# بنَاء التَّميُّز المُؤسّسيّ

يَحيَى السَّيّد عُمَر

نماء الإعلامية
Namaa Media

# بنَاء التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يَحيى السَّيّد عُمَر

الطَّبعة الأُولَى

1447هـ - 2025م

اسم الكتاب: بنَاء التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

اسم المؤلف: يَحْيَى السَّيِّد عُمَر

الطَّبعة الأولى: 1447هـ - 2025م

رقم ترخيص المطبوعات: 2025-134-003068

رقم الإيداع المحلي: 2025/495

رقم الإيداع الدولي: 9789927194016

حُقوق الملكيَّة الفكريَّة: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

دار النشر: نَمـاء الإعلاميَّة Namaa Media

الدوحة، قطر

للتواصل مع دار النشر:

info@namaamedia.com

www.namaamedia.com

+974 44814075

للتواصل مع المؤلف:

www.yahyaomar.com

yahya@yahyaomar.com

@yahyaomarYO

/yahya-sayed-omar-5733a2141

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

[سورة طه: 114]

اللهم لك الحمد أكمله...

ولك الثناء أجمله... ولك القول أبلغه...

ولك العِلم أحكمه... ولك السلطان أقومه... ولك الجلال أعظمه.

الحمد لله بما اختصَّ به عباده من سَمْع وأبصار وأفئدة،

وبما هيَّأ لهم من صُنوف العِلْم،

وبما أعانهم به على توثيق خطابهم على وجهٍ يرضاه..

حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه؛ كما يَلِيق بجلاله ومقامه،

وثناءً عليه، وهو أهلٌ لعظيم الثناء والمجد والحمد.

وصلِّ اللهم على المبعوث رحمةً للعالمين؛ نبينا محمد،

وعلى آله وصحبه أجمعين في الأولين والآخرين،

وفي الملأ الأعلى إلى يوم الدين.

# شُكْر وعِرْفان

ما وُفِّق سَعْي واجتهاد وبَحْث إلّا بفَضْل الله ومنّته؛
فالحمد لله أولاً وآخرًا؛ أنْ أيَّدنا بنِعَمه..

وصادق الشكر، وعظيم الامتنان، لمن أسدى إليَّ المشورة، وأعانني
لإتمام هذه الدراسة..

ولأساتذتي الكرام، ولمن أشار إليَّ بنُصْح أو فكرة؛
إقرارًا بفَضْلهم ودَوْرهم..

فجزاهم الله خيراً، وأعلَى مقامهم.

## أُهْدِي هذا الكِتاب

إلى والدي -رحمه الله-، وإلى والدتي..
صاحبَي الفضل، وأبلغ الأثر في سابق محطّات حياتي وقادمها..

إلى زوجتي..
رفيقة الدرب، أمانة الله عندي ووصية رسوله.

وأبنائي..
حصاد العمر، وقُرَّة العين..
في حِفْظ الله وكلاءته.

# مقدمة

في عالَم سريع التغيُّر، تتزايد فيه التحدّيات وتشتدّ فيه المنافسة، لم تَعُد المنظمات قادرة على الاكتفاء بأساليب الإدارة التقليدية ولا الاكتفاء بتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل باتت مُطالَبة بإعادة تعريف دَوْرها، وتجديد آليات عملها، وبناء قدرات داخليـــة تمُكّنها من الصمود والتفوق في بيئة عمل دائمة التحول. ومن هنا تبرز الحاجـــة إلى التميُّز المؤسسيّ بوصفه خيـــارًا إستراتيجيًّا لا غِنَى عنه، وأداة عملية لتحقيق الاستدامة والابتكار والتأثير.

التُّميز المؤسسي ليس مجرد هدف نظري أو إطار إداريّ نخبويّ، بل هو ممارســـة عملية تبدأ مـــن تحديد الرؤية والغاية، وتمر عبر تطويـــر العمليات والهياكل والموارد، وتنتهي عند تحقيق القيمة للمســـتفيدين والمجتمع على حدّ ســـواء. إنه فلســـفة إدارية شاملة تُعلي من شـــأن الجودة، وتستند إلى مبدأ التحسين المستمر، وتســـتوجب مشـــاركة فاعلة من جميع عناصر المؤسسة، من القيادة العليا إلى فِرَق العمل في الميدان.

لقد أصبح التَّميُّز المؤسسيّ ركيزةً أساســـيةً في السياســـات العامَّة للدول، ومحورًا رئيسًـــا في تطوير القطاعين الحكومي والخاص على حدّ سواء. لم يَعُد يُنظَر إليه كرفاهيـــة إدارية، بل كمُحرّك حقيقي لتغيير ثقافة العمل، وتحقيق الكفاءة، ورفع مستوى الأداء، وبناء منظومات قادرة على التكيُّف والاستجابة والتعلُّم. والمؤسسات التي تستثمر في التميُّز هي التي تتَّجه بثباتٍ نحو المستقبَل؛ لأنها تُدرك أن التميُّز لا يتحقّق بالصدفة، بل بالبناء الواعي والممنهج.

إن السعي نحو التَّميُّز المؤسسيّ يبدأ أولًا بالاقتناع بأنَّه خيار إستراتيجي لا ظرفي، ويترسَّـــخ من خلال تطوير بيئة داخلية تُحفّز الإبداع وتُقدّر الكفاءات، وتعتمد

على المعرفـــة كأصل من أصول القوة المؤسســـية. وهو يرتكز على مبادئ واضحة، مثـــل التركيز على المســـتفيد، والقيادة التحويليـــة، والإدارة بالنتائج، والحوكمة الرشـــيدة، والمرونة التنظيمية، والتعلّم المؤسسيّ المستمر. وتتطلَّب هذه المبادئ أن تكون المؤسسة على وَعْي تامّ بموقعها، ومَواطن قوّتها وضعفها، وطبيعة التحديات والفرص من حولها.

هـــذا الكتاب يأتي في ســـياق الحاجة المتزايدة لتأصيل مفهـــوم التميّز المؤسسيّ، وتقديمه كإطار عملي يمكن الاستفادة منه في مختلف أنواع المؤسسات. إنه محاولة لفهم الديناميكيات التي تصنع الفارق في الأداء، ولتقديم الأدوات والمنهجيات التي تســـاعد المؤسسات على التحوُّل من حالة الإدارة التقليدية إلى نماذج الأداء العالي. إنه دعوة مفتوحة للتفكير، والتخطيط، والعمل من أجل بناء مؤسسات أقوى، أكثر كفاءة، وأكثر تأثيراً.

**د. يحيى السيد عمر**

الدوحة، يونيو 2025

# الفصل التمهيدي

في ظلّ التَّغيُّرات المُتسارعَة في بيئة الأعمال المحلّيَّة والدّوليَّة، وارتفاع حدَّة المُنافَسة وتصاعُد التَّحدّيات التي تُواجه المُنَـــظَّمَات بمختلف أنواعها وأحجامها، كان على المُنظَّمَات تطوير أدوات إداريَّة جديدة واتّباع نُظُم عمل مُبتكَرة تَدعمها في الاستمرار في بيئة الأعمال شَـــديدة التَّعقيد، فـــالأدوات الإداريَّة الفعَّالة في مرحلةٍ ما قد لا تكون بذات الفَاعليَّة في مرحلةٍ أخرى، وهذا ما يُلحَظ بشكلٍ مُباشر خلال العقود الأخيرة مـــن القرن العشرين، والعَقدَين الفائتَين من القرن الحالي، فالعديد من المُتَغَيّرَات الاقتصَاديَّة والإداريَّة فرضت نفسها بقُوَّة على بيئة الأعمال، فالتَّحالُفات الإستراتيجيَّة باتت ســـمةً رئيسةً، وَوَعي المُستهلكين والعملاء بلغ ذُروَته، والعَولَمة الاقتصَاديَّة والثَّقافيَّة تركت آثارها على غَالبيَّة المُنَظَّمَات، وفي ظلّ هذه المُتَغَيّرَات لم تَعُد الجَودَة بمُختَلف أبعادها قادرةً على تقديم الدَّعم اللاَّزم للمُنَظَّمَات للاستمرار، فـــكان لزامًا العمل على تطوير مفاهيم إداريَّة جديدة قادرة على مُواكَبَة المُتَغَيّرَات الجديدة؛ وبتأثير هذا المشهد العامّ في بيئة الأعمال كانت الظُّرُوف مُلائمَة لظهور مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ باعتباره ذُروَة التَّطَوُّر الإدَاريّ والتَّشغيليّ.

يُعدّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من المفاهيم الأكثر حداثةً في عالَم الإدارة والأعمال، ويكتسب أهمّيَّةً متزايـــدةً في ظلّ تَصاعُد التَّحدّيات التي تُواجههـــا المُنَظَّمَات، الحُكُوميَّة ومُنَظَّمَات القطاع الخاصّ على حدٍّ سواء، ونظرًا لهذه الأهمّيَّة فإنَّ دراسة وتحليل هذا المفهوم وفَهم جَوهره وفلســـفته الإداريَّة تُعدّ ضرورةً علميَّة وتطبيقيَّة، وذلك لدَعم البنَى النَّظريَّة والأُسُس التَّطبيقيَّة في المُنَظَّمَات.

المدلول اللُّغويّ لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يُشير صراحةً إلى مجال تطبيقه، فمن الجانب اللُّغويّ لا يُعدّ مفهومًا مستنبطًا، بل يُعدّ تطويرًا لمفهوم سابق وأصيل، وهو التَّمَيُّز بمدلوله الفَرديّ، وهذه العلاقة اللُّغويَّة بين التَّمَيُّز في إطاره الفَرديّ والمُؤسَّسيّ تُعدّ مرتكزًا رئيسًا لتحقيق المزيد من الفَهم لهذا المفهوم، وركيزةً لتَطويره، وانطلاقًا من هذا الطَّرح فإنَّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وعلى الرَّغم من كونه مُوجَّهًا بالدَّرجة الأُولَى للمُنَظَّمَات والمُؤسَّسَات، إلَّا أنَّ إسقاطاته الفَرديَّة ليست خفيةً، وهذا ما يجعل منه مفهومًا عابرًا للتَّخصُّصات، وعابرًا للحدود التَّنظيميَّة، فهو مفهومٌ عامّ وشامل، لا غنَى لأحدٍ عنه، مُنَظَّمَات وحكومات وأفراد وأكاديميين.

إنَّ فَهم السّياق التَّاريخيّ لتَطوُّر المفاهيم الإداريَّة والتَّنظيميَّة لا يُعدّ تَكلُّفًا علميًّا، بل ضرورة أكاديميَّة لفَهم جوهر هذه المفاهيم واحتمال تطوُّرها المُستقبليّ، فالمفاهيم الإداريَّة المُستحدَثة تُعدّ وليدةَ تَغيُّرات بيئة الأعمال، لذلك فإنَّ الإحاطة بظروف نشأة وتطوُّر مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تُعدّ ذات أهمّيَّة علميَّة وتطبيقيَّة، وانطلاقًا من هذا الطَّرح، فإنَّ الكتاب يسعى لتقديم سَرد تاريخيّ وتحليليّ لظروف نشأة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتحديد أهمّيَّة وأهداف هذا المفهوم، ومُبرِّرَات السَّعي له، وتوضيح خصائص وسمات المُنَظَّمَات الموسومة بالتَّمَيُّز.

يأتي هذا الكتاب في وقتٍ لم تَعُد فيه مفاهيم الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة قادرةً على النُّهُوض بعبء العمل الإدَاريّ والتَّشغيليّ، الحُكُوميّ والخاصّ، وليس خفيًّا أنَّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يُعدّ تطويرًا لمفهومي الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة، لكنَّه أكثر عُمقًا منهما وأكثر إحاطةً، وأعمق تأثيرًا؛ فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لم يَعُد ترفًا إداريًّا بإمكان المُنَظَّمَات الاختيار بين تبنّيه أو تجاهله، بل بات خيارًا ضروريًّا للمُنَظَّمَات الرَّاغبَة في التَّطَوُّر والاستمرار.

**تطبيق المفاهيم والنَّظريَّات الإداريَّة لا يقع على عاتق أفرادٍ بعينهم، أو مستويات إداريَّة دون غيرها، بل هو حَصيلة جُهد تنظيميّ مُتكامل تشترك به مختلف المستويات التَّنظيميَّة، وهو ما ينسحب بشكلٍ مُباشر على مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فمسؤوليَّة بلوغ مرحلة التَّمَيُّز تقع على عاتق كلّ المستويات الإداريَّة في المُنَظّمَة بدون استثناء، وفي الوقت ذاته، لا يمكن تحديد مستوى نجاح المُنَظّمَة في بلوغ مرحلة التَّمَيُّز دون وجود أدوات تقيس مُؤشّرَات التَّمَيُّز، واستجابةً لهذه الأهمّيَّة، فإنَّ الكتاب يُقدّم تحليلاً منهجيًّا لأدوات القياس المطلوبة، وتحديد التَّحدّيات التي تُواجه عمليَّة القياس.**

**إضافةً إلى ما سبق، يتناول الكتاب جوانب عدَّة مُرتبطة بمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، منها المُعوّقات التي تَعُوق تَطبيقه، ودَور الحَوكَمَة كمفهوم إدَاريّ داعم ومُساعد لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز، بالإضافة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الإبداع والتَّمَيُّز، وينتقل الكتاب من الإطار النَّظريّ إلى الإسقاط التَّطبيقيّ من خلال دراسة وتحليل أهمّ وأبرز نماذج التَّمَيُّز العالميَّة، ودراسة تجارب الدُّوَل الرَّائدة في هذا المجال.**

## الإشكَاليَّة البَحثيَّة

ثمَّة جدال مفاهيميّ تعريفيّ على الصَّعيد الأكاديميّ حول مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فهناك من يرى التَّمَيُّز حالة انتقاليَّة "إيجَابيَّة" من مرحلةٍ إلى مرحلةٍ أفضل منها، بينما يرى آخرون أنَّ التَّمَيُّز يتجاوز كونه مُجرَّد حالة "إستاتيكيَّة" ثابتة، إلى آفاق أكثر رحابة باعتباره عمليَّة "ديناميَّة" متكاملة تتَّسم بالحرَاك الدَّائم، ويقف وراءَها "حرَاك فكريّ" ودافعيَّة لبلوغ أقصى درجات التَّقَدُّم في مجال عملٍ مُحَدَّدٍ.

وانطلاقــًا مــن الحداثة النّســبيّة لمفهوم التَّمَيُّز المُــؤَسَّسيّ، وعلى الرَّغم من وجود العديد من الكُتُب والدّراســات الأكاديميَّة والتَّطبيقيَّة التي تناولت دراســة مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، إلَّا أنَّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا يزال يحتاجُ إلى مزيدٍ من الدّراسَة والتَّحليــل، وتحديد مختلف العناصر والمفاهيم الفرعيَّــة المُرتَبطَة به، وتحديد أبرز المُعَوّقَــات الذَّاتيَّة والموضوعيَّة التي تُواجه المُنَــظَّمَات الحُكُوميَّة ومُنَظَّمَات القطاع الخاصّ في سَعيها نحو التَّمَيُّز.

الإشكَاليَّة البَحثيَّة التي ينطلق منها هذا الكتاب تستند إجمالًا إلى أهمّيَّة مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ودَوره الرَّئيس في اســتمرار عمــل المُنَظَّمَات وتطوير مُؤشّرَات أدائها، كما ترتكز الإشــكَاليَّة البَحثيَّة على قضيَّة أنَّ الوَعي التَّنظيميّ والإدَاريّ بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ليس بالشَّــكل الأمثل، ولعلَّ الدَّليل على هذا الطَّرح، أنَّ المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة في العالَم العربيّ لم تتمكَّن من تحقيق مُؤشّرَات عالية على مستوى مُؤشّرَات التَّمَيُّز، وهذا ما يُعزّز من أهمّيَّة الكتاب وأهمّيّة إشكاليّته البَحثيَّة.

ينطلق هذا الكتاب في مُعالَجته لفكرته العامَّة من الإشــكَاليَّة البَحثيَّة المُركَّبَة، والتي تَتمثَّــل في "ما الدَّلالة الإداريَّة والتَّطبيقيَّــة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؟ وما أهمّيّته وما مُرتَكَزَاته وعناصره وأُسُس تطبيقه؟ وما أهمّ عَقَبَات تطبيقه؟".

هذه الإشــكَاليَّة البَحثيَّة هي محور بناء وتصميــم هذا الكتاب الذي بين أيدينا، من حيث تحديد الأهداف الغائيَّة المطلوبة منه، ومقتربه البَحثيّ الملائم، ومن ثَمَّ تقسيمه المباحثيّ المتسلسل، وقبل ذلك ما يُثيره من تساؤلات بَحثيَّة أخرى.

## تساؤلات الدّراسَة

**تثير الإشــكَاليَّة البَحثيَّة الرَّئيسَة لهذا الكتاب عددًا من التَّساؤلات الفرعيَّة، يسعى الكتاب للبحث عن إجابات لها، تكتمل من خلالها منظومة الإجابة عن الإشــكَاليَّة الرَّئيسَة محلّ البحث، بما يحقّق أهداف الكتاب الكُلّيَّة، ورؤيته البَحثيَّة بشأن هذه القضيَّــة المُهمَّة على الأصعدة الإداريَّة، والاقتصَاديَّة والسّياســيَّة، ولعلَّ أبرز هذه**

**التَّساؤلات ما يلي:**

- ما مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما أهمّيَّة مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟ وما ظروف نشأته؟
- ما العلاقة بين التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وإدارة الجَودَة الشَّاملَة؟
- ما عوامل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟ وكيف يمكن بلوغه؟
- ما مُؤشّرَات تقييم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما مُرتكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما عناصر بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما المُعوّقَات والتَّحدّيات التي تُواجه المُنظَّمَات في سَعيها للتَّمَيُّز؟
- ما دَور الحَوكَمَة في دَعم جهود المُنظَّمَات لبلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما علاقة الإبدَاع المُؤسَّسيّ بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما أبرز النَّماذج الدّوليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟
- ما أبرز النَّماذج النَّاجحَة عَرَبيًّا في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؟

## أهمّيَّة الكتاب

تستند أهمّيَّة الكتاب إلى أهمّيَّة مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بحدّ ذاته، فهذا المفهوم يَحظَى باهتمامٍ متزايدٍ على المستويين الأكاديميّ والتَّطبيقيّ، خاصَّةً أنَّه بات ركيزةً رئيسةً في المُنَظَّمَات السَّاعية نحو التَّطَوُّر في بيئة أعمال بالغة التَّعقيد، وبشكلٍ عامّ فإنَّ أهمّيَّة الكتاب تَظهر من خلال شقَّين رَئيسَين؛ أحدهما علميّ أكاديميّ والآخر عَمَليّ تطبيقيّ؛ وإن كان الفَصل بين كلا الشّقَّين، من النَّاحية الواقعيَّة، قد يبدو أمرًا تعسفيًّا، بالنَّظَر إلى أنَّ كُلّ شقّ منهما هو مُكمّل للشّقّ الآخر ومُتَقَاطع معه بشكلٍ كُلّيّ أو جُزئيّ. وبشَكلٍ عَامّ يمكن إلقاء الضَّوء على كلا النوعين من الأهمّيَّة على النَّحو التَّالي:

## الأهمّيَّة الأكاديميَّة

- توفير دراســـة علميَّة منضبطة عن التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ باعتباره أحد الوسائل المُهمَّة والضَّرُوريَّة من أجل التَّنميَة الاقتصَاديَّة.
- التَّأصيل المفاهيميّ لإســـتراتيجيَّة التَّميُّز المُؤسَّـــسيّ، بجميع صُوَره وأنماطه، مع ربطه مفاهيميًّا وتطبيقيًّا بمفاهيم الإدَارَة الحديثة الَّتي باتت جزءًا أساســـيًّا من لغة العَصر في سوق العَمَل.
- تقديم رُؤيَة علميَّة كُلّيَّة حول مســـتقبل ســـوق العَمَل والإدَارَة عامَّة في ظلّ اتّبَاع أسلوب التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بتطبيقاته الحديثة وأنماطه المُختَلفَة.
- تمحيص نظريَّات الإدَارَة القديمة والحديثة للخروج بمفهوم واضح يُقَيّم أسلوب العَمَل بالاعتماد على إستراتيجيَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- رَفد المكتبة العربيَّة بدراسةٍ جديدةٍ تتناول مفهومًا إدَاريًّا بَالغ الحداثة.
- تحليل ودراسة مختلف العناصر ذات الصّلة بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، انطلاقًا من أنَّ هذا التَّحليل يُعدّ مدخلًا أكاديميًّا لفهم أدقّ وأعمق لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## الأهمّيَّة العَمَليَّة

- محاكاة الدُّوَل والمُؤسَّســـات النَّاجحَة والمُتَميّزة في عمليَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لتحقيق أهداف النُّمُـــوّ الاقتصَاديّ، وتنمية المُجتَمَع بكَافَّة مجالاته من خلال نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُجتَمَعات العَرَبيَّة.
- إضافة زَخَم ضَرُوريّ للقُوَى العاملة بالمُؤسَّســـات من المَوَارد البَشَريَّة؛ إذ لا يمكن تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّـــسيّ دون تحقيق التَّمَيُّز الفَرديّ للمَوَارد البَشَريَّة بالمُؤَسَّسَة، والَّذين يساعدون المُؤَسَّسَة من خلال الأنشطة الَّتي يقومون بها على تحقيق نتائج استثنائيَّة مُمَيَّزَة.
- مُسَاعَدَة المُؤسَّســـات العَرَبيَّة في مَهَمَّة زيادة الاهتمام برأس المال الفكريّ، وما تملكه من أفكار وتقنيَّات ورصيدٍ معرفيّ، باعتباره الاستثمار الأهَمّ.
- تعزيز الاستخدام الأمثل لكَافَّة مَوَارد المُؤَسَّسَة، والَّذي يدعم تطويرها من خلال

الإدَارَة المَرِنَة في العَمَل والتَّخَلُّص من الإجرَاءَات الزَّائدَة وتبسيط العَمَليَّات.

- تقديـــم دَعم فكريّ للمُنَظَّمَات والحكومـــات العربيَّة في مجال الجهود الرَّامية لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- دَعم المُنَظَّمَات العربيَّـــة في جُهُودها لتجاوز العَقَبات والتَّحدّيات التي تُواجهها في سَعيها نحو التَّمَيُّز.

## أهداف الكتاب

**يســـعى الكتاب عبر مقترباته النَّظريَّة وأُطُره التَّطبيقيَّة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيســـة والفرعيَّة، والَّتي تُســـفر في النهاية عن تقديم عدَّة مُخرَجَات تَحليليَّة تتعلَّق بالنّقاط التَّالية:**

- رَصد الدّرَاسَات الإداريَّة المُتَخَصّصَة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- تسليط الضَّوء، تطبيقيًّا، على مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وإبراز أهَمّيّته، باعتباره أحد مفاهيم الإدَارَة الحديثة في المُؤسَّسَات الكبرى حول العالَم.
- إلقاء الضَّوء على أفضل أســـاليب الإدَارَة لتطبيقات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ على الصَّعيد الإجرَائيّ.
- نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُؤسَّسَـــات العَربيَّة، وتعزيز مُشَارَكَة العَاملينَ في تطبيق مَعَايير التَّمَيُّز العَالَميَّة.
- تمكين المُؤسَّسَـــات العَربيَّة من تحقيق إستراتيجيّتها في مجال العَمَل الاجتمَاعيّ من خلال بناء القُدُرَات الدَّاخليَّة وتعظيم الاســـتفادة من المَوَارد المُتاحَة، وتوفير كوادر تؤمن بالتَّمَيُّز كأسلوب عمل وكمنهج حياتيّ.
- إلقاء الضَّوء على أبرز العوامل والمُحَدّدَات الَّتي تُؤَدّي إلى التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- التحذيـــر من أبرز العوائق والعراقيل الَّتي قد تقف حجر عثرة في طريق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- بيان جملة من الأساليب الَّتي تَتَّبعُهَا الإدَارَة العليا لتحقيق الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- تقديم جملة من طُرُق تنمية المَوَارد البَشَريَّة الَّتي تقوم بها الحُكُومَات في ســـبيل

تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

- التَّعَرُّف على أهَمّ الخبرات التَّطبيقيَّة للمُؤَسَّسَات كي تَتَبَنَّى مدخل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ للمُنَافَسَة في سوق العَمَل.

## الدّرَاسَات السَّابقَة

**ثمَّة مجموعة من الدّرَاسَــات السَّابقَة الَّتي تناولت بالرَّصد والتَّحليل أحد جوانب التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ومداخله المَنهَجيَّــة، والاقترابات الإداريَّة الحديثة المُتَعَلّقَة بهَذَا الشــأن، ونحو ذلك من دراســات ذات صلة بالموضوع مَحَلّ الدّراسَة؛ حيث عُنيَت دراســات عدَّة بمناقشة إحدى أو بعض هذه القضايا المُهمَّة المطروحة أعلاه، والَّتي وردت ســلفًا بين طيَّات الصفحات السَّابقَة من مُقَدّمَة هَذَا العَمَل البحثيّ، وبشَكلٍ عَامّ يمكن الإشارة إلى بعض من هذه الدّرَاسَات السَّابقَة وفقًا للتصنيف التَّالي:**

### الاتّجَاه الأَوَّل: الدّرَاسَات الإداريَّة.. الأُسُس والمفاهيم

وقد عُنيَت دراسات هَذَا الاتّجَاه، بالعُلُوم الإداريَّة كحقلٍ من حقول العُلُوم الاجتمَاعيَّة، يُعنَى بالأســاس بدراسة الجوانب التَّنظيميَّة في التَّجَمُّعات الإنسَانيَّة بشَكلٍ عَامّ، وما يَتَعَلَّق بذلك من تطوُّرات مَنهَجيَّة مفاهيميَّة وصولًا إلى المدارس الإداريَّة الحديثة الَّتي نعيشــها في ظلّ التَّطَوُّرات غير المَسبُوقة للحياة الإنسَانيَّة بشَكلٍ عَامّ، ومن أمثلة هَذَا الطَّيف من الدّرَاسَــات؛ أساسيَّات الإدَارَة المبادئ والتَّطبيقات الحديثة[1]، أساسيَّات الإدَارَة وبيئة الأعمَال[2]، مبادئ الإدَارَة أُسُس ومفاهيم[3].

1. ديسلر، جاري. أساسيَّات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، السُّعُوديَّة، 1992م.
2. حنفي عبد الغفار. ورسمية قريقاص، أساسيَّات الإدارة وبيئة الأعمال، مُؤَسَّسة شباب الجامعة، الإسكندريَّة، 2000م.
3. منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة أُسُس ومفاهيم، مجموعة النيل العَرَبيَّة، القاهرة، 1999م.

وقد أفاد هَذَا الطَّيف من الدّرَاسَات الكتاب في تحليل تطور المُقتَرَبات الإداريَّة وصولًا إلى المداخل السّلُوكيَّة وما بعد السّلُوكيَّة الحديثة، ما يُعَدّ استرسالًا منطقيًّا قبل الشُّروع في جوهــــر البحث حول مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في التَّطبيقات الحديثة لعلوم الإدَارَة والقيَادَة التَّنظيميَّة.

## الاتّجَاه الثَّاني: الدّرَاسَات السّلُوكيَّة في العُلُوم الإداريَّة

واهتمَّت دراســـات هَذَا الاتّجَاه، بالبُعد الإنسَـــانيّ في إدَارَة المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَات، بالنَّظَـــر إلى أهمّيَّة هَذَا البُعد فـــيما يَتَعَلَّق بالتَّمَيُّز المُـــؤَسَّسيّ كمَدخلٍ إستراتيجيّ لإدَارَة فَعَّالَـــة، لا تتعامل مع المُعطَى الإنسَـــانيّ كعنصر إنتــــاج، بل كمَورد بَشَريّ ذي دور رئيس في العَمَليَّة الإداريَّة ككُلّ، باعتباره مبدأها ومنتهاها، ومن أبرز دراســـات هذه المجموعة؛ السّـــلُوك التَّنظيميّ دراسة السّلُوك الإنسَانيّ الفَرديّ والجَماعيّ في المُنَظَّمَات المُختَلَفَة[1]، السّلُوك التَّنظيميّ بين النَّظريَّة والتَّطبيق[2]، السّلُوك التَّنظيميّ وإدَارَة المَوَارد البَشَريَّة[3]، أهمّيَّة الكَفَاءَات البَشَريَّة في تطبيق إدَارَة الجَودَة الشَّـــاملَة بالمُؤَسَّسَة: دراســـة حالة مُؤَسَّسَة سوناطراك[4]، أثر الكَفَاءَات الوجدانيَّة على تحقيق المزايا التَّنَافُسيَّة المستدَامَة: دراسة مَيدَانيَّة على قطاع الصّناعَات الدوائيَّة[5].

ومثّلت هذه الطَّائفة من الدّرَاسَـــات أهمّيَّة خَاصَّة للكتاب، بالنَّظَر إلى توظيفها في الأُطُر التَّطبيقيَّة لتطورات العُلُوم الإداريَّة والّتي تمثل إشـــكَاليَّة الدّرَاسَـــة الرَّئيسَة،

1. القريوتي، محمد قاسم. السّلُوك التَّنظيميّ دراسة السّلُوك الإنسانيّ الفرديّ والجماعيّ في المُنَظَّمَات المختلفة، دار الشروق، عمَّان، الطبعة الرابعة، 2003م.
2. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السّلُوك التَّنظيميّ بين النَّظَريَّة والتَّطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، 2005م.
3. حنفي، عبد الغفار. السّلُوك التَّنظيميّ وإدارة الموارد البَشَريَّة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، 2002.
4. مسعود، حاسي. أهميَّة الكفاءات البَشَريَّة في تطبيق إدارة الجَودَة الشَّاملَة بالمُؤَسَّسة: دراسة حالة مُؤَسَّسة سوناطراك، كُلّيَّة العلوم الاقتصَاديَّة والإدَاريَّة وعلوم التسيير، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012م.
5. الســـيسي، شريف. "أثر الكفاءات الوجدانيَّة على تحقيق المزايا التَّنَافُســـيَّة المستدامة: دراسة ميدانيَّة على قطاع الصّناعات الدوائيَّة"، مجلة البحوث الإدَاريَّة، مصر، 2012م.

مُمَثَّلةً في مداخل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، أحد تجليَّاتها المُهمَّة الَّتي يسعى الكتاب إلى تحليل أبعادها ومُرتَكَزَاتها الإجرائيَّة لإثراء هَذَا الحقل التَّطبيقي المُهمّ في إدَارَة سير العَمَل بالمُؤسَّسَات الحديثة.

## الاتّجَاه الثَّالث: دراسات إدَارَة الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

ركَّزت دراسات هَذَا الاتّجَاه على مدخل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في ضوء الجَودَة الشَّاملَة كإستراتيجيَّة إداريَّة حديثة في المُنَظَّمَات المُختَلفَة، ومن أبرز دراسات هَذَا الاتّجَاه، أثر إدَارَة المعرفة على التَّمَيُّز التَّنظيميّ: دراسة تطبيقيَّة على الجامعات الأردنيَّة الخَاصَّة في إقليم وسط الأردن[1]، وإدَارَة التَّميُّز: الفَلسَفَة الحديثة لنجاح المُنظَّمَات في عصر العَولَمَة والمنافسة[2]، ومَهَارَات التَّمَيُّز الإدَاريّ: دراسة تَحليليَّة[3]، والإدَارَة الإستراتيجيَّة والتَّمَيُّز الإدَاريّ[4].

وقد استفاد الكتاب من دراسات هَذَا الاتّجَاه في التَّأصيل لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، كمفهوم إدَاريّ وكإستراتيجيَّة تنفيذيَّة لإدَارَة المُنَظَّمَات والهيئات، وكذلك مُرتَكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وسُبُل دعمه في البيئات المُختَلفَة وتأثير البيئة المحيطة بالجوانب التَّطبيقيَّة لمدخل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في المُؤسَّسَات الحديثة.

## منهجيَّة البحث

يُمَثّل المنهج مجموعة القواعد والإجرَاءَات الَّتي يجب أن يتَّبعها البحث العلمي

1. محمد منصور، مجيد. أثر إدارة المعرفة على التَّمَيُّز التَّنظيميّ: دراسة تطبيقيَّة على الجامعات الأردنيَّة الخاصَّة في إقليم وسط الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2010م.
2. شوقي، قبطان. إدارة التَّمَيُّز: الفلسفة الحديثة لنجاح المُنَظَّمَات في عصر العولمة والمُنَافَسَة، الملتقى الدّوليّ الرَّابع (المُنَافَسَة والإستراتيجيَّات التَّنَافُسيَّة للمُؤَسَّسة الصّنَاعيَّة خارج قطاع المحروقات في الدول العَرَبيَّة) - الجزائر، 2010م.
3. خليل، علي. "مهارات التَّمَيُّز الإدَاريّ: دراسة تحليليَّة"، مجلة العلوم الإنسَانيَّة، جامعة الزعيم الأزهري، السودان، 2015.
4. الدوري، حسين. "الإدارة الإستراتيجيَّة والتَّمَيُّز الإدَاريّ. أعمال مؤتمرات: الإدارة الإستراتيجيَّة ودعم القُدُرَات التَّنَافُسيَّة للمُؤَسَّسات العَرَبيَّة العامَّة والخاصَّة، المُنَظَّمَة العَرَبيَّة للتنمية الإدَاريَّة، القاهرة، مصر، 2008م.

للوصول إلى النَّتَائج المُســتَهدَفَة، ويجب أن تتمَّ هــذه الإجرَاءَات في إطار خُطُوَات مُنتظمة ومُحَدَّدَة كتحديد نوع الدّراسَــة والمناهج المســتخدَمَة فيها، وبناء المقاييس وأدوات جَمع البيانات.

يَستخدم هذا الكتاب خليطًا منهجيًّا يقوم على اثنين من المناهج البَحثيَّة؛ وهما: المنهج الاســتقرائيّ والمنهج الاســتنباطيّ، ومُبَرّرَات الاعتماد على منهجين اثنين يَتمثَّل في كونهما مُتعارضَين في الأســلوب البحثيّ، وهذا التَّعارُض يُعدّ مُهمًّا للتَّمكُّن من تغطية مختلف جوانب الدّراسَــة، وهنا من الضَّروريّ الإشــارة إلى أنَّه قد لا يتمّ استخدام المنهــجين في الوقت ذاته، فبعض التَّســاؤلات البَحثيَّة يتمّ تغطيتها من خلال المنهج الاستقرائيّ، وأخرى من خلال المنهج الاستنباطيّ، وفيما يلي تبيان لكلا المنهجَين.

### المنهج الأَوَّل: المنهج الاستقرائيّ:

يعتمد هذا المنهج على الاســتدلال، والذي يقوم في جَوهره على الانتقال من الجزئيّ إلى الكُلّيّ، والحُكم على الكُلّ وفقًا للجزء، وفي هذا الكتاب ســيتمّ الاعتماد على هذا المنهج من خلال تعميم الاســتنتاجات والمُلاحظات الخَاصَّة على كلّ الحالات المماثلة، وتَتمثَّــل مُبَرّرَات تطبيق هذا المنهــج في صعوبة حَصر مُفردَات البحث، فمن المُتعذّر دراســة كلّ النَّماذج الخَاصَّة بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذلك يمكن دراســة نماذج مُحدَّدة وتعميمها على المفهوم الكُلّيّ.

### المنهج الثَّاني: المنهج الاستنباطيّ:

يختلف هذا المنهج عن سابقه في الاتّجاه البحثيّ؛ فهو يعتمد على الانتقال من التَّعميم إلى التَّخصيص، والاعتماد على المُسَــلَّمَات، والانطلاق منها نحو اختبار الفَرضيَّات، وفي هذا الكتاب تَتمثَّل المُســلَّمات في أهمّيَّة مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ودَوره المحوريّ في العَمل الإدَاريّ والتَّنظيميّ.

# الفَصْل الأَوَّل
# مَفهُوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ونَشأته وأهَمّيّته

- مُقدّمة
- المبحث الأَوَّل: التَّمَيُّز بين المفهوم الفَردي والثَّقافَة المُؤَسَّسيَّة
  - المفهوم الفَرديّ للتَّمَيُّز.
  - المفهوم المُؤَسَّسيّ للتَّمَيُّز.
  - ثقافة التَّمَيُّز.. النَّشر والانتشار البنَّاء.
- المبحث الثَّاني: نظرة تاريخيَّة على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - البدايات الأُولَى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - إدارة الجَودَة الشَّاملَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
- المبحث الثالث: خصائص وصفات المُنَظّمَة المُتَمَيّزة
  - خصائص المُنَظَّمَات في ظلّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - صفات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
- المبحث الرَّابع: أهداف وأهمّيَّة وأنواع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - أهداف التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - أنواع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

# الفَصْل الأَوَّل

# مَفهُوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ونَشأته وأهَمّيّته

## مُقدِّمَة

في مُواجَهَــة التَّغيرُّات العميقة والتَّطوُّرات السَّريعة الَّتي تفرضها ظاهرة العَولَمَة على بيئة الأعمال المَحَلّيَّة والإقليميَّة والعالميَّة، تَبرُز مرحلة جديدة تُدشّــن لشبه قَطيعة مع الماضي، والَّتي لم تَعُد موسومةً بالبحث عن الاستقرار والاكتفاء الذَّاتيّ، بقَدر ما أضحت مَوسُــومَة بالسَّــعي الحثيث وراء التَّمَيُّز والتَّفَوُّق على الآخرين، إذ غَدَت الأســئلة الوجوديَّة مُجرَّد خطاب مُتَجاوز بقُوَّة تأثير التَّوَجُّهات الفَرديَّة والنَّفعيَّــة الجديدة، متَّجهَةً نحو قيَم "اســتهلاكيَّة" أكثرَ تَنَافُســيَّة، ذات نزعة برجماتيَّة وأنانيَّة.

إذ إنَّ كَافَّــة الإنجازات العلميَّة الَّتي أحرَزها العالَــم، وكُلّ مظاهر عَولَمَة التَّوَاصُل والتّجــارَة، وما وَاكبَها من تَغيُّرات في البيئــة والمُجتَمَع، وفي حياة البَشَر وعلاقَاتهم الشَّــخصيَّة، وكذلك علاقاتهــم في العَمَل أيضًا، تُؤكّد حقيقــة أنَّنا نعيش في أجواء حرب غير مُعلَنَة، تُســتخدَم فيها كُلّ الإمكَانيَّات والوسائل المُتَاحَة لمُوَاجَهَة التَّحدّيات والتَّعقيدات المُســتَجَدَّة، بشكلٍ يَوميّ، وبالتَّالي أصبح من الضَّروريّ تركيز المُنَظَّمَات بمُختَلف أنواعها وأشكالها وأحجامها على تنمية قُدُرَاتها الإداريَّة والتَّشغيليَّة من أجل بلــوغ مرحلة التَّمَيُّز، ومن ثَــمَّ إيجاد مَوطئ قَدَم ضمن الأقوياء والمُتَمَيّزين في هَذَا العالَم.

إنَّ مفهــوم التَّمَيُّز يُعدّ ذا تــأثيرٍ واضح، فهو يبدأ من الفرد مرورًا بالمجتمع كما يلقي بإســقاطاته على بيئة الأعمال، فالمُنَظَّمَات التي لا تُحقّق معايير ومُعَدَّلات مُرتَفعَة في التَّمَيُّز الإدَاريّ والتَّشــغيليّ لن تتمكَّن من الاستمرار، ولن تتمكَّن من المحافظة على حصّتها السُّــوقيَّة وعلامتها التّجاريَّة وولاء مُوظَّفيها وعملائها، وبالتَّأكيد فإنَّ بلوغ مرحلــة التَّمَيُّز في عمل المُنَظَّمَات لا يمكن تحقيقه بســهولة، فالتَّمَيُّز يمكن وَصفه بفلســفة عمل وأســلوب تفكير، وهو ما يتحقَّق من خلال انتشاره وتَغَلغُله في مُختَلف مفاصــل العَمَل والإدارة، فالمُنَظّمَة التي تُحقّق مُعَدَّلات مرتفعة من التَّمَيُّز تمتلك قُوًى بشريَّة تُحقّق على المســتوى الفَرديّ مُعَدَّلات تَمَيُّــز مرتفعة، ولذلك يمكن القول إنَّ

التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ يُشكّل جمعًا للتَّمَيُّز الفَرديّ داخل المُنَظّمَة، فهو مُحَصّلَة مُباشرَة لجَمع الإبدَاع الفَرديّ.

إنَّ التَّغيُّرَات الجذريَّة التي طرأت على سوق العمل، وعلى عالَم الأعمال برُمَّته جعلت من التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ ضرورةً وجوديَّةً بالنّسـبة للمُنَظَّمَات، فلم يَعُد التَّمَيُّز خيارًا يمكن اتّباعـه أو لا، بل بات ضرورة حتميَّة للمُنَظَّمَات الرَّاغبة في البقاء في سـوق العمل، وهذا الأمر يُحتّم على المُؤَسَّسَـات الأكاديميَّة البَحثيَّة والمُنَظَّمَات على حدٍّ سواء العمل الدَّؤوب والمستمرّ على تحديد مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بدقَّة والعمل على تطوير أُسُسه بشكلٍ مُستمرّ.

لذلك، وانطلاقًا من هذا الطَّرح، سنُفرد هذا الفصل للتَّعريف بمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وظُرُوف نَشأَته وتبيان خصائصه والنّقاط التي تُبرز أهمّيَّته.

## المبحث الأَوَّل

# التَّمَيُّز بين المفهوم الفَرديّ والثَّقافَة المُؤسَّسيَّة

**يُعَدّ التَّمَيُّز من المفاهيم واسعة الانتشار والدلالة، فهو مفهومٌ فَرديّ وفي الوقت ذاته مُؤسَّسيّ، كما يمكن النَّظَر إليه على أنَّه مفهومٌ حُكُوميّ، فالتَّمَيُّز ليس حكرًا على قطاع مُحدَّد، فهو ثقافة حياة وأسلوب عمل، فعلى المستوى الفَرديّ يُنظَر إلى صفة التَّمَيُّز باعتبارها مهارة جَيّدَة أو سِمَة إيجَابيَّة تتجاوز المَعَايير العاديَّة وَظيفيًّا وإجرَائيًّا، حسب تعريفات خبراء التَّنمية البَشَريَّة وعلماء النَّفس ومُختَصّي الدِّرَاسَات الاجتمَاعيَّة؛ وتنطبق صفة التَّمَيُّز على أداء وشَخصيَّة الفَرد كما تنطبق على أداء فريق العَمَل أو الجماعة، إضافةً إلى أنَّها تنطبق كذلك على الجانب التَّنظيميّ، مُتَمَثّلًا في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.**

إنَّ الوصول لمرحلة التَّمَيُّز على مُختَلف المستويات لا يمكن تحقيقه بدون الوقوف بدقَّة على حقيقة وجَوهر هذا المفهوم، فتحديد مفهوم التَّمَيُّز ودلالته الحقيقيَّة لا يمكن النَّظَر إليه على أنَّه قضيَّة نظريَّة أكاديميَّة، بل هو من صُلب التَّطبيق العمليّ، وتزداد أهمّيَّة تحديد المفهوم نظرًا لتَشَعُّب المصطلحات وتشابكها، فالغموض في أيّ مفهوم من شأنه الانعكاس قصورًا في جانب التَّطبيق، والعكس صحيح.

## المفهوم الفَرديّ للتَّمَيُّز

يُعَدّ التَّمَيُّز من المفاهيم التَّاريخيَّة القديمة، وإن شهد عدَّة تغييرات في دلالته، ولكنَّ هذه التَّغييرات لم تُخرجه عن جوهر دلالته الرَّئيسيَّة، وبالرجوع لتاريخ هذا المفهوم كمنطلق للفَهم والتَّدقيق الجَيّد في المصطلح؛ نجد أنَّ هناك مبدأ Arete[1] الَّذي يعني

1. كان لدى اليونانيين القدماء مبدأ arete الذي كان يعني الملاءمة المُتَمَيّزَة للغَرَض. وهو يظهر في أعمال أرسطو وهوميروس. فقد قال أرسطو ذات مرة: «نحن عبارة عمَّا نفعله بشكلٍ مُتكَرّر... وبالتَّالي، فإنَّ التَّمَيُّز ليس إجراءً، بل عادة». للمزيد: ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/xL3xv

لدى اليونانيّينَ القدماء "المُلاءمَة المُتَمَيّزَة للغَرَض"، والَّذي يظهر بشَكلٍ جَليّ في أعمال أرسطو[1] الفَلسَفيَّة وهوميروس[2] الملحميَّة. لكنَّ التَّمَيُّز عند الأوَّلين يخضع لتفسيرات ومقاصد مُتَعَدّدَة، فقد قال أرسطو: "نحن عبارة عمَّا نفعله بشكلٍ مُتكَرّر، وبالتَّالي، فإنَّ التَّميُّز ليس إجراءً، بل عادة". فيما ذهب آخرون إلى اتّصَال التَّمَيُّز بمَفهُوم آخر وهو السَّعَادَة، من قبيل عَيش الحياة بشكلٍ جَيّد ومُتَمَيّز، وكذلك بلوغ الرَّفاهية ودرجة الكمال[3]. أمَّا في ميدان الفَلسَفَة الإسلاميَّة فنجد مَفهُوم الإحسان الَّذي يقابل غياب الإتقَان وانتشار القيَم السَّلبيَّة في المُجتَمَعات الإسلاميَّة، من غشّ وفردانيَّة وسطحيَّة وفوضى وعدم إعمال العقل.

