المجال ذاته عبر تطوير رؤيا ورسالة الكلية لزيادة قيمتها بشكل مستمر، اما المالية لان الكليات الاهلية تستهدف لتحقيق الربحية اعتمادها على برامج تحسين الجودة لكي تضمن تحقيق الكفاءة والتمييز عبر متابعة كلف خدماتها دورياً وبشكل منتظم.

كما ينبغي على الكليات المبحوثة ان تولي اهتماماً اكبر للعمليات المتعلقة بالتمييز المنظمي من خلال قيامها باستطلاعات دورية للتعرف على حاجات ومتطلبات زبائنها المتنوعة واعتماد الكلية الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم الخدمات بسرعة وسهولة، فضلاً عن تعزيز واستدامة الاهتمام بالقيادة إذ لا بد من امتلاك الكلية لاشخاص ذوي كفاءات وخبرات وقدرات عالية في حل المشكلات، والاهتمام بالموارد البشرية واعطاء العاملين في الكلية الثقة والدعم الكاملين وتشجيع اتصالهم المباشر مع الإدارة العليا لكسب ولائهم والتزامهم تجاه الكلية.

وضرورة تحسين قاعدة البيانات المتعلقة بالمنافسين في الكليات المبحوثة لتحليل المعلومات عن المنافسين، إذ ان الافادة من نقاط الضعف لدى المنافسين سيؤدي بدوره الى تحقيق فرصاً تسويقية للكلية وبالتالي يصب ذلك في تحقيق التمييز المنظمي.

قائمة المصادر

- ١- زايد، عادل محمد، (٢٠٠٦)، الاداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- ٢- السلمي، علي، (٢٠٠١)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣- الفاعوري، اسماء مروان، (٢٠١٢)، اثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال الالكترونية، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- ٤- سهمود، إيهاب عبد ربه، (٢٠١٣)، واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، غزة.
- ٥- الدوري، ياسمين خضير عباس، (٢٠١٠)، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦- النصور، اياد عبد الفتاح، (٢٠١٢)، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- ٧- عريقات، احمد يوسف، (٢٠٠٩)، دور جائزة الملك عبدالله الثاني في تطوير الموارد البشرية من اجل تحسين الاداء في مؤسسات القطاع العام في الاردن، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة السعودية.
- 8- Hashemy, Seyed Hamed; Yousefi, Minoo; Soodi, Shahla; and Omidi , Behzad, (2016), **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals** , Procedia-Social and Behavioral Sciences , 230.
- 9- Webster, Merriam, (1984), **Webster's New Dictionary of Synonyms and A Dictionary of Discriminated Synonyms with Antonyms and Analogous and contrasted words** , Merriam - Webster INC. , Publishers.
- 10- Arussy, Lior, (2008), **Excellence Every Day: Make The Daily Choice - Inspire Your Employees And Amaze Your Customers**, Cyber Age Books / Information Today , Inc. , First Printing.
- 11- Grote, Dick, (2002), **The Performance Appraisal Question and, Answer Book: A survival Guide for Management** , AMACM Books , American Management Association.
- 12- D'Souza, Sunil C.; Sequeira, A. H. , (2011) , **MBNQA- A strategic instrument for Measuring Performance in Health care Organizations: An Empirical study**, International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1 , Issue 5.
- 13- Mone, Ronald, (2010), **Foundation and History of the PDCA Cycle** , 16th, rmoen@apiweb.org.

- 14- Lee, Pui -Mun; Quazi, Hesan A., (2001), **A Methodology for Developing A Self-Assessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18 , No.2.
- 15- Baldrige Performance Excellence Program, (2015), **Baldrige Excellence Framework: A Systems approach to improving your Organization's Performance** , National Institute of Standard and Technology (NIST), United States Department of Commerce.
- 16- Marrewijk, Marcel van; Wuisman, Iris; Cleyn, Wim De; Timmers Joanne; Panapanaan, Virgilio; and Linnanen, Lassi, (2004), **A Phase - Wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder - Oriented Assessment Tool for Organization , Excellence and CSR**, Journal of Business Ethics, Vol.55 , No. 2.
- 17- Bhatt , Dilip, (2009), **EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications** , degordon COMP.
- 18- National Quality Institute, (2007), **Canadian Framework For Business Excellence - Overview Document**, nqi. Ca/ nqistore / product.
- 19- Excellence Canada, (2011), **Improving Performance Recognizing Excellence, Organizational Excellence Assessment / Training Course** , Per - Course Assignment.
- 20- Excellence Canada, (2015), **Improving Organizational Performance, Recognizing Excellence, Canada's Authority on Organizational Excellence** , Excellence. Ca. Retrieved.
- 21- Jankal, Radoslav, (2014), **The role of innovation the assessment of The excellence of enterprise subjects**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109.
- 22- Oakland, John S., (2001), **Total Organizational Excellence: Achieving world - Class Performance**, Butterworth - Heinemann.
- 23- Pinar, Musa; Girard, Tulay, (2008), **Investigating the impact of organizational Excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms**, ASM Advanced Management Journal Publisher, Vol.73, Issue.1.
- 24- Durrah, Omer; Khmour, Naser; and AL- Abbadi , Sami, (2014), **The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital** , International Business Research, Vol.7 , No.9.
- 25- Mohan, Kokila; S., Gomathi, (2014), **A study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence Mediterranean**, Journal of Social Sciences , Vol.5 , No.29.