لغويًّا يُقصَد بالتَّمَيُّز التَّفريق أو الاختلاف بين شيئين أو حالتين، ويُقصَد به أيضًا الاختلافُ عن الآخرين بعلاماتٍ فارقة، وتَمَايَز عن غيره؛ أي: اختلَف عنهم ونافسهم[4]. مفاهيميًّا يمكن تعريف التَّمَيُّز على أنَّه "قُدرَة الشَّخص على التَّغَيُّر المُستَمرّ من أجل التَّأقلُم مع البيئة والظُّرُوف المحيطة، من أجل الوصول إلى مرحلة التَّناغم الَّتي تعتمد على فَهم كَافَّة القُوَى الَّتي تتَكَوَّن منها البيئة المحيطة[5]، كما أنَّ التَّمَيُّز يُمثّل قُدرَة الفَرد المُتَمَيّز في الحفاظ على المَجهُودات المُعرَّضَة للهَدر، والَّتي قد يُضيّعها النَّاس العاديُّون طيلة حياتهم في البحث عن أشياء قد تبدو مُنَاسبَة لهم. والتَّمَيُّز هنا لا يستقيم وعدم

1. أرسطو: (384 – 322) ق.م؛ فيلسوف يونانيّ ولد بمدينة اسطاجيرا في مقدونيا، ترك أثرًا عميقًا في الفكر اليونانيّ ومن بَعده في الفكر المسيحيّ والفكر العربيّ الإسلاميّ والفكر الحديث، يُعَدّ أشهر تلامذة أفلاطون، وله إسهامات علميَّة كبيرة في الفلسفة والأخلاق والمنطق والسّياسة، أهَمّ كتبه: (الأخلاق والسّياسة، ما وراء الطبيعة، المنطق)، للمزيد: مجلة المعرفة، مُتاح على الرابط: https://cutt.us/kKrSn
2. هوميروس: (القرن الثامن قبل الميلاد)، أحد أعمدة الثَّقافة الإغريقيَّة القديمة، وصاحب أهَمّ مَلحَمتين في تاريخ الأدب العالَميّ؛ الإلياذة والأوديسا، اختلف المُؤرّخون حول مولده ونشأته؛ إذ رأى بعضهم أنَّه عاش في فترة 850 قبل الميلاد، ويقرّ بعضهم الآخر بمعاصرته لحرب طروادة والتي أنشد فيها شعر الحرب ليكون نتَاجَ ذلك الملحمة الأعظم في التاريخ الإغريقيّ القديم؛ للمزيد: مجلة المعرفة، متاح على الرابط: https://cutt.us/x643E
3. Capodagli, B & Jackson, L. “The disney way; harnessing the management secrets of disney in your company”. New York, New York, United States of America: McGraw-Hill books. 2007.
4. قاموس المعاني، معنى التَّمَيُّز، للمزيد: موقع قاموس المعاني، مادة "التَّمَيُّز"، متاح على الرابط: https://cutt.us/wfYWu
5. تشارلز جي كوك. "علم النَّجَاح"، دار هنداوي للنشر، مصر، 2016، ص 28 - 29.

الثّقَة بالنَّفس، فبواسطة هذه الأخيرة يمكن إدَارَة الحياة الشَّخصيَّة والمهنيَّة بالطريقة المُنَاسبَة، والَّتي تخلو من المخاوف والهواجس العَاديَّة عند البَشَر، وتُعتَبر من العوامل الجَالبَة للانعزال والإخفاق والفَشَـــل، مثل الخوف من الفَقر أو المرض أو تقدُّم العمر أو هاجس التَّعَرُّض للنَّقد والخسارة.

كما أنَّ التَّمَيُّز عاملٌ إيجَابيّ يســـاعد المَرء على إدَارَة مَوَارده المَادّيَّة والفكريَّة بعقلانيَّة وحكمة. كما يساعد في التَّعَرُّف على نقاط القُوَّة لديه، ومِن ثَمَّ التَّركيز عليها، والسَّعي لاحـــتلال مراكز القيَادَة بدلًا من الاكتفاء بدَور التَّابع للآخرين. فالتَّمَيُّز بهَذَا المعنى، يعمـــل على تطوير غريزة القيَادَة لدى الإنســـان، وبالتَّالي التَّـــدَرُّج في العديد من المَسؤُوليَّات الَّتي تُتيح له الوصول إلى القمَّة.

كما أنَّ التَّمَيُّز يُعدّ واحدًا من أفضل السّـــلُوكيَّات الَّتي من شـــأنها أن تُنَشّـــط القُدرَة على التَّخَيُّـــل، وهو ما يجعل العقل يقتنع بالأفكار ويجد حلـــولًا وطُرُقًا ابتكَاريَّة من أجل تنفيذها وتطويرها، وبالتَّالي يجد الفَرد نفســـه في وضعيَّة إنتاج خُطَط وتحضير لمشروعـــات أفضل، فيكون أكثر قُدرَة على ابتكار أفـــكار جديدة بناءً على المفاهيم والمعرفة المُخَزَّنَة في عقله.

وعلى مســـتوى آخر، يجعل التَّمَيُّز الفَرد أيضًا، أكثر شَـــغَفًا بكُلّ ما يحيط به من أمور وأحداث، وحَتَّى في علاقاته الشَّـــخصيَّة والعَاطفيَّة، وهو ما يُفضي حتمًا إلى ملاحظة مَن حوله للتَّغَيُّر الطارئ في شخصيّته وطريقة تفكيره، فيَنَال اهتمام الجميع. نَاهيكَ عن القُدرَة على استيعاب الأحداث وطُرُق التَّعَامُل مع المحيط الإنسَانيّ والبيئيّ، وأيضًا القُدرَة الكبيرة على التَّحَكُّم في النَّفس وتحقيق التَّوَازُن بين الرَّغبَات والقُدُرَات.

والتَّمَيُّـــز كذلك يعني أنَّ الفَرد المُتَمَيّز يُقدّم لعمله الكثير، ويبذل فيه الجهد المضاعف من أجل الوصول إلى هدفه في العَمَل، حتَّى لو كان ما يتقاضاه من العَمَل لا يتناسب مع ما يحصل عليه من أَجر، فالمُتَمَيّز كشخصٍ مسؤول ومُتَفَانٍ يَسعَد بأداء المَهامّ المُكَلَّف بها، ويُرحّب بها، لا يتذمّر منها ولا يتهرّب من ثقَل أعبائها، وذلك يســـتلزم إزالة كَافَّة العَقَبَات وتنفيذ المهامّ وابتكار الحلول بغَضّ النَّظَر عن درجة الصُّعُوبَة الَّتي تعترضه.

## المفهوم المُؤسَّسيّ للتَّمَيُّز

انتقالًا من تعريف المفاهيم العامَّة المُتَعَلّقة بالتَّمَيُّز، إلى التَّخصيص عبر الحديث عن التَّمَيُّز في إطاره المُؤسَّسيّ، يمكن اختزال تعريف المُؤَسَّسَة المُتَمَيّزة بأنَّها بنيَة وَظيفيَّة مُنتَظمة تقوم بتحسين بيئة العَمَل داخلها، كما أنّها تعمل على تشجيع فُرَص الرَّفع من أدائها الإنتاجيّ، وتقديم قيمة مُضَافَة للطَّرَف الخَارجيّ من العُمَلاء والمُتَعَاملينَ معها، مع ما يوجِب ذلك من تفهُّم الحاجيَّات وتوقُّع الاحتياجات واستثمار الفُرَص، وكُلّ ما يجعل المُؤَسَّسَة تُقدم صورةً إيجَابيَّة للتَّأثير على الجوار والمحيط، وتُمثّل دَور الرَّافعَة الاقتصَاديَّة والاجتمَاعيَّة الحَقيقيَّة في موطنها، دون إغفال أهمّيَّة خَلق المُؤَسَّسَة لثقافة خَاصَّة بها في إطار التَّمكين لبلوغ أهدافها المرسومة[1].

وفيما يَتعلَّق بالتَّعريف الاصطلاحيّ لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ فقد ورد مصطلح "التَّمَيُّز" في اللُّغَتَين العَربيَّة والإنجليزيَّة، بمعنًى واحدٍ تقريبًا، في (اللُّغَة العَربيَّة): فقد وردت كلمة التَّمَيُّز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل "تَمَيَّز" الَّذي يعني امتَازَ، من أصل "مَيَّز"، ويقال: تمَيَّز القوم؛ أي انفردوا؛ وقياسًا على ذلك فإنَّ المُؤَسَّسَة المُتَمَيّزَة هي المُؤَسَّسَة الممتازة والمُتَفَرّدَة عن المُنَافِسين[2]؛ وفي (اللُّغَة الإنجليزيَّة): وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعيّ بمعنى تَفَوُّق، أو امتيَاز، وإتقَان وإبدَاع: شيءٌ يُبدع فيه الشَّخص ويتميّز به عن الآخرين. والحال نفسه مع مصطلح التَّمَيُّز في الفكر الإدَاريّ؛ حيث يوجد "Business Excellence"، ويمكن ترجمته بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، "Organizational Excellence"، ويمكن ترجمته بالمُنَظَّمَات أو المُؤسَّسَات المُتَمَيّزَة، "Total Organizational Excellence"، ويمكن ترجمته بالتَّمَيُّز التَّنظيميّ الشَّامل، وجديرٌ بالذّكر أنَّ التَّمَيُّز لا يعني فقط مُجَرَّد النَّجاح، ولكن يشمل النَّجاح والتَّفَرُّد من أجل البقاء والنُّمُوّ[3].

1. سند، يوسف. المفاهيم الأساسية لنموذج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، موقع مجلة المجتمع السُّعُوديَّة، 5 أبريل 2015م، تاريخ الزيارة 8 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/JQKdAW
2. مادة ميز، المعجم الوسيط.
3. السَّالم، مُؤيّد سعيد. خواطر في الإدارة المُعاصرَة، المُنَظَّمَة العَربيَّة للتَّنمية الإدَاريَّة، القاهرة 2005م، ص 38.

تُعدّ التَّعريفات الممنوحة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مُتعَدّدَة مُتَشَعّبَة، وعلى الرَّغم من هذا التَّشَعُّب إلَّا أنَّها لا تخرج في جوهرها عن ذات الدّلالة، فقد تمَّ تعريفه على أنَّه "سَعي المُنَظَّمَات إلى استغلال الفُرَص الحاسمة التي يسبقها التَّخطيط الإستراتيجيّ الفَعَّال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وُضُوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على مُعَدَّلات أداء مُرتَفِعَة"[1]، كما تمَّ تعريفه على أنَّه " كلُّ فعل أو نشـــاطٍ لكلّ شخصٍ يُعزّز ويُقوّي الإنجاز داخل المُنَظّمَة، ويتضمَّن العديد من قُوَى العمل التي تُشَكّل هيكل المُنَظّمَة"[2].

وتمَّ تعريفه أيضًا على أنَّه "تفوُّق المُنَظَّمَات باســـتمرار على أفضل الممارسات العالميَّة في أداء مَهَامّهـــا، وارتباطها مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التَّأييد والتَّفاعل، وإدراك قُدُرَات أداء منافسيها، ونقاط الضَّعف والقُوَّة الخَارجيَّة بها والبيئة المحيطة"[3].

من خلال التَّعاريف السَّـــابقة يتَّضح وبشـــكلٍ جليّ أنَّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مفهوم تَطال إســـقاطاته البيئة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة للمُنَظّمَة، فلا يمكن أن تُحقّق المُنَظَّمَات التَّمَيُّز بدون قدرتها على التَّحَكُّم والتَّوجيه لمختلف عناصر البيئة الدَّاخليَّة، وفي الوقت ذاته التأقلم والتَّفاعل مع مُتَغَيّرَات البيئة الخَارجيَّة، وحصيلة هذا التَّفاعل والتَّوجيه تنعكس أداءً مُتَمَيّزًا على المستوى التَّشغيليّ والتَّنظيميّ والإداريّ.

لذا يُعتبر التَّمَيُّز والإبدَاع المُؤَسَّســـاتيّ من أهَمّ مُقَوّمَات التَّطوير لأي مُنَظّمَة، لا سيَّما أنَّ للتَّمَيُّز دَورًا حيويًّا في بقاء المُنَظّمَة وتطوُّرها، فأيُّ مُؤَسَّســـة لا تســـعى إلى التَّطَوُّر والتَّمَيُّز في عملها هي مُؤَسَّسَة آيلَة للزَّوَال، لذلك يُعتبر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بمثابة القُدرَة

1. Pinar, T. M and Girard, A. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308, 2008.
2. Nohria, T. From continuous improvement to organizational learning: developmental theory, The Learning Organization, Vol. 10 No.5: 272-82, 2003.
3. عبدالنـــاصر، زايـــد. المنظَّمـــة المُتعلّمة وتطبيقاتها المختلفة نحو أداء مُتَمَيّز في القطـــاع الحكومي، بحث مُقدَّم إلى المؤتمر الدولي للتَّنمية الإداريَّة، المملكة العربيَّة السعوديَّة.

على توفيق وتنسيق عناصر المُنَظّمَة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى مُعَدَّلات الفَاعليَّة، والوصول بذلك إلى مستوى المُخرَجَات الَّذي يُحقّق رغبات ومنافع وتوقُّعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمُنَظّمَة.

## ثقافة التَّمَيُّز.. النَّشر والانتشار البنَّاء

إنَّ التَّمَيُّز، بأشكاله المختلفة؛ الفَرديّ والمُؤسَّسيّ والحُكُوميّ، لا يمكن أن يُحقّق النَّتائج المرهونة به ما لم يتمَّ النَّظر إليه والتَّعامل معه على أنَّه ثقافة عامَّة يجب نشرها أفقيًّا وعموديًّـــا، فلا بُدَّ من النَّظر للتَّمَيُّز على أنَّه ثقافـــة تُوجب النَّشر عَبر أهَمّ الدَّعَائم المَعرفيَّـــة في المُجتَمَعَات، لذلك قد يكون مـــن الناحية العمليَّة والتَّطبيقيَّة من المُتَعَذّر فَصل مفاهيم التَّمَيُّز في مختلف المستويات، فالتَّمَيُّز الفَرديّ والمُؤسَّسيّ والحُكُوميّ يُعَدّ حلقة متكاملة، فالفرد هو جوهر أيّ عمليَّة تَمَيُّز في مختلف المســـتويات، فالمُؤسَّسَات والحكومات المُتَمَيّزَة تُحَقّق تَميُّزها من خلال امتلاكها موارد بشريَّة مُتَمَيّزَة، فتَحقيق التَّمَيُّز على المستوى الفَرديّ يُعدّ المَدخَل الرَّئيس لتحقيق التَّمَيُّز في المستويين الحُكُوميّ والمُؤسَّسيّ.

ولـــنشر ثقافة التَّمَيُّز بمُختَلَف المســـتويات لا بُدَّ من اتّباع أدوات ووســـائل مُتَبَاينَة، فخصوصيَّة كُلّ مستوى تُحتّم تباين الأدوات المتَّبعة، فعلى المستوى الفَرديّ، تُعدّ التَّنمية الذَّاتيَّة ومُدخَلاتها ومُحَفّزَاتها من أهَمّ وسائل بناء ونَشر ثقافة التَّمَيُّز.

مـــن هنا تبدأ الخُطُوَات المُثَابرَة في نَشر ثقافة التَّمَيُّز، والَّتي تقتضي، أوَّلًا، زَرع الثّقَة في الأفراد، تلك الثّقَة الحَقيقيَّة الَّتي تعتمد على السّـــلُوكيَّات الجَيّدَة، وعلى المساواة بينهم، وتقدير مَجهُوداتهم دون خطابات حَمَاســـيَّة أو كلمات ومشاعر مُصطَنَعَة، مع التَّوَاصُل والتَّعَاوُن بين الأفراد بحُرّيَّة، والقُدرَة على الاختلاف في وجهات النَّظَر دون الخوف من العقاب أو ردود الفعل، مع إرســـاء مبادئ الاحترام المُتَبَادَل بين الأفراد؛ حيثُ يحترم كُلّ فرد الخَلفيَّة الثَّقَافيَّة للباقين.

هَذَا مع توزيع المَســؤُوليَّات فَرديًّا، وعلى مستوى فرَق العَمَل الصَّغيرة، ثُمَّ المُؤَسَّسَات الضَّخمَة، وصولًا إلى تحمُّل مَسؤُوليَّة المُجتَمَعات والأوطان، فالشُّعُور بالمَسؤُوليَّة يجعل الفَرد يستشــعر أنَّه في مَحَلّ القيَادَة، الأمر الَّذي يدفعه نحو الابتكار والتَّمَيُّز، وهَذَا يَتَطَلَّب توفير البيئة الملائمَة للتَّمَيُّز والإبدَاع، فشرطٌ أسَــاسيّ لتحقيق التَّمَيُّز هو أن يكون لدى الفَرد الأدوات الَّتي تمُكنه من التَّفكير الإبدَاعيّ، والَّذي يُوَفّر عليه الكثير من الأفكار والمشــاعر السَّــلبيَّة مثل القلَق أو التَّوَتُّر الَّذي يتسبَّب في ضياع الوقت وتَشَتُّت التَّفكير.

أمَّا فيما يَتعَلَّق بنَشر ثقافة التَّمَيُّز على مســتوى المُنَظَّمَات، والذي يُشَار إليه بمصطلح "التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ"؛ فهو يختلف في جوهره عن التَّمَيُّز الفَرديّ؛ كونه يقوم على أُسُــس أكثر وضوحًــا، ويَعتَمد على أدوات تنظيميَّة وتشــغيليَّة واضحة المعالم، كما أنَّ قياس التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ أكثر بساطةً من قياس التَّمَيُّز الفَرديّ.

وعمومًا، يمكن النَّظر لنشر ثقافة التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات من خلال مســتويين اثنين؛ الأَوَّل البيئة الدَّاخليَّة الخَاصَّة بكلّ مُنَظّمَة على حدَة، والآخر مســتوى البيئة المُؤَسَّسيَّة العامَّة، ففي المســتوى الأَوَّل يتمُّ نَشر ثقافة التَّمَيُّــز المُؤَسَّسيّ بين فريق العمل من خلال أدوات تحفيــز ماديَّــة ومعنويَّة، مع تهيئة بيئة عمــل داخليَّة قائمة على دَعم المُؤَشّرَات التَّنظيميَّة المُتمثّلة في الانتماء التَّنظيميّ والولاء والرّضا الوظيفيّ والإبدَاع الإداريّ؛ ولــكلٍّ من هذه المُؤَشّرَات أدوات تفعيل مختلفة ومتباينة، أمَّا على مســتوى البيئة التَّنظيميَّة العامَّة والتــي يُقصَد بها مجموع المُنَظَّمَات العاملَة في بيئةٍ واحدةٍ، التي تمتدُّ لتشــمل الفكر التَّنظيميّ والمُؤَسَّسيّ في إطاره الدّوليّ، ففي هذا المســتوى يتــمّ نَشر فكر وثقافة التَّمَيُّز مــن خلال أدوات مختلفة، ومنها أدوات ذاتيَّة وأخرى خَارجيَّة، فالذَّاتيَّة تشــمل مكاسب التَّمَيُّز والمُتَمَثّلة في السَّيطرة على الأسواق والتفوُّق على المنافسين، والخَارجيَّة تَتَمثَّل في مُحَفّزات خَارجيَّة، ومنها على سبيل المثال: جوائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ التي يتمُّ مَنحها من قبَل عدَّة مُؤَسَّســات مُســتَقلَّة، والتي تَستهدف تكريم المُنَظَّمَات التي تُحقّق مُعَدَّلات مرتفعة في الأداء المُتمَيّز.

**وفيما يلي تبيان لأهمّ جوائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والتي يتم منحها من قبَل مُؤَسَّسَات إقليميَّة ودوليَّة:**

## جوائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ:

### جائزة Deming:

تُســـتَمَدُّ هذه الجائزة من اســـم العالم الأمريكيّ Edward Deming، وذلك تقديرًا لإســـهاماته في مجال الرّقابة على الجَـــودَة، تمَّ إطلاق هذه الجائزة في المرَّة الأولى عام 1951م من قبَل الاتّحاد الياباني للعلماء والمهندسين[(1)]، ويتم تقديم هذه الجائزة بشـــكلٍ ســـنويٍّ، وتُمنَح للمُنَظَّمَات والأفراد اليابانيين المُتَمَيّزينَ، إضافةً للمُنَظَّمَات الأجنبيَّة الأخرى.

### جائزة Baldrige:

تُمنَح هذه الجائزة من قبَل المعهد القوميّ للمعايير والتكنولوجيا التَّابع لوزارة الخَارجيَّة الأمريكيَّة، وتُمنَح هذه الجائـــزة إلى ثلاث فئات هي المُنَظَّمَات الإنتاجيَّة ومُنَظَّمَات الخدمَات والمشروعات الصَّغيرة[(2)]، وتهدف لتعزيز الوَعي بالجَودَة كأحد أهمّ العوامل المطلوبة في عالَم الأعمال.

### جائزة دبي للأداء الحُكُوميّ المُتَمَيّز:

وتهدف هذه الجائزة إلى تعزيز توجُّه مُؤَسَّسَـــات حكومـــة دُبيّ نحو تحقيق التَّمَيُّز، وتعزيز القُدُرَات الإداريَّة والإبدَاعيَّة لدى الأفراد والمُؤَسَّسَات، وتُعدّ ذات أثر تحفيزيّ ماديّ ومعنويّ.

1. الضامن، رولا علي عبدالله. تطوير نموذج تقييم التَّمَيُّز في الأعمال الأردنيَّة، جامعة عمان العربيَّة، عمان، الأردن.
2. الخرشة، ياسين كاسب. أثر الممارسة القياديَّة في تَمَيُّز منظَّمات الأعمال الأردنيَّة لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المُنَظَّمات نحو التَّمَيُّز، جامعة عمان العربيَّة، ص 187.

## المَبْحث الثاني

# نظرة تاريخيّة على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يُعدّ التَّمَيُّز فطرةً إنسـانيَّة، فالإنسان بطبيعته يَسـعى للتَّمَيُّز، وتمَّ إسقاط هذه الفطرة على عالَم الأعمال، وقد ظهر هذا الأمر بشكلٍ جليّ بعد الثَّورَة الصّناعيَّة[1] في أوروبـا، فبعد اختراع المُحرّك البُخاريّ، ولاحقًـا مُحرّكات الاحتراق الدَّاخليّ تصاعَد الإنتاج بشـكلٍ واضحٍ، وبات العَرض يسـاوي الطَّلَب، ولاحقًا ومع ظهور تقنيَّـات حديثة في الإنتاج وظهور مـدارس الإدارة العلميَّة وزيادة الاعتماد على اقتصادات الحجم بات العَرض يَفُوق الطَّلب، والعديد من الشَّركات لم تَعُد تتمكَّن من تسويق إنتاجها بسهولةٍ، ومع هذا التَّعقيد في بيئة الأعمال باتت الشَّركات أمام وَضع دراماتيكيّ يُهدّدها بالموت والخروج من السُّوق، فالبقاء والاستمرار في السُّوق أصبح حكرًا على الشَّركات التي تسـتطيع تقديم قيمة مضافة ملموسـة للعملاء وللمجتمع المحلّيّ، فالجَودَة في التَّصنيع والابتكار في العمل والإبداع في إشـباع حاجات العملاء كانت الوسيلة الوحيدة لضَمان استمرار الشَّركات في العمل.

يُعدّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من النَّاحية الاصطلاحيَّة مفهومًا حديثًا نسـبيًّا، فعُمره لا يتجاوز عدَّة عقودٍ، ولكنَّه من النَّاحية التَّطبيقيَّة يعود لعدَّة قرون سابقة، وإن لم يكن واضح المعالم، فبداياته كانت محصورة بمفهوم إداريّ بسيطٍ، وانتهى الأمر به كفلسفة إداريَّة ومنهج عمل ومشروع إستراتيجيّ تسعى إليه غالبيَّة المُنظَّمات؛ وكما أسلفنا في مُقدّمة هذا الفصل؛ فـإنَّ الفهم الدَّقيق والعميق للدَّلالة الاصطلاحيَّة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يُحتّم العودة لجذوره وإرهاصاته الأُولَى؛ لذلك سـوف يتمّ التَّركيز في هذا المبحث على ظُرُوف النَّشأة الأُولَى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

---

1. الثَّورَة الصّناعيَّة: هي انتشـار الآلات محلّ العَمَل اليدويّ، شـهدت بلدان أوروبا الغربيَّة خلال القرن الثَّامن عشر نهضة علميَّة شاملة فتَنَوَّعَت الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العلم ولتؤدّي إلى اختراعات واكتشافات مُهمَّة كانت السَّبَب المبـاشر في قيام الثَّورة الصّناعيَّة خلال القرن التَّاسـع عشَر، وكان لهـا الأَثَر البَالغ على الحياة الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة والسّياسـيَّة سـواءٌ في أوروبا أو خارجها، أَوَّل ظهورها كان باختراع الآلة البُخَاريَّة في إنجلترا في القرنين الثَّامن عشر والتَّاسع عشر، وانتقلت بعد ذلك إلى دول غرب أوروبا، ومن ثَمَّ إلى جميع أنحاء العالَم، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/DmfTy

## البدايات الأُولَى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

مـــع ظهور الثَّورة الصّناعيَّة والزّيادة الكَمّيَّة في الإنتاج بدأت ملامح التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بالظهور، ولكن على مســـتوى الجَودَة التَّصنيعيَّة فقط، فتركيز الشَّركات آنذاك كان مُركّـــزًا على تقديم مُنتَجات عالية الجَودَة، وذلك انطلاقًا من فكرة أنَّ الإنتاج الجَيّد يُلبّي حاجة جميع العملاء، واســـتمرَّ هذا الأمر حتى بداية القرن العشرين، فالمُنَافَسَة البســـيطة لم تتطلَّب تحقيق تَمَيُّز حقيقيٍّ إلَّا في مجـــال الجَودَة دون إعطاء القيمة المُضافَة أو خدمة العميل أيّ أهمّيَّة تُذكَر، ويَظهر هذا الأمر من خلال مقولة "هنري فورد"[(1)] الشَّـــهيرة: "أيّ مُشترٍ بإمكانه شراء السَّـــيَّارة باللون الَّذي يريده طالما كان لونها أســـود"[(2)]، وهذه المقولة دليلٌ واضحٌ على عدم الاهـــتمام بالتَّمَيُّز إلَّا من باب جَودَة التَّصنيع فقط، وهذا المفهوم يتقاطع مع مفهوم التَّســـويق البيعيّ الَّذي ســـاد تلك الفترة، فمفهوم التَّمَيُّز في عالَم الأعمال بقي مُتواضعًا للغاية، ولم يكن له ظهور حقيقيّ وواضح.

الظُّهـــور الحقيقيّ لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كان مـــع بداية النّصف الثاني من القرن العشرين، ففـــي أعقاب الحرب العالميَّة الثَّانية ومع ظهـــور النَّظريَّات الحديثة في الإدارة، وتصاعُد دَور الشَّركات العابـــرَة للقوميَّات؛ ظهرت معايير الجَودَة والجَودَة

1. هنري فورد (Henry Ford): مؤســس شَركَة فورد العَالَميَّة للسَّــيَّارات، ولد في بلدة ســبرينغويلش في ولاية ميشــيغان الأمريكيــة في 30 يوليــو عــام 1863م، ومنذ صغره أبدَى اهتمامًا كَبيرًا بالميكانيــكا، وحينما كَانَ عمره 12 عامًا اعتاد أن يقضي معظم وقت فراغه في متجر آلات صغير كَانَ قَد جَهَّزَه بنفسه، وَفي سن الخامسة عشرة، بنَى أول مُحرِّك بخاري. كَانَ يعمل مهندسًــا في شَركَة Edison Illuminating Company المملوكة للمخترع توماس إديســون. وبعد أعوام قليلة أصبح كَبير المهندسين في الشَّركَة، وأصبح مقربًا من إديسون وصديقًا له. يعود تاريخ هنري فورد كمُصَنِّع للسيارات إلَى بداية عام 1893م عندَمَا أدَّى اهتمامه بمحركات الاحتراق الدَّاخليّ إلَى بناء نَــمُوذَج صغير يعمل بأسطوانة وَاحدَة من البنزين، وَفي عام 1896م قدَّم الســيارة الأولَى من طراز فورد، وَهيَ Quadricycle، وَفي 19 أغســطس عام 1899م، اســتقال من شَركَة Edison Illuminating Company، وأسَّــس مَعَ آخرين شَركَة Detroit Automobile Company، الَّتي أفلســت بعد حوالي 18 شــهرًا، وَفي 16 يونيو عام 1903م، اســتثمر هنري مَعَ 12 آخرين نَحو 28000 دولار وأنشأوا شَركَة فورد للسَّــيَّارات، وتم بيع أول ســيارة صمَّمتها الشَّركَة في 15 يوليو عام 1903م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموســوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/aVBHJ
2. الخياط، باسل يونس. عالم الأخطاء، دار الكتب العلمية، لبنان، ص 125، 2021.

الشَّــــامِلَة، فلم تَعُد الشَّركات قادرةً على الاســـتمرار في ســـوق العمل دون الاهتمام بالمُواصَفَـــات الفَنّيَّة للإنتاج، وهو ما تطلَّب اهتمامًا متزايدًا بإدارة المُدخَلات وإدارة عمليَّات الإنتاج، إضافةً للاهتمام بأُسُـــس إرضاء العميل وإشباع حاجاته، وفي هذه المرحلة لم يظهر مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بشـــكلٍ واضح، وحتى على مستوى مفهومي إدارة الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة كان ظهورهما مُتواضعًا نسبيًّا، إلَّا أنَّ هذه المرحلة كانت ضروريَّة للغاية، فهي النَّوَاة الأولى التي ســـينطلق منها مستقبلًا مفهوم إدارة الجَودَة الشَّاملَة، وليتطوّر لاحقًا لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بعد عدَّة عقود.

## إدارة الجَودَة الشَّاملَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

شهدت الفترة بين خمسينيَّات القرن العشرين والعَقد الأوَّل من القرن الحالي تغييرات جذريَّة في بيئة الأعمال؛ أهمّها الانتقال من رأس المال المادّيّ إلى رأس المال الفكريّ، ومـــن التَّركيز على البيئة الدَّاخليَّـــة إلى التَّركيز على البيئة الخارجيَّة، ومن التَّركيز على جَـــودَة الإنتاج المادّيّ والخدمـــيّ إلى التَّركيز على التَّمَيُّز، فمفهوم الجَودَة كان نواةَ التَّمَيُّز الأُولَى، فأهمّيَّة الجَودَة كمفهوم إدَاريّ وتنظيميّ انطلقت من اليابان في عـــام 1951م، وذلك على يَد المهندس الأمريكيّ ويليام إدوارد ديمنج[(1)]؛ ليظهر آنذاك أوَّل نموذج عالَميّ لإدارة الجَودَة الشَّـــاملَة، والذي سُـــمّي بنموذج ديمنج[(2)]؛ وتمكَّن هذا النَّموذج من قيادة النَّهضة اليابانيَّة الحديثة، كما أســـهم بشكلٍ مباشرٍ في ظهور

1. ويليام إدوارد ديمنج: (1900-1993م)، مهندس تصنيع أمريكيّ، حصل على الدكتوراه في الرياضيَّات والفيزياء، أدرك أنَّ الموظفـــين هـــم وحدهم الذين يَتحكَّمُون بالفعل في عمليَّة الإنتاج، فقام بطرح نظريته المســـمَّاة بدائرة ديمنج التي بناها على أربعة محاور (خطط – نفّذ – افحص – باشر)، ونادى بها كوسيلة لتحسين الجَودَة، سافر لليابان بعد الحرب العالميَّة الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانيَّة لمســاعدة صناعاتها في تحســين الإنتاجيَّة والجَودَة، للمزيد: موقع مجلة المعرفة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/mCafQ
2. نمـــوذج ديمنج: نموذج إداريّ يُســـتخدم لتحقيق الجَودَة الشَّــاملة في المنظَّمات، تمَّ إطلاقــه في اليابان على يَد المهندس الأمريـــكي ويليـــام إدوارد ديمنج عام 1951م، ومن خلال هذا النموذج تمكَّنت اليابان من إعادة إعمار البلاد بعد الدَّمار شـــبه التَّـــامّ الذي لحقهـــا في الحرب العالميَّة الثَّانية، للمزيـــد: المنتدى العربيّ لإدارة الموارد البشريَّـــة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/74hFx

النَّظريَّة اليابانيَّـــة في الإدارة والمسمَّاة بالنَّظريَّة "Z"[1][2]؛ فالتجربة اليابانيَّة ركَّزت بشكلٍ مباشرٍ على إدارة الجَودَة الشَّاملَة، ولم تظهر لديها فكرة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بشكلٍ مستقلّ.

لاحقًا بدأت بوادر ظهور مفهوم التَّميُّز المُؤسَّسيّ بشـــكله الحاليّ في الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة، وذلك في ثمانينيَّات القرن العشرين، وظهر هذا الأمر بدايةً من خلال عدَّة جهـــود أكاديميَّة، وأهمّها كتاب البحث عن التَّميُّز "In Search of Excellence"[3]؛ والذي صدر عام 1982م، وشـــكَّل نموذج "مالكولم بالدريج"[4][5] نسبةً لوزير التجارة الأمريكيّ الأسبق، والذي تمَّ إطلاقه عام 1987م؛ دَافعًا جديدًا لكلا المفهومَين؛ الجَودَة الشَّاملَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ومن المُلاحَظ هنا وعلى الرَّغم من التَّطوُّرات الواضحة إلَّا أنَّه لم يتمّ الفصل بشـــكلٍ تامّ بين مفهومي التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ والجَودَة الشَّاملَة، فحتى بداية تسعينيَّات القرن السَّابق كان هذان المفهومان يشيران تقريبًا إلى المعنى ذاته.

1. النظريَّـــة "Z": إحـــدى النَّظريات الإداريَّة الحديثة، والتي حقَّقت نجاحًا لافتًا، ابتكرها العالم اليابانيّ وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حقَّقت الشَّركات اليابانيَّة إنتاجيَّة أكبر من الشَّركات الأمريكيَّة؛ تســتند فكرة النظريَّة إلى خصائص البيئة الاجتماعيَّة الخاصَّة بالمجتمع اليابانيّ، وبخاصة الأسرة اليابانيَّة التي تقوم على مبدأ الاحترام لربّ الأسرة، وطاعة أوامره، في حين يكون مســؤولًا عنهم ومشــاركًا إياهم في اتّخاذ القرار، وانعكس هذا بدَوره على العمل الإداريّ داخل المُؤسَّسَـــات، على اعتبار أنَّ المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، ممَّا كان له أحســن الأثر على إنتاجيَّة الأفراد وإخلاصهـــم لمُؤسَّســتهم، للمزيد: جامعـــة بابل، كليَّة الإدارة والاقتصاد، 21 ديســـمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/NM1M2
2. القرزعي، مها بنت صالح أحمد. فلســفة إدارة التَّميُّز المؤســسيّ في التعليم: نماذج دوليَّة، القاهرة: مركز الخبرات المهنيَّة للإدارة، 2018، ص 36.
3. كتاب In Search of Excellence: "البحث عن التَّميُّز" هو كتاب ألَّفه توم بيترز وروبرت إتش. ووترمان جونيور، تمَّ نَشره لأوَّل مرَّة في عام 1982م، تم بيع ثلاثة ملايين نسخة في سنواته الأربع الأولى، وكان الكتاب الأكثر انتشارًا في الولايات المتَّحدة من 1989 إلى 2006م؛ يستكشف الكتاب فنّ وعلم الإدارة الذي استخدمته العديد من الشَّركات في الثمانينيَّات، للمزيد: ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/xIcno
4. مالكـــولم بالدريج: (1922–1987)، ســـياسيّ، ورائد أعمال، وُلدَ في أوماها، نبراســـكا، وتخـــرَّج في جامعة ييل الأمريكيَّة، حصل على عدَّة جوائز أمريكيَّة رفيعة لإســـهاماته الاقتصاديَّة؛ أهمّها جائزة الحريَّة الرئاســـيَّة، تَولَّى منصب وزير التجارة الأمريكيّ منذ عام 1981م حتى وفاته عام 1987م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/oZBeK
5. نموذج مالكولم بالدريج: نموذج أمريكيّ لدعم الجَودَة الشَّـــاملة في الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة، أطلقه الرئيس الأمريكي رونالد ريجان عام 1987م، وسُمّي النموذج باسم وزير التجارة الأمريكيّ الأسبق مالكولم بالدريج، وذلك تقديرًا لإسهاماته الاقتصاديَّة، يسعى النَّموذج لدعم وإطلاق جائزة وطنيَّة تُعزّز من عمليَّات تحسين الجَودَة في الشَّركات الصناعيَّة والخدميَّة والمنظَّمات الصَّغيرة، للمزيد: الموقع الرسمي لجائزة مالكولم بالدريج، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/1eN7g

بعد التَّطَوُّر المُتَســـارع الَّذي شـــهده مفهوم الجَودَة في الولايات المتَّحدَة الأمريكيَّة واليابان، بَدَت أوروبا متأخِّرة نسبيًّا في هذا المجال، ولذلك وكردّ فعل على هذا التَّأخُّر تمَّ إحداث المُنَظّمَة الأُورُوبّيَّة لإدَارَة الجَودَة عام 1992م؛ وذلك لرَفع مستويات الإنتاج السّـــلعيّ والإنتاج الخدميّ معًا، ولتقليل الفـــارق بينها وبين مراكز التَّطوير الإداريَّة العَالَميَّة الأخرى؛ ويُعــدّ النموذج الأوروبيّ للتَّمَيُّز من أكثر النَّماذج تكاملًا ونجاحًا، ومنذ ذلك الحين تصاعد عدد المُنَظَّمَات التي تتبنَّى مفهوم التَّمَيُّز، ففي بريطانيا على ســـبيل المثال فإنَّ أكثر من 93% من المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة البريطانيَّة شهدت تطوُّرًا ملحوظًا في مســـتويات الأداء والخدمة بعد تطبيقها لمبادئ وأُسُس النَّموذج الأوروبيّ للتَّمَيُّز[1]، ولذلك يمكن القول إنَّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في إطاره الحاليّ قد نشأ مع النَّموذج الأوروبيّ للتَّمَيُّز.

وبعد ظهور مفهوم التَّمَيُّز بشـــكلٍ مســـتقلّ عن مفهوم الجَودَة، شهد تطوُّرات عدَّة، فخلال العَقدَين الفائتين ســـعت دُوَل عدَّة لتطبيق مبادئ وأُسُـــس التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وأصبح هناك العديد من جوائز التَّمَيُّز على مستوى العالَم وفي المنطقة العربيَّة أيضًا، وبالتَّأكيد فإنَّ تطوُّر مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لَمَّا يبلغ مُنتَهاه بعدُ، فمن المتوقَّع أن يستمرّ بالتَّطَوُّر أُفُقيًّا وعموديًّا، وذلك انســـجامًا مع التَّطوُّرات الإداريَّة التي يشهدها عالَم الأعمال على المستويين الخاصّ والحُكُوميّ.

1. القرزعي، مها بنت صالح أحمد. فلسفة إدارة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في التَّعليم: نماذج دوليَّة، مرجع سابق، ص 37.

## المَبْحَث الثَّالِث

# خصائص وصفات المُنَظّمَة المُتَمَيّزَة

تتميَّز المُنَظَّمَات التي تَتَّبع مبادئ وأُسس التَّمَيُّز المُؤسّسيّ بجُملَة صفات وخصائص تمُيّزها عن غيرها، وهذه الخصائص تَطَال البيئة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة في المُنَظّمَة، فعلى مستوى البيئة الدَّاخليَّة يمكن ملاحظة ارتفاع مُؤشّرَات الأداء التَّنظيميّ والإدَاريّ والتَّشغيليّ، إضافةً إلى ارتفاع مُعَدَّل الولاء والالتزام التَّنظيميّ بين العاملين، وينعكس أيضًا على مُخرَجَات ومُؤشّرَات المُنَظّمَة الماليَّة والتَّشغيليَّة، كمُؤَشّر الإنتاجيَّة والجَودَة وغيرها من المُؤشّرَات، وعلى مستوى البيئة الخَارجيَّة تَتَميَّز المُنَظَّمَات عن غيرها بمستوى إسهامها في بيئتها المَحَليَّة على المستويين الاقتصاديّ والاجتماعيّ، وعلى مسؤوليّتها الاجتماعيَّة، فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ليس حالةً فكريَّة فقط، بل نموذج عمل يظهر أَثَرُهُ من خلال إسقاطات ماليَّة وتشغيليَّة وإداريَّة؛ فالاستدلال على وجود وتبنّي فكر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يمكن رَصده إداريًّا من خلال مُؤشّرَات قابلَة للقياس، وعمليًّا تُشكّل هذه المُؤشّرَات هدفًا وأداة في الوقت ذاته.

فالمُنَظَّمَات التي تُطبق معايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تتوافر فيها جُملَة عناصر تُحدّد مدى تطبيقها لهذه المعايير، فدرجة الالتزام بهذه المعايير تُحدّد مدى بلوغ المُنَظَّمَات للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فهو عاملُ تمَايُزٍ واختلافٍ بين المُنَظَّمَات، وهذا يقود للقول إنَّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ليس مُؤَشّرًا عدديًّا يمكن بلوغ قيمة قصوى له، فهو مُؤَشّر مَرن، ينسجم مع تغيُّرات البيئة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة في المُنَظّمَة، وهذه المرونة تعني أنَّ معيار التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ الحالي قد لا يكون معيارًا مستقبلًا، فهو مُتغَيّرٌ تَابعٌ لمُتَغيّر مستقلّ يتمثَّل بمُدخَلات المُنَظَّمَات ولعناصر بيئتها الدَّاخليَّة والخَارجيَّة.

وعمومًا يمكن القول بوجود خصائص للمُنَظَّمَات التي تتبنَّى فكر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تتمثَّل في ثماني نقاط، وفيما يلي تبيان لهذه الخصائص:

## خصائص المُنَظَّمَات في ظلّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

### تحقيق قيمة مُضافَة للعملاء

تســعى جميع المُؤَسَّسَات المُتَمَيّزَة بصورةٍ دائمةٍ لإضافة قِيَم أخرى جديدة للمُتعاملين معها، وذلك بعد إجراء دراسات مستفيضة لإدراك احتياجاتهم وتطلُّعاتهم والتَّنَبُّؤ بها وتَلبيتها، ولا يتأتَّى ذلك إلَّا بالتَّوَاصُل الجَيّد مع العُمَلاء وتحليل حالاتهم وتَوَقُّعَاتهم من المُؤَسَّسَة، وفي ظلّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُحقّق المُنَظّمَة معايير مرتفعة من الأداء والجَودَة، وهذا ما ينعكس بشــكلٍ مباشرٍ على إشــباع الحاجات المُدرَكَة وغير المُدرَكَة للعملاء، والذي يُمثّل قيمةً مضافةً جديدةً على مستوى العملاء، ويُحقّق للمُنَظّمَة مُعَدَّلات ولاء مرتفعة.

### تحقيق فعَّال للاستدامة المُؤَسَّسيَّة

يرتبط نجاح المُؤَسَّسَات بشكلٍ عامّ بالأثر الذي تُحدثُه في بيئتها الدَّاخليَّة والخَارجيَّة، ومــن خلال قُدرتها على إحــداث تغيير فعَّال وملموس في المُــؤشّرَات الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة، وهذا الأثر يَتحقَّق بشــكلٍ أعمق في حــال تَبنّي فكر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ وذلــك كون التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في جوهره يقود إلى تحسين المُؤشّرَات، وبالتَّالي ينعكس على الاستدامة المُؤَسَّسيَّة.

### تطوير القُدرَة المُؤَسَّسيَّة

تعمل المُؤَسَّســـات المُتَمَيّزَة على تطوير قُدُرَاتها بتوجيــه التَّغيير الإدَاريّ نحو تحقيق المزيــد من الفَاعليَّة داخلها وخارجهــا، ويمكن تعزيز ذلك بعَقد الكثير من الدَّوْرَات التَّدريبيَّة والمؤتمرات المتواصلة الَّتي تســاعد على ترســيخ رُؤيَة المُؤَسَّسَة ومَعَاييرها وأهدافها للمُوظَّفينَ عامَّة، والأعضاء الجُدد بشــكلٍ خَاصّ، وإقناع الجميع بضرورة تَبَنّي خُطَط التَّطوير وتحفيزهم على المُشَــارَكَة في تنفيذها، ومن صُوَر هَذَا التَّحَوُّل تبسيط الإجرَاءَات وتعزيز الشَّفَافيَة وتشجيع العَمَل بروح الفريق، والحرص على أعلى درجات الكفاءَة والجَودَة، وتصميم عَمَليَّات إداريَّة مُترَابطَة وقائمة على الاحتياجات الفعليَّــة للعملاء ومحاولة تنفيذها على أكمل وَجــه، وفي هذه الحالة تُصبح صناعَة

القَرَارات مُؤَسَّسَـــة على الحقائق المُوثَّقة عن نتائـــج قياس الأدَاء ومُؤشّرَات الكفَاءَة والتَّحديد الدَّقيق لاحتياجات العُمَلاء وتَوَقُّعَاتهم.

**دعم الابتكار والإبدَاع**

تقوم المُؤَسَّسَات المُختَلفَة في طريقها إلى تحقيق التَّمَيُّز برعاية تطوير الأدَاء المُنتَظم، وتحفيـــز روح الإبدَاع الحَقيقيّ لـــدى المُوظَّفينَ، ويُعدّ دَعم الابتكار عاملًا حيويًّا في تشـــجيع العَاملينَ على بذل الجُهد والعطاء وتمتُّعهـــم بالإيجَابيَّة، بخلاف أنَّه تقدير للمَجهُود الإنسَـــانيّ، ودَعم تطوير العامل المُبدع، والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ إحدى نتائج الإبدَاع الإدَاريّ والتَّشغيليّ، فالمُنَظَّمَات المحقّقَة لمستويات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تتمتَّع ببيئة داعمة للإبدَاع.

**تبنّي نماذج قياديَّة تقوم على الإلهام والإبداع**

تَتَمَيَّـــز المُنَظَّمَات النَّاجحة والرَّائدة باتّبَاع نمـــاذج قياديَّة فعَّالة، ففي عالَم الأعمال الحَـــاليّ بَالغ التَّعقيد باتت القيادة النَّاجحة أحد أهمّ مُرتكَزَات الاســـتمرار والتَّمَيُّز؛ فالسّـــلُوك الإدَاريّ والقياديّ يُعدّ رافعةً تشغيليَّةً رئيســـةً، والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ من الرَّكائز الرَّئيسَـــة للقيادة الإبدَاعيَّة، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يقترن بشكلٍ عضويٍّ بالإبدَاع، والإبدَاع بدوره يرتبط بالإلهام. وتفصيلًا، تكمُن مَسؤُوليَّة القائد في قُدرته على صياغة المسارات المُستَقبَليَّة للمُنَظّمَة وتحديد الرُّؤى العامَّة والخُطَط والأهداف، وقُدرته أيضًا على شَـــحذ روح الآخرين بالقيَم الإيجَابيَّـــة مثل: الإيمان برؤيته ونشرها على نطاقٍ واسعٍ داخل المُؤَسَّسَـــة وتطبيق القيَم والضَّوابط السّلُوكيَّة واتّبَاع ثقافة التَّمَيُّز، والَّتي من المفترض أن يُعبّر عنها القائد ذاته بسلوكه الشَّخصيّ أولًا.

**سرعة وفَاعليَّة التَّكَيُّف مع المُتَغَيّرَات الإداريَّة**

من السّمات المُمَيّزَة للمُؤَسَّسَـــات النَّاجحَة قُدرَتُها على تحديد الفُرَص ونسَب المخاطر وتوقّع المجازفة، ثُمَّ الاستجابة السَّريعة لهذه التَّحدّيات بفَاعليَّة وكفاءَةٍ، وقد يتأتّى ذلك من خلال وضع البرامج المُتَمَيّـــزَة، والتمرُّن على مُوَاجَهَة المخاطر، والمرونة الذّهنيَّة للمسؤولين والعَاملينَ، وتقديم مُختلف الحلول للمُشكِلات المُختَلفَة، وتوافر الشَّرَاكَات

الواضحـــة مع الجهات المَعنيَّة، فالمُنَظَّمَات التي تتبنَّى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كفلســـفة عمل وإدارة تتمكَّن مـــن التَّكيُّف مع مُتَغَيّرَات البيئة الخَارجيَّـــة بفَاعليَّة أعلى مقارنة مع المُنَظَّمَات التَّقليديَّة.

**التَّمَيُّز بالاستغلال الأمثل للمواهب البَشَريَّة**

تُقدّر المُؤَسَّســـات النَّاجحَة عامليها، وتسعى إلى تعزيز ثقافة تمكين الموهوبين منهم؛ بُغيَة تحقيق الأهداف، ويكون ذلك عن طريق دراســـة خصائصهم وقُدُرَاتهم، وتنمية مواهبهم، ومُتَابَعَة الموهوبين منهم وتشجيع روح الإبدَاع لديهم باعتبارهم ركنًا أساسيًّا في صياغة المســـتقبل؛ وفي هَذَا العنصر يُحدَّد مســـتوى الأدَاء المُؤَسَّسيّ عن طريق مســـتوى العَاملينَ؛ ولذا فإنَّ أيّ مُؤَسَّسَة يكون مستوى تمَيُّزها مُرتبطًا بمدى كفاءة وجَودَة العاملين بها. وهذا يَتَطَلَّب الارتقاء بمستوى مُشَارَكَة المُوظَّفينَ وتنمية قُدُرَاتهم وتدريبهم وإشراكهم في العَمَل بصورة حَقيقيَّة.

**استدامة النَّتَائج المُتَمَيّزَة**

تتفوَّق المُؤَسَّســـات المُتَمَيّزَة في الحفاظ على إحراز نتائج مُستدَامَة تُلَبّي الاحتياجات الدَّاخليَّـــة والخَارجيَّة على المَدَيَين القصير والطويل بما يتوافق مع البيئة التَّشـــغيليَّة والمَعَايير الخَاصَّة بها، ويتحقَّق ذلك بتَبَنّي آليَّات التَّطوير الدَّائم والحفاظ على الجَودَة والأدَاء المُتَمَيّز. وبشَـــكلٍ عَامّ، فإنَّ المُؤَسَّسَات المُتَمَيّزَة "سواءٌ كانت حُكُوميَّة أو خاصَّة" تبذل جهودًا ضخمة لتلبية الاحتياجات الحاليَّة والتَّوَقُّعات المُســـتَقبَليَّة لجميع عملائها المَعَنـــيّين بأعمالهـــا أو أصحاب المصلحة لديها، وذلك عبر مـــا تُقدّمه من خدمَات، وبحسب الآليَّات الَّتي يتمّ تقديم هذه الخدمَات بها أيضًا.

وهناك مصطلح آخر مرتبط بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، تَجدر الإشـــارة إليه، وهو "اســـتدامة التَّمَيُّز"، ويعني الاســـتمراريَّة في القيام بالأنشطة المُتَمَيّزَة وَسط ظُرُوف عَالَميَّة بالغَة التَّعقيد وازدياد حدَّة التَّنَافُســـيَّة بين المُؤَسَّســـات والدُّول، والتَّطَوُّرات التّكنُولُوجيَّة السَّريعة، والتَّحَوُّلات الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة الهائلة، وهو الأمر الصَّعب الَّذي يحتاج المزيد من الجُهد والمثابرة من هذه المُؤَسَّسَات لضمان البقاء والرّيَادَة.

## صفات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ

**تتَّسم المُنَظَّمَات التي تُحقّق معايير مرتفعة في التَّمَيُّز المؤسَّسيّ بمجموعة من الصفات؛ بحيث يمكن القول إنَّ تحقُّق هذه الصفات دليلٌ على وجود مُؤشّرَات على الالتزام بمبادئ ومعايير التَّمَيُّز المؤسَّسيّ.**

**وفيما يلي تبيان لهذه الصّفات:**

**الاتّجاه نحو قطاعات تتضمَّن صعوبةً في الإنجاز**

فالعمل الصَّعب والذي يتطلَّب جهودًا نوعيَّة يساعد في تمَيُّز المُنَظَّمَات وتَحقيق مُعَدَّلات عالية من التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، على عكس الأعمال السَّهلة والرُّوتينيَّة النَّمطيَّة التي لا تتطلَّب أيّ جهودٍ نوعيَّة، فكُلّ المُنَظَّمَات تتمكَّن من إنجاز هكذا أعمال، وبالتَّالي لا تتضمَّن أيّ إبدَاع، وبالتَّالي عدم تحقيق أيّ تمَيُّز مُؤسَّسيّ.

**توفُّر الكفاءة في الإدارة والقيادة**

فالقيادة الكفء تمُثّل خصائص وصفات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ في الوقت ذاته، فالقيادة ومدارسها الحديثة تُعدّ صفةً رئيسةً من صفات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، وهنا يمكن القول إنَّ القيادة والتَّمَيُّز المؤسَّسيّ يَرتبطان بعلاقة تبادليَّة وكلُّ منهما يتأثَّر ويؤثّر بالآخر.

**قبول الأعمال النَّوعيَّة**

إنَّ قبول العمليَّات التي تتطلَّب جهودًا نوعيَّة وخبرة كبيرة يُعدّ من صفات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ؛ فالأعمال البسيطة لا يمكن أن تُظهر تمَيُّز المُنَظّمَة، وهنا تَظهَر فكرة المُنَظَّمَات القائدة للسُّوق، والتي تُحقّق مُعَدَّلات مرتفعة من التَّمَيُّز المؤسَّسيّ.

**توفُّر خبرات خارج نطاق العمل**

من صفات المُنَظَّمَات المُتَمَيّزَة أنَّها تمتلك خبرات خارج نطاق عملها، فعلى سبيل المثال تسعى غَالبيَّة المُنَظَّمَات المُتَمَيّزَة لامتلاك خبرات في مجال نُظُم المعلومات الإداريَّة، وفي مجال تحليل البيانات الضَّخمة والإدارة الإستراتيجيَّة، فهذه الخبرات تدعم وبشكلٍ مُباشر وغيرَ مُباشرٍ التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، وهذه الخبرات ترتبط مع التَّمَيُّز المؤسَّسيّ بعلاقة تبادليَّة.

**اعتماد برامج تدريب رائدة**

غَالبيَّة المُنَظَّمَات تسعى بشكلٍ مستمرّ لرَفد كوادرها بخبرات جديدة، ولكنَّ المُنَظَّمَات المُتَمَيّــزَة تعتمـــد برامج تدريب رائدة تقوم على تقديـــم خبرات ومعارف لكوادرها البشريَّة، والتي تُعدّ خبرات رائدة غير مُتوفّرة في سوق العمل، وهذه الخبرات تنعكس بشكلٍ مباشرٍ على مُؤشّرَات الأداء وبالتَّالي على مُعَدَّل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**دقَّة العمل**

فالدّقَّة في العمل من أهمّ صفات المُنَظَّمَات المُتَمَيّزَة، والدّقَّة في العمل تتطلَّب اعتماد نماذج تَنَبُّؤ حديثة وفعَّالة ومُعتَمــدَة على نُظُم دَعم القرار وعلى التَّحليل الإحصائيّ للبيانات المُستَمَدَّة من البيئة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة.

## المَبْحَث الرَّابع

# أهداف وأهمّيَّة وأنواع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

لا يجـــوز النَّظر للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ على أنَّه قضيَّـــة نظريَّة أو ترفٌ إداريّ، فهو من مُتطلَّبات العمل والاســـتمرار في بيئة الأعمال الحاليَّة بَالغَة التَّعقيد، فبيئة العمل دَائمَة التَّـــغيرُّ تتطلَّب اعتمادًا متزايدًا على معايير عمل وأداء جديدة، وهذا يقود للجَزم بأنَّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ أمرٌ لا بُدَّ منه بالنّسبَة للمُنَظَّمَات، فهو عنصرٌ مُهمّ في عالَـــم الأعمال، هذا فيما يَتعَلَّق بأهمّيَّة هـــذا المفهوم، أمَّا فيما يَتعَلَّق بأهدافه فهو يستهدف رَفع مستوى الأداء وتحسين واقع المُؤشّرَات التَّشغيليَّة والإداريَّة، وبالتَّالي زيادة قدرة المُنَظّمَة على المُنافَسَـــة والاســـتمرار ودَعم القيمة المُضَافة الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة التي تُحققهـــا المُنَظّمَة في بيئة عملها المَحلّيَّة، إضافةً لدَوره في دَعم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة، كلّ هذا يقود لأهمّيَّة تَوضيح أهمّيَّة وأهداف التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ولذلك سيتمّ تَخصيص هذا المبحث لتوضيح هذه المفاهيم.

### أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تنبع أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من إمكانيَّة المُنَظَّمَات في بَلوَرَة القُوَى الدَّاعمَة للتَّمَيُّز من خلال تحقيق مُعَدَّلات أداء إدَاريّ وتشغيليّ مُرتَفعَة، وتحقيق قُدرة عالية على المُنَافسَة وحفظ المكان والمكانة التَّنظيميَّة والتي تتمثَّل في القُوَى البشريَّة، والثَّقافَة التَّنظيميَّة، والهيكل التَّنظيميّ إضافةً لتنامي مُؤشّرَات الجَودَة والقُدرَة على توظيف التّكنولوجيا في مُختَلف العمليَّات الإداريَّة والتَّشغيليَّة[1].

1. عبدالنَّـــاصر، زايـــد. المنظَّمة المتعلّمة وتطبيقاتهـــا المختلفة نحو أداء مُتمَيّز في القطاع الحكومـــيّ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2003م.

**وعمومًا يمكن إظهار أهمّيّة التَّمَيُّز المُؤسّسيّ من خلال النّقاط التَّالية:**

- يُعدّ التَّمَيُّز المُؤسّسيّ وسيلةً فعَّالة لمعرفة العَقَبَات الذَّاتيَّة والموضوعيَّة التي تُواجه المُنَظَّمَات بدقَّة، ولتقديم حلول فعَّالة لمواجهتها وإيجاد حلول جذريَّة لها.
- يُقدّم التَّمَيُّز المُؤسّسيّ أدوات فعَّالة في قضيَّة جَمع البيانات، لا سيَّما أنَّ البيانات الدَّقيقة والمتوفّرة في الوقت المناسب تُعدّ من أهمّ مُدخلات اتّخاذ القرار الصَّحيح.
- زيادة القُدرَة على الاستمرار في المُنافَسَة، والقُدرَة على مُوَاكَبَة التَّغيُّرَات المتسارعَة في مُتطلَّبات سوق العمل على مستوى السُّوق الدَّاخليّ والخَارجيّ في المُنَظّمَة.
- توفير المهارات اللَّازمة لصُنع القرار في المُنَظّمَة، وتحقيق الإبدَاع الإدَاريّ والتَّشغيليّ ودَعم واقع المُؤشّرَات الماليَّة والتَّشغيليَّة.
- دَعم المُؤشّرَات التَّنظيميَّة كالولاء التَّنظيميّ والرّضا الوظيفيّ وتَخفيض مُعَدَّل دوران العمل وغيرها من المُؤشّرَات.
- دَعم سياسات التوسُّع الأفقيّ والعموديّ في المُنَظّمَة من خلال الدُّخول إلى أسواق جديدة، كما يساعد في تسويق وتبنّي مُنتَجَات وخدمَات جديدة، وزيادة مستوى ولاء العملاء.
- يُعدّ مدخلًا رئيسًا لدعم نُظُم اتّخاذ القرار، ولزيادة الفَاعليَّة الإداريَّة، وذلك على مستوى الإدارة التَّشغيليَّة والوسطى والعليا.

## أهداف التَّمَيُّز المُؤسّسيّ

إنَّ تطبيق مبادئ ومعايير التَّمَيُّز المُؤسّسيّ ليس هدفًا بحدّ ذاته، فهو وسيلة وأداة إداريَّة تسعى لتحقيق جُملَة أهداف نهائيَّة للمُنَظّمَة، وهذا الأمر لا يتعارض مع إمكانيَّة النَّظَر لهذا المفهوم على أنَّه هدفٌ بحدّ ذاته، وفي حال اعتباره هدفًا يجب أن يُؤخَذ بعين الاعتبار أنَّه هدفٌ مرحليّ وليس نهائيًّا.

**وعمومًا يرتبط تطبيق معايير ومبادئ التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات بتحقيق جُملَة أهدافٍ تَطَال البيئة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة، وفيما يلي تبيان لأهمّ هذه الأهداف:**

- إدارة الموارد المُتَاحَة بفَاعليَّة مرتفعة تنعكس بشـــكلٍ مباشر على مُؤَشّر الإنتاجيَّة، سواءٌ الموارد المادّيَّة أم البشريَّة. فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يهدف لدَعم مُؤَشّر الإنتاجيَّة، وارتفاع مُعَدَّل الإنتاجيَّة يرتبط بدَوره بدَعم قدرة المُنَظّمَة على تحقيق مسؤوليّتها الاجتماعيَّة.
- إتاحة الأدوات والوســـائل المناســـبة لتَحفيز الإبدَاع لدى فريق العمل، وتحويل المُنَظّمَة لمُنَظّمَة إبدَاعيَّة على المستوى التَّشغيليّ والتَّنظيميّ والإداريّ.
- الإسهام في الوصول لرسالة ورؤية المُنَظّمَة، فدَعم مُؤشّرَات الإنتاجيَّة والمُؤشّرَات الأخرى وتَحفيز العمل الإبدَاعي يَدعم بشـــكلٍ مبـــاشر قدرة المُنَظّمَة على بلوغ رسالتها ورؤيتها.
- ترشـــيد اســـتخدام الموارد الطبيعيَّة، وهذا يُعدّ من النَّتَائج المباشرة لدعم مُؤَشّر الإنتاجيَّة.

## أنواع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

**يُقسّـــم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ إلى عدَّة أنواع، ولكن وعلى الرَّغم من هذا التَّقســـيم إلَّا أنَّه من الصُّعوبة بمكان فَصل هذه الأنواع عن بعضها، فهي مُتداخلَة بشـــكلٍ عُضويّ، فتكامُل هذه الأنواع يُشَـــكّل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بصورته الكُلّيَّة، فغياب أيّ نَوعٍ منها يُعـــدّ تراجعًا في المفهوم العامّ للتَّمَيُّـــز المُؤَسَّسيّ وتراجع فاعليته، وفيما يلي تبيان لأهَمّ أنواعه:**

### التَّمَيُّز القيَاديّ

هـــذا النَّوع من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يختصُّ بـــالإدارة العليا، فهو يُوجّه الإدارة العليا على اتّباع أسلوب القيادة بدلًا عن الإدارة، ويظهر هذا التَّمَيُّز من خلال التَّفكير القائم على التَّجديد والابتكار والابتعاد عن الأسلوب التَّقليديّ والنَّمطيّ في اتّخاذ القرارات وحلّ المشـــكلات، ولتَحقيق هذا النَّوع لا بُدّ للإدارة العليا من اتّباع سياسة الإدارة عن قُرب

ودَعم الاتّصالات لا ســـيَّما العموديَّة الرَّابطة بين المستويات الإداريَّة في المُنَظَّمَة[1]، إضافةً لضرورة اعتماد أسلوب لا مركزيّ في الإدارة.

**التَّمَيُّز الإنسانيّ**

يُعَدّ العنصر الإنسانيّ من أهمّ الموارد على الإطلاق في المُنَظَّمَات الحديثة، فهو المسؤول المباشر عن الإبدَاع والابتكار، وعلى الرَّغم من انتشـــار الأساليب الكَمّيَّة الحديثة في مجال دَعم نُظُم اتّخاذ القرار إلَّا أنَّ العنصر الإنســـانيّ يبقى له الدَّور الأهمّ والأبرز في دَعم أنشـــطة المُنَظَّمَات[2]، والمُنَظَّمَات المُتَمَيّزَة تَدعم وبشكلٍ تامّ الإبدَاع والتَّمَيُّز الإنسانيّ باعتباره أحدَ مُرتَكَزَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**التَّمَيُّز الإنتاجيّ**

يُعدّ الإنتاج بشقَّيه السّلَعيّ والخدميّ حَلقَة الوَصل الرَّئيسَة بين المُنَظَّمَة وعملائها، ومن خلاله يتمُّ الحُكم على المُنَظَّمَة من قبَل الجمهور بأنَّها مُتَمَيّزَة أم لا، فالتَّمَيُّز الإنتاجيّ يعني القُدرَة على تحقيق مُعَدَّلات مرتفعة من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء، وهنا لا بُدَّ من الإشـــارة إلى أنَّ المُؤَسَّســـات التَّقليديَّة تتمكَّن من إشباع الحاجات المُدرَكَة للعـــملاء، بينما المُنَظَّمَات التي تُحَقّق مُعَدَّلات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تتمكَّن من إشباع الحاجات غير المُدرَكَة للعملاء وهو ما يقود لتحقيق الإبهار التَّسويقيّ.

1. Borghini, EC. Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation, Journal of creative behavior, viol, 31(1), p 229, 2013.
2. غازي، علي. الممارســات التطبيقيَّة لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير المتلكات لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّــسيّ، مجلة المدير الناجح، سلسلة التَّمَيُّز، العدد 3، ص7.

**التَّمَيُّز التّكنولوجيّ**

وهو يَتعَلَّق باستخدام تقنيَّات فريدة في مجال الإنتاج والإدارة، كنُظُم المعلومات الإداريَّة ونُظُم دَعم اتّخاذ القرار وتحليل البيانات الضَّخمة، إضافةً للتَّمَيُّز في تقنيَّات الإنتاج التّكنولوجيَّة، وهنا لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ التَّمَيُّز التّكنولوجيّ لا يمكن تحقيقه دون اتّباع سياسة تدريب مستمرَّة وعالية المستوى لتأهيل فريق العمل للتَّعامل مع الأدوات والتّقنيات التّكنولوجيَّة الحديثة والرَّائدة.

وهنا لا بُدَّ من الإشارة إلى أنَّ هذه الأنواع من التَّمَيُّز التّكنولوجيّ لا يمكن أن تُوجَد مُنفصلة، بل هي مترابطة بشكلٍ تامّ، فأينما وُجِدَ التَّمَيُّز القياديّ لا بُدَّ أن يترافق بالتَّمَيُّز الإنسانيّ والتّكنولوجيّ، والعكس صحيح، فالتَّمَيُّز مفهوم وفلسفة عمل متكاملة لا يمكن أن يتمّ اتّباعها في مستوى تنظيميّ دون المستويات الأخرى.

وفي ختام هذا الفَصل لا بُدَّ من إعادة التَّأكيد على أنَّ التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ لم يَعُد خيارًا تنظيميًّا للمُنَظَّمَة لها حُرّيَّة اختياره، فقد أصبح أمرًا ضروريًّا وحيويًّا للمُنَظَّمَات الرَّاغبَة في الاستمرار مستقبلًا في ظلّ التَّعقيدات المتزايدة في سوق العمل الدّوليّ، فالتَّمَيُّز المؤَسَّسيّ رافعةٌ إداريَّة وماليَّةٌ وتنظيميَّة وتشغيليَّة من شأنها دَعم قُدرة المُنَظَّمَات على الاستمرار والمُنافَسة، ولا بُدّ من التَّأكيد أيضًا على أنَّ خصائص وأشكال وأهداف التَّمَيُّز ليست مفاهيمَ ثابتةً، بل هي مُتغَيّرة تَبَعًا لتَغيُّر بيئة العمل الدّوليَّة، فالمعايير الصَّحيحة حاليًّا قد لا تكون بذات درجة الصّحَّة مستقبلًا، لذلك لا بُدَّ للمُنَظَّمَات من إدراك هذه النُّقطة جَيّدًا، والعمل المستمرّ على تحديث معايير تَمَيُّزها بحيث تتمكَّن من المُحافَظَة على تَفَرُّدها عن المُنَظَّمَات الأخرى، فالعديد من المُنَظَّمَات التي حَقَّقَت مُعَدَّلات مرتفعةً من التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ سابقًا فشلت في المُحافَظَة على تَمَيُّزها وأدَّى انخفاض مُعَدَّل مُرُونتها إلى فَقدها مُختَلَف مَكَاسبها في مجال التَّمَيُّز.

# الفَصْل الثَّاني

# مراحل تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المبحث الأوَّل: نظرة تاريخيَّة على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - البدايات الأُولى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - تَطَوُّر نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
- المبحث الثَّاني: التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل
  - واقع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - مستقبل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
  - دَور القيادات التَّنفيذيَّة في تطوير مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ
- المبحث الثالث: تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ عَرَبيًّا
  - واقع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الدُّوَل العربيَّة
  - تجارب عربيَّة أخرى

## الفَصْل الثَّاني

# مراحل تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

## مُقَدِّمَة

إنَّ ظهور مُتَــغيّرَات حديثة كالعَولَمَة وتكنولوجيا المعلومات والحُكُومَة الإلكترُونيَّة والإنترنــت وثورة المعرفة وأنظمَة إدَارَة الجودَة أثَّر على العَمَليَّة الإداريَّة، فتَغيرَّ دَورُ الدَّولَة بســبب المُتَغيرَات الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة والسّياسيَّة والتّقنيّة المُتَسارعَة من الدَّور التَّقليديّ وهو تقديم الخدمَات بشــكلٍ واســع، إلى الدَّور الإشرافيّ والرّقابيّ، وازداد اهتمام الحُكُومَات باتّبَاع الأســلوب العلميّ في استخدام المَوَارد، لتحسين الأدَاء الحُكُوميّ، والارتقاء بمســتوى الخدمــة المُقَدَّمَة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدَارَة الحُكُوميَّة في ضوء المُعطَيات الجديدة، حتَّى تســتطيع تَلبيَة حاجات ورغبات المُوَاطن بما يتناســب ومســتوى الخدمَات المُقَدَّمَة. ولهذه التَّحدّيات الَّتي تواجه الحُكُومَات ظهر مصطلح التَّمَيُّز الّذي يشير إلى السَّــعي إلى استغلال الفُرَص الحاسمة، الَّتي يسبقها التَّخطيط الإستراتيجيّ الفعَّال والالتزام بإدراك رُؤيَة مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأدَاء المُتَميّز.

فالعَولَمَــة وتطوُّرات الألفيَّة الجديدة والتّكنُولُوجيــا فَرَضَت عوامل ومُتَغيّرَات جديدة لتحقيــق إدَارَة التَّميُّز لمُنظَّمَات الأعمَال من خلال حَشــد جهودها التَّنظيميَّة المخطَّطة؛ ساعيةً بذلك إلى تحقيق الميزات التَّنَافُسيَّة الدَّائمَة لها؛ لأنَّ السّمَة الدَّائمَة للعصر الحاليّ هي التَّغيير في كُلّ شيءٍ وعلى كُلّ مســتوى طوال الوقت، والثَّابت الوحيد هو التَّغيير؛ لأنَّنا نعيش في عصر المُنظَّمَات الذَّكيَّة والجَودَة الشَّــاملَة TQM، وتميُّز العاملين ذوي القُدرَة على الابتكار والإبدَاع.

وعليــه، نقصد بإدَارَة التَّمَيُّز تلك الوظائف الإداريَّة اللَّازم أداؤها لكي يَتمّ تحقيق ميزَة التَّمَيُّز للمُؤَسَّســة، أو بمعنًى آخر، هي التَّطبيقات الإداريَّة لمختلف الأنشطة والوظائف المُؤَدّيَــة للانفراديَّة، وبالتَّالي تَتَضَمَّن إدَارَة التَّمَيُّز كلًّا منَ التَّخطيط والتَّنظيم والتَّوجيه

والرَّقَابَة لهذه الأنشطة المُتَعَلّقَة بها أيّ ميزات التَّمَيُّز؛ وهذا المفهوم يقُود لضرورة التَّعامُل مــع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كمفهومٍ مُتجَدّد وليس مُطلَقًا، فهو يتأثَّر بشــكلٍ مباشرٍ بالتَّغَيُّرَات الحاصلــة في البيئة الخارجيَّة المحيطة بالمُنَــظَّمَات، من تغيُّرات اقتصَاديَّة واجتماعيَّة وسياسيَّة وثقافيَّة.

إنَّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كمفهومٍ عامّ لم يظهر بشــكله وأُسُسه الحاليَّة بشكلٍ مباشرٍ وآنيّ، بل هو حصيلة تَطَوُّر إدَاريّ وفكريّ اســتمرَّ لعقودٍ طويلةٍ، وممَّا لا شكَّ فيه أنَّ هذا التَّطَوُّر سيستمرّ مستقبلًا، فهو تَطَوُّر لمفهوم التَّمَيُّز في إطاره العامّ الفرديّ، والَّذي تمَّ إسقاطه لاحقًا على المســتوى المُؤَسَّسيّ، فالفَهمُ الدقيق والعميق لهذا المفهوم يَتَطَلَّب الوَعي التَّامّ بمراحــل تَطَوُّره، فالدّراسَــة التاريخيَّة له لا يجوز النَّظَر لهــا على أنَّها نظرة تاريخيَّة وحسب، بل هي إكمال وإحاطة به، ولذلك وفي هذا الفصل سنتناول مَسيرَة تَطَوُّر مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تَاريخيًّا وإدَاريًّا حتى وصوله للمفهوم الحاليّ.

# المَبْحَث الأَوَّل

# نظرة تاريخيَّة على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يُعدّ التَّمَيُّز فطرة إنســـانيَّة، فمنذ ظهور الإنسان وهو يسعى للتَّمَيُّز في مجال عمله، فالتَّاريخ يُخبرنا عن أشـــخاصٍ مُمَيَّزين من علماء وأطبَّاء وغيرهم، وفي الوقت ذاته يُطلِعنـــا على دُوَل وحضارات مُمَيَّزة عن غيرها، فقضيَّة تَســـاوي الأفراد في العمل والإدراك والإنتاج لا يمكن أن تكون حقيقيَّة، وهذه الفطرَة الإنســـانيَّة تمَّ إســـقاطها على عالَم الأعمال لا ســـيَّما بعد الثَّورَة الصّناعيَّة في أوروبا، مع تَطَوُّر الإنتاج وزيادة عـــدد الشَّركات العاملة، وفي القرن العشرين ومع الثَّورَة التّكنُولُوجيَّة وبروز مفهوم العولَمة، وظهور الشَّركات العابرة للقارَّات وجمعيَّات حماية المســـتهلكين، وتعقُّد بيئة الأعمال الدّوليَّة باتت الشَّركات أمـــام وَضع دراماتيكيّ يُهدّدها بالموت والخروج من السُّوق، فكان التَّمَيُّز الوسيلة الوحيدة لضمان الاستمرار والتَّطَوُّر.

لذلك يمكن القول إنَّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وإن كان من النَّاحية الاصطلاحيَّة مفهومًا حديثًا نسبيًّا إلَّا أنَّه من الجانب العمليّ والتَّطبيق والجذور الأولى له في عالَم الأعمال يعود لبدايات الثَّورَة الصّناعيَّة واستمرَّ بالتَّطَوُّر مع تَطَوُّر بيئة الأعمال حتى الوصول للمفهوم الحاليّ السَّائد، فالتَّمَيُّز عبارةٌ عن أسلوبٍ للحياة Excellence is a way of life[1]، وبعد التَّطَوُّر الَّذي شـــهده في القرون والعقود السَّـــابقة تحوَّل من مفهومٍ إدَاريّ بسيطٍ إلى فلسفة إداريَّة وأسلوبٍ قياديّ ومَنهج تنظيميّ يهتمُّ بإشباع حاجات كلّ أصحاب المصالح.

لذلك ســـيتمُّ تخصيص هذا المبحث لدراسة بعض المحطات التاريخيَّة في تَطَوُّر مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

1. أحمد حاجي، عبدالمحســـن وآخرون. ممارســـات إدارة الموارد البَشَريَّة وأثرها في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ: دراسة تطبيقيَّة في شركة زين الكويتيَّة للاتّصالات الخلوية، رســـالة ماجســـتير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كُلِّيَّة الأعمال، الأردن، 2010، ص39.

## البدايات الأُولَى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تعـود البدايات الأُولَى لمفهوم التَّمَيُّز إلى بدايات الثَّورَة الصّناعيَّة في أوروبّا، وإن كان مفهومًا بسـيطًا للغاية، فمع تَطَوُّر وتَصاعُد الإنتاج باتت المُنافَسَة تشتدُّ، ولذلك كان على الشَّركات أن تهتمّ بالجَودَة كمعيار وأساس لاستمرارها، وإن كانت المُنافَسَة آنذاك بسيطةً ولم تكن تُشَكِّل تهديدًا حقيقيًّا للشَّركات، واستمرَّ هذا الأمر حتى بداية القرن العشرين، فالمُنَافَسَـة البسـيطة لم تتطلَّب تحقيق تَمَيُّز حقيقيٍّ إلَّا في مجال الجَودَة دون إعطاء القيمة المُضافَة أو خدمة العميل أيّ أهمّيَّة تُذكَر.

أتى المفهـوم الحاليّ لتَمَيُّز الأعمَال بعد رحلة طويلة من البحث عن النَّجاح المسـتدام التـي بدأت في أمريكا قبل الحرب العَالَميَّـة الثَّانية، وانتقلت إلى اليابان، وكانت هذه الدُّوَل تُعتَبر قائدة للفكر الإدَاريّ آنذاك؛ حيث نشـطت في البحث عن أنجح الأساليب والتّقنيّات والأدوات الَّتي تجعل من اسـتدامة النَّجاح أمرًا ميسـورًا، وبعد رحلة طويلة من البحث توصَّلـوا إلى أهَمّ المبادئ الَّتي وَضَعَت أقدامهم على طريق النَّجاح، عُرِفَت تلك المبادئ بإدَارَة الجَودَة الشَّـاملَة، وكان أحد قادة ذلك الفكر الإدَاريّ الدكتور ويليام إدوارد ديمنج؛ الَّذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في أمريكا، ثُمَّ انتقل إلى اليابان ليُسـهم مع اتّحـاد العلماء اليَابَانيّينَ والمهندسين في إحـداث نهضة اليابان بعد تدميرها بالكامل إبَّان الحرب. وبعد النَّجاح البَارز والباهر الَّذي وضع اليابان في مصافّ الدُّوَل المُتَقَدّمَة صناعيًّا في نهاية ثمانينيَّات القرن الماضي، انتقل ديمنج إلى أمريكا، وأصبح ينشر أصول إدَارَة الجَودَة الشَّاملَة.

بعد التَّطَوُّر السَّريع الَّذي شهده مفهوم الجَودَة في الولايات المتَّحدَة الأمريكيَّة واليابان في النّصـف الثَّاني من القرن العشرين، ظهرت أوروبا متأخّرة عن هذا المفهوم، ولذلك وكـردّ فعل على هذا الأمر تمَّ إحداث المُنَظَّمَة الأُورُوبيَّـة لإدَارَة الجَودَة[1]؛ وذلك لرَفع

1. المؤسَّسَة الأوروبيَّة لإدارة الجَودَة: مُؤَسَّسَة غير ربحيَّة تمَّ تأسيسها عام 1989م، بهدف تعزيز القُدرَة التَّنافسيَّة للاقتصاد الأوروبيّ؛ وذلك للاستجابة لمعايير الجَودَة التي قدَّمها Deming في اليابان والولايات المتَّحدة الأمريكيَّة في مجال إدارة الجَودَة الشَّاملة، للمزيد: مصطلحات عالم الأعمال، متاح على الرابط: https://cutt.us/eL9t1

مســـتويات الإنتاج السّـــلعيّ والإنتاج الخدميّ معًا، ولتقليل الفـــارق بينها وبين مراكز التَّطوير الإداريَّة العَالَميَّة الأخرى.

من هنا يتَّضح أنَّ مفهوم التَّمَيُّز كان متَّصلًا اتصالًا مباشرًا بمفهوم الجَودَة الشَّـــاملَة، وهو امتدادٌ غير مباشر لمفهوم التَّمَيُّز الَّذي ســـاد في ظلّ فلسفة التَّسويق البيعيَّة؛ وفي العَقد الأخير من القرن العشرين بدأ مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يستقلّ عن مفهوم الجَودَة الشَّـــاملَة، لتُصبح الجَودَة الشَّاملَة أحد معايير تقييم التَّمَيُّز، ولا تُعبِّر عنه بشكلٍ مستقلّ. وظهرت أُولَى مراحل الاستقلال المفاهيميّ من خلال إصدار الجائزة الأوروبيَّة للجَودَة عام 1992م[1]، وبات نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ في تلك الفترة من أشـــهر وأهمّ النَّماذج الدّوليَّة للتَّمَيُّز، وظهرت في الولايات المتَّحدَة الأمريكية أيضًا جائزة مالكولم بالدريج[2]، والتي تمَّ إطلاقها عام 1987م، وشـــهد النَّمُوذَج الأوروبيّ للتَّمَيُّز عدَّة تحديثات متتالية اســـتجابةً لتَغَيُّر المفاهيم في عالم الأعمال، وآخر هـــذه التَّحديثات كان عام 2019م، وتُشَـــكّل هذه الجوائز بعض مظاهر الانفصال بين مفهومـــي التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وإدارة الجَودَة الشَّاملَة، إلَّا أنَّ الانفصال الحقيقيّ والتامّ بينهما كان عام 1999م[3]؛ حيث لم تَعد تُستَخدم كلمة الجَودَة في التَّعبير عن مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وأصبح لكُلٍّ منهما مفهومٌ مستقلّ وإن كانت الجَودَة الشَّاملَة عُدَّت لاحقًا من مدخلات مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

إنَّ التَّطَوُّر الَّذي شهده مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ انعكَس بشكلٍ مباشرٍ على المفهوم النَّظريّ، فالمفهـــوم النَّظريّ لا يمكن عَزله عـــن التَّطبيق العمليّ، فالتَّطَـــوُّر التَّطبيقيّ والعمليّ يُعدّ إســـقاطًا للتَّطوُّر النَّظريّ، فالمفهوم النَّظريّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ شـــهد عدَّة تطوُّرات،

1. جائزة تميُّز المُؤَسَّسَة الأوروبيَّة لإدارة الجودة، موسوعة ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، على الرَّابط: https://cutt.us/BGsME
2. جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة: تأسَّســـت من قبَل الكونجرس الأمريكي في العشرين من أغســـطس عام 1987م، بوصفها وسيلة لخلق التنافس بين الشَّركات الأمريكية للاهتمام بالجودة وبإمكان أي شركة الحصول على الجائزة في حالة تطبيـــق معايير الجودة الخاصة بالجائزة، والتي وضعهـــا المعهد القومي الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (NIST). للمزيد يُنظَر الرَّابط التَّالي: https://almerja.com/reading.php?idm=107523
3. الصـــمادي، نســـيم. التَّميُّز في الإدارة والجودة يطيل العمر، موقع إدارة. كـــوم، على الرَّابط التالي: https://edara.com/Article/Details//5902

فالتعريفـــات الممنوحة له مُتعدّدَة للغاية، وبعضها مُتَبايـــن في الجوهر، وهذا التَّباين يعكس بشـــكلٍ جَليٍّ عدم وضوح هذا المفهوم وعدم استقلاله بشكلٍ تامّ عن مفهوم إدارة الجَودَة الشَّـــاملَة، ولاحقًا أخَذ صيغةً واضحةً وثابتةً انســـجامًا مع الوضوح المنهجيّ في الدّلالة التَّطبيقيَّة له، كما أنَّ تَبَايُن المدارس الإداريَّة، واختلاف فلسفتها انعكس على هذا التَّبايُن؛ فمدخل الإدَارَة العلميَّة حدَّد مَفهُوم الكفاءة أساسًـــا للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ومَدخل العلاقات الإنسَانيَّة ركَّز على الحاجات الاجتماعيَّة للعَاملينَ[(1)]، ولاحقًا توسَّع هذا المفهوم ليُضَاف لقاموسه مصطلحات أخرى تعكس النُّظُم الإداريَّة الحديثة كالثَّقافَة التَّنظيميَّة وفـــرَق العمل والرّضَا الوظيفيّ والانتماء والالتـــزام التَّنظيميَّيْن، وغيرها من المفاهيم الإداريَّة الحديثة.

وقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تمَّ تناول بعضها في الفصل الأوَّل من هـــذا الكتاب، وفيما يلي نُبَيّن جملةً أخرى منها، وذلك بهدف توضيح التَّطَوُّر المفاهيميّ الَّذي طال هذا المفهوم، فتمّ تعريفه على أنَّه: "سَـــعي المُنَظَّمَات إلى اســـتغلال الفُرَص الحَاسمَة الَّتي يســـبقها التَّخطيط الإستراتيجيّ الفَعَّال والالتزام بإدراك رُؤيَة مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأدَاء"، ويُشَار إليه بأنَّه: "كُلّ فعل أو نشـــاط لكُلّ شـــخصٍ يُعزّز ويُقَويّ الإنجاز داخل المُنَظّمَة، ويَتَضَمَّن العديد من قُوَى العَمَل الَّتي تُشَـــكّل هيكل المُنَظّمَة"[(2)]؛ والتَّعريف الأوَّل والأشمل تاريخيًّا له كان من قبَل الهيئة الأوروبيَّة عام 1999م، والتي عرَّفته على أنَّه: "هو تلك الممارسة المتأصّلة في إدَارَة المُنَظّمَـــة، وتحقيق النَّتَائج الَّتي ترتكز جميعها على مجموعة تتكوَّن من تســـعة مفاهيم جوهريَّـــة، تَتَمَثَّل تلك المفاهيم الجوهريَّة للتَّمَيُّـــز في التَّوَجُّه بالنَّتَائج والتَّوَجُّه بالعميل

1. ســـالم النســـور، أســـماء. أثر خصائص المُنَظَّمَة المُتَعَلّمة في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ: دراسة تطبيقيَّة في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ الأردنيَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كُلّيَّة الأعمال، 2010م، ص31.
2. المرجع السابق، ص32.

والقيَادَة وثبات الهدف، والإدَارَة من خلال العَمَليَّات والحقائق، وتطوير الأفراد، والتَّعَلُّم المُستَمرّ، والابتكار والتَّحسين، وتَطوير المَسؤُوليَّة تجَاه المُجتَمَع"[1].

ومن أهمّ القضايا التي تمَّ التَّركيز عليها في المفاهيم الحديثة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ أنَّه مفهومٌ كُلّيّ شَــامل لا يمكن تجزئته من النَّاحية التَّطبيقيَّة، فالمُنَظّمَة المُتَمَيّزَة تُحقّق التَّمَيُّز في مُختَلــف المجالات، فلا يمكن تحقيق التَّمَيُّز في مجال خدمة العُمَلاء مقابل التَّراجُع في مجال الرّضَا الوَظيفيّ، فالتَّوَازُن والتَّشَــابُك يُعَدَّان من أخصّ خصائص مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## تَطَوُّر نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

شــهدت العُقُود الأخيرة العديد من التَّغَيُّرَات على ســاحة الاقتصاد العالميّ، من أبرزها تزايُد تداعيات التَّنَافُسيَّة الدّوليَّة، الأمر الَّذي أصبحت معه مناهج وطرق إدَارَة الجَودَة الشَّاملَة -التي أدَّت إلى نجاح وتَفوُّق معظم المُنَظَّمَات التي تبنَّتها- غير قادرة على قيَادَة ودَفع عمليَّة التَّحسين والنَّجاح في موقع السُّوق، وفي ظلّ هذه التَّغَيُّرَات أصبحت الحاجة ماسَّة لإيجاد فلسفة إداريَّة ومنهج عمل جديد يُحقّق فَاعليَّة المُنَظَّمَات، لذلك بدأت العديد من المُؤَسَّســات والهيئات الرَّسميَّة وغير الرَّســميَّة بإيجاد نماذج مُحدَّدة تَدعَم التَّمَيُّز المُــؤسَّسيّ، وفي ظلّ هذه المُتَغَيّرَات ظهرت عدَّة نمــاذج كالنَّمُوذَج اليَابَانيّ والأوروبيّ والأمريكيّ، والتي سنُبَيّنها فيما يلي وفقًا لترتيب ظهورها الزمنيّ.

---

1. جميل، أحمد & محمد، سفير. التَّمَيُّز في الأداء ماهيته، وكيف يمكن تحقيقه في المُنَظَّمَات، ورقة بحثيَّة لـ: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميّز للمُنَظَّمَات والحكومات، الطَّبعة الثَّانية: نمو المُؤَسَّسات والاقتصاديَّات بين تحقيق الأداء الماليّ وتَحَدّيات الأداء البيئيّ، جامعة ورقلة، 22/ 23 نوفمبر، 2011م، ص156.

## أولًا: النَّمُوذَج اليَابَانيّ لإدارَة التَّمَيُّز "نموذج ديمنج"

شهد التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ نشأته الأولى في اليابان، وذلك على يَد ويليام ديمنج، والَّذي يعود الفضل له في نشوء مفهوم الجَودَة الشَّاملَة في اليابان، والَّذي تَطَوَّر لاحقًا لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ولاحقًا تمَّ تقديم جائزة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ باسم ديمنج[1]، وعمومًا يقوم النَّمُوذَج اليَابَانيّ للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ على عدَّة معايير وأُسُس نُبَيِّن أهمّها فيما يلي:

### سياسات المُنَظّمَة

يَتعَلَّق هذا المعيار بالسّياسات الإداريَّة والتَّنظيميَّة والتَّشغيليَّة التي تتبنَّاها المُنَظّمَة، ويَتعَلَّق أيضًا بالأهداف المرسومة على المدى القصير والطويل والأهداف الإستراتيجيَّة.

### البيئة التَّنظيميَّة وجهود التَّنميَة

يهتمُّ هذا المعيار بالمناخ التَّنظيميّ السَّائد في المُنَظّمَة، وكيفيَّة توزيع السُّلطة الإداريَّة وطُرُق ومنهجيَّة اتّخاذ القرارات، ومدى سيطرة فلسفة فرَق العمل، والفصل بين الصلاحيَّات، وطبيعة العلاقات بين المُنَظّمَة والأطراف الخارجيَّة ذات الصّلة.

### المعلومات وقنوات تدفُّقها

تزداد أهمّيَّة المعلومات بالنّسبة للمُنَظَّمَات لا سيَّما في ظلّ بروز مفاهيم جديدة؛ كتحليل البيانات الضَّخمَة، ونُظُم المعلومات الإداريَّة، ومنهجيَّات وأُسُس اتّخاذ القرار، إضافةً لقنوات تدفُّق المعلومات داخل المُنَظّمَة أُفقيًّا وعموديًّا، فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يرتبط بشكلٍ وثيق بالمعلومات وسهولة انسيابها من البيئة الخارجيَّة والدَّاخليَّة.

### اتّخَاذ القرار وحلّ المشكلات

ويُشَار أحيانًا لهذا المعيار بالتَّحليل، ويرتبط بتحليل أسباب المشكلات الإداريَّة التي تواجهها المُنَظّمَة، ومنهجيَّات الحَلّ المُتَّبَعَة.

1. كليناجمر، هالة ميرغني. أثر تَبَنّي نموذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في تطوير الأداء بالمُؤَسَّسات الحكوميَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، كُلّيَّة الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 19.

**التَّخطيط المستقبليّ**

يُعدّ التَّخطيـــط الفعَّال من أهَمّ مُحدّدات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في النَّمُوذَج اليَابَانيّ، والَّذي يجب أن يتمّ تحديده بناءً على دراسة الواقع الفعليّ للمُنَظّمَة، وفي ضوء إمكاناتها المتاحة ماليًّا وتنظيميًّا وبشريًّا.

**التَّعَلُّم**

يُعَدّ التَّعَلُّم والتَّدريب الخارجيّ والذَّاتيّ من مُدخَلات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لا سيَّما أنَّه يرتبط بشكلٍ عضويّ بمرونة التَّمَيُّز، فالتَّمَيُّز يحتاج بشكل مُستمرّ إلى تحسين الإمكانات وإدارة الموارد، وهذا ما يَتمّ تحقيقه من خلال تَحفيز التَّعَلُّم الذَّاتيّ في البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة.

**الجَودَة الشَّاملَة**

قبل ظهور النَّمُوذَج اليَابَانيّ للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ســادَ نوعٌ من الخَلط بين مفهوم الجَودَة الشَّاملَة ومفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وغالبًا ما كان يشير كلا المفهومين لذات الدَّلالة، ولكن بعد تَطَوُّر مفهوم التَّمَيُّز المُــؤسَّسيّ وتمَايُزه عن مفهوم الجَودَة، تحوَّلت العلاقة بينهما لتكون الجَودَة أحد مُدخَلات مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، بحيث أصبح التَّمَيُّز مفهومًا أشمل من الجَودَة، فالجَودَة شرط للتَّمَيُّز ولكن بالتَّدَاخُل والاشتراك مع مفاهيم أخرى.

## ثانيًا: نموذج الجَودَة الأمريكيّ

يُعــدّ نموذج الجَودَة الأمريكيّ ثاني نموذج للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من حيث أســبقيَّة الظُّهُور، فــأوَّل ظهور له كان عام 1987م، ويُعرف أيضًا بنموذج مالكولم بالدريج[1]، ويقوم هذا النَّمُوذَج على عدَّة مبادئ وأُسُس، فيما يلي تبيان لها:

1. كليناجمر، هالة ميرغني. أثر تَبَنّي نموذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في تطوير الأداء بالمُؤَسَّسات الحكومية، مرجع سابق، ص12.

**التَّوازن بين الإدارة والقيادة**

يحرص النَّمُوذَج الأمريكيّ على أهمّيَّة التَّوازن بين مفهومي الإدارة والقيادة، مع التَّركيز على القيادة باعتبارها أحد أهَمّ مُدخَلات التَّحفيز، والَّذي بدَوره يُعدّ من مُدخَلات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، إضافةً لضرورة أن تكون المُنَظّمَة قائدةً في بيئة عملها الخارجيَّة.

**رضا العميل**

يُعدّ التَّوجُّه للعميل واعتباره المُوجّه الرَّئيس لأنشطة المُنَظّمَة أحد أهَمّ أُسُس التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لا سيَّما لناحية بناء علاقة إستراتيجيَّة مع العملاء وضمان ولائهم.

**التَّخطيط الإستراتيجيّ**

يَتعَلَّق هذا المعيار بكيفيَّة وَضع وتطبيق الخُطَط الإستراتيجيَّة للمُنَظّمَة.

**إدارة المعرفة**

تُعدّ إدارة المعرفة من أهمّ التَّوجُّهات الاقتصَاديَّة والإداريَّة الحديثة، وهو ما يجعل التَّوجُّه الإدَاريّ المعرفيّ أحد أهَمّ معايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**بيئة العمل الدَّاخليَّة**

يَتعَلَّق هذا المعيار بمفردات البيئة التَّنظيميَّة الدَّاخليَّة، ومدى مرونة الهيكل التَّنظيميّ ودعمه للعلاقات التَّنظيميَّة غير الرَّسميَّة، وتهيئة بيئة عمل تُحقّق مُعدَّلات مرتفعة من الرّضَا الوظيفيّ.

**العمليَّات**

ويُقصَد بها الجَودَة من خلال إدارة الأنشطة التَّشغيليَّة والإنتَاجيَّة، وتحقيق مُعَدَّلات مرتفعة من الجَودَة، ويرتبط هذا المعيار بإدارة الموارد المتَاحَة والحفاظ على الموارد الطَّبيعيَّة، وهو ما يتقاطع بشكلٍ تامّ مع مفهوم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة.

ويُلاحَظ أنَّ النَّمُوذَج الأمريكيّ يُعدّ أكثر حداثةً وشموليَّةً من النَّمُوذَج اليَابَانيّ، وذلك كونه يَطال مفردات البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، كما يَطال العُمَلاء والموارد البَشَريَّة، ولذلك يُعدّ أكثر انتشارًا من نظيره اليَابَانيّ.

## ثالثًا: النَّموذَج الأُورُوبيّ لإدَارَة التَّميُّز

يُعَـــدّ النَّمُوذَج الأُورُوبيّ للتَّمَيُّز أحدث النَّماذج وأفضلها وأكثرها انتشــــارًا، ويقوم على قاعدة أساســــيَّة من مبادئ الجَودَة الشَّاملَة؛ فهو مُستَمَدٌّ من فعاليَّات الاتّحَاد الأُورُوبيّ لإدَارَة الجَودَة الَّذي أُنشــــئَ في عام 1988م، ويرتبط مع الجائزة الأوروبيَّة للجَودَة الَّتي يُديرها الاتّحَاد ذاته، وتتبلور فلسفة النَّمُوذَج الأُورُوبيّ في أنَّ التَّمَيُّز في الأدَاء، وخدمة العُـــمَلاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمُجتَمَع بأَسره؛ إنَّما يتحقَّق من خلال القيادة الَّتي تقوم بصياغة وتَوجيه السّياسَات والإستراتيجيَّات والمَوَارد البَشَريَّة، وتستثمر العلاقات، وتدير العَمَليَّات المُختَلفَة بالمُنَظّمَة[1].

1. بــدر بن ســليمان بن عبدالله. بناء نمــوذج لتحقيق التَّمَيُّز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مُقدَّمَة لاســتكمال مُتَطَلَّبَات الحصول على درجة دكتوراه الفلســفة في العلوم الأمنية، جامعة بن نايف للعلوم الأمنية، كُلّيَّة الدراســات العليا، الرياض، 2010، ص3.

## المَبْحَث الثاني

# التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بين الحاضر والمُستقبَل

إنَّ الشَّكل الحالي لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يُعدّ حصيلةً مباشرةً للتَّطوُّرات الإداريَّة الَّتي شهدها عالَم الأعمال في القرن السَّابق، كما أنَّه استجابةٌ لتَغيُّر فلسفة الإنتاج والتَّسويق، وتَطوُّر مفهوم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة، وهذه التَّغيُّرات التي أفضت للمفهوم الحالي للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لم تبلغ مرحلة الكمال، فهي في تَطوُّر مستمرّ، وهذا يقود للقول إنَّ هذه التَّغَيُّرات تُشكّل مُتَغيرًا مُستقلاً، بينما التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ مُتَغير تَابع، فأيُّ تَغَيُّرات جديدة على مفهوم الجَودَة وفلسفة التَّسويق ومناهج الإدارة والقيادة لا بُدَّ أن تنعكس تغيُرًا وتطوُّرًا جديدًا على مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فهذا المفهوم مَرن ومُتَغير باستمرار، فما يُعَدّ تميُّزًا في الوقت الرَّاهن قد يكون تقليديًّا وروتينيًّا في المرحلة القادمة، لهذا سيتمُّ في هذا المبحث تناول الواقع الحاليّ لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ واستشراف مستقبله استنادًا إلى مستقبل التَّطوُّرات المتلاحقة والمتوقَّعة في مختلف مجالات عالَم الأعمال الإداريَّة والتّكنُولُوجيَّة والتَّنظيميَّة.

### واقع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

أدَّى التَّطَوُّر السَّابق الَّذي شهدته نماذج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ إلى انتشار تطبيق هذا المفهوم في عددٍ كبيرٍ من المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها، بما يشمل المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والرِّبحيَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثالث[1]، فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ينتشر حاليًّا بشكلٍ أُفقيّ وعَمُوديّ في مُختَلف بيئات الأعمال، وإن كان الانتشار الأُفقيّ يَفُوق بدرجةٍ واضحةٍ نظيره العموديّ، فالانتشار الأُفُقيّ يظهر من خلال انتشار مفاهيم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بين المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها وأحجامها، أمَّا الانتشار العموديّ فيظهر

1. القطاع الثَّالث عبارة عن تجمُّعات ومُنظَّمات إنسانيَّة وإغاثيَّة غير هادفة للرّبح، وسُمّي القطاع الثَّالث: لأنَّه يأتي بعد القطاع الحكوميّ الرَّسميّ والقطاع الخاصّ الأهليّ. ويُعرَّف في الدُّوَل النَّامية والنَّاشئة، باسم القطاع الأهليّ أو مُنظَّمات المجتمع المدنيّ أو الجمعيَّات الإنسانيَّة ذات النَّفع العام. للمزيد ينظر: د. موزة أحمد راشد العبار الفلاسي، القطاع الثَّالث ودوره في المجتمع، صحيفة البيان الإماراتيَّة، 28 مايو 2012م، تاريخ الزيارة 18 أكتوبر 2022م، على الرَّابط التَّالي: https://www.albayan.ae/opinions/articles/2012-05-28-1.1657938

من خلال انتشار مفاهيم جديدة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وانتشار أُسُس ومعايير جديدة، فالتَّمايُز بين المُنَظَّمَات من حيث درجة التَّمَيُّز يرتبط بالبُعد العموديّ وليس الأُفُقيّ.

ومن المفاهيم الرَّئيسَة السَّائدة حاليًّا في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مفهوم التَّقييم الذَّاتيّ؛ حيث تستطيع أيّ مُنَظّمَة أن تُقَيّم نفسها اعتمادًا على مَعَايير التَّمَيُّز، وتحدد أين هي من تحقيق أهدافها، وما الَّذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تَمَيُّزًا، ومن المفاهيم الرَّئيسَة أيضًا: مفهوم المقارنات المعياريَّة وإمكانيَّة المقارنة مع مُؤَسَّسَات أخرى مَحَلّيَّة، إقليميَّة، أو عَالَميَّة، والاستفادة من خبراتها وممارساتها المُتَمَيّزة[1] .

إنَّ الواقع الحاليّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ شهد تطوُّرات واضحة في مفاهيمه النَّظريَّة وقواعده التَّطبيقيَّة، إلَّا أنَّ هذا الواقع لم يكن الوصول إليه سهلًا، ولم يكن طريقًا مثاليًّا، فقَليل من الشَّركات رأت أنَّ تَطبيق التَّمَيُّز كان غير فَعَّال ولَم يُلَبّ المطلوب فمُرُونَة النَّمُوذَج وقُدرَته على حَمل العديد من المُبَادَرَات والمشروعات التَّطويريَّة كانت أمرًا إيجَابيًّا للمُؤَسَّسَات الَّتي تمَتلك بنيَة تَحتيَّة إداريَّة لا بأس بها، أمَّا المُؤَسَّسَات المُبتَدئَة فواجهت صُعُوبَة في الوصول إلى النَّتَائج المطلوبة، وهَذَا ما حدا بها إلى اختيار منهجيَّات أخرى أقرب إلى الجَودَة الشَّاملَة، وإن كانت في إطار جديد كالسيجما ستة six sigma[2] مثلًا، ولكن هذه الحالات كانت قليلة جدًّا مقارنةً بالنَّجاحات الَّتي حققتها المُؤَسَّسَات في تطبيق نماذج التَّمَيُّز[3]؛ وهذا ما يقود للقول إنَّ الانتشار العَمُوديّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ليس بالمستوى المطلوب.

1. قاسم، راسل. نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل، 25 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/YP7ZYzcontent_copyCopy short URL
2. سيجما ستة هو نموذج حديث لتحقيق أعلى جودة، وهي منهجيَّة عمل متكاملة هدفها تحسين الكفاءة، وتتميَّز بالانضباط الشَّديد، والتَّركيز على العميل واحتياجاته، واعتمادها الرَّئيسي على الأرقام والبيانات الواقعيَّة، وتُركّز بشكلٍ رئيسيّ على تحسين الفاعليَّة وتنفيذ المطلوب على أتمّ وجه، والكفاءة بأن يتمّ تنفيذ المطلوب بشكلٍ صحيح يتناسب مع الهدف المطلوب. للمزيد ينظر شرح منهجيَّة سيجما ستة لإدارة وتحسين الجودة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/aCLcw
3. قاسم، راسل. نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل، مرجع سابق.

يسيطر على المفهوم الحاليّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مبدأ القيادة الإداريَّة، والذي يُعدّ أحد أهمّ المُرتَكَزَات الحاليَّة له، وتلعب القيادة الإداريّة دَورًا محوريًّا مُؤثّرًا في صياغة أهداف وغايات المُنَظّمَــــة وتحقيق ترابطها مع المُنَاخ المحيط، وتفعيــــل عناصرها وقُدُرَاتها الذَّاتيَّـــة. وبذلك تصبح القيادة الإداريَّة الإستراتيجيَّة ذات القُدُرَات المَعرفيَّة المُتَطَوّرة من أهَمّ مُقَوّمَات وآليَّات إدَارَة التَّمَيُّز بالمُؤَسَّسَة.

وتتبلور مَســـؤُوليَّات إدَارَة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في دراسة وتفهُّم المُنَاخ المحيط، والكشف عمَّا به من فُرَص ومُهَدّدَات، وتهيئة العناصر والمُقَوّمَات الذَّاتيَّة بالمُنَظّمَة لاستثمار تلك الفُرَص والتَّعَامُل مع المُهَدّدَات. ولا يَتَحقَّق هَذَا الأدَاء الإدَاريّ المُتَفَوّق بمَحض الصُّدفَة أو باتّبَاع مَنهَجيَّات تَعتَمد العفويَّة والاســـتناد إلى الخبرَة الذَّاتيَّة للقادة، وإنَّما يتَطَلَّب اعـــتماد مَنهَجيَّة إداريَّة مُتَفَوّقَة هي "الإدَارَة الإستراتيجيَّة" الَّتي تربط تلك العناصر الخَارجيَّة والدَّاخليَّة ذات التَّأثير في أداء المُنَظّمَة، وتُقدّم الإطارَ الفعَّال للتَّنســـيق بين مُختَلَف عناصر الأدَاء من أجل اســـتثمار الفُرَص وتَجَنُّب المُهَدّدَات، ومن ثَمَّ تحقيق إدَارَة التَّمَيُّز.

**وبشـــكلٍ عامّ، وفيما يَتعَلَّق بالمفاهيم والأُسُـــس السَّائدة في المفهوم الحاليّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فهي تتمحور بشكلٍ رئيس حول عَدَدٍ من المحاور، نُبيّن أهمها فيما يلي:**

- التَّفكير الإســـتراتيجيّ بعيد الأمد، والَّذي ينســـجم بشـــكلٍ تامّ مع رؤية ورسالة المُنَظّمَة.
- السّياسات الإجرائيَّة المتكاملة التي تَحكُم وتُوجّه مُختَلَف أنشطة المُنَظّمَة.
- مفهوم مرونة الهيكل التَّنظيميّ، ودَعم العلاقات التَّنظيميَّة غير الرَّسميَّة.
- مفهوم الجَودَة الشَّاملَة، وما يندرج ضمنها من مفاهيم الرّقَابَة والضَّبط.
- نُظُم المعلومات الإداريَّة ومنهجيَّات اتّخَاذ القرار وتحليل البيانات الضَّخمَة.
- ضَرُورة الاهتمام بالموارد البَشَريَّة وتدريبها وتهيئة بيئة عمل داخليَّة تُحَقّق معايير الانتماء والالتزام التَّنظيميّ، وتُحقّق معايير مُرتَفعَة للرّضا الوظيفيّ وللسَّـــعادة المهنيَّة.

## مستقبل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

يمتاز مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بمرونةٍ عالية تجعله يتأقلم وينسجم مع مُختَلَف التَّغَيُّرَات الحاصلة في بيئة العمل المَحَلِّيَّة والدّوليَّة. وكما أسلفنا في سياق هذا المبحث؛ فقد استفاد من التَّطَوُّرات التّكنُولُوجيَّة والإداريَّة واعتمد عليها حتى بلغ المرحلة الحاليَّة على مستوى المفهوم النَّظريّ الأكاديميّ، وعلى مستوى التَّطبيق العمليّ التَّنظيميّ، وهذا يقودنا للحُكم عليه بأنَّه مفهومٌ مُتغيّر وغيرُ ثابتٍ، فأيّ تغيُّرات تكنولوجيَّة وإداريَّة وتنظيميَّة مستقبليَّة لا بدَّ أن تنعكس على مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وهذا الأمر يُسهّل عمليَّة استشراف مستقبل هذا المفهوم وتوقُّع اتّجاه تطوُّره، كما أنَّ التَّنَافُسيَّة الدّوليَّة الحادَّة والمُتَصَاعدَة تقود هي الأخرى لضرورة التحديث المستمرّ لأُسُس ومعايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالمُنظَّمَات المُتَمَيّزَة حاليًّا لن تكون مُتَمَيّزَة مستقبلًا في حال اعتمدت على ذات الأُسُس والأدوات التي أدَّت لتَمَيُّزها الحاليّ، وهذا كله يُؤَكّد فكرة أنَّ التَّطَوُّر سمَةٌ رئيسةٌ وجوهريَّة من سمات هذا المفهوم.

إنَّ هذا الواقع يُوجب العمل بشكلٍ مستمرّ من قبَل المُنَظَّمَات والمراكز البَحثيَّة على تطوير المفاهيم النَّظريَّة والأُسُس التَّطبيقيَّة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّغَيُّر المستمرّ في البيئة الخارجيَّة التّكنُولُوجيَّة والإداريَّة لا بُدَّ من التَّعامُل معه على أنَّه حالةٌ مُستدَامَة؛ فخلال العقود السَّابقة كان يُنظَر للمُنَظَّمَات التَّقليديَّة والتي لا تتمتَّع بتَمَيُّز واضح بأنَّها ستُواجه صعوبةً بالغةً في الدُّخُول والاستمرار في سوق العمل، أمَّا حاليًّا فإنَّ هذه المُنَظَّمَات لن تتمكَّن بأيّ شكلٍ من الأشكال من الدُّخُول للسُّوق، وسيكون الموت مصيرها المُؤكَّد، وهو ما يضع القيادات التَّنفيذيَّة أمام مسؤوليَّات مُستَمرَّة تجاه السَّعي الدَّائم لتطوير معايير التَّمَيُّز.

**وعمومًا لا بُدَّ لأيّ برامج إداريَّة تسعى لتعزيز واقع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من تحقيق المعايير التَّالية:**

- تَحسين جودَة المُنتَجَات والخدمَات بما يسهم في إشباع الحاجات المُدرَكَة وغير المُدرَكَة للعملاء.

- تحقيق مُعَدَّلات مرتفعة في إدارة الموارد المتاحة المادّيَّة والبَشَريَّة.
- تحسين مُؤشّرَات الأداء الإداريَّة والتَّشغيليَّة.
- تعزيز واقع المرونة والتَّجديد في مبادئ العمل الإدَاريّ والتَّشغيليّ.
- تعزيز واقع المسؤوليَّة الاجتماعيَّة.
- تعزيز ودعم بيئة العمل الدَّاخليَّة بحيث تكون متهيّئة لدَعم الابتكار والإبداع.

إنَّ استشراف مستقبل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يرتبط بشكلٍ مباشرٍ بالتَّخطيط الإستراتيجيّ، والَّذي يُحقّق منافع للمُنَظّمَة وعلى عدَّة مستويات؛ حيث يُمَكّن من الوقوف الدَّقيق على واقعها، وما يشمله من مناحي القُوَّة والضَّعف، ويربط بين هَذَا الواقع وكيفيَّة بلوغ مستوًى أفضل وشموليّ في المسار المستقبليّ للمُنَظّمَة، ويضع أُسُسًا للتَّكَيُّف مع المُتَغَيّرَات، وتوزيع واستخدام أفضل للمَوَارد المُتَاحَة، مع تعظيم الاستفادة من القُدُرَات والفُرَص الَّتي تُمكّن من التَّمَيُّز، وتوفير إطار مُرَشّد للإدَارَة في اتّخَاذ القَرَارات.
**ويَتَضَمَّن الأخذ بمدخل التَّخطيط الإستراتيجيّ القيام بما يلي:**

**تحليل الواقع الحالي للمُنَظّمَة**

والَّذي يرتبط بمُفرَدَات بيئتها الدَّاخليَّة من مناخ تنظيميّ وموارد بَشَريَّة وعمليَّات تشغيليَّة وإداريَّة، إضافةً لمفردات البيئة الخارجيَّة من بيئة تشريعيَّة وقانونيَّة وسياسيَّة واقتصَاديَّة وثقافيَّة واجتماعيَّة، وتحديد نقاط القُوَّة والضَّعف والفُرَص والتَّهديدَات، وكيفيَّة التَّعامُل معها.

**صياغة رؤية ورسالة المُنَظّمَة بناءً على مُخرَجَات تحليل الواقع الحاليّ**

بحيث لا تكون مُتواضعَة وتَقلّ عن الإمكانات المتاحة مادّيًّا وبشريًّا، وكذلك لا تكون فيها مُبالَغة بحيث لا تتَمَكَّن المُنَظّمَة من تحقيقها، فالتَّوازن بين الأهداف الإستراتيجيَّة والإمكانات المتاحة مَدخَل رئيس للتَّخطيط الإستراتيجيّ والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**التَّقييم المستمرّ للأداء**

ومُقارَنَة النَّتَائج مع الخُطَط وتحديد أسباب الانحرافات في حال وجودها، والانحرافات تشمل السَّلبيَّة والإيجابيَّة وكلا النَّوعَين يحتاج لمُعَالَجَة.

## دَور القيادات التَّنفيذيَّة في تطوير مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تُعدّ القيادات التَّنفيذيَّة الجهة التَّنظيميَّة المسؤولة مسؤوليَّة مُباشرَة عن تطبيق مبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وفي الوقت ذاته تُعدّ مسؤولة عن تطوير المبادئ والأُسُس والإجراءات اللَّازمة لرَفع سويَّة التَّمَيُّز، ونَشر فلسفته داخل المُنَظّمَة أُفُقيًّا وعموديًّا، كما يقع على عاتقها تَخطيط التَّحوُّل المُؤسَّسيّ من الأداء التَّقليديّ إلى الأداء المُمَيّز، وهذا الأمر يتطلَّب مَنَاهج عمل وفلَسَفة إداريَّة لا بُدّ لها من أن تَشتمل على المحاور الإداريَّة والتَّشغيليَّة التَّالية:

- ضَرُورة توضيح رسالة ورؤية المُنَظّمَة لجميع المستويات الإداريَّة في المُنَظّمَة، وتحديد الأُسُس والأدوات اللَّازمة لبلوغها.
- تحديد الخُطُوات الإستراتيجيَّة وتَسَلسُلها الزَّمنيّ ومراحلها التَّنفيذيَّة اللَّازمة لإنجاز التَّحوُّل المُؤَسَّسيّ نحو التَّمَيُّز.
- تحديد قُدُرَات المُنَظّمَة بدقَّة ورَسم خُطَط بلوغ التَّمَيُّز في ضوء الإمكانات المادّيَّة والبَشَريَّة.
- نَشر ثقافة وفلسفة التَّمَيُّز في المُنَظّمَة بحيث تتحوَّل لسياسة وفلسفة ذاتيَّة.
- دَعم مَنَافذ جَمع البيانات من مصادرها الدَّاخليَّة والخارجيَّة ودعم التَّوجُّه التّكنُولُوجيّ نَحو تَبَنّي سياسة تحليل البيانات الضَّخمَة واعتماد نماذج التَّحليل الكَمّيّ ونُظُم دَعم اتّخَاذ القَرَار وحَلّ المشكلات الإداريَّة.
- تحقيق التَّرابط والتَّداخُل بين الخُطَط الإستراتيجيَّة والخُطَط التَّشغيليَّة، بحيث تكون الخُطَط المرحليَّة مَدخَلًا لتحقيق الخُطَط الإستراتيجيَّة السَّاعية للتَّحوُّل المُؤَسَّسيّ نحو التَّمَيُّز.

- الاتّسام بسلوكيَّات القيَادَة الرَّشيدة من حيث الواقعيَّة والمشورة وتلقّي المقترحات والمرونة والبُعد عن الافتراضات الخاطئة والحَدس، والتَوَقُّعَات الزَّائدة عن الحَدّ في التفاؤل[1].
- تَبنّي نُظُم اتّصال فعَّالة أُفُقيًّا وعموديًّا.

إنَّ تَبَنّي المُنَظَّمَات لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا بُدّ أن يَمُرّ بمرحلتين رئيســتين؛ الأولى الوصول للتَّمَيُّز، والأخرى المُحافَظَة عليه، فالوصول للتَّمَيُّز يتمّ من خلال عدَّة وسائل؛ الوسيلة الأولى نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُنَظّمَة، والوسيلة الثَّانية التَّقييم الذَّاتيّ للمُنَظّمَة، أمَّا الوســيلة الثَّالثة فهي تحديد أولويَّات التَّطوير المُؤَسَّسيّ، وبعد بلوغ مرحلة التَّمَيُّز لا بُدّ من تحديد الأدوات والوســائل اللَّازمة للمُحافَظة على التَّمَيُّز لا ســيَّما في ظلّ المُنافَسَة الحادَّة وارتفاع مُعدَّل التغييرات التّكنُولُوجيَّة والاقتصَاديَّة.

1. همام، أشرف يوسـف سـليم. دراسة وتحليل الدَّور الذي تؤدّيه إدارة الأداء الإستراتيجيّ لمنتجي المعرفة في تحقيق التَّمَيُّز التَّنظيميّ، مجلة البحوث الماليَّة والتجاريَّة، 2011م، العدد 2، ص 259: 260.

## المَبْحَث الثَّالث

# تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ عَرَبيًّا

في العَقدَين السَّــــابقَين قَطَعت عدَّة مُنظَّمَات عربيَّة أشواطًا واضحةً في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فبيئة الأعمال العربيَّة تشـــهد توسُّـــعًا أُفُقيًّا واضحًا في مفاهيم التَّمَيُّز، وإن كانت مُتَأخّرة نســـبيًّا عن المســـتوى الدّوليّ، وحال التَّمَيُّز المُـــؤسَّسيّ العربيّ من حيث نشـــأته وتطوُّره لا يمكن فَصله بشـــكلٍ تامّ عن نظيره الدّوليّ، إلَّا من خلال الأسبقيَّة، فالنَّماذج الدّوليَّة حقَّقت قَفَزات واســـعة، بينما المُنَظَّمَات العربيَّة بدأت في هذا المجال بدايات خجولة، ومن بين نماذج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ الدّوليَّة الرَّئيسَة (اليَابَانيّ والأمريكيّ والأوروبيّ)؛ نجد أنَّ النَّمُوذَج الأوروبيّ هو الأكثر انتشارًا وسيطرةً في البيئة العربيَّة، وهذا الأمر يُعدّ امتدادًا للانتشار الدّوليّ لهذا النَّمُوذَج؛ نظرًا للشُّموليَّة التي حقَّقها من حيث تناوله مجموعة واسعة من الأُسُس والمعايير وهو ما تمَّ تناوله تفصيلاً في المبحث الأَوَّل من هذا الفصل، وعمومًا يمكن مُلاحَظة تأخُّر ما يقارب ثلاثة عقود بين انتشار مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في بيئة الأعمال العربيَّة والغربيَّة. كما يمكن ملاحظة ســـلوك المســـار التَّطَوُّريّ ذاته، ففي البيئة العربيَّة بـــدأ التَّمَيُّز بالتَّركيز على مفهوم الجَودَة، ولاحقًا ظَهَرَ التَّمايُز والاختلاف بين مفهومي الجَودَة الشَّاملَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

وبشـــكلٍ عامّ يمكن القول إنَّه وفي العَقد الثاني من القرن الحالي ظهَرَ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في البيئة العربيَّة بشكلٍ واضحٍ، ويظهر هذا الأمر من خلال حصول عدَّة مُنَظَّمَات عربيَّة على جائزة التَّمَيُّـــز الأوروبيَّة، وعمومًا وعلى الرَّغم من انخفاض عدد المُنَظَّمَات العربيَّة الحَاصلَة على جائزة التَّمَيُّز نسبةً لعدد المُنَظَّمَات الدّوليَّة الحاصلة عليها؛ إلَّا أنَّ هذه النّسبَة في تَصَاعُد، وفي الوقت ذاته من الملاحَظ أن المُنَظَّمَات العربيَّة الحاصلة على جائزة التَّمَيُّز

محصـــــورةٌ بعددٍ محدودٍ من الدُّوَل العربيَّة، مقابل غياب الجزء الأكبر منها عن إنجاز أيّ خُطُوات فعليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسي، وهو ما يُحتّم العمل الحُكُوميّ والخاصّ على نَشر ثقافة التَّمَيُّز في بيئة الأعمال العربيَّة، وهنا من المُلاحَظ الانخفاض الحادّ في الانتشــــار الأُفُقيّ والعموديّ لهـــذا المفهوم، ومن الضَّروريّ هنا التَّفريق في الأدوات اللَّازمة لنشر ثقافة التَّمَيُّز أُفُقيًّا وعموديًّا، فالأَدَوات اللَّازمة على المستوى الأفقيّ تَختَلف بشكلٍ تامّ عن نظيرتها العموديَّة، وعلى الرَّغم من اختلافها إلَّا أنَّها متكاملة.

## واقع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في الدُّوَل العربيَّة

شهد مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في بيئة الأعمال العربيَّة نهضةً واسعةً، ويَظهر هذا الأمر من خلال عدد جوائز التَّمَيُّز العربيّ، والتي شهدت زيادةً واضحةً في السَّنوات القليلة الفائتة، ففـــي دولة الإمارات العربيَّة عدَّة جوائز، وكذلك في الأردن والمملكة العربيَّة السُّـــعوديَّة ومصر وقطـــر، وغيرها، وهذا مُؤشّر واضح على الاهـــتمام المتصاعد بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، هذا إضافةً إلى وجود عدَّة مُنَظَّمَات عربيَّة تقوم بتطبيق معايير نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ، والتـــي بلغت 29 شركة[1]، وتُعدّ جائزة التَّمَيُّز الحُكُوميّ العربيّ"[2] الجائزة الأهمّ في العالَم العربيّ، وتهتمُّ هذه الجائزة بمعايير التَّمَيُّز لدى المُؤسَّســـات الحُكُوميَّة العربيَّة؛ وفيما يلي تبيان لأهمّ التّجارب العربيَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ:

1. آل مزهود، طارق. 6 مُؤَسَّسات سعوديَّة تُطبّق النموذج الأوروبيّ للتميّز، موقع مكَّة، 4 مارس 2016م.
2. جائزة التَّميُّز الحكوميّ العربيّ: تُعدّ الجائزة الأولى من نوعها في العالم العربيّ، وذلك في مجال التَّطوير الإداريّ والتَّميُّز المُؤسَّسيّ، وتمّ إطلاقها لأوّل مرّة في عام 2019م من قبَل رئيس دولة الإمارات العربيَّة المتَّحدة بالتَّعاون مع المنظَّمة العربيَّة للتَّنمية الإداريَّة، وتهدف الجائزة لتطوير العمل الإداريّ الحكوميّ العربيّ وبناء فكر إداريّ عربيّ مُتطوّر، للمزيد: الموقع الرَّسميّ لجائزة التَّميُّز الحكوميّ العربيّ، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/zNrnc

## التّجربة الإماراتيَّة

تُعـدّ دولة الإمارات العربيَّة المتَّحدَة أكثر الدُّوَل العربيَّة في مجال تطبيق مبادئ ومعايير التَّمَيُّــز المُــؤسَّسيّ، فعدد المُنــظَّمَات الإماراتيَّة الحاصلة على جائـــزة التَّمَيُّز الأوروبيّ 6 مُنَظَّمَات، وهو ما يُشكّل 5% من العدد الإجمالي للمُنَظَّمَات الحاصلة عليها، وهي نسبة جَيّدة جدًّا إذا ما قيسَت بحجم دولة الإمارات وعدد المُنَظَّمَات العاملة على أراضيها، وهذا الأمر ينســجم مع التَّوجُّه العامّ للاهتمام بمفاهيم وممارســات التَّمَيُّز، وقد تجلَّى هَذَا الاهتمام في العديد من المبادرات كجوائز الجَودَة والتَّمَيُّز والَّتي زادت على خمس عشرة جائـــزة في إمارات الدَّولَة، علمًا أنَّ هَذَا الرَّقم ليــس بالمُتواضع إذَا ما قيسَ بعدد جوائز التَّمَيُّز الممنوحة على مســتوى العالَم، فعدد الجوائز الدّوليَّة في مجال التَّمَيُّز عام 2011م بلغ 94 جائزة[1]، وهذا ما يعني أنَّ دولة الإمارات تتفرَّد بنســبة 15.9% من عدد الجوائز، وهي نسبة مرتفعة للغاية، ويوضّح مدى انتشار فلسفة التَّمَيُّز في بيئة الأعمال الإماراتيَّة.

وتظهــر خصائص بيئة الأعمال الحُكُوميَّة والخَاصَّة الدَّاعمة لفلســفة التَّمَيُّز من خلال العــدد الكبير من المبادرات القائمة على تحفيز الإبداع والابتكار، وهذه المبادرات حقَّقَت انتشارًا على مستوى الكَمّ والنَّوع، ويظهر هذا الأمر من خلال "برنامج الشيخ خليفة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ"، ولهذا البرنامج دَورٌ فاعلٌ في تمكين ثقافة التَّمَيُّز في سياق المَعَايير والممارسات الدّوليَّة للأداء الحُكُوميّ. وإنَّ التَّمَيُّز صار نهجًا أَسَاســيًّا لتحقيق رُؤيَة الإمارات 2021م، ويُعــدّ برنامج دبي للتَّمَيُّز الحُكُوميّ البرنامج الرَّائد للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والأَوَّل من نَوعه في دولة الإمارات، ويَشــمَل البرنامج أربعة مَحَاور هي: التَّوعيَة والتَّعَلُّم، ونقل المعرفة، وبناء القُدُرَات، إضافةً إلى جوائز التَّمَيُّز الَّتي تَتَضَمَّن جائزة محمد بن راشــد للأداء الحُكُوميّ

1. قاسم، راسل. نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل، مرجع سابق.

المُتَميّز، والّتي تنقســـم إلى 5 فئات مُختَلَفَة[1]؛ ولاحقًا وفي عام 2009م تمَّ إطلاق برنامج الشّيخ خليفة للتَّمَيُّز، وهو على مستوى الحكومة الاتحاديَّة بالكامل، وبشكلٍ عامّ يُعدّ برنامج دبي للأداء الحُكُوميّ المتمَيّز التجربة الأعرَق على مستوى المنطقة.

## التّجربة السُّعوديَّة

تَحتلّ المملكة العربيَّة السُّعوديَّة المرتبة الثَّانية عربيًّا من حيث عدد المُنَظَّمَات الحاصلة على جائزة التَّمَيُّز الأوروبيَّـــة، ويظهر الاهتمام الحُكُوميّ في نشر ثقافة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من خلال "جائـــزة الملك عبدالعزيز للجَودَة"، والتي تهدف لتعزيز التَّنَافُس من خلال تقديم إطار عامّ مرجعيّ لتقييم أداء المنشآت في كَافَّة القطاعات بالمملكة وتطويرها وَفق مَعَايير وَطَنيَّة للتَّمَيُّز دوليَّة المستوى، وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وتمَّ إطلاق هذه الجائزة لأوَّل مَرَّة عام 1999م - 1420هـ، وصدر عن الجائزة النَّمُوذَج الوطنيّ للتَّمَيُّـــز لمَعَايير جائزة الملك عبدالعزيز للجَـــودَة ليكون بمثابة المُحَرّك الرئيسيّ لتَطبيقات الجَـــودَة والتَّمَيُّز في جميع القطاعات بالمملكة مهما اختلف مجال عملها أو حجمها، وهو ما يُعزّز واقع ثقافة وفلسفة التَّمَيُّز في المملكة، وتهدف هذه الجائزة إلى تحقيق الأهداف التَّالية:

- التَّوعيَة ونَشر ثقافة الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ وتطبيقاته في المُجتَمَع وبين مُختَلَف القطاعات في المملكة.
- تَحفيز القطاعات لتبنّي مبادئ الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ من خلال تطبيق النَّمُوذَج الوطني للتَّمَيُّز لجائزة الملك عبدالعزيز للجَودَة وتبنّي مَعَاييره.
- تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأدَاء والتَّحسين المُستَمرّ للأعمال؛ سعيًا نحو إرضاء المستفيدين وكَافَّة المعنيّينَ.

1. العبار، موزة. "قطار التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ"، صحيفة البيان الإماراتية، 19 مايو 2014م.

- الارتقاء بمســـتوى القيادَات الإداريَّة في المنشـــآت لتحقيق أهداف الجَودَة الشَّاملَة والوفاء بمَسؤُوليَّاتها.
- حـَثّ المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوَطَنيَّة والدّوليَّة.
- توفير منَصَّة مثاليَّة لتبادل أفضل الممارسات والمقارنات المرجعيَّة بين المنشآت الوَطَنيَّة ونَقل التَّجارب النَّاجحَة بين قطاعات الأعمَال المُختَلفَة.
- زيادة فَاعليَّة مُشَارَكَة المنشـآت في بناء المُجتَمَع وتعزيز الاستدامة في كَافَّة المجالات.
- تكريم وتشجيع المنشآت المُتَمَيّزة والفائزة بالجائزة وإبرازها كقدوة حَسَنَة في المُجتَمَع، ممَّا ســـينعكس إيجَابيًّا على المنشـــآت الوَطَنيَّة، ويُسهم في خَلق جَوّ إيجَابيّ للمُنافَسَة نحو التَّمَيُّز[1].

وتـــمَّ تدعيم دور الجائزة بإطلاق الرُّؤيَة الوَطَنيَّة للجَـــودَة 2020م، والَّتي تنصُّ على أن تكون "المملكة العربيَّة السُّـــعوديَّة بمُنتَجَاتها وخدمَاتهـــا معيارًا للجَودَة والإتقَان في عام 2020م". وواكَب ذلك قيام الهيئة السُّـــعوديَّة للمواصفـــات والمقاييس والجَودَة بتدشين مشروع "الإستراتيجيَّـــة الوَطَنيَّة للجَودَة"؛ حيث تـــمَّ تَبَنّي نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجَودَة كأساس لتحديد مستوى نُضج مفاهيم الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وقياس جاهزيَّة قطاعات الأعمَال الرئيســـيَّة بالمملكة، ومعرفة الفَجوَة الحاليَّة في الطريق إلى المســـتوى العالميّ المستهدَف بحلول عام 2020م للخدمَات والمُنتَجَات الوَطَنيَّة[2]، وهذا التَّوجُّه يعكس الرُّؤيَة الإستراتيجيَّة المستقبليَّة للتَّمَيُّز في المملكة.

1. الموقـع الرسـمي لجائـزة الملـك عبدالعزيـز للجـودة، http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-award/pages/definitionaward.aspx
2. دليل معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، النموذج الوطني المُوحّد للتَّميُّز المُؤَسَّسيّ لجميع القطاعات في المملكة العَرَبيَّة السُّعُوديَّة، ص5.

## تجارب عربيَّة أخرى

نجحت عدَّة دول عربيَّة أخرى في تَبَنّي برامجها الخَاصَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على المستويين الحُكُوميّ والخاصّ، وعلى رأســها التجربة القَطريَّــة، ويظهر هذا الأمر من خلال عدَّة مُؤشّرَات منها المُؤشّرَات الأكاديميَّة والتي تقودها جامعة قطر من خلال إستراتيجيَّة "من الإصلاح إلى التَّحوُّل"؛ كما تُعدّ التجربة الأردنيَّة من التّجارب النَّاجحة نســبيًّا، وإن كان التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الأردن لا يزال في بداية انطلاقه، ويظهر هذا الأمر من خلال جائزة الملك عبدالله الثاني للتَّمَيُّز، وتهدف الجائزة إلى تعزيز التَّنَافُســيَّة عند المُنَظَّمَات الأردنيَّة من خلال نشر ثقافة الجَودَة والتَّمَيُّز في الأدَاء؛ وتُمنَح الجائزة مرة كُلّ عامين إلى خمس فئات مُحَدَّدَة، وهي:

1. المُؤَسَّسَات الصّناعيَّة الكبرى ووحداتها الفرعيَّة.
2. المُؤَسَّسَات الخدميَّة الكبرى ووحداتها الفرعيَّة.
3. المُؤَسَّسَات الصّناعيَّة الصَّغيرَة والمُتَوَسّطة (الَّتي يقلّ عدد موظّفيها عن 50 موظفًا).
4. المُؤَسَّسَات الخدميَّة الصَّغيرَة والمُتَوَسّطة (الَّتي يقلّ عدد موظّفيها عن 100 موظّف).
5. المُؤَسَّسَات الزّراعيَّة والتَّسويق الزراعيّ[1].

1. شاكر مجيد، سوسن. جوائز التَّمَيُّز في الأداء المُؤَسَّسيّ، جامعة بغداد، كُلّيَّة التربية، 2010، ص4.

**وفيما يلي تبيان لأهم جوائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الدُّوَل العربيَّة:**

- جائزة الملك عبدالعزيز للجَودَة/ السُّعوديَّة 1420هـ..
- جائزة الملك عبدالله الثَّاني للتَّمَيُّز / الأردن.
- جائزة الإمارات للأداء الحُكُوميّ المُتَمَيّز.
- جائزة دبي للأداء الحُكُوميّ المُتَمَيّز.
- جائزة الشيخ صقر للأداء المُتَمَيّز [1].

في ختام هذا الفصل لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ -وكما أسلفنا في سياق هذا الفصل- يقوم على مبدأ المرونة، فأيُّ تَغَيُّر في بيئة الأعمال الدَّاخليَّة والخَارجيَّة للمُنَظَّمَات وأيُّ تَغَيُّر في الإسقاطات التّكنُولُوجيَّة على بيئة الأعمال كاستخدام تحليل البيانات الضَّخمة وتكنولوجيا نُظُم المعلومات الإداريَّة؛ يجب أن يَتمّ مُقابلَته بتحديث وتطوير في أُسُس ومبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّطَوُّر التَّاريخيّ السَّابق لهذا المفهوم، مرورًا بمُختَلف مراحله حتى وصوله للمرحلة الحاليَّة لا بُدّ أن يستمرّ مستقبلًا، بمعنى أنَّ التَّطَوُّر التَّاريخيّ السَّابق سيستمرّ حاضرًا ومستقبلًا، فالمُنَظَّمَات التي بلغت مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ما زالت أمام تَحَدٍّ رئيس يَتَمثَّل في القُدرَة على المُحافَظة على التَّمَيُّز خَاصَّةً في ظلّ مستوى التَّنَافُسيَّة المُرتَفعَة في بيئة الأعمال المَحَلّيَّة والإقليميَّة والدّوليَّة.

1. شاكر مجيد، سوسن. جوائز التَّمَيُّز في الأداء المُؤَسَّسيّ، مرجع سابق، ص 4.

# الفَصْل الثَّالث

# أُسُس ومُبرِّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومُؤشّرَات تقييم الأداء

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مُبرِّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ**
  - مُبرِّرَات السَّعي للتَّمَيُّز.
- **المبحث الثَّاني: أسس التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ**
  - الأُسُس الدَّاخليَّة والخارجيَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
  - معايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- **المَبحَث الثَّالث: مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومقاييس الأداء**
  - مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
  - أهمّيَّة تقييم الأداء المُؤسَّسيّ.
  - مقاييس الأداء في المُنَظَّمَات.
  - مَنافع قياس الأداء.
  - صُعوبات قياس الأداء المُؤسَّسيّ.

الفَصْل الثَّالث

# أُسُس ومُبرّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومُؤشّرَات تقييم الأداء

## مُقَدِّمَة

إنَّ سعي المُنَظَّمَات لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز يُشكل أولويَّة تشغيليَّة وإداريَّة، فالتَّمَيُّز ليس شَكلاً من أشكال التَرَّف الإداريّ، بل هو ضرورة حتميَّة فَرَضَتها مُتَغيّرَات عالَم الأعمال، فالتَّطوُّرات التّكنولوجيَّة وارتفاع حدَّة المُنافَسَة المحليَّة والعالميَّة وارتفاع مستوى الجَودَة المطلوبة من قبَل العُملاء وغيرها من المُتَغَيّرَات تُشكّل المُبرّرَات الفعليَّة لسَعي المُنَظَّمَات للتَّمَيُّز؛ لذلك يمكن القول: إنَّ المُنَظَّمَات الرَّاغبة في الاستمرار في سوق العمل لا بُدّ لها من السَّعي المستمرّ لبلوغ التَّمَيُّز، وهنا لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ الجهود الإداريَّة والتَّشغيليَّة التي تبذلها المُنَظَّمَات لبلوغ التَّمَيُّز ليست جهودًا مؤقَّتة تنتهي ببلوغ التَّمَيُّز، فهي جهود مُستمرَّة، بمعنى أنَّ بلوغ التَّمَيُّز يُشكّل مرحلة أولى، والمرحلة الثَّانية والأهمّ تتمثَّل بالاستمرار والمحافظة عليه، فما يُشكل عملاً مميّزًا بمنظور اليوم قد لا يكون كذلك في المستقبل القريب.

إنَّ الفَهم الدَّقيق والعميق لمفهوم التَّمَيُّز، والوَعي التَّامّ بكيفيَّة الوصول إليه يتطلَّب فهمًا تامًّا لمُبَرّرَات تطبيقه، كما يتطلَّب الإدراك التَّامّ لأُسُس تحقيقه، فبلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا يمكن أن يتمّ دون جهودٍ مدروسةٍ، وإستراتيجيَّات عمل واضحة المعالم، فخلال العَقدَين السَّابقين، وبعد استقلال مفهوم التَّمَيُّز عن مفهوم الجَودَة، ومن خلال نماذج التَّمَيُّز المحليَّة والإقليميَّة تبلوَرت عدَّة أُسُس تتبعها المُنَظَّمَات في سَعيها للتَّمَيُّز، وهذه الأُسُس تُعدّ نتيجةً مباشرةً للممارسات الإداريَّة والجهود الأكاديميَّة، وهي ليست أُسُسًا ثابتة ثباتًا مُطلقًا، بل هي نسبيَّة، بمعنى أنَّها قد تشهد نوعًا من التَّطَوُّر تَبَعًا لتطوُّر التَّجارب وصَقل المهارات.

تُشـــكّل المقاييس المُتَّبعة لتحديد مدى تطبيق مبـــادئ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ضرورة مُهمَّة وأولويَّة رئيســـة في العمل الإدَاريّ والتّنظيميّ، فتطوير مبادئ وأُسُس التَّمَيُّز لا يمكن أن يتمّ بالشَّـــكل المطلوب دون وجود مقاييس واضحة؛ لذلك يمكن القول: إنَّ تطوير نماذج التَّمَيُّز وتحسين مستويات التَّمَيُّز التي بلغتها المُنَظَّمَات لا يمكن أن ينجح دون وجود مقاييس دقيقة وفعَّالة.

وانطلاقًا من أهمّيَّة كلّ هذا الطَّرح ســـيتمُّ تخصيص هذا الفصل لدراســـة مُبَرّرَات وأُسُس التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ومبادئ ومُرتكَزَات قياس التَّمَيُّز.

## المبحث الأَوَّل

# مُبرَرّات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ

منذُ ظهور المُنَظَّمَات بمفهومها الحاليّ ونُظم العمل الإداريّة تشهدُ تطوُّرًا مُستمرًّا، فلكلّ مرحلة من مراحل التَّطَوُّر أُسُـــس عمل خاصَّة بها، ومُبرَرّات لهذه الأُسُس، فبـــدءًا من المفهوم البَيعيّ ولاحقًا المفهوم التَّســـويقيّ وما تلاه من مفاهيم مرورًا بمفهوم الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة،كلُّ هذه المفاهيم ومراحل التَّطَوُّر كان لها مُبرَرّات تُسوّغ تطبيقها، ففي ظلّ المفهوم البَيعيّ كان التَّركيز ينصبّ على أُسُس البيع، دون الاهـــتمام بالجَودَة أو العُملاء أو البيئـــة الخارجيَّة المحيطة، وهذا الأمر قد يكون مُبرَّرًا في ظـــروف تلك المرحلة، وهذا الأمر يَنسَـــحب على بقيَّة مراحل التَّطوُّر، وبالضَّرورة ينســـحب على مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ باعتباره قمَّة الهَرَم في التَّطَوُّر الإدَاريّ والتَّشـــغيليّ، فتطبيق أُسُس ومبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والانتقال من مفهوم إدارة الجَودَة الشَّـــاملَة إلى مفهوم التَّمَيُّز لم يكن بمَحض الصُّدفة، بل كان نتيجةً حتميَّةً لتطوُّرات واضحة شـــهدها عالَم الأعمال، وهـــذا يقود بالضَّرورة لمُبرَرّات تطبيـــق مبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ ولذلك وانطلاقًا مـــن أهمّيَّة فَهم هذه المُبرَرّات باعتبارها مَدخلاً رئيسًـــا لفَهم أشمَل لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ سيتمّ تَخصيص هذا المَبحَث لدراسة هذه المُبرَرّات.

## مُبرَرّات السَّعي للتَّمَيُّز

تعود مُبرَرّات السَّـــعي إلى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مســـتوى المُنَظَّمَات والحكومات إلى جُملَة من العوامل والتَّغيُّرات التي شهدها عالَم الأعمال في العقود السَّابقة، وهنا من الضَّروريّ التَّأكيد على أنَّ التَّمَيُّز ليس نتَاجَ ســـببٍ واحدٍ بعَينه، بل هو نتيجة لكلّ هذه الأســـباب مُجتمعَةً، وهذه الأسباب ترتبط بشكلٍ مباشرٍ بالبيئة الخارجيَّة للمُنَظَّمَات، بمعنى أنَّ هناك تغييرًا قادمًا من خارج حدود المُنَظّمَة.

وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المُبرَرّات:

## أوَّلًا: الثَّورة التّكنولوجيَّة

أثّرت الثَّورة التّكنولوجيَّة بشــكلٍ مُباشر وغير مُباشر على عالَم الأعمال، وأثَّرت على بيئة العمل الدَّاخليَّة والخارجيَّة، وشكَّلت فُرصًا استثماريَّة واضحة، إلَّا أنَّها وفي الوقت ذاته خلقَت تحدّيات جديدة أمام المُنَظَّمَات، وهذه التَّحدّيات دفعَت المُنَظَّمَات باتّجاه اعتماد مبدأ الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة في العمل، ولاحقًا دَفعَتها لتبنّي خيار التَّمَيُّز.

**وفــيما يلي تبيانٌ لأهمّ التَّحدّيات والتَّغييرات التــي فرضتها الثَّورة التّكنولوجيَّة على المُنَظَّمَات:**

### الوصول للبيانات

قبــل الثَّورة التّكنولوجيَّة كانت المُنَظَّمَات تســعى لامتلاك البيانات، وتلك التي كانت تمتلك قواعد بيانات فعَّالة ومحدَّثة كانت تملك ميزَة تنافسيَّة تفوق نُظراءها، وكانت البيانات ليست مُتاحة بالشَّكل الكامل والدّقيق؛ ولذلك فغَالبيَّة المُنَظَّمَات كانت تسعى لامتلاك فريق عمل مُتخصّص بجمع البيانات وتحديثها بشــكلٍ مُســتمرٍّ؛ لكنَّ الأمر تغيَّر جذريًّا في ظــلّ الثَّورة التّكنولوجيَّة، فباتت البيانــات مُتاحة للجميع، ولم يَعُد الوصول إليها ميزَة للمُنَظَّمَات، بل بات الاهتمام مُرَكَّزًا على تحليل البيانات واستنباط العلاقات منها بما يدعم القرارات التَّسويقيَّة والتَّشغيليَّة.

في ظلّ الثَّورة التّكنولوجيَّة ظهرت مفاهيم جديدة في عالَم البيانات، وأهمّها البيانات الضَّخمــة، وهي مُتاحة للجميع، لكنَّها بيانات عديمــة القيمة ما لم تَخضَع للمُعالجة والتَّحليل باســتخدام تقنيَّات حديثة كتقنيَّة تحليــل البيانات الضَّخمة والتَّنقيب في البيانــات، فتحوَّل الاهتمام في ظلّ هذا الواقع من الوصول إلى البيانات إلى القُدرة على تحليلها وفهمها[1]؛ ولذلك تسعى المُنَظَّمَات بشكلٍ مُستمرٍّ للتَّمَيُّز في مجال تحليل البيانــات الضَّخمة، من خلال وجود موارد بشريَّــة قادرة على هذا الأمر، وامتلاك

1. Lakisha Blakely, Cherron. Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence, Walden University, College of Management and Technology, 2020.

تكنولوجيا حديثة تُمكّن من التَّعامُل مع البيانات الضَّخمة والتَّنقيب فيها، وهذا الأمر يتَّصـــل اتّصالًا مباشرًا بمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ففي ظلّ التَّغيُّرات التّكنولوجيَّة باتَ لزامًا على المُنَظَّمَات السَّـــعي لبلوغ التَّمَيُّز في التَّعامُل مع الأدوات التّكنولوجيَّة ذات الصّلة المباشرَة وغيرَ المباشرَة بعالَم الأعمال.

**تغيرُّ تقنيَّات الإنتاج**

في ظلّ الثَّورة التّكنولوجيَّة تغيَّرت بعض تقنيَّات الإنتاج، وهذا ما ســـاعد على تنميط الأساليب؛ حيث باتت خطوط الإنتاج شبه موحَّدة، وحتَّى على مستوى الخدمات باتت تشهد نوعًا من التَّنميط، وهذا ما أسهم في تقليل الاختلاف بين المُنَظَّمَات فيما يَتعَلَّق بأســـاليب الإنتاج، ولذلك ســـعت المُنَظَّمَات لتدعيم جَودَة المُنتجَات عن طريق حُسن إدارة الموارد، والسَّعي لإشـــباع الحاجات غير المُدرَكة للعُملاء، كمدخلٍ رئيسٍ لتحقيق السُّـــمعة المُؤَسَّسيَّة وتحسين الصُّورة الذّهنيَّة وكَسب ولاء العُملاء، وهذه المفاهيم تقود بشكلٍ مُباشرٍ لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

وفي ظـــلّ الثَّورة التّكنولوجيَّة أيضًا تصاعَد دَور الصّناعة التّقنيَّة في العالَم، بدءًا من عالَم الاتّصالات والحوسَـــبة السَّحابيَّة وإنترنت الأشياء، وغيرها من المفاهيم التّقنيَّة الحديثـــة، وهذه المفاهيم الحديثة فرَضَت على المُنَظَّمَات اتّباع مَناهج عمل مُتطوّرة، ففي ظلّ أساليب العمل التَّقليديَّة لا يمكن تحقيق مُعدَّلات إنتاج مرتفعة، كما لا يمكن تحقيق اختراق حقيقيّ للأســـواق المُستهدَفة، لذلك فاتّباع مَنهج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كان ضرورةً وأولويَّةً للمُنَظَّمَات.

### ثانيًا: ارتفاع حدَّة المُنافَسَة

تُعَدُّ المُنافَسَــة من أساسيَّات عالَم الأعمال، وإحدى أكثر الأدوات دَفعًا للتَّطوُّر، ولكن في القرن العشرين شَهدَت المُنافَسَــة تصاعُدًا واضحًا، وتعزَّز هذا الأمر بعد انتشار الشَّركات العابــرة للقوميَّات، وظهور العولمة وتأثيراتهـــا الاقتصَاديَّة، فبعدما كانت المُنافَســة مَحليَّة أو إقليميَّة على أعلى تقدير تحوَّلــت إلى عالميَّة، فلم تَعُد الشَّركات بمنأى عن تأثيرات المُنَافَســة، كما أسهمت القوانين الدّوليَّة المتعلّقة بتحرير التّجارة الدّوليَّة في تعزيز المُنَافَســة وارتفاع حدّتها؛ لذلك وفي ظلّ هذا الواقع ظهرت حاجة المُنَظَّمَات لتعزيز قدرتها على الصُّمود والحفاظ على حصَّتها السُّوقيَّة وولاء عملائها، وهو ما دفعَها لتبنّي خيَار الجَودَة، ولاحقًا إدارة الجَودَة الشَّــاملَة، وفي نهاية القرن السَّــابق بدأت المُنَظَّمَات تُدرك الحاجة لتبنّي مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ باعتباره الأداة والوسيلة والفلسفة الإداريَّة الأكثر قدرةً على حمايتها من تأثيرات المُنافَسَة.

### ثالثًا: تغيُّرات عالَم الأعمال

لم تقتصر التَّغيُّرات التي شهدها العالَم في العقود القليلة الماضية على ما سبقَ بيانُهُ، بل امتدَّت لتشــمل عالَم الأعمال بكلّ جزئيَّاته، بدءًا من تصاعُد حدَّة وتواتُر الأزمات الاقتصَاديَّة العالميَّة، التي انعكســت آثارها بشــكلٍ مُباشر على المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والرّبحيَّة ومُنَظَّمَات القطَاع الثَّالث، كما طالَت تأثيراتها المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة الرّسميَّة، إضافةً لظهور مفاهيم ومَدارس إداريَّة جديدة وهجينة، كما أنَّ ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة الأزمات العالميَّة وغيرها من الأســباب جعل زيادة فَاعليَّة إدارة الموارد أولويَّة قصوى في عالَم الأعمال؛ كما شــكَّل ظهور مفهوم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة للمُنَظَّمَات محورًا جديدًا ورئيسًــا من محاور التَّغيير، فالعُملاء ومُختلف أصحاب المصالح باتوا يُركّــزون على الأثر الاجتماعيّ للمُنَظَّمَات، فبيئــة الأعمال الحاليَّة داخل المُنَظَّمَات وخارجها تتَّســم بــوَتيرة تغيُّر سريعة، أو كما يُطلَق عليها حالــة عدم التَّأكُّد البيئيّ، والَّتي تُعرَف بعدم توافُر المعلومات لمتَّخذي القَرَارات عن المُتَغيّرَات البيئيَّة المُستَجَدَّة، ومن ثَمَّ زيادة الصُّعُوبَة في التَّنَبُّؤ وعدم القُدرَة على اســتشراف النَّتَائج النَّاشئة عن

قَرَارات غير مُلمَّة بأبعاد التَّغيير[1]؛ هذه التَّغيُّرات جعلَت من أســـاليب العمل الإدَاريّ التَّقليديَّة مُنخفضة الفَاعليَّة، وهو ما دفعَ المُنظَّمَات بمختلَف أشكالها إلى تبنّي فلسفة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، على اعتبارها النَّهج الإدَاريّ والتَّنظيميّ الأقدَر على دَعم مُخرَجَات المُنَظَّمَات بما يسهم في ضمان استمرار عملها وحمايتها من الخروج من السُّوق.

## رابعًا: زيادة وَعي المُستهلكين والعُملاء

الثَّورة التّكنولوجيَّة والعَولَمة وانتشـــار البيانات أُفقيًا وعموديًّا أســـهمت في تعزيز وَعي المُستهلكين والعُملاء، وباتَ الوصول لحالة الإشباع الكامل للرَّغبات والحاجات أمرًا بالغ الصُّعوبـــة، وهو ما فرَضَ تحدّيات جديدة على المُنظَّمَات والحكومات على حدٍّ ســـواء، وبات العُملاء مُهتمّين بالعديد من القضايا التَّنظيميَّة كالسُّمعَة المُؤَسَّسيَّة للمُنَظَّمَات، والصُّورة الذّهنيَّة وغيرها من المفاهيم، فزيادة وعي العُملاء وحساسيتهم تجَاه قضيَّة الجَودَة والأثَر الاجتماعيّ للمُنَظَّمَات فرَضت على عالَم الأعمال الاهتمام المُضاعَف بالجَودَة، ولاحقًا الانتقال من مفهوم الجَودَة إلى مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## خامسًا: القيود الحُكُوميَّة

تلعَب الحكومات دَورًا مبـــاشرًا في توجيه الشَّركات الحُكُوميَّة نحو التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ودورًا غيرَ مبـــاشر على صعيد الشَّركات الخَاصَّة ومُنَـــظَّمَات القطَاع الثَّالث، فعلى مســـتوى المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة قد تكون توجيهات الحكومة مُلزمة باتّباع أُسُـــس ومعايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فتحوُّل شركات القطَـــاع العامّ إلى شركات مُتميّزة ينعكس بشـــكلٍ مباشر على الاقتصاد الوطنيّ بمختلف مُؤشّرَاته، فغَالبيَّة الدُّوَل التي تُحقّق مُعدَّلات مرتفعة في النُّموّ الاقتصاديّ والاستقرار الاجتماعيّ ومُعدَّلات مُرتفعة في الإبداع والابتكار تمتاز بأنَّ غَالبيَّة مُؤَسَّسَـــاتها تُحقّق مُعدَّلات مرتفعة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والعكسُ صحيحٌ، وهذا ينسحب بشكلٍ مباشرٍ على مُنَظَّمَات القطَاع الخاصّ

1. هنية، محمد أنور رشـدي. مدى ممارسـة الرَّشـاقة الإسـتراتيجيَّة وعلاقتها بتميُّز الأداء المُؤَسَّسيّ لدى قطاع الصّناعات الغذائيَّة في قطَاع غزَّة، الجامعة الإسلامية (غزة)، ص 29.

والقطَاع الثَّالث، فتوجُّه مُنَظَّمَات القطاعَين الخاصّ والثَّالث للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يشـــكّل دَعمًا لمُؤشّرَات الاقتصـــاد الكلّيّ، كتوفير الموارد ودعم قيمة النَّاتج المحلّيّ الإجماليّ، وتحفيز النّموّ الاقتصـــاديّ؛ فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يتقاطع في بعض مُرتَكَزَاته مع مفهوم الجَودَة الشَّـــاملَة، والذي بدوره يشير إلى الممارسات الإداريَّة التي تُحقّق أعلى إنتاج مُمكن كمًّا ونوعًا في ظلّ أقلّ استهلاك مُمكن من الموارد، وهذا النَّهج الإدَاريّ ينعكس بشكلٍ مباشرٍ وإيجابيّ على مُؤشّرَات الاقتصاد الكلّيّ، وفي الوقت ذاته تُشكّل معايير التَّمَيُّز دعمًا للقيمة المضافة في الاقتصاد وغيرها من المُؤشّرَات الاقتصَاديَّة.

إنَّ التّوجُّه الحُكُوميّ لدعم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وتحويله لفلسفة إداريَّة عامَّة يتمّ من خلال تحفيز الشّركات على تطبيق معـــايير التَّمَيُّز، فنماذج التَّمَيُّز الوطنيّ وجوائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُشـــكّل حافزًا فعَّالًا في هذا الإطار، وفي المحور ذاته، تُحقّق المُنَظَّمَات التي تســـعى لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز مَنافع غيرَ مباشرَة، كزيادة القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَات، وتُحقّق مُعدَّلات التزام تنظيميّ وولاء العُملاء وانتشار العلامة التّجاريَّة بأقلّ تكاليف مُمكنة.

## المبحث الثاني

# أُسس التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يقـــوم مفهوم التَّمَيُّز في جوهره على جُملَة من الأُسُـــس والمبادئ، والتي من خلال تضافُرها وتأثيرها المشترك تعمل على رفع مســـتوى الأداء في المُنظَّمَات، بما ينعكس إيجابًا على المُنَظّمَة ذاتها بكلّ مفردات بيئتها الدَّاخليَّة وعلى حقوق أصحاب المصالح ومُختلف عناصر البيئة الخارجيَّة، ولا يمكن بلوغ التَّمَيُّز إلَّا من خلال تطبيق المبادئ والأُسُـــس مُجتمعَة، فإغفال أيّ منها من شأنه التَّأثير سلبًا على مُؤشّرَات التَّمَيُّز، كما أنَّ الأَثَر الفَرديّ لكلٍّ من هذه الأُسُـــس والمبادئ قد لا يكون محسوسًا، فالأثر يرتبط بالتَّطبيـــق المشترك والمتزامن لكلّ عناصر هذه الأُسُـــس، والمقصود بالتَّزامن هنا أنَّ البَدء بتطبيق هذه المبادئ والأُسُـــس يكون في وقت واحد، وأهمّيَّة التَّزامن تأتي من وجود علاقة تبادليَّة بين الأُسُس والمبادئ، فهي تؤثّر وتتأثَّر ببعضها، وفيما يلي تبيانٌ لهذه الأُسُس والمبادئ بالتَّفصيل:

## الأُسُس الدَّاخليَّة والخارجيَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

### تناسق الأهداف

فالمُنظَّمَات تعمل بمُختلف مُستوياتها وأقسامها على تحقيق هدفٍ رئيسٍ، ينسجم ويتقاطَع مع رسالة المُنَظّمَة ورؤيتها، وهذا الهَدف الرَّئيس تتمُّ تجزئته إلى أهداف فرعيَّة مرحليَّة؛ حيث يختصُّ كلُّ قسم في المُنَظّمَة بتحقيق جزءٍ منه يتناسَب مع طبيعة هذا القسم، فعلى سبيل المثال، عندما تسعى المُنَظّمَة لزيادة حصَّتها السّوقيَّة، أو الدّخول إلى أسواق جديدة، فهذا الهدف يُعدُّ هدفًا رئيسًا، وتتمُّ تجزئته لأهدافٍ فرعيَّة؛ حيث يختصُّ كلُّ قسم بتحقيق جزءٍ منه، فقســـم التَّسويق يهتمّ بدراسة المتطلَّبات الحقيقيَّة للعُملاء، وفَهم دقيقٍ وعميقٍ لحاجاتهم ورَغَباتهم، وتحديد المزيج التَّســـويقيّ الأفضل لتحقيق أعلى إشباع لهم، وهو ما يُســـهم في تعزيز الحصَّة السّوقيَّة، بينما قسم الإنتاج يختصُّ بتقديم مُنتَج أو خدمة ذات مواصفات تتناسَب مع توقُّعات العُملاء، وإدارة الموارد البشريَّة تسعى لتحقيق بيئة عمل داخليَّة مُســـتقرَّة ومُحفزة بما ينعكس على إنتاجيَّة المُنَظّمَة، وتسعى للمحافظة على الكفاءات الحاليَّة، والعمل على استقطاب كفاءات جديدة، وهذا ما ينسحب على مُختلف

الأقســـام الأخرى، فهذه الأهداف الفرعيَّة تتكامل وتنسجم مع بعضها لتحقيق الهدف الرَّئيس، ولتحقيق هذا الهدف لا بُدَّ أن تكون كلّ الأهداف الفرعيَّة مُتَّســقة مع بعضها، ومُنســجمة ومُتكاملة، وهذا ما يتَّصل اتّصالًا مباشرًا بمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّمَيُّز ليس حالــة ذهنيَّة نظريَّة، بل حالة تطبيقيَّة عمليَّة لا بُدَّ أن يَلمِسَــها العُملاء وأصحاب المصالح، فتناسُق الأهداف الفرعيَّة ينعكس على مُخرَجات العمل، وبالتَّالي تعزيز النَّتائج التي يلمسها العُملاء، وهذا ما يمثّل جوهر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**الإدارة بالحقائق**

شهدت فلسفة العمل الإدَاريّ قَفزات واضحة في القَرن العشرين، مُستفيدَة في ذلك من التَّطوُّرات المتلاحقَة في العلوم الأخــرى، كعلم النَّفس والاقتصاد والثَّورة التّكنولوجيَّة. ومن النَّتائج المبــاشرَة لهذا التَّطوُّر: ظهور نُظُم اتّخاذ القرار؛ حيث باتت القرارات في المُنَظَّمَات وفي المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة تُتَّخَذ تَبَعًا لمعطياتٍ عدديَّة وتحليليَّة وإحصائيَّة، بعيدًا عن الآراء الشَّــخصيَّة والتَّقديرات العشــوائيَّة، بل تعتمد على شكلٍ من أشكال المحاكاة الإحصائيَّة والافتراضيَّة للواقع، بما يُقلّل هامش الخطأ إلى حدوده الدُّنيا، وبالتَّالي يرتفع هامش الأمان في عمليَّة اتّخاذ القرارات.

كما شَــمل التَّطَوُّر في مجال الإدارة الاعتماد على قواعد للبيانات التَّقليديَّة والضَّخمة، واعتماد أســاليب وأدوات التَّنقيب بها؛ حيث يتمّ اتّخاذ القرارات في مُختلف المستويات الإداريَّة اعتمادًا على مُعطَيات وبيانات موثوقة، وهذا يشمل مُختلف العمليَّات الإداريَّة، بدءًا بالتَّخطيــط ثمّ التَّنظيم والتَّوجيه والرَّقابة، فالاعــتماد على الحقائق والمعطَيات والبيانــات في عمليَّات الإدارة المختلفة يُعَدُّ مَدخَلًا رئيسًــا للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وأحد أهمّ أُسُســه؛ كَون التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في جوهره يقوم على تقديم مُخرَجات ذات جَودَة عالية وتقديم قيمة مُضافَة واضحة على مســتوى البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة، وهذا الأمر يتحقَّق بشكله الأمثل في ظلّ الإدارة المعتمدَة على الحقائق.

ومن الملاحظ أنَّ غَالبيَّة المُنَظَّمَات التي حقَّقت مستويات مرتفعة من التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ اعتمدت بشكلٍ واضحٍ على أنماط إداريَّة وقياديَّة حديثة، تقوم على المَزج بين عدَّة علوم، بدءًا بالاقتصاد مرورًا بالإحصاء وعلم النَّفس والاجتماع وإدارة الأزمات والإعلام وغيرها.

**المسؤوليَّة المجتمعيَّة**

يُقصَد بالمسؤوليَّة المجتمعيَّة جُملَة من المُمارَسات التَّنظيميَّة والإداريَّة والتي تسعى لإحداث أثر إيجابيّ في البيئة المحيطة بالمُنَظَّمَات على المستوى البيئيّ والاجتماعيّ والأخلاقيّ والاقتصاديّ والتَّربويّ، وتُعرَف أيضًا بأنَّها: جُملة من القيَم والعَقائد الإداريَّة التي تقوم في جوهرها على أنَّ أيّ كيان، سواءٌ أكان فردًا أم مُنَظّمَة أم جماعة، يقع على عاتقه العمل على تحقيق المجتمع ككلّ، وتشمل أيضًا تحقيق التَّوازن بين الاقتصاد والنّظام البيئيّ (أو النّظام الإيكولوجيّ) والاجتماعيّ[1]؛ فالمسؤوليَّة المجتمعيَّة غَدَت من أهمّ الأُسُس التي يُعتمد عليها في تقييم تميُّز المُنَظَّمَات. ومن المُلاحَظ أنَّ غَالبيَّة المُنَظَّمَات التي حقَّقت مستويات مُرتفعة من التَّمَيُّز حقَّقت في الوقت ذاته مُستوياتٍ مُرتفعةً من المسؤوليَّة الاجتماعيَّة على مُختلف المستويات، فالتَّمَيُّز المؤَسَّسيّ يقوم على تقديم مُنتجات وخدمات عالية الجَودَة وقادرة على إحداث تغيير إيجابيّ على عدَّة مُستويات، تشمل العُملاء وأصحاب المصالح والبيئة المحيطة بمختلف مُكوّناتها، وهذا الأثر المنشود يرتبط بمفهوم التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ، على اعتبار أنّ المُنَظَّمَات التي نجحت في تحقيق مُستويات مرتفعة من التَّمَيُّز هي المُنَظَّمَات القادرة بالفعل على إحداث تغيير إيجابيّ في بيئة العمل الخارجيَّة.

1. مفهوم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة، الشّبكة العربيّة للتّميُّز والاستدامة، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/6muKx

**العُملاء أساس العمَل**

يُمثّل رضا العُملاء أســـاس نجاح المُنظَّمَات؛ فَالميزَة التَّنافُســـيَّة والمحافظة على الحصَّة السُّوقيَّة ودخول أسواق جديدة، وتقديم مُنتجات جديدة ومُؤشّرَات رضا العُملاء وولائهم والسُّـــمعة المؤسَّسيَّة وغيرها من المُؤشّرَات ترتبط كلُّها بشـــكل مباشر بالعُملاء، فرضا العُملاء يعني نجاح المُنظّمَة والعكس صحيح، فالعديد من المُنظَّمَات فَشلت وخَرجت من السُّوق نتيجة فَشلها في إرضاء العُملاء، وإرضاء العميل يرتبط بعدَّة معايير؛ منها القُدرَة على معرفة وتحديد الحاجات والرَّغبات الحقيقيَّة للعُملاء، وتقديم مُنتَج أو خدمة قادرة على تحقيق مُعدَّل إشباع مرتفع، إضافةً إلى تقديم ثقة العميل على أيّ أولويَّة أخرى، وفي ظلّ مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لم تعُد المُنظَّمَات تســـعى لإشباع حاجات العُملاء وإرضائهم وكسب ولائهم، بل امتدَّ هذا الأمر لإسعادهم، فالمُنظَّمَات ترفع شعار "العميل دائمًا على حقّ"؛ وهذا الإشباع يتحقَّق من خلال التَّمَيُّز والجَودَة، ومن الضَّروريّ هنا الإشارة إلى أنَّ الجَودَة تُقسَّم إلى جَودَة موضوعيَّة وذاتيَّة، فالجَودَة الموضوعيَّة تتعلَّق بخصائص وسمات المُنتَـــج أو الخدمة بغضّ النَّظر عمَّا يريده العميل، بيـــنما الجودَة الذَّاتيَّة هي مُؤشّرَات مُتطلَّبات العُملاء وتوقُّعاتهم النَّاتجة عن حاجاتهم وميولهم ورغباتهم وخبراتهم السَّابقة وتأثُّرهم بقادة الرَّأي والجماعات المرجعيَّة[1]، ففي ظلّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تسعى المُنظَّمَات لتقديم مزيج من الجَودَة الموضوعيَّة والذَّاتيَّة، بما يتناســـب مع مُتطلَّبات الجَودَة الفنيَّة والرَّغبات الحقيقيَّة للعُملاء.

وهنا من الضَّروريّ الإشارة إلى أنَّ الإحصائيَّات تشير إلى أنَّ غَالبيَّة الحالات التي تُسبّب عزوف العُملاء عن التَّعامُل مع المُنظَّمَات تعود لسُوء التَّعامُل معهم، أو لعدم أخذ آرائهم ورغباتهم بعين الاعتبار، فوَفقًـــا لهذه الإحصائيَّات فإنَّ 70% من حالات انتهاء الولاء

1. Dahlgaard, J. J., Anninos, L. N. Quality, resilience, sustainability and excellence: understanding LEGOs journey towards organisational excellence, International Journal of Quality and Service Sciences, 2022, p 3.

للعلامات التّجاريَّة تعود لسُــوء المعاملة المتمثّلة بتراجع مُؤشّرَات سعادة العُملاء، بينما 30% مـــن الحالات تعود لانخفاض جَودَة الخدمة أو المُنتَج[1]، وهذا يقود بطبيعة الحال لضرورة المواءَمة بين الجَودَة الموضوعيَّة والذَّاتيَّة.

وتظهر أهمّيَّة خدمة العُملاء في المُنَظَّمَات السَّـــاعية إلى التَّمَيُّز من خلال فلسفة النَّظر للعُـــملاء؛ فالعديد من المُنَظَّمَات المُتميّزة باتت تـــرى في العُملاء محورَ العمل الرَّئيس، والموجِّه الأهمّ لكلّ أنشطتها؛ فالمدير التّنفيذيّ لشركة زابوس[2] (Zappos) توني تشيي[3] يعتمد مبدأ أنَّ "خدمة العُملاء لا يجب أن تكون فقط أحدَ أقســـام الشَّركة، بل يجب أن تكـــون كلَّ الشَّركة"[4]، وهذا النَّهج في التَّعامُل والتَّعاطي مع العُملاء يســـود في غَالبيَّة المُنَظَّمَات التي حقَّقت مُستويات مُرتفعة من التَّمَيُّز.

**الابتكار والإبداع والتَّجديد**

يُعرَف الإبداع بأنَّه النَّظر للمألوف بطريقة غير مألوفة، وتطوير هذه النَّظرة لتتحوَّل إلى فكـــرة، والفكرة إلى تطبيق[5]؛ فالإبداع حالة فكريَّة فَرديَّة يتمّ صَقلُها وتطويرها لتتحوَّل لاحقًا إلى إسقاط عمليّ على أرض الواقع.

1. الدّجني، إياد. الجودة والتَّمَيُّز المؤسّسي، بحث غير منشور، 2019، ص 45.
2. زابـــوس (Zappos): شركـــة أمريكيَّة تعمل في مجال البيـــع بالتّجزئة، وتختصّ ببيع الأحذية والملابس عن طريق الإنترنت، يقع مقرّها في ولاية فيجاس في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، تأسّست على يَد نيك سوينمورن تحت اسم Shoesite.com، ولاحقًا اســـتحوذت عليها شركة أمازون عام 2009م، بصفقة بلغت قيمتها 1,2 مليار دولار، وتقدّر أرباحها السَّـنَويَّة حاليًّا بأكثر من ملياري دولار، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/txgFr
3. توني تشيي: رائد أعمال أمريكي من أصول تايلانديَّة، وُلدَ في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1972م، ودرس تكنولوجيا الإنترنت في جامعة هارفارد، عمل في عدّة مهن قبل أن يُؤسّس شركة Zappos عام 1996م، والتي حقّقت شعبيَّة واسعة في الولايـــات المتّحدة الأمريكيَّة، قبل أن تســـتحوذ عليها شركة أمازون عـــام 2009م مقابل صفقة بلغت قيمتها 1,2 مليار دولار، وعمل تشيي مديرًا تنفيذيًّا للشّركة منذ تأسيسها حتى عام 2020م. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/LIpJv
4. شعارات خدمة العُملاء، موقع liveagent، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/0trGQ
5. السّيّد عمر، يحيى. ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة، دار الأصالة للطّباعة والنَّشر، الطّبعة الأولى، 2021، ص 96.

أمَّا الابتكار فهو تحويل الأفكار الإبداعيَّة إلى تطبيق عمليّ، فالابتكار استكمال للإبداع، وهما وَجهَان لعُملَةٍ واحدةٍ، وهنا من الضَّروريّ الإشـــارة إلى أنَّه من شروط الابتكار أن يكون قابلًا للاســـتفادة والاســـتثمار؛ فالابتكار النَّظريّ والمحصور في الحيِّز الفكريّ، والذي لا يجد له طريقًا للاستفادة منه لا يُعَدّ ابتكارًا حقيقيًّا.

وفـــيما يَتعَلَّق بالمُنَظَّمَات فإنَّ الابتكار والإبـــداع الإدَاريّ يُعَدُّ ضرورة إداريَّة وتنظيميَّة حيويَّة لمختلف المســـتويات الإداريَّة، وهو ما ينعكس بشـــكلٍ مُباشر على مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالمُنَظَّمَات التي تمكَّنت من تحقيق مُعدَّلات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كانت قـــد نَجحَت في بناء بيئة عمل داخليَّـــة مُحفّزة على الإبداع والابتكار، ومن الملاحَظ هنا أنَّ أكثر الشَّركات اهتمامًا بالابتـــكار هي أكثر الشَّركات تحقيقًا للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ففي قائمة أكثر الشَّركات ابتكارًا لعام 2021م والصَّادرة عن Boston Consulting Group (BCG)[1] حلَّـــت شركة أبل (APPLE)[2] في المركز الأوَّل، وكانت شركات أخرى ضمن

1. Boston Consulting Group: مجموعة بوســطن الاستشــاريَّة اختصارًا BCG هي شركة استشــارات إداريَّة عالميَّة لها مكاتب في 42 دولة ويقع مقرّها الرّئيس في ولاية بوسطن في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وتُعرف بأنَّها واحدة من أرفع الشّركات الاستشاريّة مستوى في العالم، تأسّست على يَد بروس هيندرسون عام 1963، وتشتهر بابتكار العديد من أساليب التَّحليــل الإداريّ ومنهــا مصفوفة النّموّ والمشــاركة، وتأثيرات منحنى الخبرة وغيرها. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموســوعة الحرّة، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/ChqCB
2. أبــل: شركــة أمريكيَّة مُتَعَدّدَة الجنســيَّات تعملُ عــلَى تصميم وتصنيع الإلكترُونيَّات ومُنتجات بَرَامج الحاســوب، تشــمل مُنتجاتُ الشَّركَة الأَكثَر شــهرةً أجهزة حواســيب "ماكنتوش"، والجهاز الموســيقيّ "آي بود" (iPod) والجهاز المحمول "آي فون"(iPhone)، وتدير أكثَر من مئتين وخمسين مَتجَرًا من متاجر التّجزئة في تسعة بلدان، ومَتجَرًا علَى شبكة الإنترنت تُباعُ عليه الأجهزة والمُنتَجَات البرمجيَّة. أنشئت الشَّركَة في كوبرتينو، كاليفورنيا في الأوَّل من نيسان عام 1976م. للمزيد: الموقع الرسمي لشركة أبل، مُتاح على الرّابط: https://www.apple.com/sa-ar/

المراكز العشر الأولى، وهي شركات سامســـونج (Samsung) [1] وهواوي (Huawei) [2] وأمازون (Amazon) [3] ومايكروســـوفت [4] [5]، وجميع هذه الشركات لها تصنيف دوليّ رفيع وَفقًا لمعايير ونماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ.

وحتَّى على مســـتوى الدُّوَل؛ فالدُّوَل التـــي حقَّقت مُعدَّلات مرتفعة من التَّمَيُّز هي ذات الـــدُّوَل التي تدعم الابتكار، فالابتكار يُعَدُّ مســـارًا حتميًّا لبلـــوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ على مستوى المُؤَسَّسَات الرَّســـميَّة والحُكُوميَّة، فوَفقًا لمؤشّر الابتكار العالميّ [6] لعام 2022م

1. سامسونج (Samsung)، شَرِكَة كوريَّة جنوبيَّة مُتَخَصّصَة في صناعَة الإلكتْرُونيّات، تأسَّسَت عام 1938م، تعمل في تَصنيع وَبَيع أَدَوَات الاتّصَالات والأجهزَة الكهربائيَّة المنزليَّة، وشَاشَـات الحَاسُـوب والشّاشَـات البَصَريَّة الكَبيرة، وتُعَدُّ ثاني أكبَر مُنتِـجٍ للهَواتِـف النقَّالَة في العَالَم، طوَّرت الشَّرِكَة شَراكَاتها مَع مُؤَسَّسَـات التَّعليم العَـالي، وبَرَزَت كمنتج رَئيسٍ في عَالَم صنَاعَـة الإلكترونيّـات في العَالَـم، تَضُمّ اليَومَ أكثَرَ من 25 مَركَزَ إنتَـاجٍ في العَالَم، بالإضَافَة إلى 59 فرعًا للمبيعات في أكـثَرَ من 46 دَولَة، للمَزيد: الموقع الرّسـميّ لشركة سامسـونج، مُتاح علَى الرّابـط: https://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/home
2. هواوي (huawei) شَرِكَة صينيَّة شَهيرَة في مَجَال تَصنيع مُعدَّات الاتّصَالات السّلكيَّة واللّاسلكيَّة والإلكترونيَّات الاستهلاكيَّة، وَهي المُزَوّدُ العالَميّ الرَّائد للبنيَة التّحتيَّة لتكنُولوجيا المَعلُومَات والاتّصَالات والأجهزة الذّكيَّة، تأسَّست عَام 1987م على يَد رَجُل الأَعمَال الصّينيّ رن تشـانغ فاي Rén Zhèngfēi، وَيعمَلُ بها مَا يَقرُبُ من 194 ألف مُوَظَّف، وَتعمَلُ في أكثَرَ من 170 دَولَة وَمنطقَة، وتخدم أكثَرَ من ثَلاثَة مليارات شَخصٍ حَولَ العَالَم. للمَزيد: الموقع الرّسميّ لشركة هواوي، مُتاح على الرّابط الرّسميّ: https://www.huawei.com.
3. أمازون (Amazon.com)، مَوقع للتّجَارَة الإلكترونيَّة والحوسَبة السَّحَابيَّة تأسَّسَ عام 1994م، من قبَل جيف بيزوس، وَيَقَعُ مقرّ الشّركة في سـياتل واشـنطن، وَهُوَ أكبَرُ متاجر التَّجزئَة القَائمَة على الإنترنت في العَالَم من حَيثُ إجمَاليّ المَبيعَات وَالقيمَة السُّوقيَّة. بَدَأَ Amazon. com كمَكتَبة على الإنتَرنت، وتنوَّعَ لاحقًا لبيَع أقرَاص الفيديو الرّقميَّة، وَأقرَاص بلو-راي، والأقراص المُدمَجَة، ولاحقًا تمّت توسعة نطاق العمل ليشمل مختلف البضائع، وَيُوجَد للشّركة مَوَاقعُ مُنفَصلَة للبَيع بالتَّجزئَة في عشرات الدُّول، للمَزيد: الموقع الرّسميّ لشركة أمازون، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/XLkEA.
4. مايكروســوفت (Microsoft Corporation)، شَرِكَة مُتَعَدّدَةُ الجنسـيَّات تَعمَلُ في مَجَال تقنيَّات الحَاسُـوب، تأسَّسَت من قبَل بيل غيتس وبول ألين في عام 1975م، وهي أكبَرُ مُصَنّع للبرمجيَّات في العَالَم، بَلَغ عائدُها لسَنَة 2016م أكثَرَ من 85 مليـار دُولار، وَيعمَـلُ بها 114 ألفَ مُوَظَّف (2016م)، من أَبرَز مَا قدَّمَتهُ أنظمَةُ الويندوز(Windows) وبرامج الأوفيس، وَهي تُطَوّرُ وتُصَنّعُ وتُرخص مدًى واسعًا من البَرمَجيَّات للأجهزة الحاسوبيَّة، يَقَعُ المَقَرُّ الرَّئيس للشّركة في ولَايَة واشنطن، الولَايَات المُتَّحدَة، للمَزيد: الموقع الرّسـميّ للشّركة، مُتاح عـلَى الرّابط: https://www.microsoft.com/en-eg/about/company
5. الشّركات الأكثر ابتكارًا على مستوى العالم، موقع أرقام، 4 أكتوبر 2022م، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/t3RNI
6. مؤشّر الابتكار العالميّ: مؤشّر عالميّ يقيس مستوى الابتكار في بلدٍ ما، وتمّ إنتاجه بشكلٍ مُشترك من قبل مجموعة بوسطن الاستشاريَّة (BCG)، والرَّابطة الوطنيَّة للمُصنّعين (NAM)، ومعهد التَّصنيع (MI)، وشركة الأبحاث غير الحزبيَّة التَّابعة للرَّابطة الوطنيَّة للمُصنّعين NAM، وتصف الرَّابطة الوطنيَّة للمُصنّعين هذا المؤشّر بأنّه الأكبر والأكثر شموليَّة من نوعه، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/3RBQA

فإنَّ اقتصادات الدُّوَل الأكثر ابتكارًا في العالم كانت سـويسرا ثمّ السّـويد والولايات المتَّحـدة الأمريكيَّة والمملكة المتّحدة وكوريا الجنوبيَّة[1]، وهذه الدُّوَل تُعَدُّ من أكثر الدُّوَل تميُّزًا، وتضمّ أهمّ الشَّركات الحُكُوميَّة والخَاصَّة ومُتعدّدة الجنسيَّات على مستوى العالَم، واستنادًا إلى أهمّيَّة الإبداع والابتكار كمُرتَكَز رئيس للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ سيتمُّ تخصيص فصل مُسـتقلٍّ في هذا الكتاب لدراسـة أثر الإبداع والابتكار على تحقيق التَّمَيُّز على مستوى الشَّركات والدُّوَل.

## معايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تستند إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ إلى جُملَة معايير ومُنطلَقات مُتكاملة، والتَّكامل هنا يُقصـد به أنَّ تحقيق التَّمَيُّز لا يمكن أن يتحقَّق بشَـكله الأمثل دون الاعتماد على جميع المعايير، وإغفال أيٍّ منها من شأنه التَّسبُّب بتراجع فَاعليَّة الإستراتيجيَّات المُطبَّقة.

**وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المُنطلقات:**

### القيَادَة وثبات الغاية

يهتمُّ هذا المعيار بسـلوك الإدارة العُليا في المُنَظّمَة، فالقيادة العُليا تُعَدّ مسؤولة مسؤوليَّة مباشرَة عن توجيه المسـتويات الإداريَّة المختلفة في المُنَظّمَة للعمل وفقًا لإستراتيجيَّات التَّمَيُّز، وثبات الغاية يشير إلى وجود أهداف رئيسـة تتمحوَر حولها مُختلف الأنشـطة التَّشـغيليَّة والإداريَّة، وفي هذا الشَّأن تُعدُّ رؤية ورسـالة المُنَظّمَة النَّاظم الرَّئيس لعمل المُنَظّمَة.

### التَّركيز على أصحاب المصالح

فالتَّمَيُّـز المُؤَسَّسيّ في جوهره يعني تقديم خدمـات ذات جَودَة أعلى لجميع أصحاب المصالح وعلى رأسـهم العُملاء، إضافةً لتحقيق قيمة مُضافَة لحَمَلَة الأسهُم وغيرهم من أصحـاب المصالح، وفي حال عدم تقديم قيمة مُضافَة لأصحاب المصالح يتحوَّل التَّمَيُّز

1. مؤشّر الابتكار العالميّ لعام 2021، المنظَّمة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة، 2021م، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/kBSVy

المُؤَسَّسيّ لحالةٍ فكريَّةٍ ونظريَّةٍ غير مُقترَنَة بنتائج ملموســـة على أرض الواقع، وهذا من شأنه إفراغ مَفهوم التَّمَيُّز من هَدفه ورسالته.

**دَعم الخُطَط الإستراتيجيَّة**

فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ليس حالة آنيَّة مُؤَقَّتة، بل هو مَنهج عمَل مُستمرّ، يقوم على الاستدامة من حيث التَّوقيت والتَّأثير، وهذه الاستدامة لا تتحقّق إلَّا من خلال دَعم التَّخطيط طويل الأجل والتَّخطيط الإستراتيجيّ.

**دَعم وتطوير الشَّراكات**

فـــالشَّراكات مع مُختلف العنـــاصر الفاعلة في البيئة الخارجيَّة مـــن مُنَظَّمَات أخرى ومُؤَسَّسَـــات حُكُوميَّـــة ومراكز بحثيَّة وجُمهـــور عامّ تُعدّ مدخلًا رئيسًـــا لدعم التَّمَيُّز الإستراتيجيّ والمُستدام، وتشمل الشَّراكات أيضًا المورّدين وكبار العُملاء وغيرهم.

**دَعم المسؤوليَّة الاجتمَاعيَّة**

والَّتـــي تُعدّ من أهـــمّ عوامل بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، كونُها تُـــعبّر عن الصُّورَة الحقيقيَّة للمُنَظَّمَة تجَاه بيئتها الخارجيَّة.

إذًا، فالطَّريـــق الصَّحيـــح نحو التَّمَيُّز لا بُدَّ أن يمرّ عَبر هذه المعايير الَّتي يُمَثّل الاهتمام بها قيمة مُســـتَدَامَة للمُنَظَّمَة والبيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة بالكامل، بما في ذلك العُمَلاء والمُوظَّفونَ والمُورّدُونَ، والشُّركاء والجمهور والمُجتَمَع كَكُلّ.

## المبحث الثَّالث

# مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومَقاييس الأداء

تستند المُنَظَّمَات خلال سَـعيها لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز إلى جُملَةٍ من العوامل المُرتَبطَة ببيئتها الدَّاخليَّة والخارجيَّة، ومن خلال التَّفاعُل بين هذه العوامل تُحقّق المُنَظَّمَات التَّمَيُّز في مُختلف مُسـتوياتها الإداريَّـة، إلَّا أنَّ بلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لا يعني نهاية العمل المُؤسَّسيّ، فبعد البَدء بتحقيق نتائج حقيقيَّة وملموسة لا بُدَّ من تحديد مستوى النَّجاح الذي حقَّقته المُنَظّمَة، وهذا التَّحديد يمكن النَّظر إليه على أنَّه مرحلة تقييم ورَقَابة، وتأكيد للنَّجاح المحقَّق، ومعرفة نقاط الضَّعف والقُوَّة في الخُطَّة المُؤسَّسـيَّة المتَّبعـة، فليسَ كلُّ جُهدٍ مُؤسَّسيّ لتحقيـق التَّمَيُّز يُكتَب له النَّجاح، فبعد كلّ تطبيق لخطَّة عمل مُؤسَّسـيَّة، لا بُدَّ من إجراء تقييم لتحديد عناصر النَّجاح والفَشل، وفي حال النَّجاح يتمُّ تعزيز الخُطَّة المتَّبعة، أمَّا في حال الفَشـل أو النَّتائج المتواضعة يتمُّ إعادة النَّظر بالخُطَّة وتحديد نقاط الضّعف فيها، والعمل على معالجتها.

وتحديد النَّجاح والفَشـل في تطبيق خُطط التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يتمُّ من خلال مَنهجيَّة علميَّة إداريَّة مُتكاملة، تعتمد على مستويَين اثنين؛ الأوَّل تحديد مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ التي تمكّنت المُنَظّمَة من بلوغها، والآخر تحديد مقاييس الأداء ومراقبتها بشكلٍ مُستمرٍّ، وهذا التَّقييـم يُعدُّ بالغ الأهمّيَّة في إستراتيجيَّـة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فهو يوفّر معلومات دقيقة للإدارة العُليا في المُنَظّمَة حول الموقع الحاليّ للمُنَظّمَة، ويُحدّد لها مسار العمل المستقبليّ على المدى القصير والمتوسّط والطَّويل.

واستنادًا إلى أهمّيَّة تقييم الأداء المُؤسَّسيّ سيتمُّ تخصيص هذا المَبحَث لدراسة مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وكيفيَّة قياس الأداء الإدَاريّ والتَّنظيميّ.

## مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تظهر قُدرة المُنَظَّمَات على بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من خلال مُؤشّرَات عدَّة؛ فهذه المُؤشّرَات تُحدّد مستوى نجاح المُنَظَّمَات في بلوغ التَّمَيُّز، وتَستخدم المُنَظَّمَات مُؤشّرَات التَّمَيُّز لتقييم فَاعليَّة خُططها الإداريَّة، لذلك يكون النَّظر لهذه المُؤشّرَات على أنَّها ناظم رئيس لأنشطة المُنَظّمَة، كما تُعَدُّ مقياسًا فعّالًا لنجاح الخُطط والإستراتيجيَّات الإداريَّة والتَّشغيليَّة.

**وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المُؤشّرَات:**

**المُؤشّرَات الماليَّة**

تُعدُّ المُؤشّرَات الماليَّة من أوضح المُؤشّرَات المُستخدَمة في قياس فَاعليَّة الخُطط الإستراتيجيَّة في المُنَظَّمَات؛ فمن المفترَض بعد بلوغ المُنَظَّمَات مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ أن ينعكس هذا الأمر على مُؤشّرَاتها الماليَّة، فتحسُّن واقع المُؤشّرَات الماليَّة يُعدُّ دليلًا ماديًّا ملموسًا على نجاح إستراتيجيَّات بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والعكسُ صحيحٌ، ولتحديد التَّغيُّر الحاصل في واقع المُؤشّرَات الماليَّة يتمُّ تحديد سنة أساس يتمّ قياس مُؤشّرَات باقي السَّنوات استنادًا إليها، وتتعدَّد المُؤشّرَات الماليَّة التي يتمُّ استخدامها، وأبرزها قيمة السَّهم ومُعَدَّل العائد على الأصول، ومُعَدَّل العائد الداخليّ، وغيرها من المُؤشّرَات، ولتحديد نسبة التَّغيُّر في المُؤشّرَات الماليَّة بعد تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يتمُّ قياس التَّغيُّر بالمقارنة بين سنة الأساس وسنة الهدف وفقًا للمُعادلة التَّالية:

نسبة التَّغيُّر في المُؤشّرَات الماليَّة = {(قيمة المُؤشّر في السَّنة الحاليَّة – قيمة المُؤشّر في سنة الأساس) / قيمة المُؤشّر في سنة الأساس} × 100

**مُؤشّرَات المَوَارد البشَريَّة**

تَتَمَيَّز هذه المُؤشّرَات بدرجة عالية من الموضوعيَّة، وتشمل إنتاجيَّة الفَرد، نفقَات البحث والتَّطوير ونفقَات التَّدريب، مُعدَّل دوران العمَل، ومُعدَّل الالتزام التَّنظيميّ، والتَّسويق الدَّاخليّ، والرّضا الوظيفيّ ومُؤشّرَات السَّعادة المهنيَّة، وغيرها من المُؤشّرَات، ويتمُّ

قياس هذه المُؤشّرَات بالمقارنة مع مُؤشّرَات سنة الأساس، وذلك وفقًا للمعادلة التَّالية:

نســـبة التَّغيُّر في مُؤشّرَات الموارد البشريَّة = {(قيمة المُؤشّر في السَّـــنة الحاليَّة – قيمة المُؤشّر في سنة الأساس) / قيمة المُؤشّر في سنة الأساس} × 100

**مُؤشّرَات التَّسويق**

وتُعبرّ هذه المُؤشّرَات عن نســـبَة التَّغَيُّر في واقع المُؤشّرَات التَّسويقيَّة، وتشمل مُؤشّرَات كَمّيَّة ونوعيَّة:

**المُؤشّرَات الكمّيَّة، وتشمل ما يلي:**

- مُعدَّل دوران المخزون: ويعني المدَّة الزَّمنيَّة اللَّازمة لبيع الإنتاج، ويُقاس بعدد المرَّات في السَّنة الماليَّة الواحدة.
- نسبة الاستحواذ على الأسواق: وتُقاس كنسبة مئويَّة من السُّوق الإجماليَّة المستهدَفة.
- المبيعات.

**المُؤشّرَات النَّوعيَّة، وتشمل ما يلي:**

- وَلاء العُملاء للعلامة التّجاريَّة.
- الصُّورة الذّهنيَّة للمُنَظّمَة.
- السُّمعة المُؤَسَّسيَّة.
- الجَودَة المُدرَكة.

ويتمُّ قياس المُؤشّرَات الكمّيَّة بالمقارنة مع مُؤشّرَات ســـنة الأساس، وذلك وفقًا للمعادلة التَّالية:

نســـبة التَّغيُّر في مُؤشّرَات التَّســـويق الكمّيَّة = {(قيمة المُؤشّر في السَّنة الحاليَّة – قيمة المُؤشّر في سنة الأساس) / قيمة المُؤشّر في سنة الأساس} × 100

**مُؤشّرَات أصحاب المصَالح**

وتشـــمل قياس نســـبة تغيُّر المنافع المُقَدَّمَة لأصحاب المصالح من حَمَلة أسهم ومُورّدين وعُملاء وبيئة خارجيَّة عامَّة، وغيرها.

**مُؤشّرَات تقييم أداء الإدارة العُليا**

تتعلَّـــق هذه المُؤشّرَات بالأدَاء الإدَاريّ والوَظيفيّ للإدارة العُليا كمجلس الإدارة، والإدارة العليا التَّنفيذيَّة، وقُدرتهم على توجيه أداء المُنَظّمَة بمُختلف مُســـتوياتها لتحقيق رسالتها ورؤيتها.

## أهمّيَّة تقييم الأدَاء المُؤسَّسيّ

الجَودَة في الأدَاء والمُحافَظَة عليها تحتاج بشـــكلٍ مُســـتَمرّ للتَّقييم؛ وذلك للوقوف على حقيقة الأدَاء، فيمكن وَصـــف مُؤشّرَات الأدَاء بالمُؤشّرَات العَمياء، بمعنى أنَّها مُنخَفضَة الأهمّيَّـــة إذا لم تُقارَن بمُؤشّرَات موضوعيَّة، قد تكون مقارنة بمُؤشّرَات ســـابقة لذات المُنَظّمَة، أو بمُؤشّرَات حاليَّة لمُنَظَّمَات أخرى، فعلى ســـبيل المثال قد تكون الإنتاجيَّة في مُنَظّمَة افتراضيَّـــة 60%، فمن الصَّعب الحُكم على أداء هذه المُنَظّمَة إن لم تتمّ مقارنة هذه المُؤشّرَات بمُؤشّرَات المُنَظَّمَات المُنَافسَـــة، والتَّقييم هنا لا بُدَّ أن يَتمّ على محورين اثـــنين؛ الأوّل تقييم ذاتيّ والآخر خارجيّ، فـــالأوَّل يرتبط بمقارنة المُؤشّرَات بإمكانات المُنَظّمَة وبواقع مواردها الماليَّة والبشَريَّة، والثَّاني بمقارنة المُؤشّرَات مع البيئة الخارجيَّة.

**وعمومًا تظهر أهمّيَّة تقييم الأدَاء المُؤسَّسيّ في المُنَظَّمَات من خلال النّقاط التَّالية:**

- الإســـهام في تعديل مَعَايير الأدَاء وزيادة أداء العَاملينَ والمُؤَسَّسَة، وفي رَسم خُطَّة القُـــوَى العَاملَة للمُنَظّمَة وما تَتطلَّبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعَاملين[1].
- استخدام نتائج التَّقييم في تعيين وترقية المشرفين والمديرين، وقياس فاعليَّتهم في تحقيق أهداف المُنَظّمَة.
- تزويد المُنَظّمَة بمعلومات دقيقـــة حول فَاعليَّة إدارة الموارد البشَريَّة لديها وفَاعليَّة برامج التَّدريب.

1. نصر الله، حنّا. إدارة الموارد البَشَريَّة، عمَّان، دار زهران للنَّشر والتَّوزيع، 2001م، ص 169-170.

- معرفة نقاط الضَّعف والقُوَّة في الهيكل التَّنظيميّ وفي الأدَاء التَّشغيليّ؛ حيث تمُثّل نتائج التَّقييم تغذيةً عكسيَّة راجعة للإدارة العُليا في المُنَظّمَة.
- الوقـــوف على حقيقة نقاط الضَّعف والقُوَّة في المُنَظّمَة فيما يَتعَلَّق بإجراءات العمل والتَّشغيل، والعمل على تعزيز نقاط القُوَّة ومُعالَجة نقاط الضَّعف.

## مقاييس الأداء في المُنَظَّمَات

وَفقًا لإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ؛ فإنَّ مقاييس أداء المُنَظَّمَات تشهد ارتفاعًا واضحًا في مستواها الكمّيّ والنَّوعيّ، ولذلك وللوقوف على التَّغيُّر الحاصل في أداء المُنَظّمَة بعد تطبيـــق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُـــؤَسَّسيّ، لا بُدَّ من تحديد جُملة مقاييس، تُغطّي مُختلف المســـتويات الإداريَّة في المُنَظّمَة؛ حيث تُقدّم هذه المؤشّرَات تصوُّرًا دقيقًا لمستوى جَودَة الأداء في ظلّ إستراتيجيَّات التَّمَيُّز، ولتغطية مُختلف المســـتويات الإداريَّة في المُنَظّمَة، يتمُّ اعتماد ثلاثة مُســـتويات لقياس الأداء، هي: المســـتوى الفَرديّ ومستوى الوحدات التَّنظيميَّة، ومســـتوى المُنَظّمَة بالكامل، وهذه المستويات تتكامل فيما بينها؛ حيث تعطي شموليَّة لقياس الأداء.

**وفيما يلي تبيانٌ لمختلَف مُستويات قياس الأداء في المُنَظَّمَات:**

### أوَّلًا: مستوى الأدَاء الفَرديّ

وهو المســـتوى الأوّل في قيـــاس الأداء في المُنَظَّمَات، ويتمُّ قيـــاس الأداء الفَرديّ من خلال عـــدَّة مُؤشّرَات هي: إنتاجيَّة الفرد، والوقتّ المعياريّ والتَّكلفَة المعياريَّة والأهداف المعياريَّة، ويتمّ التَّقييم من قبَل الرَّئيس المباشر، ويشـــمل هذا التَّقييم مُختلف العاملين في المُنَظّمَة على اختلاف مُستوياتهم الإداريَّة.

### ثانيًا: مُستوى أداء الوحدات التَّنظيميَّة

يُقصَد بالوحدات التَّنظيميَّة مُختلف أقســـام المُنَظّمَة التي تعَدُّ مُستقلَّة نسبيًّا في أدائها، كقسم الموارد البشريَّة والتَّسويق والماليَّة والتَّخطيط وغيرها من الأقسام؛ حيث يتمُّ قياس أداء كلّ وحدة على حدَة؛ لتحديد فَاعليَّة أداء هذه الأقسام وتحديد الوحدات التي تُعاني مـــن قُصور في الأداء والأخرى التي تُحقّق مُعدَّلات أداء مُرتفعة، ويتمُّ اســـتخدام عدَّة

مُؤشّرَات لتقييم أداء الوحدات التّنظيميَّة، ومنهــا مُؤشّرَات الفَاعليَّة الماليَّة والإداريَّة، ودرجة تقسيم العَمَل، ودرجة التَّخصُّص، ونُظُم إنتاج المُخرَجَات، ودرجة المركزيَّة وفعاليَّة الاتّصَالات، ومستوى الالتزام التَّنظيميّ ومُعدَّل دوران العمل وغيرها من المقاييس، ويتمُّ التَّقييم هنا من قبَل الإدارة العُليا في المُنَظّمَة.

### ثالثًا: مستوى الأدَاء المُؤسَّسيّ

يهتمُّ هذا المســتوى بقياس الأداء على مستوى المُنَظّمَة بالكامل، ويكون التَّقييم هنا على مُستويَين فرعيَّين؛ الأوَّل داخليّ والآخر خارجيّ، وفيما يلي تبيانٌ لكلَا المستويَين:

- **المســتوى الدَّاخليّ:** ويهتمُّ بأداء المُنَظّمَة على مستوى بيئتها الدَّاخليَّة، ويشمل مُعدَّل الإنتاجيَّة، والقيمة المضافة، ومُختلف المُؤشّرَات التَّشغيليَّة والإداريَّة والماليَّة.
- **المســتوى الخارجيّ:** ويهتمُّ بقياس أداء المُنَظّمَة على مُستوى بيئتها الخارجيَّة، ويتمُّ قياس أداء هذا المســتوى من قبَل أجهزة الرَّقَابَة المركزيَّة والوزارات المَعنيَّة وأجهزة السُّــلطَة التَّشريعيَّة وأجهزة الرَّقَابَة الشَّعبيَّة، وتُقاس فيه الفَعَّاليَّة البيئيَّة والفَعَّاليَّة السّياســيَّة. ومُؤشّرَات القياس: درجة القبول الاجتمَاعيّ لقَرَارات المُنَظّمَة، ودرجة الاستقلاليَّة في عمل المُنَظّمَة، ومدى توافر أيديولوجيَّة مُحَدَّدَة للعمل ومدى التَّمثيل الاجتمَاعيّ في المُنَظّمَة[1]؛ كما تشــمل أدوات القياس مدى الأثر الاجتماعيّ المُتَمَثّل بالمسؤوليَّة الاجتمَاعيَّة للمُنَظَّمَات.

1. Borghini, E, C"Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", the journal of creative Behavior , vol 31, 2013.

## مَنافع قياس الأدَاء

يُقدّم قيـــاس الأدَاء في المُنَظَّمَات جُملَةً من المنافع على المســـتوى الإدَاريّ والتَّنظيميّ والتَّشغيليّ، وعمومًا يمكن القول إنَّ غياب قياس وتقييم الأدَاء يضع المُنَظّمَة في ضبابيَّة حول مدَى تحقيقها لرسالتها ورؤيتها وأهدافها المرحليَّة والإستراتيجيَّة.

**وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ المنافع المُرتبطَة بقياس الأدَاء المُؤسَّسيّ في المُنَظَّمَات:**

- تفادي مُشكلة عدم الواقعيَّة في تحديد الأهداف، ممَّا يجعلها أهدافًا هُلاميَّة بعيدةً عن أيّ قياس أو تقويم موضوعيّ.
- الارتكاز على أهداف واضحة قابلَة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتَّالي وَصف المَسؤُوليَّات والالتزامات الوَظيفيَّة.
- اتّخَاذ الإجرَاءَات الوقائيَّة والتَّصحيحيَّة والتَّحفيزيَّة في أوقاتها المُناسبَة.
- تفعيل دَور الإدَارَة في تحقيق رضَا المُســـتفيد من الخدمة، وتجاوز تَوقُّعَاته والارتقاء بجَودَة الخدمَات المُقدَّمة.
- المُسَـــاعَدَة في إعداد ومراجعة الميزانيَّة، إضافةً إلى الإســـهام في تَرشيد النَّفَقَات وتنمية الإيرادات.

ويَتَطَلَّب وَضع وتحديد مُؤشّرَات قياس الأدَاء المُؤسَّسيّ الدّقَّة عنصرًا أسَاســـيًّا في نجاح عمليَّة القياس ويســـبقها وضع مجموعة الأُسُس اللّازمة لاختيار المُؤشّرَات وتليها عمليَّة مُتَابعَة ورقابة مُستمرَّة.

## صُعُوبات قيَاس الأدَاء المُؤسَّسيّ

غالبًا ما تُواجه عمليَّات قياس الأداء جُملَة من التَّحدّيات والصُّعوبات، والتي قد تَحُدُّ من فَاعليَّة القياس، أو قد تؤدّي إلى نتائج غيرَ دقيقةٍ، وعدم الدّقَّة في النَّتائج ينعكس سلبًا على الإجراءات التَّصحيحيَّة المتَّبعة، وهذا ما يجعل من دراسة صعوبات قياس الأداء أمرًا بالغ الأهمّيَّة في إستراتيجيَّات تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ التَّحديات والعَقَبَات التي تُواجه عمليَّة قياس الأداء المُؤسَّسيّ:**

**طبيعة مُنتجَات المُنَظّمَة**

ترتبــط فَاعليَّة قياس الأداء بطبيعة مُنتجَات المُنَظّمَة، ففي حال الإنتاج المادّيّ الملموس يمكن قياس الأداء بسهولة نسبيَّة، ومن خلال جُملَة من المقاييس الماليَّة والتَّشغيليَّة، منها على سبيل المثال نقطة التَّعادُل ونسبة التَّكاليف الثَّابتة إلى المتغيّرة وغيرها من المقاييس، بيــنما في حال الإنتاج الخدميّ، فإنَّ قياس فَاعليَّة الأداء قد لا يكون بذات السُّــهولة، خاصَّة أنَّ المقاييس الكمّيَّة ليس بالإمكان استخدامها بشكلٍ دائمٍ في الإنتاج الخدميّ.

**تعدُّد وتَعارُض الأهداف والأولَويَّات**

تظهر هذه العقَبَة بشــكلٍ رئيسٍ على مُستوى المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة، والتي غالبًا ما يكون لها أهداف عدَّة، ماليَّة واجتماعيَّة وسياســيَّة، في الوقت الَّذي يوجد فيه هدف مُحَدَّد لكُلّ منشأة خَاصَّة، وبالتَّالي فإنَّ تَعَدُّد الأهداف في المُنَظّمَة الحُكُوميَّة يُعَدُّ عقَبَة حقيقيَّة في عمليَّة قياس فَاعليَّة الأداء، وذلك لصُعوبة تحديد الوزن الَّذي يُعطَى لكُلّ هدفٍ من الأهداف المُتَعَدّدَة.

**عدم التَّجديد في أدوات ومُؤشّرَات القياس**

إنَّ الثَّبات المُطلَق في اتّباع أدوات ومُؤشّرَات قياس محدَّدة يُعَدُّ من عقَبَات قياس الأداء؛ وذلك لناحية أنَّه قد لا يُقدّم بشــكلٍ دائمٍ نتائج دقيقــة وموضوعيَّة، وهنا تظهر عقَبَة التَّحيُّز في نتائج القياس؛ فبعض المُنَظَّمَات والحكومات تتَّبع مقاييس تقليديَّة بشكلٍ دائمٍ؛ فالقياس الدَّقيق والفعَّال للأداء يتطلَّب اســتخدام مَجالٍ واسعٍ من المُؤشّرَات، وضرورة تنويع المُؤشّرَات المُستخدَمة بين المُؤشّرَات الماليَّة والتَّشغيليَّة والإداريَّة.

**الصُّعُوبَات المُرتَبطَة بعنصر العَمَل**

وتظهر هذه العَقَبَة بشكلٍ واضحٍ في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة، مع تراجُع تأثيرها في المُنَظَّمَات الخَاصَّة، وتَتَمَثَّل الصُّعُوبَات والاختلالات المُتَعَلّقَة بعُنصر العَمَل في الآتي:

- التَّضَخُّم الوَظيفيّ وســلبيَّاته العديدة من ازدواجيَّة في المَســؤُوليَّة الإداريَّة وطول الإجراَءَات وخَلق مستويات تنظيميَّة غير ضروريَّة.
- ازدواجيَّة وتداخل الاختصاصات الوَظيفيَّة.

- صعوبـــة تحديد ما يلزم من موارد بشريَّة؛ وذلك لعدم وُجُود مَعَايير نموذجيَّة لأداء العَاملينَ لتُستَخدَم كمُؤشّرَات إرشاديَّة في تحديد العمالة.
- خَلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العَمَل الوَظيفيّ.

**قياس الأدَاء المُضَلّل**

في ظلّ غياب الشَّفَافيَة نجد أنَّ الإدَارَة تتبنَّى ازدواجيَّة في القياس فهناك قياسٌ داخليّ تعتمـــد الإدَارَة فيه على الحقائق، وقياس خارجيّ تُقـــدّم الإدَارَة فيه صورة غير واقعيَّة لتضليل القياس الخَارجيّ المُتَمَثّل في الرَّأي العامّ أو المُستفيد من الخدمة.

ختامًا لهذا الفصل لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ أُسُس التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تتشكَّل من عدَّة عناصر مُتدَاخلَة ومُترابطة فيما بينها، تمُثّل سلســلة ترابطات وتفاعُلات تُؤَدّي في النّهاية إلى تأطير عمليّ مُحكَم من التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات؛ كما أنَّ مُبَرّرَات السَّــعي للتَّمَيُّز تجعل منه ضرورة إداريَّة وتشــغيليَّة، فالتَّمَيُّز بات في ظلّ التَّغيُّرات المتســارعة في عالَم الأعمال أولويَّة إداريَّة، فهو خيارٌ إلزاميّ للمُنَظَّمَات الرَّاغبة في الاستمرار والنُّموّ والتَّطوُّر، وفي الوقت ذاته يُعدُّ قياسُ أداء المُنَظَّمَات الأداة الأكثر قُدرة على تحديد مَدى نجاح المُنَظَّمَات في تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

وفي الختَام، إنّ المُنَظّمَة المُتَمَيّزَة، بموازاة كُلّ ما سَبَق، يجب أن تعمل على خَلق المزيد من القيمة المُضَافَة ورفع الأدَاء إلى مســتويات تتوخَّى المُحافَظة على تنَافُسيَّة قَويَّة ومركزٍ طليعيّ، مع الحفاظ على ديمومة النَّتَائج المُتَمَيّزَة الخَاصَّة بالمُنَظّمَة على المدى الطَّويل.

# الفَصْل الرَّابِع

# مُرتَكَزات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: القيَادَة الإدارِيَّة
  - مفهوم القيادة الإداريَّة.
  - أنماط القيادة الإداريَّة.
  - القيادة الإداريَّة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
- المبحث الثَّاني: التَّخطيط الإستراتيجيّ
  - مفهوم التَّخطيط الإستراتيجيّ.
  - مراحل التَّخطيط الإستراتيجيّ.
  - التَّحليل الموقفيّ.. مدخل للتَّخطيط الإستراتيجيّ.
  - خطوات التَّحليل الموقفيّ SWOT.
  - التَّخطيط الإستراتيجيّ والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
- المبحث الثَّالث: الموارد البشريَّة
  - إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَات.
  - أُسُس مساهمة الموارد البشريَّة في بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - علاقة إدارة الموارد البشريَّة بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

# الفصل الرَّابِع

# مُرتكَزات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ

## مُقدِّمَة

مفهـــوم التَّمَيُّز المؤسَّسيّ يُعدّ حالة فكريَّة، فالخطوة الأُولى في تحقيق التَّمَيُّز تنطلق من الفكر الإدَاريّ والتَّنظيميّ المقتنع والمؤمن بأنَّ التَّمَيُّز غاية ووسيلة في الوقت ذاته، فهو وسيلة لأنه يهدف لتعزيز حضور المُنَظّمَة في بيئة العمل الخارجيَّة، والوصول لبيئة عمل داخليَّة قادرة على تحقيق رؤية ورســالة المُنَظّمَة، وفي الوقت ذاته هو غاية؛ لأنه ينسجم أيديولوجيًّـــا مع الفكر المؤسَّسيّ والذي يُشـــكّل مُبرّرًا تنظيميًّا لوجود المُنَظّمَة، فالحالة الفكريَّة تُشكّل مرتكزًا رئيسًا لبناء التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، واستنادًا إلى الإطار الفكريّ هذا يتمّ تحويل الأفكار من الإطار النظريّ إلى الجانب التطبيقي، وعمليَّة التحويل هذه تســتند إلى جُملَة مُرتَكَزات مُؤسَّســيَّة تعمل بشكلٍ متكامل ومتناسق، فمُرتَكَزات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ هي أدَاة ووَســيلَة النَّقل بين الجانبين النَّظريّ والتطبيقيّ، ففي حال عدم فَاعليَّة هذه المُرتَكَزات يبقى التَّمَيُّز في إطاره النظريّ والفكريّ دون إســقاط حقيقيّ على المستوى التطبيقـــيّ، وهنا من الملاحظ أنَّ العديـــد من المُنَظَّمَات قد تمتلك ذات التَّوجُّه الفكريّ تجَاه التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لكن على المســتوى التَّطبيقيّ تتمكّن بعضها من تحقيق مستويات مرتفعة من التَّمَيُّز مقابل أخرى لم تتمكّن من تحقيق نتائج ملموســة، فالبيئة النَّظريَّة والفكريَّة مشتركة بين هذين النَّوعَين، لكنَّ معيار النَّجاح يَتعَلَّق بفَاعليَّة مُرتَكَزَات تحقيق التَّمَيُّـــز، لذلك فالمُنَظَّمَات الطامحة للتَّمَيُّز لا بدَّ لها مـــن دعم بيئتها الإداريَّة الفكريَّة بعوامل تنفيذيَّة، وهذه العوامل تَتَعَلَّق بالجانب الإدَاريّ والقيادي، وبالمُنَظَّمَات ذاتها، من حيث بيئتها الدَّاخليَّة، من حيث مرونة هيكلها التَّنظيميّ، ومدى فَاعليَّة نُظُم الاتّصالات السَّائدة، ومدى كفاءة وفَاعليَّة إدارة الموارد البشريَّة.

تَتَأثَّر كُلّ المُؤسَّسَـــات بالمُتَغيّرَات الَّتي تَحدُث مـــن حولها باعتبارها نُظُمًا مفتوحةً تُؤَثّر وتتأثَّر بالبيئة المحيطة، فالبيئة الخارجيَّة لها دَور رئيس ومباشر في رســم السّياســات

التَّنفيذيَّـــة التي على المُنَـــظَّمَات اتّباعها للوصول للتَّمَيُّز، وهذا ما يقود بشـــكلٍ مُباشر لمُرتكَزَات التَّمَيُّز، فهذه المُرتكَزَات ليســـت قوالب جامـــدة، بل أدوات مَرنَة، تتَغيَّر بتَغَيُّر عناصر البيئة الخارجيَّة، وبقَدر ما تَتَمتَّع بالمرونة بقَدر ما تكون قادرة على دعم تحويل التَّمَيُّز من إطاره الفكريّ إلى حيّزه التطبيقيّ، وفي ضَوء ما تفرضُه مُتَغيّرَات العالَم من تَحدّيـــات على بيئة العمل المُؤسَّسيّ، باتت عناصر البيئة الخارجيَّة سريعة التَّغيُّر، وحتى تتمكَّـــن المُنَظَّمَات من تحقيق التَّمَيُّز في هكذا ظروف خارجيَّة لا بدَّ لبيئتها الدَّاخليَّة من أن تكـــون عالية الفَاعليَّة، وهذا بدوره يقـــود لأهمّيَّة الدَّور الذي تلعبه مُرتكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في دعم ورفع فَاعليَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

لذلك واســـتنادًا إلى أهمّيَّة عوامل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ سيتمُّ تخصيص هذا الفصل لدراسة هذه المُرتكَزَات بالتفصيل وتحديد خصائصها التي تلعب دَورًا في قيادة مستويات الأداء بما ينعكس إيجابًا على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في المُنَظَّمَات.

## المبحث الأَوَّل

# القيَادَة الإداريَّة

يرتبط نجاح أيّ مُنَظّمَة بشــكلٍ وثيق بفَاعليَّة النُّظُم الإداريَّة المتَّبعة، فمنذ نشــأة الإدارة كعلم مُستَقلّ في القرن التَّاسع عشر وحتى الآن شهدت النُّظُم الإداريَّة تَطوُّرًا متســارعًا، وهذا التَّطوُّر انعكس بشكلٍ مُباشر على أهداف الإدارة، فلم تَعُد تقتصر على الإشراف المُباشر وحُســن استثمار الموارد المتاحة ماديًّا وبشريًّا، بل تعدَّت ذلك لتشــمل رسم ملامح الخُطَط التكتيكيَّة والإستراتيجيَّة في المُنَظَّمَات، وفي الوقت ذاته وفي العقود الأخيرة اتَّســعت وظائف الإدارة لتَطَال تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّمَيُّــز لا يمكن تحقيقه في ظلّ نُظُم إداريَّة منخفضة الفَاعليَّة، ففَاعليَّة النُّظُم الإداريَّة ترتبط بعلاقة مُباشرَة وطرديَّة مع مستوى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

تُعدّ القيادة الإداريَّة مرحلة متطوّرة من نُظُم الإدارة، فهي تشترك مع الإدارة التَّقليديَّة في عدَّة أُسُس، لكنَّها تختلف عنها في المرونة، وأساليب العمل، فالقيادة مرحلة متطوّرة للغاية مقارنةً بالإدارة، وحاليًّا بات يُنظَر للإدارة التَّقليديَّة على أنَّها قاصرة نسبيًّا عن تحقيــق الأهداف الإستراتيجيَّة للمُنَظَّمَات، بينما الإدارة القياديَّة ومن خلال مرونتها العاليــة أكثر قدرة على التَّعامل مع مُتَغيّرَات البيئــة الخارجيَّة وتَحدّياتها، وهذا ما ينسحب بشــكلٍ مباشر على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ -على اعتبار أنَّه أحد الأهداف الإستراتيجيَّة للمُنَظَّمَات- يَتطلَّب مرونة عالية في التَّعامل مع البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظَّمَات، لذلك بات يُنظَر لها على أنَّها مُرتكَز إلزاميّ لبلوغ التَّمَيُّز، فمن غير المجــدي العمل على بلوغ التَّمَيُّز في ظلّ غياب القيادة الإداريَّة كمفهوم وتطبيق في المُنَظَّمَات، فالمرتكز الأَوَّل في تحقيق التَّمَيُّز يَتمثَّل بتفعيل القيادة الإداريَّة.

في هذا المبحث ســيتمّ التَّركيز على أهمّيَّة القيادة الإداريَّة كأول المُرتَكَزَات المطلوبة لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَظَّمَات.

## مفهوم القيادة الإداريَّة

تُعدّ القيَادَة الإداريَّة من أهَمّ المحاور الَّتي ترتكز عليها المُنَظَّمَات في سَعيها لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهي مزيج بين مفهومي الإدارة والقيادة، فالإدارة كعلم مستقلّ تعني عمليَّة تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وَفق منهج محدَّد، وضمن بيئة داخليَّة وخارجيَّة مُحدَّدة، وتقوم الإدارة بوظائفها من خلال خمس وظائف، هي: التَّخطيط والتَّنظيم والتوظيف والتوجيه والرّقابَة؛ والإدارة وفقًا لهذا المفهوم تُعدّ سلسلة مترابطة من الإجراءات المُحدَّدة مسبقًا، فهي تطبيق لقواعد مُحدَّدة، وبذلك فهي تنضوي على هامش محدود نسبيًّا من الإبداع، وتستمدّ سلطتها وقوّتها التَّنظيميَّة من خلال القوانين واللَّوائح الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات، بينما القيادة كمفهوم مستقلّ ترتكز على السّمات الشَّخصيَّة للفرد، ويستمدّ القائد سلطته وتأثيره من جُملَة الخصائص والسّمات التي يَتَمتَّع بها[1]، فسلطته على الأفراد المحيطين لا تستند إلى قوانين ولوائح وأنظمة، فسلطته تستمد من ذاته ومن إدراك المجتمع المحيط بأنَّه الأقدر على تحقيق مصلحة الجماعة، سواءٌ أكان ذلك في بيئة عمل تنظيميَّة أم في مجتمع طبيعيّ تقليديّ.

القيادة الإداريَّة كمفهوم تنظيميّ تُعدّ مزجًا لمفهومي الإدارة والقيادة، فالقائد الإدَاريّ يستمدّ سلطته من خلال اللَّوائح والنُّظُم الدَّاخليَّة ومن خلال سماته وخصائصه الشَّخصيَّة، فعندما يمارس القائد الإدَاريّ مَهامّ الإدارة التَّقليديَّة والمُتمثّلَة بالتَّخطيط والتَّنظيم والتوظيف والتوجيه والرّقابَة، فإنَّه ينفّذ هذه الوظائف من خلال إقناع فريق العمل بأهمّيَّة هذه الوظائف، فهو لا يقوم بفرض التَّنفيذ استنادًا إلى جُملَة الصَّلاحيَّات الممنوحة له بقوَّة القانون الداخليّ، بل يقوم بذلك من خلال قدرته على التأثير والتَّحفيز والتَّوجيه؛ ففريق العمل في ظلّ الإدارة التَّقليديَّة أَتبَاع، أمَّا في ظلّ القيادة الإداريَّة فَهُم شركاء في العمل، وهذا المفهوم في الإدارة بدأ ينتشر بشكلٍ واضحٍ

1. حلاق، بطرس. القيادة الإداريَّة، منشورات الجامعة الافتراضيَّة السوريَّة، 2020، ص 15.

في الرُّبـــع الأخير من القرن العشرين؛ لذلك ومن خلال المقارنة بين فَاعليَّة التَّنفيذ المُرتَبطَة بالإدارة وبالقيادة الإداريَّـــة يتَّضح أنَّ القيادة الإداريَّة ذات فَاعليَّة مُرتَفعَة مقارنةً بالإدارة التَّقليديَّة، وهو ما يدفع المُنَظَّمَات إلى اعتماد القيادة الإداريَّة كمنهج عمل رئيس، وقد باتت العديد من المُنَظَّمَات تتبنَّى سياسات وإجراءات تهدف لإعداد القادة الإداريّين.

## أنماط القيادة الإداريَّة

تتعدَّد المدارس التي تســتند إليها القيادة الإداريَّة للقيـــام بمهامّها ووظائفها، وقد تطوَّرت هذه الأنماط في النّصف الثَّاني من القرن العشرين، وعمومًا لا يمكن ترتيبها وفقًا للأفضل أو للفَاعليَّـــة، فلكلّ بيئة تنظيميَّة نَمَط قياديّ أكثر فَاعليَّة، كما أنَّه لكلّ ظـــروف داخليَّة وخارجيَّة نَمَط خاصّ بها يكون أكثر فَاعليَّة، بمعنى أنَّ المُنَظّمَة ذاتها قد تتبنَّى أنماطًا إداريَّة مختلفة خلال فترات زمنيَّة متعاقبة.

**وفيما يلي نستعرض أهمّ أنماط القيادة الإداريَّة:**

### القيادة الدكتاتوريَّة

وتسمَّى بالاستبداديَّة، ويقوم القائد الإدَاريّ في هذا النَّمط بتركيز غَالبيَّة الصَّلاحيَّات الإداريَّـــة في يَده، وينحصر دَور فريق العمـــل في تنفيذ الأوامر، وتكون الاتّصالات الإداريَّة في هـــذا النَّمط عموديَّة نازلة، بمعنى أنَّ تدفُّق المعلومات يكون في غالبيّته من رأس الهرم الإدَاريّ إلى المستويات الإداريَّة الأدنى على شكل تعليمات وتوجيهات وأوامر، ويتمّ ضبط سير العمل من خلال المكافآت المشروطة والتَّهديد بالعقوبات(1)؛ ويُعدّ هذا النَّمط منخفض الفَاعليَّة نسبيًّا، ويظهر بشكلٍ عام في الدُّوَل التي تتَّبع نُظُم حُكم مركزيَّة، فالمُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والرّبحيَّة غالبًا ما تستند في فلسفة عملها الإدَاريّ إلى نمـــط القيادة الإداريَّة السَّـــائدة في الدَّولة، وهذا ما يُـــفسّر أنَّ جزءًا كبيرًا من

1. كلالده، محمود. القيادة الإداريَّة، عمان: دار الزهران، الطبعة الأولى، 1997، ص 50.

المُنَظَّمَات العَاملَة في الدُّوَل المُعتَمِدَة على نُظُم حُكم مركزيَّة تكون منخفضة الفَاعليَّة الإداريَّة وتتراجع بها مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**القيادة الأوتوقراطيَّة**

يتقاطع هذا النَّمط بشكلٍ واضحٍ مع النَّمط الدّيكتاتوريّ، وذلك من خلال حرصه على الإفراط في المركزيَّة وتركّز السُّلطات في يَده، إلَّا أنَّه يُعدّ متابعًا فعَّالًا، ويضع الإنجاز في مُقدّمَة أولويَّاته.

**القيادة الديمقراطيَّة**

يعتمد هذا النَّمط بشكلٍ رئيس على العلاقات الإنسانيَّة بين القائد والمرؤوسين، ويرتكز على عدَّة أُسُــس أهمّها المشاركة والتَّفويض، ويُعدّ هذا النَّمط فعَّالًا في حالة ضبابيَّة الظُّــرُوف المحيطة، فيلجأ القائد الإدَاريّ للاســتعانة بالمرؤوسين لتحديد الأهداف بدقَّة، إلَّا أنَّ هذا النَّمط لا يمكن تطبيقه بشــكلٍ مستمرّ، فهو يحتاج لظروف داخليَّة وخارجيَّــة، أهمّها توافق ثقافة تنظيميَّــة داخليَّة تدعم هذا النَّمط، وأن تكون طبيعة أنشــطة المُنَظّمَة لا تحتاج لقرارات سريعة وآنيَّة[1]، وهذا الأمر ينسحب على المُنَظَّمَات الرِّبحيَّة والحُكُوميَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثَّالث.

**القيادة الموقفيَّة**

وتسمى بالقيادة الظرفيَّة، ففي هذا النَّمط لا يتمّ اعتماد أُسُس مُحدَّدة في القيادة، بل يتمّ اعتماد أُسُس مُحدَّدة تَبَعًا لكلّ ظرف داخليّ أو خارجيّ محيط بالمُنَظّمَة أو بالدّولة، وهذا النوع قد يُنظر له على أنَّه نوع من البراغماتيَّة، وهو عالي الفعالية، إلَّا أنَّه يعاني من سلبيَّات واضحة تتمثَّل في صعوبة فَهم العاملين للتوجُّهات الإستراتيجيَّة للمُنَظّمَة، وعلى الرَّغــم من أنَّ هذه التَّوجُّهــات تكون واضحة لدى القائد الإداريّ، إلَّا أنَّها قد تكون ضبابيَّة بالنّسبة للمرؤوسين.

1. الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالســبحان. ســمات القيادة الإداريَّة وأثرها على التَّمَيُّز المُؤَسَّــسيّ، الدَّور الوســيط للقُدُرَات الرّياديَّة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 25 – 26.

**القيادة التبادليَّة**

يُســـمَّى هذا النَّمط بالتَّبادُليّ لأنـــه يقوم على تبادل المصالـــح بين القائد الإدَاريّ والمرؤوسين، ويعتمد هذا النَّمَط بشكلٍ ملحوظٍ على التَّحفيز، فالقائد يدفع مرؤوسيه لتنفيذ مَهامّهم من خلال التَّحفيز، وبذلك يرتبط الأجر المادّيّ والمعنويّ بكميَّة ونَوعيَّة العمل المُنجَز، وهذا النَّمط القياديّ عالي الفَاعليَّة في تنفيذ الأنشـــطة التَّقليديَّة، لكنَّه مُنخفض الفَاعليَّة في الأنشـــطة الإبداعيَّة، بمعنى أنَّ المُنَظَّمَات والقيادة في ظلّ هذا النَّمط قادرة على القيام بأنشـــطتها الرُّوتينيَّة، ولكنَّها غير قادرة على تنفيذ أنشـــطة إبداعيَّة، كدخول أسواق جديدة، أو تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ويُوصَف هذا النَّمط بأنَّه يقوم على عبارة: "إذا كانت الأمور تسير على ما يرام، فلا تسعَ لتغييرها"[1]؛ ويُعدّ هذا النَّمط من الأنماط السَّـــائدة في عالَم الأعمال، وحتى على مستوى الحكومات، لكنَّه لا يُحقق إنجازات نوعيَّة.

**القيادة التَّحويليَّة**

في هـــذا النَّمط يتمّ التَّركيز على بنـــاء علاقة قويَّة بين القائد والمرؤوسين، وتختلف العلاقة عن تلك السَّائدة في القيادة التبادليَّة بأنَّ الأخيرة تركّز على التَّحفيز كمُرتَكَز للعلاقة، بينما في القيادة التحويليَّة يتمّ التأثير في المرؤوسين ودفعهم للعمل والإنجاز مـــن خلال الإلهام والتأثير السّـــلوكيّ، ويُعدّ هذا النَّمط عـــالي الفَاعليَّة في تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**القيادة الكاريزميَّة**

يركّز هذا النَّمط على الخصائص النَّفســـيَّة والشَّـــخصيَّة والسّـــلوكيَّة للقائد، فَيَتبَعُهُ المرؤوســـون نتيجةً للولاء له، فالبُعد الشَّخصيّ والسّلوكيّ في هذا النَّمط بالغ الأهمّيَّة، وتُعَدّ الاختلافات بين القيادة الكاريزميَّة والتحويليَّة ضئيلة، مع اختلافٍ وحيدٍ يَتَمَثَّل في أنَّه ليس بالضرورة أن يَتَمَتَّع القادة التَّحويليون بكاريزما مُؤثّرة.

1. القيـــادة التَّبَادُليَّـــة والتَّحويليَّة والكاريزميَّة، أكاديمية حســـوب، ترجمة: هيفاء عـــلي، 24 أكتوبر 2020، متاح على الرابط: https://cutt.us/prhQ3

تتباين فَاعليَّة الأنماط القياديَّة في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وهذا التباين يَتعَلَّق بجُملَة عوامل؛ منها طبيعة نشاط المُنظَّمَات، وظروفها الدَّاخليَّة والخارجيَّة، إضافةً لخصائص أنماط القيادة الإداريَّة ذاتها، وقد تناولت عدَّة دراسات قياس فَاعليَّة أنماط القيادة الإداريَّة في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ومنها دراسة بعنوان "An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates"[(1)]؛ وخَلَصَت هذه الدّراسَة إلى أنّ نمط القيادة التحويليَّة حقَّق أعلى مدلولات في بلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ويليه نمط القيادة الموقفيَّة، فالقيادة الكاريزميَّة، والأدنى هو نمط القيادة الأوتوقراطيَّة.

## القيادة الإداريَّة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تُعدّ القيادة الإداريَّة من المُرتَكَزَات الرَّئيسَة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، خاصةً على مستوى الإدارة العليا في المُنظَّمَات، فالقيادة الإداريَّة هي المسؤول الأهمّ والموجّه والمتحكّم الرَّئيس بكلّ أنشطة وموارد المُنظَّمَات، وهي المسؤولة عن تحفيز مستويات الإبداع الإداريّ، فغَالبيَّة المُنظَّمَات المحقّقة لمستويات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تمتلك قادة إداريّين قادرين على قيادة وتوجيه وتنظيم العمل التَّنظيميّ بما ينسجم مع المعايير المعتمدة في فلسفة ونهج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وهذه العوامل تُشكّل مدخلات رئيسة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**وبشكلٍ عامّ يظهر أثر القيادة الإداريَّة على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من خلال النّقاط والمحاور التَّالية:**

1. Ali Karam, Asaad & Kitana, Abdelkarim. An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management, May 2020, p 16 – 30.

**تطوير رسالة ورؤية وقيَم المُنَظّمَة**

يُطوّر القادة رؤية ورسالة وقيَم المُؤَسَّسَة وأخلاقيَّات العَمَل بها؛ من خلال وَضع الخُطَط الإستراتيجيَّة، ونَشرها في بيئة العمل الدَّاخليَّة، وتحفيز فريق العمل على تبنّيها؛ لتوحيدهم حول هدفٍ واحدٍ يسعى جميعهم لتحقيقه، وهو الغاية من تأسيس المُنَظّمَة في المقام الأوَّل، وهو الَّذي يُشَكّل الأساس لرُؤيتها وقيَمها وأخلَاقيَّات العَمَل والسّلُوك المُؤَسَّسيّ بها. بالإضافة إلى القُدوة الحَسَنة الَّتي يُقدّمها القَائد النَّاجح للعَاملينَ؛ من خلال إظهار الالتزام بالقيَم المُؤَسَّسيَّة واحترام المَسؤُوليَّة الاجتمَاعيَّة على المستويَين الخارجيّ والدَّاخليّ للمُنَظّمَة. كما يقوم القادة بدعم التَّطوير المُؤَسَّسيّ من خلال القيَم المشتركة والمُسَاءَلَة وهو ما يضمن تعامل المُوظَّفينَ باحترام، وتَبنّي أعلى مَعَايير السّلُوك الأخلاقيّ؛ كُلّ هَذا بالإضافة إلى إيجاد ثقافة قيَادَة مُشتَرَكَة للمُؤَسَّسَة، ومراجعة وتطوير فَاعليَّة سلُوكيَّات الأفراد القيَاديَّة.

**تطوير أنظمة العمل**

تعمل المُنَظَّمَات ضمن نُظُم إداريَّة وتنظيميَّة ضابطة لمختلف الأنشطة، وبقَدر ما تكون بيئة العمل تتَّسم بالمرونة التَّنظيميَّة وبالكفاءة الإداريَّة بقَدر ما ينعكس على مُخرَجَات العمل، والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُقاس بشكلٍ رئيسٍ من خلال المُخرَجَات الماديَّة والمعنويَّة للمُنَظّمَة، فتطوير أنظمة العمل يُعدّ مَدخلًا رئيسًا لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ويُعدّ القادة الإداريُّون مسؤولين بشكلٍ مباشرٍ عن تطوير نُظُم العمل في المُنَظَّمَات، وذلك من خلال استخدام النَّتَائج المُتَوازنَة لمراجعة مستوى الإنجاز، وهو ما يُتيح للمُنَظّمَة تحديد الأولَويَّات الطويلة أو القصيرة المدى الخَاصَّة بأصحاب المصالح مع وَضع تعريف واضح لعلاقات السَّبَب والأثر، وكذلك تطوير وتحسين نظام إدَارَة المُنَظّمَة بشَكلٍ عَامّ بما يَتَضَمَّن تقييم النَّتَائج للعمل على تطوير الأداء المستقبليّ، وتقديم المنافع المُستَدَامَة لأصحاب المصالح، واستخدام كُلّ المعرفة المُتَوَفّرَة لتوضيح وتفسير الأداء الحاليّ والمتوقَّع لنشاط المُنَظّمَة اعتمادًا على معلومات مبنيَّة على حقائق، وهو ما يضمن التَّعَامُل بشفافية ومَسؤُوليَّة أمام أصحاب المصالح والمُجتَمَع كَكُلّ؛ ممَّا يضمن

الحصول على مستويات عالية من ثقَة المستهدَفين من خلال ضَمان تحديد المخاطر وإدارتها بالشَّكل الصَّحيح في جميع عَمَليَّات المُنَظّمَة، باختصار يشارك القادة في فَهم وتطوير وتحديد قُدُرَات المُنَظّمَة.

**تعزيز فَاعليَّة الاتّصالات الإداريَّة**

يُعـدّ القادة حَلقَة الوَصل بين جميع المستويات التَّنظيميَّة داخل المُنَظّمَة وبيئتها الخارجيَّة؛ فهم يتعاملون بشكلٍ مُباشر مع فريق عمل المُنَظّمَة؛ إضافةً للتَّعامل مع أصحاب العلاقة الخارجيّينَ، وتطوير منهجيَّات الفَهم والتَّنَبُّؤ والاستجابة لاحتياجاتهم وتَوَقُّعَاتهم المُختَلفَة، ولذا لا بُدَّ من إيجاد منهجيَّات لإشراك العُمَلاء والشُّركَاء والمُجتَمَع المحيط بالمُنَظّمَة في تطوير الأفكار والإبدَاع واستخدام هَذَا الإبدَاع في تعزيز سُمعَة المُنَظّمَة والانطباع العامّ لجَذب عملاء وشُركَاء ومواهب جديدة، كما تُحدَّد الشَّرَاكَات الإستراتيجيَّة والتَّشغيليَّة بناءً على الاحتياجات المُؤَسَّسيَّة والإستراتيجيَّة، وكذلك بناءً على نقاط القوَّة والقُدُرَات المُكَمّلَة لتلك المَوجودَة في المُنَظّمَة على أساس ضمان الشَّفافية في إصدار التَّقارير لأصحاب الإدارات الأعلى، بما يتناسب مع تَوَقُّعَاتهم بما فيهم المُنَظَّمَات المَعنيَّة.

**تعزيز ثقافة التَّمَيُّز المُؤَسَسيّ**

يبدأ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كفكر وفلسفة عمل، ولاحقًا يتمّ إسقاط هذه الفلسفة والمنهجيَّة على مختلف الأنشطة التَّنظيميَّة، فلا يمكن لأيّ مُنَظّمَة تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ دون إيمان تامّ واعتقاد فكريّ بأهمّيَّة التَّمَيُّز، وهذا الأمر ينسحب على المستويات الإداريَّة كافَّة؛ فالتَّمَيُّز محصّلة جهود مختلف المستويات الإداريَّة، وتعزيز ثقافة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ من مهامّ الإدارة العليا في المُنَظَّمَات، ويقع بالتحديد على عاتق القادة الإداريين، وذلك عن طريق نَشر ثقافة التَّمَيُّز والمُشَارَكة والرّيادة لدى فرَق العمل، وكذلك المُسَاءَلَة على كَافَّة المستويات بما يضمن استطاعة المُوظَّفينَ المُساهمَة في تحقيق نجاحهم ونجاح المُنَظّمَة من خلال إحساسهم بالشَّرَاكَة معها وليس مُجَرَّد العَمَل فيها، وبما في ذلك من دَعم للمُوظَّفينَ على جميع مستويات المُنَظّمَة لتحقيق

أهدافهم الشَّخصيَّة المتقاطعَة مع أهداف المُنَظّمَة، وكذلك دَعم وتَشجيع تنوُّع قُدُرَاتهم ومواهبهم؛ وكذلك توفير الأَنظمَة والسّياسَات الَّتي تَدعم الإبدَاع والتَّطوير والمَهَارَات الفَرديَّة لفرَق العمل.

**المرونة والقابليَّة للتغيير**

من أهَمّ سمات المُنَظَّمَات المُمَيَّزَة: المُرُونَة وإدارتها الفَعَّالة للتغيير، والقادة النَّاجحون هــــم من يَفهَمُون المُحَرّكات الدَّاخليَّة والخَارجيَّـــة للتَّغيير المُؤَسَّسيّ، وبالتَّالي إظهار القُدرَة على اتّخَاذ قَرَارات سليمة في الأوقات المُنَاسبَة؛ اعتمادًا على المعلومات المُتَوَفّرَة والخبرات السَّابقَة مع دراسة الآثار المُتَرَتّبَة على هذه القَرَارات، وتأثيرها على مستقبل المُنَظّمَـــة، وفي الوقت ذاته تُعدّ المرونة من مُتطلَّبات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، من خلال قيام الإدارة العليا بالاستجابة المباشرة لأيّ تَغيُّرات في البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة.

العديد من القادة الإداريين مسؤولون مسؤوليَّة مُباشرَة عن نجاح المُنَظَّمَات أو فشلها، وفي بعض الحالات تتمكَّن القيادات الإداريَّة من رَفع مســـتويات الأداء التَّشـــغيليّ، وتحسين الواقع الماليّ للمُنَظّمَة، بما يشـــمل القيمة السُّـــوقيَّة أو مستويات التَّشغيل والحصَّة السُّوقيَّة، وغيرها من المُؤشّرَات، إلَّا أنَّها تفشل على مستوى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فليس بالضرورة أن تكون كلّ مُنَظّمَة ناجحة ماليًّا وتشغيليًّا ناجحةً على مستوى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ حالة مســـتدامة، بينما قد تكون المُؤشّرَات الماليَّة مُؤقَّتة ومحصورة في سنة ماليَّة واحدة أو أكثر.

تُعدّ شركة أوبر "Uber"[1] مـــن الأمثلة على أنَّ بعض المُنَظَّمَات التي تُحقّق نجاحاتٍ

1. شركة أوبر(Uber): شركة لخدمات تأجير السّيارات، تأسَّست عام 2009 في مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا بالولايـــات المتحـــدة الأمريكيَّة، تقوم فكرتها على الاســـتفادة من التَّطبيقات الحديثـــة في عالم الاتصالات والإنترنت، من خلال توفير خدمة النقل للزبائن بسرعة وبتكلفة أقل، ولا تمتلك أســـطول نقل، فهي تســـتثمر السَّيارات الخاصَّة للسائقين مقابـــل تحقيـــق المنفعـــة لهم وللشركة، وذلك من خلال أداة اتصال رقميَّة بين الزبائن والســـائقين، ونمت الشركة بشـــكلٍ سريع، فخلال ســـنوات قليلة تمكنت من تغطية 633 مدينة حول العالم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموســـوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/042Wy

واضحةً على مستوى المُؤشّرَات الماليَّة، لكنَّها فشلت على مستوى التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وهذا الفشـــل انعكس على صورتها الذّهنيَّة على مستوى البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، ولاحقًا انعكس هذا الفشـــل على المســـتوى الماليّ، من خلال تراجع مستويات التَّشغيل، وهذا الأمر يقع على عاتق الإدارة العليا في المُنَظّمَة، فالفشـــل والنجاح تتحمَّل مسؤوليّتهما القيـــادة الإداريَّة، فخلال عام 2017م تمكّن المديـــر التَّنفيذيّ لشركة أوبر "Uber" من زيادة القيمة السُّوقيَّة للشركة إلى 60 مليار دولار، ولكن وفي الوقت ذاته شهدت الشَّركة أزمات عديدة، بعضها أخلاقيّ، كتُهَم التحرُّش الجنسيّ ضمن الشَّركة، إضافةً لتُهَم دَفع مبالغ ماليَّة لسائقين لدى الشَّركات المُنَافسَة لتَرك عملهم والالتحاق بأوبر، كما تـــمَّ اتّهامهـــا بأنَّها تمارس التنمُّر داخل فريق عملها، وتَمَّ تحميل مســـؤوليَّة كلّ هذه التُّهَم لرئيسها التَّنفيذي "ترافيس كالانيك"، وانتهى الأمر بتقديمه استقالته من الشَّركة[1]، فعلى الرَّغم من إنجازاته الماليَّة والتَّشغيليَّة الواضحة، إلَّا أنَّ قيادته الإداريَّة كانت فاشلة بشكلٍ واضحٍ، ولم يتمتَّع بكاريزما قياديَّة قادرة على دعم خططه التَّشغيليَّة والماليَّة، لذلك يُنظَر له على أنَّ مُحصّلة عمله النهائيّ كانت سلبيَّة لشركة أوبر "Uber" على الرَّغم من المســـتوى التَّشغيليّ والماليّ الذي تمكَّن من تحقيقه، فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في أوبـــر "Uber" كان في حدوده الدُّنيا وهو ما أســـاءَ لصورتها الذّهنيَّة في بيئتها الدَّاخليَّة والخارجيَّة.

ومن الأمثلة الإيجابيَّة لقدرة القـــادة الإداريين على تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ: ما قام بـــه "لي إياكـــوكا" "Lee Iacocca"[2]؛ والذي تمكَّن من خـــلال قيـــادته لشركة

1. القيادة التَّبادليَّة والتَّحويليَّة والكاريزميَّة، أكاديمية حسوب، مرجع سابق.
2. "لي إياكـوكا" (1924-2019): "Lee Iacocca"، رجـل أعـمال أمريكيّ، وُلدَ في ولاية لوس أنجلوس، عمل في بداية حياته المهنيَّة في شركة فورد للسَّيَّارات، وحقَّق معها عدة إنجازات، انتقل في الثمانينيَّات إلى شركة كرايسلر، والتي كانت تعاني من أزمات ماليَّة وتشـغيليَّة معقَّدة، وشـغَل منصب الرَّئيس التَّنفيذيّ بها، وتمَكَّن خلال سـنوات قليلة من تحسين واقعها، ولـه مُؤلَّفـات في الاقتصاد وريادة الأعمال، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسـوعة الحرَّة، متاح على الرابط: https://cutt.us/ZtHPp

"كرايســـلر" Chrysler[1]؛ وتمكَّن من إنقاذها من الفشل، وحافظ على وظائف آلاف العاملين الذين كانوا مهدَّدين بالتَّسريح نتيجة الوضع المالي السَّـــيّئ للشَّركة، فخلال سنوات قليلة تحت قيادة "لي إياكوكا" "Lee Iacocca" انتقلت الشَّركة إلى واقع ماليّ وتَشـــغيليّ أفضل، وحقَّقت مُعَدَّلات مرتفعة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، واحتلَّ "لي إياكوكا" "Lee Iacocca" المرتبة 18 في قائمة أفضل الرُّؤســـاء التَّنفيذيّين في تاريخ الولايات المتَّحدَة الأمريكيَّة، وذلك اعتمادًا على أســـلوب قيادتـــه وعلى الكَاريزمَا التي تمَتَّع بها، وقدرته على قيادة فريق عمل الشَّركة، ودَفعهم للإيمان بالأهداف التي ســـعى لتحقيقها.

1. شركة كرايسلر Chrysler: شركة أمريكيَّة لصناعة السيارات، وبدأت العمل في عام 1914م حتى 1925م تحت اسم دودج ومن عام 1998م حتى 2008م تحت اسم مستقلّ وهو كرايسلر، ولها عدَّة فروع في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وفي عـــام 1978م عانـــت من أزمة ماليَّة حادَّة، واضطرَّت للتَّفكير ببيع بعض فروعها وتسريح الآلاف من الموظفين، حتى تـــمَّ إنقاذهـــا على يَد رجل الأعمال "لي إياكوكا" "Lee Iacocca" الذي شَـــغَلَ منصب الرَّئيس التَّنفيذيّ بها، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/9h80r

تُعدّ القيادة ســـواءٌ أكانت إداريَّة أم غيرها بالغَة التَّأثير بالمجتمع المحيط، والعديد من القادة الممتلكين لكاريزما مُؤثّرة استطاعوا إقناع أتبَاعهم باللّحاق بهم، لذلك فالقيادة قد تكون إيجابيَّة أو ســـلبيَّة، فالكاريزما المُؤثّرة ليست حكرًا على القادة الإيجابيّين، فبعض القادة السَّـــلبيّين تمتَّعوا بقدرة تأثير واضحة على المجتمع المحيط، ولعلَّ حادثة حصار مدينة واكو Waco نتيجة اعتصام شخص يدعى ديفيد كوريش[1]، والذي تمكَّن مـــن جَمع بعض الأتباع والمريدين له، وأقنعهم بقُرب نهاية العالَم، وأنَّه ســـيُوصّلهم إلى الجَنَّـــة، ورغم تهديدهم بالموت إلَّا أنَّهم كانـــوا مؤمنين إيمانًا تامًّا بأنَّ قائدهم ســـيُوصّلهم للجنَّة مباشَرةً، وانتهى الأمر بموت العشرات من النّســـاء والأطفال[2]، والسَّبَب هنا الكاريزما القويَّة التي تَمَتَّع بها ديفيد كوريش.

1. ديفيـــد كوريـــش: (1959–1993)، قائـــد طائفة الفرع الدَّاوودي الدّينيَّة، يؤمن بكونـــه النَّبيّ الأخير. حاول تغيير اسمه رسميًّا إلى ديفيد كوريش 15 مايو 1990م، وفي 1993م هُوجم من طرف مكتب الكحول والأسلحة الناريَّة والتَّبغ والمُتفَجّرَات الأمريكي، وحُوصر من طرف مكتب التَّحقيقات الفيدراليّ وانتهى الحصار بحرق مزرعة الفرع الداوودي في واكو، تكســـاس في مقاطعة ماكلينن، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموســـوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/Em2ph.
2. وعـــد ديفيد كوريش أتباعه الســـماء... وقادهم مباشرة إلى الجحيـــم، tivoyageur، متاح على الرابط: https://cutt.us/2Djd0

## المبحث الثاني

# التَّخطيط الإستراتيجيّ

يُعدّ التَّخطيط الإستراتيجيّ أحد المُرتَكَزَات الرَّئيسَــــة في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وازدادت أهمّيّته في العقود القليلة السَّابقة لا سيَّما بعد التَّعقيدات المُتسارعَة التي شهدتها بيئة الأعمال والبيئة الاقتصَاديَّة والسّياســـة المحليَّة والدّوليَّة، ففي ظلّ البيئة الخارجيَّة المعقَّدة باتَ لزَامًا على المُنَظَّمَات بمختلف أنواعها وَضع خُطَط إستراتيجيَّة لتحقيق أهدافها، فالتَّخطيط التَّقليديّ يُعدّ مُنخفض الفَاعليَّة نسبيًّا في هكذا ظروف، وهذا ما دفَع غَالبيَّة المُؤسَّسَات لتبنّي التَّخطيط الإستراتيجيّ كأداة فعَّالة لتحقيق الأهداف ولزيادة القُدرَة على الاستمرار في البيئات المحيطة بالغة التَّعقيد.

والتَّخطيط الإستراتيجيّ يُشَــكّل مرتكزًا رئيسًـــا للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فالتَّمَيُّز يُعدّ هدفًا إستراتيجيًّا للمُنَظَّمَات المختلفة، وهو هدف إستراتيجيّ لا يمكن بلوغه بأدوات إداريَّة وتنظيميَّـــة تقليديَّة، كما أنَّ بلوغ التَّمَيُّز في ظـــلّ الظُّرُوف المحيطة بالمُنَظَّمات داخليًّا وخارجيًّا يُعدّ أمرًا بالغ الصُّعوبة، خاصةً في ظلّ عدم القدرة على التَّنبُّؤ بالمستقبل بشكلٍ دقيقٍ، ومن هنا تظهر الأهمّيَّة الاســـتثنائيَّة للتخطيط الإستراتيجيّ، باعتباره الوسيلة الأنجـــح والأداة الأنجع التي يمكن من خلالها إدارة المـــوارد الماديَّة والبشريَّة وخَلق انســـجام بين الموارد المتاحة والأهداف المعلنة، فالتَّمَيُّز سلســـلة متعاقبة من الأنشطة التي تعمل بشكلٍ متكامل لتحقيق الجَودَة المطلوبة، والتَّخطيط الإستراتيجيّ يُعدّ النَاظم لهذه السلسلة من الأنشطة. لذلك يمكن القول إنَّ أي مُنَظّمَة لن تتَمَكَّن من بلوغ التَّمَيُّز بدون وجود سياسة واضحة المَعَالم لتبنّي التَّخطيط الإستراتيجيّ لا سيَّما على مستوى الإدارة العليا في المُنَظَّمَات.

وانطلاقًا من أهمّيَّة التَّخطيط الإستراتيجيّ وعلاقته العضويَّة بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ سيتمُّ تخصيص هذا المبحث لدراسة التَّخطيط الإستراتيجيّ وتحديد علاقته وأثَره على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## مفهوم التَّخطيط الإستراتيجيّ

يُعدّ التَّخطيط الإستراتيجيّ مرحلةً بالغَة التَّطَوُّر من عمليَّة التَّخطيط التَّقليديَّة، فبينما يركّز الأخير على الأهداف قصيرة الأجل، فإنَّ الأوَّل يُركّز على الأهداف طويلة الأجل، وكما أسلفنا في مقدّمة هذا المبحث، فإنَّ التَّخطيط الإستراتيجيّ جاء نتيجةً مباشرة لعدَّة مُستجدَّات إداريَّة وتنظيميَّة واقتصَاديَّة وسياسيَّة محليَّة ودوليَّة، إضافةً لزيادة الوَعي لدى العملاء والمستهلكين بحيث لم تعُد أساليب التَّخطيط التَّقليديَّة كافيةً لتحقيق إشباع حاجات العملاء الجديدة، كما أنَّ المنافَسة الحادَّة أدَّت لخروج العديد من المُنَظَّمَات من السُّوق وخسارتها حصّتها السُّوقيَّة، فاستمرار المُنَظَّمَات في بيئة التَّشغيل الحاليَّة داخليًّا وخارجيًّا يُحتّم التَّركيز على تحليل المُتَغَيّرَات الحاليَّة والتي ستؤثّر على الواقع المستقبليّ للبيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، وهذا صُلب عمل التَّخطيط الإستراتيجيّ.

فيما يَتعلَّق بالمفهوم الاصطلاحيّ للتَّخطيط الإستراتيجيّ، فمن الصَّعب الوقوف على تعريف واحد له، ولكن وعلى الرَّغم من تعدُّد التَّعريفات إلَّا أنَّها جميعًا تدور حول معنًى جوهريّ واحد، فيعرف على أنَّه: "خطَّة طويلة الأجل تحدّد فيها رسالة المُنَظّمَة ورؤيتها، والغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزَّمنيَّة اللَّازمة لبُلُوغ هذه الأهداف، مع الأخذ بعَين الاعتبار التَّهديدات والفُرَص والموارد والإمكانات المتاحة للمُنَظّمَة، فهي خطة عامَّة تسعى لنقل المُنَظّمَة من واقع حاليّ إلى واقع مستقبليّ مثاليّ"[1]؛ كما يعرف بأنَّه: "جُهد مُنتظم لاتّخاذ قرارات أساسيَّة والقيام بأعمال تُشكّل توجُّه وهويَّة المُنَظّمَة، وما تفعله ودوافع ما تفعله، مع التَّركيز على المستقبل"؛ وعليه فإنَّ الباحث يقترح التَّعريف التالي: "التَّخطيط الإستراتيجيّ عمليَّة إداريَّة مستمرَّة تنطلق من الواقع الحاليّ للمُنَظّمَة؛ من خلال تحليل الموارد والفُرَص والإمكانات ودراسة

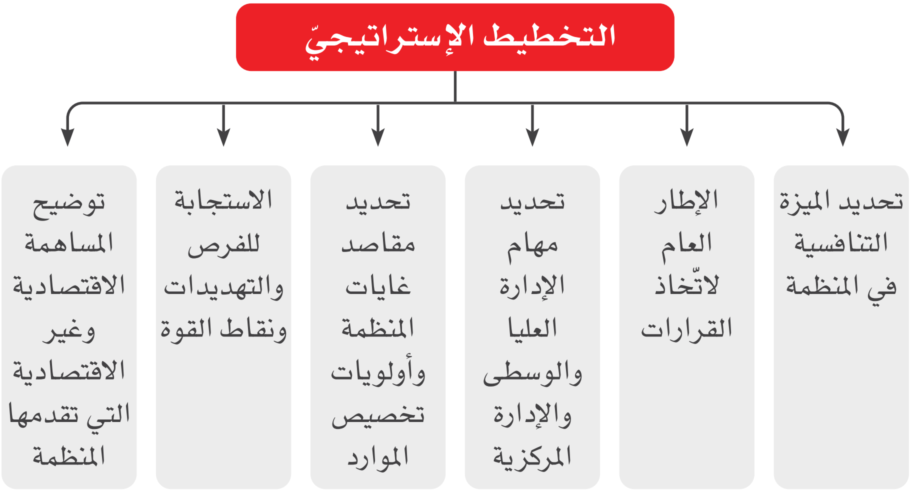
1. الدوري، زكريا. الإدارة: مفاهيم الاستراتيجيَّة وعمليَّات وحالات دراسيَّة، عمان: دار اليازوري العلميَّة للنشر والتوزيع، 2010م.

التَّحدّيات والمخاطر، والانطلاق من هذا التَّحليل لوضع أهداف وغايات يمكن تحقيقها مستقبلًا بما ينعكس إيجابًا على واقع المُنَظّمَة مستقبلًا وعلى صورتها الذّهنيَّة".

يُعدّ التَّخطيط الإستراتيجيّ عمليَّة مُتعدّدة الأبعاد، وتعدُّد الأبعاد هذا يُعزّز من أهمّيّته على مستوى الأداء التَّشغيليّ في المُنظّمَة، وعلى مستوى تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتشمل أبعاد التَّخطيط الإستراتيجيّ العوامل التَّالية:

- أداة فعَّالة لبناء الأهداف طويلة الأجل.
- تحديد النَّمط المتَّبع خلال تدفُّق القرارات في المُنظّمَة.
- تعريف وتوضيح مجال عمل المُنَظّمَة.
- يحقّق استجابة فعَّالة لنقاط الضَّعف والقوَّة في المُنَظّمَة، ويحدد أُسُس التعامل مع الفُرَص والتَّهديدات.

**في الشَّكل التَّالي توضيح لأبعاد التَّخطيط الإستراتيجيّ في المُنظَّمَات:**




رسم توضيحي: أبعاد التَّخطيط الإستراتيجيّ، المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى: علي الدجني، إياد. دور التَّخطيط في جَودَة الأداء المُؤسَّسيّ، منشورات جامعة دمشق.

## مراحل التَّخطيط الإستراتيجيّ

**يتم التَّخطيط الإستراتيجيّ بناءً على تكامل جُملَة من المراحل المتسلسلة والمتعاقبة؛ بحيث تُفضي كلّ مرحلة إلى أخرى، وتكون مُخرَجَات كلّ مرحلة مُدخَلَات للتَّالية، وفيما يلي تبيان لمراحل التَّخطيط الإستراتيجيّ الرَّئيسَة والفرعيَّة:**

### المرحلة الأولى: الإعداد

وهي المرحلة الأولى في التَّخطيط، وفيها يتمّ رسم الملامح الرَّئيسَة لمستقبل المُنَظّمَة، وتتألَّف هذه المرحلة من مراحل فرعيَّة، هي:

#### التَّحليل الإستراتيجيّ

ويُقصَد به إجراء مراجعة شاملة لبيئة المُنَظّمَة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، وهذا التَّحليل لا بُدّ أن يكون مستمرًّا، فهو ليس مرحلة يمكن أن تنتهي، وذلك كون الظُّرُوف الدَّاخليَّة والخارجيَّة في المُنَظّمَة دائمة التَّغيُّر، وهذا ما يجعل من عمليَّة التَّحليل الإستراتيجيّ عمليَّة دائمة ومستمرَّة لا ينبغي لها أن تنتهي. ويهدف للوصول لفَهم دقيق وعميق لبيئة المُنَظّمَة الدَّاخليَّة ولظروف بيئتها الخارجيَّة.

ويُطلَق على التَّحليل الإستراتيجيّ في بعض الأدبيات التَّحليل الموقفيّ؛ لأنه يهدف لتحديد الموقف الحقيقيّ الحاليّ للمُنَظّمَة تبعًا لبيئتها الدَّاخليَّة والخارجيَّة[1].

#### صياغة الإستراتيجيَّة

يُقصَد بالإستراتيجيَّة إعلان نوايا وتحديد ما ترغب في أن تكون عليه المُنَظّمَة في المدى الطويل، وهي رَسم المسار المستقبليّ المرغوب للمُنَظّمَة[2]، وترتبط صياغة الإستراتيجيَّة بتحديد فلسفة المُنَظّمَة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل.

1. لاحقًا وفي سياق هذا المبحث سَيَتمّ توضيح التَّحليل الموقفي بشيءٍ من التفصيل.
2. سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، لبنان، مكتبة لبنان، 2002، ص 6.

### وَضع الخُطَّة الإستراتيجيَّة

### وتشمل الخُطَّة الإستراتيجيَّة البنود التَّالية:

- **الرُّؤيَة الإستراتيجيَّة**
تُعدّ رؤية المُنظّمَة حَجر الزّاويـــة في صياغة الإستراتيجيَّة، وتُحدّد الاتّجاه العامّ للمُنَظّمَة، والموقع المستقبليّ الذي تَسعَى لشَغله، ولا بُدّ للرُّؤيَة من أن تكون واقعيَّة ومَرنَة وقابلة للقياس، هادفة للنُّموّ ومُحدَّدَة بتاريخ، مركَّزة وواضحة وسهلة الفَهم.

- **الرّسَالَة**
تُعدّ رسالة المُنَظّمَة الموجّه الرَّئيس لأنشطتها، والمُرشد الأهمّ لعمليَّة اتّخاذ القرارات، ويفترض بها أن تكون واضحة ودقيقة، موضوعيَّة وطَمُوحة.

- **وَضع الغايات والأهداف الإستراتيجيَّة**
تُعـــدّ الغايات والأهداف ذات دلالة لغويَّة واحدة، ولكن وفقًا لمُنَظّري علم الإدارة، فإنَّ الغايات تشير إلى الأهداف طويلة الأجل وإلى المرحلة النهائيَّة التي تســـعى المُنَظّمَـــة لبلوغها، بينما الأهداف تشير لمرحلة قصيرة أو متوســـطة[1]، ويُفتَرَض بالأهـــداف والغايات أن تكون قابلةً للقياس وموضوعيَّة، مَرنَة، متكاملة ومتوازنة بحيث لا تُسبّب تعارضًا في الأنشطة داخل المُنَظّمَة.

## المرحلة الثَّانية: تطبيق الإستراتيجيَّة

في هذه المرحلة يتمّ ترجمة الرُّؤيَة والرّسَـــالَة والأهداف والغايات إلى خطوات عمليَّة وتنفيذيَّة. ويعرف تطبيق الإستراتيجيَّة بأنَّه: "سلسـلة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة والتـــي تتضمَّن تكوين مُتطلَّبات الإستراتيجيَّة التي تـــمَّ اختيارها"[2]؛ وترتبط فَاعليَّة

1. علي الدجني، إياد. دور التخطيط في جَودَة الأداء المؤَسَّسيّ، منشورات جامعة دمشق، 2010، ص 62.
2. الدوري، زكريا. الإدارة: مفاهيم الاستراتيجيَّة وعمليَّات وحالات دراسيَّة، مرجع سابق، ص293.

تطبيقها بعدَّة مُتَغَيّرَات أهمّها الهيكل التَّنظيميّ والثقافة التَّنظيميَّة وأساليب العمل المتَّبعة ومدى توافر الموارد البشريَّة على المستويين الكمّيّ والنوعيّ، وتشمل هذه المرحلة جُملَة من المراحل الفرعيَّة، أهمها:

**وضع الخطط قصيرة الأجل**

فَيَتمّ ترجمة الرُّؤيَة والرّسَالَة والغايات والأهداف إلى جُملَةٍ من الأهداف والأنشطة قصيرة الأجل التي تتكامل لتُشكّل مع بعضها الأهداف طويلة الأجل.

**البرامج والخطوات التَّنفيذيَّة**

يُقصَد بالبرامج التَّنفيذيَّة سلسلة من الأنشطة التي تتكامل لتحقيق هدف واحد، وينتهي البرنامج بتحقيق الهدف المُعلَن، ولا بُدَّ للبرامج التَّنفيذيَّة من أن تتضمَّن طريقة التَّنفيذ والمسؤول عن التَّنفيذ والنتائج المتوقَّعة ومُؤشّرَات قياس الأداء والتكلفة المتوقَّعة.

**الموازنات الماليَّة**

تشمل الموازنات الماليَّة للخطة الإستراتيجيَّة تحديد مصادر التمويل المطلوب وكيفيَّة توزيع التمويل على الأنشطة والبرامج التَّنفيذيَّة.

**المرحلة الثَّالثة: الرّقابَة والتَّقييم**

تهدف الرّقابَة والتَّقييم إلى التَّأكُّد من صحَّة العمل في المراحل السَّابقة، ولا ينبغي لها أن تكون محاولة لرَصد وتتبُّع الأخطاء، وعادةً لا تتمّ الرّقابَة على الرُّؤيَة والرّسَالَة إلَّا بعد عام من بَدء البرامج التَّنفيذيَّة، ويتمّ في هذه المرحلة تحديد الانحرافات عن الخُطَّة الإستراتيجيَّة، وقد تكون الانحرافات إيجابيَّة أو سلبيَّة، ففي حالة الانحرافات الإيجابيَّة فهذا يعني أنَّ مُؤشّرَات التَّنفيذ تَفُوق الخُطَط والأهداف المرسومة، وهذا يدلُّ على أنَّ الخُطَّة الإستراتيجيَّة متواضعة ولا تتناسب مع الإمكانات الفعليَّة للمُنَظّمَة، وهنا لا بدَّ من إعادة النَّظَر في الخُطَّة، أمَّا الانحرافات السَّلبيَّة فتشير إلى أنَّ مُؤشّرَات الإنجاز لا تُحقّق الأهداف والغايات المرسومة في الخُطَّة الإستراتيجيَّة، وهنا لا بُدَّ من تحديد سبب الانحراف، إمَّا أن يكون لأسباب موضوعيَّة خارجة عن إرادة المُنَظّمَة، وإما

لأسباب ذاتيَّة كالتَّقصير في الأداء أو عدم الفَهم الدَّقيق للخطَّة من قبَل فريق العمل، ولكلّ حالة أُسُس وطرق علاج خاصَّة بها تتناسب مع أسبابها الحقيقيَّة.

## التَّحليل الموقفيّ.. مَدخَل للتَّخطيط الإستراتيجيّ

يُعدّ التَّحليل الموقفيّ من أساسيات التَّخطيط الإستراتيجيّ في المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها، ويُعدّ تحليلًا متعدّد الجوانب، فمُخرَجَاته تستفيد منها مختلف المستويات الإداريَّة لا سيَّما الإدارة العليا، ويسمى أيضًا بالتَّحليل الرُّباعيّ، وذلك لأنه يقوم على أربعة جوانب في التَّحليل، ويسمى باللغة الإنكليزيَّة بتحليل "SWOT"، وكلمة "SWOT" مأخوذة من الأحرف الأولى لعناصر التَّحليل، وهي القوَّة Strength، الضَّعف Weakness، الفُرَص Opportunities، التَّهديدات Threats، وأوّل مَن وضع هذا التَّحليل عالم الاقتصاد "ألبرت همفري"[1] في ستّينيَّات القرن العشرين، وهدف هذا التَّحليل آنذاك لتحديد أسباب فشل التَّخطيط وما يُسَبِّبُه من تداعيات اقتصَاديَّة.

ويُعدّ تحليل "SWOT" أداة فعَّالة وأساسيَّة في التَّخطيط الإستراتيجيّ، فمن خلاله يمكن تحديد نقاط القوَّة والضَّعف في المُنَظّمَة، وتحديد الفُرَص والتَّهديدات، فهو يُحلّل واقع المُنَظّمَة من حيث بيئتها الدَّاخليَّة والخارجيَّة.

**وفيما يلي تبيان المقصود بجوانب التَّحليل هذه:**

### تحليل البيئة الدَّاخليَّة

ويختصُّ بتحليل العناصر التي تسيطر عليها المُنَظّمَة، ويمكنها التَّحكُّم بها بشكلٍ تامّ أو نسبيّ، ويشمل نقَاط القوَّة والضَّعف، وفيما يلي تفصيل هذين الجانبين:

1. ألبرت همفري: (1926-2005م)، مستشار أمريكي في إدارة الأعمال والإدارة التَّنظيميَّة، كانت بداية عَمَله في الهندسة الكيميائيَّة ثُمَّ انتقل بعدها إلى العمَل في مجال إدارة الأعمال، قام بتطوير تقنيَّة تحليل SWOT، والَّتي تُعدّ أهَمّ إنجازاته، وذلك أثناء عمله مدرسًا في معهد ستانفورد للأبحاث؛ وذلك في ستينيَّات وسبعينيَّات القرن العشرين، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/TU3r4

- **القوَّة Strength**

يهدف هذا التَّحليـــل لتحديد عوامل القوَّة في المُنَظَّمَات مقارنةً بغيرها؛ كالخبرَة الموجــــودة لدى الموارد البشريَّة، أو توفر هيـــكل تنظيميّ مَرن، وعمومًا لا توجد نقاط قوَّة مُطلَقَة، بل هي نسبيَّة، فقد تتحوَّل نقاط القوَّة إلى ضَعف في حال ظهور منافسين ذوي خبرات وكفاءات أعلى من تلك الموجودة حاليًّا.

- **الضَّعف Weakness**

في هـــذا الجانب يتمّ تحديد العوامل التي تعـــوق المُنَظَّمَات عن تحقيق أهدافها وغاياتها، كتراجع كفاءة الموارد البشريَّة أو سيطرة البيروقراطيَّة والمركزيَّة المُفرطَة أو غيرها.

وتُعـــد نقاط القوَّة والضَّعف من العوامل التي يمكن للمُنَظّمَة التحكُّم بها؛ لأنها عائدة إلى البيئة الدَّاخليَّة، فنقـــاط القوَّة يمكن تعزيزها ونقاط الضَّعف يمكن معالجتها أو التَّخفيف منها.

**تحليل البيئة الخارجيَّة**

ويختصّ بتحليل العناصر خارج حدود المُنَظّمَة، ويشمل العوامل القانونيَّة والاقتصَاديَّة والتشريعيَّة والأخلاقيَّة، ويتضمَّن تحليل الفُرَص والتَّهديدات، وفيما يلي تفصيل هذين الجانبين:

- **الفُرَص Opportunities**

ويُقصَد بها العوامل التي من الممكن للمُنَظّمَة الاســـتفادة منها للتَّوسُّـــع وتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ومنها على ســـبيل المثال النُّمُوّ الاقتصاديّ العالميّ الذي من شأنه تحفيز نشاط الشَّركة.

- **التَّهديدات Threats**

وهي العوامل التي تَحُدّ من نشاط المُنَظَّمَات، وتُشكّل تهديدًا حقيقيًّا لها، كالأزمات الماليَّة والاقتصَاديَّة العالميَّة، أو ارتفاع حدَّة المُنافَسَة.

## خطوات التَّحليل الموقفيّ SWOT

التَّحليل الموقفيّ أو الرُّباعيّ ليس مَهَمَّة سهلة أو اعتباطيَّة، فهي تتطلَّب الدّراية التَّامَّة والعميقة بواقع المُنَظّمَة الحاليّ والمُسـتَند إلى الحقائق والأرقام، وليس إلى التَّقديرات الشَّـخصيَّة، إضافةً لمعرفة مُتَغَيّرَات البيئة الخارجيَّة معرفة دقيقة، وتحديث مختلف البيانات الدَّاخليَّة والخارجيَّة بشـكلٍ مسـتمرّ، وعادةً ما يبـدأ التَّحليل بنقاط القوَّة فالضَّعف فالفُرَص فالتَّهديدات والتي تُسَمَّى بالمخاطر.

**وفيما يلي تبيان للخطوات التي يتمّ اتباعها عند إجراء التَّحليل الموقفيّ الرباعيّ:**

- **العَصف الذهنيّ**

  يبـدأ التَّحليل بالعَصف الذّهنيّ؛ من خلال قيام المشـاركين بالتَّحليل بتسـجيل الجوانب التي تُرى على أنَّها نقاط قوَّة في المُنَظّمَة، ويتمّ تسـجيل السَّـبب الذي دفَع لاعتبار هذه الجوانب نقاط قوَّة.

- **ترتيب ودَمج الأفكار**

  في هذه المرحلة يتمّ ترتيب ومناقشـة كلّ الجوانب التي تَمَّ تسـجيلها في المرحلة السَّابقة، ودَمج الأفكار المتقاطعة، وتهدف هذه المرحلة لتقليل عدد الجوانب لأقلّ عددٍ مُمكن.

- **الاختيار**

يتمّ في هذه المرحلة اختيار أفضل الجوانب، ويتمُّ الاختيار إمَّا من خلال التَّصويت المباشر، وإمَّا من خلال طُرُق أخرى، ومنها طريقة دلفي Delphi Method على سبيل المثال[1].

**تُكرَّر هذه المراحل في تحليل نقاط الضَّعف والفُرَص والتَّهديدات.**

## التَّخطيط الإستراتيجيّ والتَّميُّز المُؤسَّسيّ

تصل المُنَظَّمَات إلى التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ كنتيجة مباشرَة لتخطيط وتنظيم وحُسن استثمار المـــوارد المتاحة وإدراك عميق ودقيق لحاجات العـــملاء الحقيقيَّة، وحاجات المجتمع المحيـــط، وضمان حقوق أصحاب المصالح، وكلّ هذه المهامّ الجزئيَّة والفرعيَّة لا يمكن تحقيقهـــا إلَّا من خلال تخطيط دقيق للموارد، وَوَفق منهجيَّة علميَّة وإداريَّة صحيحة، وهـــذا ما يعزّز مـــن أهمّيَّة التَّخطيط الإستراتيجيّ، لذلك ومـــن خلال النَّظر للتَّميُّز المؤسَّسيّ على أنَّه هدفٌ إستراتيجيّ للمُنَظَّمَات، فإنَّ التَّخطيط الإستراتيجيّ يُعدّ الأداة الفعَّالة في تحقيق هذا الهدف.

**ويظهر أثر التَّخطيط الإستراتيجيّ على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من خلال النقاط والمحاور التَّالية:**

1. طريقة دلفي Delphi Method: هي تقنيَّة تَوَاصُل مُنَظَّمَة، وُضِعَت أصلًا باعتبارها طريقة تنبُّؤ منهجيَّة وتفاعليَّة تعتمد على لجنة من الخبراء، يقوم الخبراء بالإجابة عن الاســتبانات المُتَعَلِّقَة بالموضوع المطلوب اســتشرافه في جَولَتَين أو أكثر، بَعد كُلّ جولةٍ، يقوم وَسيط بإرسال مُوجَز مجهول الهُويَّة يحتوي على خُلاصَة توقُّعات الخبراء من الجولة السَّابقَة والأسباب الَّتي بُنِيَت على أساسها أحكامهم، وبالتَّالي، يَتمّ تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السَّابقَة في ضَوء رُدُود الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء، ويُعتقد خلال هذه العَمَليَّة أنَّ نطَاق الإجابات سيتقلَّص وســوف تتقــارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة "الصحيحــة"، أخيرًا، يَتمّ إيقاف العَمَليَّة عند "معيار توقُّف" مُحَدَّد مســبقًا (على ســبيل المثال: عدد الجولات، تحقيق التَّوَافُق واســتقرار النتائج) ومُتَوَسّــط درجات الجولات النهائيَّة يُحدّد النتائج، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/0ts8K

**وضوح الغايات والأهداف**

لا يمكن للمُنَظَّمَات بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في ظلّ ضبابيَّة الأهداف والغايات، والتَّخطيط الإستراتيجيّ يُركّز بشكلٍ رئيس على تحديد أهداف وغايات المُنَظّمَة بشكلٍ دقيق، ففي بعض الأحيان تكون الأهداف عريضة ومُبهَمَة، فعلى سبيل المثال في حال تَبَنّي مُنَظّمَة ما لهدف رئيس بإشباع حاجات العملاء، فهذا الهدف عامّ جدًّا، ولا يمكن من خلاله تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وغالبًا ما ينتهي الأمر بالمُنَظَّمَات في ظلّ هكذا أهداف عامَّة بالفشل، فالتَّخطيط الإستراتيجيّ يضع أهدافًا وغايات واضحة ومنطقيَّة، ويُجزّئ هذه الأهداف لأهداف فرعيَّة، وهذا يُعدّ تعزيزًا مباشرًا للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لا سيَّما على مستوى الخدمات المقدَّمة للعملاء، كما يُعزّز من الصُّورة الذّهنيَّة للمُنَظّمَة.

**استثمار وتخصيص الموارد**

عندما تُحقّق مُنَظّمَة ما التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فإنّها تُحقّق ذلك على مستوى المُدخَلات والمُخرَجَات والمُعالَجة، فالتَّمَيُّز لا يمكن أن يتمّ إلَّا من خلال اجتماع هذه المستويات الثَّلاث، لذلك فتَخصيص الموارد الماديَّة والبشريَّة وتوزيعها بشكلٍ صحيحٍ بما يتناسب مع الأهمّيَّة النّسبيَّة لكلّ نشاط يُعدّ مدخلًا رئيسًا للتَّمَيُّز، والتَّخطيط الإستراتيجيّ من خلال وضعه الخُطَط التَّنفيذيَّة وتقسيمها لأنشطة فرعيَّة ووَضع الموازنات العامَّة وتخطيط الموارد البشريَّة؛ يُسهم مُساهَمة مباشرة في تحقيق التَّمَيُّز على مستوى المدخَلات والمُعَالَجَة، وهو ما سينعكس بشكلٍ مباشرٍ وإيجابيّ على التَّمَيُّز في مستوى المُخرَجَات.

**استغلال الفُرَص المتاحة**

يُسهِم التَّخطيط الإستراتيجيّ من خلال التَّحليل الإستراتيجيّ باستخدام التَّحليل الموقفيّ الرُّباعيّ في تحديد الفُرَص المُتاحَة في البيئة الخارجيَّة للمُنَظّمَة، وتحديد الأدوات والوسائل اللَّازمة لاستغلالها، وهو ما ينعكس على مُؤشّرَات التَّمَيُّز؛ كما يسهم في تحديد المخاطر المحيطة بالمُنَظّمَة وتحديد أُسُس التَّعامُل معها بما يُقلّل من آثارها السَّلبيَّة إلى الحدود الدُّنيا.

## المبحث الثَّالث

# الموارد البشريَّة

**مع بداية القرن العشرين بدأت وجهة النَّظَر للعاملين في المُنظَّمَات بالتَّغيرُّ، فبعدما كان يُنظَـــر لهـــا على أنَّها تكلفة بات يُنظر إليها على أنَّهـــا مَورد مهمّ ورئيس من مـــوارد المُنَظّمَة، وقد تَعزَّزَت هـــذه النَّظرة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، فباتَ رأس المال البشريّ هو الأهمّ، وغَدَت قيمة المُنظَّمَات وقدرتها التنافسيَّة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمســتوى الكفاءات البشريَّة الموجودة، والاســتثمار الأهمّ أصبح في الموارد البشريَّة من خلال برامج التأهيل والتدريب.**

وفـــيما يَتعَلَّق بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ فغَالبيَّة المُنَظَّمَات التي تمكّنت من تحقيق مســتويات مرتفعة من التَّمَيُّـــز تمتلك خبرات وكفاءات بشريَّة مُميَّزة، فتَميُّز الموارد البشريَّة يُعَدّ مَدخلًا رئيسًـــا للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وفي ظلّ هذه العلاقة تظهر أهمّيَّة المفاهيم الحديثة المُرتَبطَة بالمـــوارد البشريَّة كالتَّخطيط والتطوير والتَّحفيز وغيرها، فوجود الكفاءات البشريَّة وحده لا يكفي لتحقيق التَّميُّز، إذ لا بُدّ من وجود ممارسات وسياسات تنظيميَّة وإداريَّـــة يتمّ تبنّيها من قبَل الإدارة العليا تُهَيّئ البيئـــة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة بحيث يتمّ استثمار الطاقات والكفاءات البشريَّة لأقصى حدّ ممكن، وفي الوقت ذاته تصبح بيئة المُنَظّمَة مُســـتقطبَة للكفاءات من البيئة الخارجيَّة، كما تظهر أهمّيَّة المفاهيم الأخرى المُرتَبطَة بالموارد البشريَّة كالالتزام التَّنظيميّ والرّضا الوظيفيّ والتي تُشـــكّل بدورها حاضنة مهمّة لكيفيَّة أداء الأنشـــطة والمهامّ، وانطلاقًا من أهمّيَّة هذه المفاهيم سيتمّ التَّركيز في هذا المبحث على دور إدارة الموارد البشريَّة في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

### إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَات

أفـــرزت النُّظُم الإداريَّة والتَّنظيميَّة الحديثة أُسُسًـــا جديدة للتعامل مع الكفاءات في المُنَظَّمَات، وترتكز هذه الأُسُـــس على مزيج من العُلُوم يشـــمل الاقتصاد وعلم النَّفس بفروعه المختلفة بما فيها علم النَّفس الإدَاريّ والصناعي وأيضًا علم الاجتماع، وغيرها

من العلوم، وتختلف هذه الأُسُس باختلاف الثقافة الإداريَّة والتَّنظيميَّة السَّائدة، ومن أبرزها ما اعتمده "جاك ويلش"[1]؛ بما بات يعرف بمبدأ جاك ويلش[2].

يقوم هذا المبدأ على تقسيم العاملين إلى ثلاثة مستويات؛ المستوى الأوَّل ويضمُّ العاملين الأكثر تمَيُّزًا، وتبلغ نسبته 20%، وقد دعا ويلش إلى مكافأة هذا المستوى ماديًّا ومعنويًّا؛ والمستوى الثَّاني تبلغ نسبته 70%، ويضم العاملين ذوي معدل إنتاجيَّة مُتَوَسّط، ويُطلَب من هذا المستوى مضاعفة جهوده، كما يتمّ دعمه من خلال التدريب والتَّحفيز والتأهيل، أمَّا المستوى الثَّالث فيضمُّ العاملين من ذوي الإنتاجيَّة المنخفضة جدًّا، وتبلغ نسبة هذا المستوى 10%، ويتمُّ استبدال هؤلاء العاملين.

يُسهِم مبدأ ويلش بشكلٍ مباشرٍ في تعزيز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وذلك كونه يُعدّ حافزًا ودافعًا لجميع مستويات الكفاءات للسَّعي لتطوير قدراتها، فهذا المبدأ يُعدّ من أُسُس التَّحفيز غير المباشر، وفي الوقت نفسه يُسهِم في زيادة مُعدَّل الإنتاجيَّة ونوعيَّة المنتجات والخدمات التي تُقدّمها المُنَظّمَة، وهو ما يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالتَّمَيُّز.

## مُقارَبَات إدارة الكفاءات

تقوم إدارة الموارد البشريَّة بشكلٍ عامّ وإدارة الكفاءات بشكلٍ خاصّ على جُملَةٍ من المناهج العلميَّة والمقاربات الموضوعيَّة، وفيما يلي أهم وأبرز هذه المقاربات:

1. جاك ويلش: (1935)، مدير تنفيذي أمريكي متقاعد من أصول إيرلنديَّة، مؤلف ومهندس كيميائيّ، عَمل في بداية حياته في مهَنٍ مُتعدّدَة، انضمَّ لجنرال إلكتريك في عام 1960م بوظيفة مهندس كيميائيّ، وبدأ بالتَّرقّي بها حتى وصل إلى منصب المدير التنفيذي سنة 1981م، استطاع خلال إدارته لشركة جنرال إلكتريك رفع قيمتها السُّوقيَّة من 18 مليار دولار إلى 280 مليار دولار، حصل عند تقاعده عام 2001م على تعويض نهاية خدمة بلغ 420 مليون دولار أمريكيّ، وهو أعلى تعويض تقاعد في التاريخ، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/tpjjp
2. كانت فلسفة ويلش العامَّة أنَّ الشركة يجب أن تكون رقم 1 أو رقم 2 في المجال الذي تعمل به. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: https://cutt.us/tpjjp

### المُقارَبة المحوريَّة

وفقًا لهذه المُقارَبة يتمّ تقســيم الكفاءات تبعًا لنوع النَّشــاط، ويتمّ توزيعها بما يُحقّق التَّناســب بينها وبين نوعيَّة العمل المُسنَد إليها، وتلعب البيئة التَّنظيميَّة وثقافة المُنظّمَة دَورًا مهمًّا في هذه المقاربة.

### المُقارَبة العلميَّة

وفقًا لهذه المقاربة فإنَّ الكفاءات تكون نتيجة تفاعل دائم ومستمرّ بين البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة والمتمثّلــة ببرامج التَّدريب وبين البيئة الخارجيَّــة مُمثّلة بالتَّطَوُّر الإدَاريّ والتَّنظيميّ والتَّشغيليّ، ولذلك فإنَّ الكفاءات ليست فَرديَّة مُطلَقَة، بل جماعيَّة ونسبيَّة.

### المُقارَبة الإستراتيجيَّة

في هذه المُقارَبة يتمّ التَّعامُل مع الكفاءات على أنَّها اســتثمار إستراتيجيّ، وهي وليدة البيئة التَّنظيميَّة إضافةً لدَور الجهد الذاتيّ للأفراد، لذلك ولتطوير وتنمية الكفاءات لا بدَّ من دعم الجهود الذَّاتيَّة وتوفير مناخ تنظيميّ يساعد على الإبداع والابتكار والتَّمَيُّز.

## أُسس مُساهَمة الموارد البشريَّة في بلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

إنَّ الوصول إلى "إدَارَة التَّمَيُّز" خَاصَّة بالنّســبَة إلى العنصر البَشَريّ يُعدّ جهدًا تنظيميًّا متكاملًا، لا بدَّ أن تشترك به مختلف المستويات الإداريَّة، لا سيَّما الإدارة العليا، وهو ما ينعكس على مُخرَجَات المُنظّمَة، وبالتالي على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**ويتَّضح ذلك من خلال ما يلي:**

### تنمية وتحفيز الابتكار

تَحرص المُنَظَّمَات على تنمية مواهب مُوظَّفيها، وتشجيع روح الابتكار والإبدَاع لديهم، وإمدادهم بالإمكانات والمُقَوّمَات التَّدريبيَّة والتَّنظيميَّة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

**التَّوَاصُل الفَعَّال مع العُمَلاء**

يقـــود التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ الأفراد إلى الالتحام بالعُمَلاء، وفَهم مُتطلَّباتهم وتَوَقُّعَاتهم من الأداء والتَّنَبُّؤ بها، ومحاولة تحقيقها؛ الأمر الَّذي يســـاعد على التَّوَاصُل القَويّ معهم، وفي الوقـــت ذاته تطوير الأداء بما يتناســـب مع احتياجاتهم والحصول على رضاهم في النهاية.

**الشُّعُور بالمَسؤُوليَّة**

يُعمّق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ داخل المُوظَّفينَ شعورهم بالمَسؤُوليَّة، والتمكين، والثّقَة بالذَّات، فيُحفّزهم على بَذل المزيد من الجُهد، ويشجّعهم على الابتكار حتَّى يصبحوا على قَدر هذه التكليفات.

**الالتزام بمفاهيم ومُتطلَّبات الإدَارَة السَّليمَة**

الشُّـــعُور بالمَسؤُوليَّة يُكسب الأفراد الالتزام بمَعَايير المُؤَسَّسَة والتقيُّد بمُتطلَّبات الإدَارَة السَّليمة، بما يَقُود إلى الأهداف المرجوَّة وتحقيق النَّجاح.

**الالتزام بالأخلَاقيَّات وقيَم العَمَل الإيجَابيَّة**

من إيجَابيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ الَّتي تنعكس على سلوك الأفراد في العَمَل: تنمية الحسّ الأخلاقيّ، وانتشـــار قيَم التَّعَاوُن والاحترام والثّقَة والمَودَّة فيما بينهم، والحرص على تكامُل جُهُودهم للخروج بنتائج جَيّدة تعود بالنَّفع أولًا على كيانٍ واحدٍ هو "المُؤَسَّسَـــة" ذاتها.

**تنمية وتوظيف الرَّصيد المعرفيّ المُتَجَدّد للمُوظَّفينَ**

المعرفة المُتَجَدّدة من الأمور المُهمَّة لتطوير الأفراد والارتقاء بمُعَدَّلات الأداء المُؤَسَّسيّ، ولذلك تحرص الإدَارَة على تنميـــة هذه المعارف وتوظيف الرَّصيد المتراكم لديهم في المسار الإدَاريّ والإنتاجيّ.

**تَشجيع وتَفعيل فُرَص التَّعَلُّم التَّنظيميّ**

يستفيد مُوظَّفو المُؤَسَّسَة من إدَارَة التَّمَيُّز بالحصول على دورات تدريبيَّة دوريَّة ومُكَثَّفَة؛ للارتقاء بأدائهم وتَوظيف البرامج الجديدة في خُطَط العَمَل، مثل: التَّفكير المنظوميّ وتَخَطّي الأزمات واتّخَاذ القَرَارات.

**إدماج المُوظَّفينَ في المناخ المحيط**

يُنَمّي التَّمَيُّز الإحساس بالمُشَارَكَة الاجتمَاعيَّة والانخراط المُؤَسَّسيّ لدى المُوظَّفينَ، ويأتي ذلك من خلال دَمجهم بقوَّة في جميع عناصر البيئة المحيطة على المستويين العَمَليّ والاجتمَاعيّ.

**التَّوَجُّه بالنَّتَائج**

يساعد تحليل المُخرَجَات/ النَّتَائج على توجيه الأفراد إلى تَبَنّي اتّجَاهات سلوكيَّة وعمليَّة مُعَيَّنَة، بما يقود إلى تقويمهم وتنمية مَهَارَاتهم وتعزيز سُلُوكيَّاتهم الإيجَابيَّة.

**العَائد المَادّي**

النَّتَائج المَرجُوَّة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُشجّع الرَّغبَة لدى المُوظَّفينَ في تعويض جهودهم، وبما يُكافئ مُسَاهَمَاتهم في إنتاج الأرباح.

وهنا لا بُدّ من التَّأكيد على أنَّ للمَوَارد البشريَّة تأثيرًا كبيرًا في الشَّركَات عبر تكوين وَعي مُعمَّق للأعمال لدى المُوظَّفينَ ودراسة المُحَفّزَات وراء سلوك المُوظفينَ، الَّتي تُحَرّك إستراتيجيَّة الشَّركة نحو الأمام، وتشكيل نموذج مُؤَهّلات أسَاسيَّة جديدة للعَاملينَ في مجال المَوَارد البشريَّة بشَكلٍ عَامّ.

## علاقة إدارة الموارد البشريَّة بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

يمكن وَصف العلاقة بين إدارة الموارد البشريَّة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بالمباشرَة وغير المُباشرَة، ففي بعض الجوانب يكون التَّأثير مباشرًا وفي أخرى يحتاج لعوامل وسيطة، وهذه العوامل الوسيطة بالغة الأهمّيَّة كونها النَّاقل الحقيقيّ والفعليّ للتأثير.

**وفيما يلي تبيان لهذه العوامل:**

**الالتزام التَّنظيميّ**

يُعرف الالتزام التَّنظيميّ بأنَّه: "المشـــاعر التي يطوّرها الفرد الذي يعيش في مجتمع مـــا نحو الأفراد والمُنَظّمَة والقيَم والمبادئ والأفكار، وهذه المشـــاعر تمُثّل رغبة الفرد واســـتعداده للتَّضحية من أجل زملائه ومُنظّمته في العمل"[(1)]. ويعرّف أيضًا على أنَّه: "اعتقـــاد قويّ وقبُول من جانب الأفراد لأهـــداف المُنَظّمَة ورغبة في بَذل أكبر عطاء ممكن لصالح المُنَظّمَة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قويَّة في الاســـتمرار في عضويَّة هذه المُنَظّمَة"[(2)]؛ وعلى اعتبار أنَّه لا يمكن تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بدون وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التَّنظيميّ، فشـــعور العاملين الإيجابيّ نحو مُنظَّمتهم يُعدّ مدخلًا رئيسًا لتحقيق الجَودَة على مستوى الكَمّ والنّوع.

**الرّضا الوظيفي**

يشير الرّضا الوظيفيّ إلى شعور العاملين الإيجابيّ تجَاه عملهم؛ وذلك كون بيئة العمل تُحقّق إشـــباع حاجات العاملين النفسيَّة والماديَّة، والرّضا الوظيفي ينعكس إيجابًا على المنـــاخ التَّنظيميّ العامّ وعلى إنتاجيَّة العاملين، وكلّ هذه العوامل تُعدّ مَدخَلًا رئيسًـــا للتَّمَيُّز وللجَودَة الشَّاملَة.

**السَّعادة المهنيَّة**

يُقصَد بالسَّعادة المهنيَّة الحالة النفسيَّة الإيجابيَّة التي يشعر بها العاملون ضمن المُنَظّمَة، وتُعدّ مرحلة مُتقدّمة من مراحـــل الرّضا الوظيفيّ، وغالبًا ما ترتبط مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بعلاقة إيجابيَّة بمستوى السَّعادة المهنيَّة، وهذا ما يدفع العديد من المُنَظَّمَات للاهتمام بالسَّـــعادة المهنيَّة كَونها مَدخَلًا رئيسًـــا من مداخل التَّمَيُّز وتحقيق الجَودَة الشَّاملَة.

1. مريم، عطا الله. أثر اســـتخدام التَّســـويق الداخلي على جودة الخدمات المقدَّمة للعملاء، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2019.
2. Change et al. Internal Marketing Dimensional and Organizational Commitment, Journal of Business and Retail Management Research, Vol 9, p 77-91, 2019.

وهنا من المُهمّ التَّأكيد على أنَّ المُنَظَّمَات المُتَمَيّزة تحرص على مُشَـــارَكَة كَافَّة العاملين وفي مختلف المســـتويات الإداريَّـــة في تحقيق التَّمَيُّـــز، فالتَّحفيز يدفع إلى تحسين الإنتاجيَّـــة مـــن حيث كَمّيَّة المُنتَجَات أو حتَّى جَودَتها، وهـــو ما يعني تخفيض الفاقد من العَمَل، ويعني كذلك خَفض التَّكلفَة وإشـــباع رَغبَات العَاملينَ. وتحفيز الأفراد هو دَفعهم لتحقيق الأهداف بشـــكلٍ جَيّدٍ، وبَثّ الحماس فيهم، وتشجيعهم بكَافَّة الوسائل، واحترام وتقدير المُؤَسَّسَـــة لأدوارهم؛ حتى يشعروا بروح العدالة فيها، ممَّا يزيد روح الولاء والانتماء لفريق العَمَل والمُؤَسَّسَـــة بشَـــكلٍ عَامّ، وتنمية روح التَّعَاوُن بين أفراد الفريق تُسهِم في تحسين صورة المُؤَسَّسَة في مُجتَمَع الأعمَال أو في المُجتَمَع المحيط.

مـــن أهَمّ الخُطوَات الَّتي تتَّخذها المُؤَسَّسَـــات المُتَمَيّزة: ضرورة أن تتوافق الأجور مع المَهَامّ الوَظيفيَّة المطلوبة من كُلّ مُوظَّفيها، والحرص على تشـــجيع الأفراد بالمكافآت؛ لضمان اســـتمرار تفاعلهم وتمكينهم، وكذلـــك الاهتمام بنَشر الوَعي بقضايا الصّحَّة المهنيَّة، أو ما يســـمَّى بالسَّلامة المهنيَّة والبيئيَّة وقضايا المَســـؤُوليَّة الاجتمَاعيَّة، ومنها الاتّفَاق على مستويات مزايا العَمَل في حالة التَّقاعُد أو التأمين الصّحيّ، وغيرها. ومن ذلك مراعاة تنوُّع الخَلفيَّات الاجتمَاعيَّة والثَّقافيَّة للأفراد، وتشجيعهم لإثراء المُؤَسَّسَة والعَمَل بها، وتوفير الخدمَات والمَوَارد مثل ساعات العَمَل ومواقف السَّيَّارات وغيرها، بمعنى الاستثمار في الأفراد.

ختامًـــا لهـــذا الفصل، لا بُدَّ مـــن التَّأكيد على أنَّ التَّمَيُّز المُـــؤسَّسيّ لا يمكن أن يقوم على مرتكـــز واحد فقط بل يقوم على التكامل بين مختلف المُرتَكَزَات، فجوهر التَّمَيُّز يقوم على تضافر وتكامل جهود كلّ المســـتويات، وبلـــوغ التَّمَيُّز لا يتحقّق من خلال توافـــر وتكامل مُرتَكَزَاته وأُسُســـه فقط، بل يتطلَّب أن يتحـــوَّل مفهوم التَّمَيُّز لثقافة عامَّة وفلسفة عمل في المُنَظّمَة، فعندما تكون الجَودَة الشَّاملَة مبدأ عملٍ وهدفًا رئيسًا؛ فـــإنَّ بلوغ التَّمَيُّز يكون عمليَّة طبيعيَّة ونتيجة حتميَّة، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه على المدى القصير، فهو هدف إستراتيجيّ يقوم على التَّخطيط الإستراتيجيّ الفعَّال، وعلى إشراك الموارد البشريَّة في مختلف المســـتويات الإداريَّة به، بحيث يكون تَمَيُّز المُنظّمَة تَمَيُّزًا لمختلف العاملين بها.

# الفَصْل الخامس

# مُعوّقَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: تَحَدّيَات تحقيق التَّمَيُّز
  - تَحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئة الدَّاخليَّة.
  - تَحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئة الخارجيَّة.
- المبحث الثَّاني: المُعوّقَات البَشريَّة لتَحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ
  - العَقَبات المُرتَبطَة بإدارة المَوارد البَشريَّة.
  - العَقَبات المُرتَبطَة بالعاملين.
- المبحث الثَّالث: المُعوّقَات الفنيَّة والإداريَّة لتَحقيق التَّمَيُّز
  - العَقَبات الفنّيَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
  - العَقَبات الإداريَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## الفصل الخَامِس

# مُعوّقَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

### مُقدِّمَة

تُعَـــدّ مُعوّقَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ واحدةً مـــن بين أكثر الموضوعات الَّتي حَظيَت باهتمام المُفكّريـــنَ والباحثين في هَذَا المجال، بـــل يمكن القول: إنَّه رُبمَّا لم يَحظَ موضوع من موضوعـــات التَّمَيُّز بمثـــل ما حَظيَ به الحديث عن مُعوّقَاتـــه، من الشَّرح والتَّفسير والدّراسَـــة؛ ذلكَ أنَّ قـــسمًا كبيرًا من النَّظريّات والأبحـــاث المُتَعلّقَة بالتَّمَيُّز قد ركَّزت أهدافهـــا على محاولة تحديد العوامل الَّتي تعوق العمليَّة التَّمَيُّزيَّة، ســـواءٌ أكانَ ذلك على مُستَوى الفَرد أم الجماعة أم المُنَظّمَة ذاتها.

وتتداخل عدَّة عَناصر وتتفاعل؛ بَدءًا من مســـتويات الاهتمام بالمَوارد البَشريَّة، وإحكام التَّنظيم الدَّاخليّ للمُؤَسَّسَـــة من هيكلَة وتقنين وتمويل، وأيضًا تحسين بيئة العَمَل والمُنَاخ العامّ النَّفسيّ والمهنيّ في المُؤَسَّسَـــة، ويجب أن تُؤخَذ بعين الاعتبار في شُمُوليّتها لضمان نجاح أيّ عمليَّة تهدف إلى التَّمَيُّز والتَّطوير.

فالتَّغيُّرَات السَّريعَة الَّتي يشهدها العصر الرَّاهن باتَت هي الأساس "الثَّابت" الَّذي تتعامَل معه مُؤسَّسَـــات العصر الحديث؛ إذ إنَّ الظُّرُوف البيئيَّة الحديثة تَتَمَيَّز بدرجة عالية من التَّـــغيُّر، والَّذي يَرجع إلى جُملَة من القُوَى الخارجيَّة الَّتـــي تُؤَثّر في المُنَظَّمَات الإداريَّة المُتَعَـــدّدَة؛ من حيث النَّشَـــاط والقَرَارات وآليَّات العَمَل وأنماط الإنتاج وطُرُق المُنَافسَـــة والتَّسويق والإعلان، وغيرها من مُقتَضَيات العَمَل.

وقد غيرَّت العَولَمَة الاقتصَاديَّة حدود المُنَافسَة المُؤَسَّسَاتيَّة بصورةٍ واسعةٍ، لا سيَّما مع ظُهُور مُنَافسينَ جُدُد باســـتمرار وتزايد حدَّة المُنَافسَة بصورةٍ عامَّة في الأسواق المَحَلّيَّة والعَالَميَّة والمُتَمَثّلَة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المُستَمرّ لخدمَات ومُنتَجَات مُبتَكَرَة وبجَودَة عالية، وشـــدَّة الإبدَاعات المتلاحقة، واتّجَاه مُنَظَّمَات الأعمَال للبحث عن تَحالُفات إستراتيجيَّة واتّخَاذ وتنفيذ إستراتيجيَّات مُتَمَيّزَة تُمكّنهُم من التَّغَلُّب على تداعيات المُنَافسَة المُعَولَمَة.

وقد تفاعلَت ســـياقات التَّغيُّرَات المتلاحقة مع المُنَافسَـــة اللَّامحـــدودة؛ لتَضَعَ على عاتق المُنَظَّمَات الحديثة مَســـؤُوليَّة البحث عن الذَّات، ومحاولة التَّمَيُّز عن المُنَظَّمَات المُنَافسَة؛

لتحقيق الاســـتقرار بالمُنَظّمَة، ومُضَاعفة فُرَص بقائها واستمرارها في سوق العَمَل بشكلٍ أكبر. وقـــد أثبتَت الخبرات الدّوليَّة أنَّ الشَّركَات الَّتي وَضَعَت التَّمَيُّز هدفًا إستراتيجيًّا لها حَظيَت بالنَّجاح والاســـتمراريَّة؛ فالمُنَظَّمَات الَّتي تُطبّق الإدَارَة الإستراتيجيَّة للتَّمَيُّز تعمل بشكلٍ أكثر كفاءة من تلك المُنَظَّمَات الَّتي لا تُطبّق هذا الفكر الإدَاريّ المُتَطَوّر.

وفيما يَتعَلَّق بأبرز العوائق الَّتي تُواجه بلوغ درجة التَّمَيُّز الإدَاريّ؛ فإنَّها -وفقًا لما ســـيتمّ تناولُه بالتَّفصيل في هَذَا الفصل- تَتَمَثَّل في غياب التَّنَاسُق والانسجام بين أهداف المُنَظّمَة من جهةٍ وبين مُســـتويات وسلوكيَّات المُوظَّفينَ من جهةٍ أخرى، وغياب العقلانيَّة الإداريَّة والتَّنظيم المُحكَم في توزيع المَهَامّ والمَســـؤُوليَّات على الأفراد العَاملينَ داخل المُؤَسَّسَـــة، وهشَاشَـــة نُظُم وآليَّات المُحاسَـــبَة والمُسَـــاءَلَة عن نتائج الأداء، وغياب الرُّؤيَة الإداريَّة المُستَقبَليَّة، وعدم استثمار وتفعيل القُدُرَات المَوجُودَة والبحث عن أخرى مُفتَقَدة في إطار توظيف الكَفَاءَات وتأهيلها.

هَذَا إلى جانب بعض المشـــكلات الخارجيَّة الَّتي تتحالف مع نظيرتها الدَّاخليَّة في إعاقة مســـار التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وتقود إلى بُطء الاســـتجابة للتَّغيير، وعدم مُوَاكبَة مُســـتَجَدَّات ومُتَغَيّرَات الأسواق، ومعها أنماط التَّرويج والاستهلاك الَّتي فَرَضتها سياقات العَولَمَة.

واستنادًا إلى أهمّيَّة تحديد مُعَوّقَات وتحدّيات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وأنَّ معرفَة هذه التَّحدّيات وتحديد مُسبّبَاتها الحقيقيَّة تُعدّ الخُطوة الأولى في مُعالجَتها، سيتمّ تخصيص هذا الفَصل لدراسة مُختلَف أشكال التَّحدّيات والمُعوّقَات التي تُواجه المُنَظَّمَات في سَعيها لبُلوغ مرحلة التَّمَيُّز.

## المبحث الأَوَّل

# تَحَدّيَات تحقيق التَّمَيُّز

التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وتحقيق الجَودَة العالية أصبح الشُّغل الشَّاغل لكُلّ المُنَظَّمَات بأنواعها المُختَلفَة في جميع دُوَل العَالَم؛ حيث تسعى كُلّ مُنَظّمَة لتحقيق أعلى قَدر من الجَودَة والتَّمَيُّز خاصَّةً في ظلّ عصر تبادُل المعلومات والتّكنُولُوجيَا والعَولَمَة الجديدة؛ إلَّا أنَّ الجهود الإداريَّة في هذا المجَال لا تنتهي دائماً بالنَّجاح، فالعَديد من المُنَظَّمَات فَشلَت في بلوغ درجة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، أو حقّقَت نتائجَ مُتواضعَة، وذلكَ كنتيجَةٍ مُباشرَة لجُملَة من التَّحدّيات التي تواجهُها في هذا الشَّأن، فالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ باتَ قضيَّةً حيويَّةً لمُختلَف المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والرّبحيَّة ومُنَظّمَات القطَاع الثَّالث، إلَّا أنَّ بلوغَه ليسَ بالأمر اليَسير، فيُمكن وَصفُه بالسَّهل المُمتَنع، فالإستراتيجيَّات المُتَّبعَة لتحقيق التَّمَيُّز ليسَ بالضَّرورة أن تنجحَ دائماً، وذلك لأسباب عدَّة؛ منها ما قد تكون أسبابًا ذاتيَّة تتعلَّق بالمُنَظّمَة ذاتها وعَناصر بيئتها الدَّاخليَّة، أو أسبابًا موضوعيَّة خارجة عن سَيطرة المُنَظَّمَة، وترتبط بعَناصر البيئَة الخارجيَّة، وبشكلٍ عامّ فإنَّ أيّ سَعي مُؤسَّسيّ لبلوغ التَّمَيُّز غالبًا ما يُواجه بجُملة من التَّحدّيات، وهذه التَّحدّيات ليسَت استثنائيَّة، بمعنى أنَّها تُواجه مُختلَف المُنَظَّمَات؛ إلَّا أنَّ قسمًا منها يتمكَّن من مُواجهتها وإيجاد حُلولٍ لها، وآخر يَفشَل في ذلك، فقضيَّة دراسة التَّحدّيات التي تُواجه إستراتيجيَّات تحقيق التَّمَيُّز تُعَدّ خُطوةً مُهمَّة بالنّسبَة لمُختلَف المُنَظَّمَات.

وانطلاقًا من هذا الطَّرح سيتمّ تخصيص هذا الفَصل لدراسة مُختلَف أنواع التَّحدّيات التي تُواجه المُنَظَّمَات في سَعيها للتَّمَيُّز، وسيتمّ تصنيف هذه التَّحدّيات تبعًا لمنشَئها، إلى تحدّياتٍ ضمنَ نطاق البيئة الدَّاخليَّة وأخرى ضمنَ نطاق البيئَة الخارجيَّة.

### تحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئَة الدَّاخليَّة

يُقصَد بالبيئَة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات مُختلَف العَناصر التي تمتلك المُنَظّمَة السَّيطرة عليها؛ حيث تمتلك أدواتٍ عدَّةً للتَّحكُّم بها، وتشمل هذه العَناصر المَوارد البَشريَّة والأهداف وإستراتيجيَّات العمَل، والخُطَط الماليَّة والتَّسويقيَّة، وفلسفةَ العمَل والتَّشغيل، واللَّوائح الدَّاخليَّة ومُستوى المركزيَّة، ومَنهجَ اتّخاذ القرار وغيرها من العَناصر، وتُعَدّ

هذه العَنَــــاصر بالغةَ الأهمّيَّة في دَعم إستراتيجيَّات المُنَـــظَّمَات لتحقيق التَّمَيُّز، وفي الوقـــت ذاته قد تكون عاملًا ســـلبيًّا، وذلك تبعًا لقُـــدرة الإدارة العُليا في المُنَظّمَة على التَّحكُّم في هذه العَناصر وتوجيهها وتحقيق تكامُل أدائها بما ينسجم مع إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المعتمدَة.

**وفـــيما يلي تبيانٌ لأهـــمّ التَّحدّيات المُرتَبطَة بعَناصر البيئـــة الدَّاخليَّة التي تُواجه المُنَظَّمَات خلال سعيها للتَّمَيُّز:**

**جُمُود النُّظُم الإداريَّة**

ترتبط فَاعليَّة إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بوجود مُرونَة إداريَّة وتنظيميَّة في المُنَظَّمَات المعنيَّة، فالقُدرَة على بلوغ التَّمَيُّز ترتبط بعَلاقةٍ طَرديَّةٍ مع مُرونَة النُّظُم الإداريَّة، وتظهر مُرونَـــة النُّظُم الإداريَّة من خلال مُرونَة الهيكل التَّنظيميّ، ووجود تلاؤمٍ بين العلاقات التَّنظيميَّة الرَّسميَّة وغير الرَّسميَّة، إضافةً للمُرونَة الإداريَّة وسهولة التَّأقلُم مع المُتَغَيّرَات في بيئـــة المُنَظّمَة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، فالمُرونَة التَّنظيميَّة تُتيح التَّحرُّك بسرعةٍ وفَاعليَّة لمُوَاكَبَة أيّ تغييرات فورَ حُدوثها، وتشمل التَّحرُّك قبل حدوث التَّغيُّرات وذلك كنوعٍ من الاستباقيَّة الإداريَّة.

**المركزيَّة في اتّخَاذ القرار**

يُعَـــدّ اتّباع المركزيَّة في اتّخَاذ القرار واعتباره من الأمور الأَسَاســـيَّة الَّتي تسير عليها الكثير من المُؤَسَّســـات التَّنظيميَّة من أهَـــمّ التَّحدّيات الَّتي تُواجـــه التَّمَيُّز وتحقيق الجَودَة اللَّازمة للمُؤَسَّسَة؛ فمَعَ التَّطَوُّرات الجديدة والتّكنُولُوجيَا المتسارعَة والتَّحَوُّلات المُجتَمَعيَّـــة المتَتَاليَة، يَتَطَلَّب الأمر المُشَـــارَكَة في عمليَّة اتّخاذ القرار، ويرتبط الاعتماد المُفرط على المركزيَّة بغياب بعض المفاهيم الإداريَّة كالتَّفويض والمُشَـــارَكة، وهنا يمكن تقســـيم القَرارات التي تُتَّخذ في المُنَظّمَة إلى قرارات إستراتيجيَّة وتكتيكيَّة (تشغيليَّة)، فاتّخاذ القرارات الإستراتيجيَّة غالبًا ما يكون محصورًا بالمُستَوى الإدَاريّ الأعلى، بينما القرارات التَّشغيليَّة يمكن اتّخاذُها من قبَل الإدارة الوسطى والمُباشرَة.

**التَّحدّيات الرُّوتينيَّة**

يُشكّل الاعتماد المُفرط على القواعد الرُّوتينيَّة في العمَل عَقبَةً رئيسةً تُواجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّــــز؛ فالتَّمَيُّز يتطلَّب مُرونَةً عاليةً في التَّخطيط والتَّنفيذ والرَّقابة، ويتطلَّب القُدرَة على التَّحـــرُّك السَّريع لمُواجَهَة أيّ تغيُّرات في البيئـــة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظَّمَات، ولكن وفي ظلّ سيطرة الرُّوتين يغدو التَّغيُّر المُؤَسَّسيّ بطيئًا ومُنخَفضَ الفَاعليَّة.

**تحدّيات مُرتَبطَة بقياس مُؤشّرَات التَّمَيُّز**

يُعَدّ فَهم مَقاييس ومُؤشّرَات التَّمَيُّز من التَّحدّيات الَّتي تُواجهها المُنَظَّمَات في سَـــعيها لتطبيق إستراتيجيَّـــات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ومن هذه التَّحدّيات عدم وجود معرفة كافية بدرجـــة التَّمَيُّز وكيفيَّة الوصول إليه، ومن ضمن هذه التَّحدّيات أيضًا: عدم وجود فَهمٍ دَقيـــقٍ لمَفهُوم التَّمَيُّز والجَودَة لدى العامـــلين في المُنَظّمَة، ممَّا لا يجعل لديهم الحافز القَـــويّ في تحقيق الجَودَة المطلوبة[1]؛ كما أنَّ اتّباع أدواتٍ تقليديَّة في قياس مُؤشّرَات التَّمَيُّـــز يُعَدّ من هـــذه التَّحدّيات، خاصَّةً أنَّ بعض المُؤشّرَات قـــد تقود لبعض التَّحيُّز في القياس، وبالتَّالي عدم القُـــدرة على تحديد موقع المُنَظّمَة الدَّقيق والحقيقيّ وفقًا لمُؤشّرَات التَّمَيُّز، وهذا ما قد يُســـبّب تضلـــيلًا لإدارة المُنَظّمَة وعدم قُدرتها على اتّخاذ القَرار الصَّحيح.

**الثَّقَافَة والموروثات والعادات التَّنظيميَّة**

تُعَـــدّ الموروثات الثَّقافيَّة والإداريَّة من أهَمّ التَّحدّيات الَّتي تُواجه المُنَظَّمَات في تحقيق الجَودَة والتَّمَيُّز؛ وذلك لأنَّ العَاملينَ لا يملكون ثقافة التَّمَيُّز والتَّنَوُّع والتَّغيير، ويرتبطون بشـــكلٍ كبيرٍ بالعادات والتَّقاليد الَّتي قـــد تجعلهم لا يَتقبَّلون التَّغيير الجديد أو تحقيق الجَودَة بالطُّرُق الحديثة، وهو ما يَتَطَلَّب زيادة الوَعي لدى العَاملينَ داخل المُؤَسَّسَـــات وتوصيل الأفكار الجديدة لهم بطريقةٍ سَلســـةٍ حتَّى يُمكنهم تقبُّل ثقافة التَّغيير والتَّمَيُّز والجَودَة.

1. shaker Aladwan Paul Forrester, (2016), "The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector", The TQM Journal, Vol, 28 Iss 2 pp 7: 8.

**تحدّي الاستدامة**

بعد أن تُحَقّق المُنَظَّمَات التَّمَيُّز والجَودَة المطلوبَين، وتستطيع التَّغَلُّب على جميع التَّحدّيات والمُعَوّقَــات الَّتي تقف أمامها، وتُحقّق الجَودَة العالية؛ تَجد المُنَظّمَة نفســها أمام تحدٍّ جديد، وهو تحدّي الاستدامة، بمعنى القُدرَة على المحافظة على هَذَا التَّمَيُّز، وهَذَا الأمر يَتَطَلَّب المُتَابَعَة المُستَمرَّة للحفاظ على نفس المُستَوى من الأداء المطلوب، وتواصل البحث المعلوماتيّ المُســتَمرّ عن مُتَطَلَّبَات السُّوق لتحقيق التَّوَازُن والتَّكَيُّف مع المطلوب تحقيقه ومُستَوى الجَودَة والأداء الناجح والمُستَمرّ للمُنَظّمَة.

## تحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئة الخارجيَّة

يُقصَد بالبيئة الخارجيَّة في المُنَظَّمَات مُختلَف العَناصر التي لا تَستطيع المُنَظّمَة السَّيطرة عليها أو التَّحكُّم فيها، وتشــمل هذه العَناصر البيئة الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة والثَّقافيَّة والسّياسيَّة السَّائدة في المُجتَمَع المحلّيّ أو العالميّ، وهذه العَناصر تُؤثّر بشكلٍ غير مُباشر على المُنَظَّمَات؛ فالمُنَظّمَة نظامٌ شــبه مفتوح، يتأثَّر ويُؤثّر في عَناصر البيئة الخارجيَّة، وترتبط عَناصر البيئة الخارجيَّة بجُملَة تحدّيات تُواجه سَعي المُنَظَّمَات لتحقيق التَّمَيُّز.

**وفــيما يلي تبيانُ لأهــمّ التَّحدّيات المُرتَبطَة بعَناصر البيئــة الدَّاخليَّة التي تُواجه المُنَظَّمَات خلال سَعيها للتَّمَيُّز:**

**التَّحَوُّلات السَّريعَة**

تشــهد بيئة الأعمال تغيُّرات مُتسارعَة، على المُستَوَى الاقتصاديّ والاجتماعيّ والثَّقافيّ والتَّشريعيّ والتّكنولوجيّ، فهذه التَّغيُّرات المُتســارعة تُشكّل تحدّيًا يُواجه المُنَظَّمَات في سَــعيها للتَّمَيُّز؛ وذلك كَون التَّغيُّرات السَّريعة قد تُســبّب ضرورة تغيير الإستراتيجيَّات المُتَّبعَة بشكلٍ دائم، ويظهر هذا من خلال تَغَيُّر تقنيَّات العمَل والإنتاج، وتَغَيُّر التَّشريعات والقوانين النَّاظمة لعمَل المُنَظَّمَات، والتَّغيرُّات في أذواق ورغَبات العُمَلاء، وارتفاع حدَّة المُنافسَة وغيرها من التَّغيُّرات.

**العَولَمَة**

تُعدّ الآثار السَّـــلبيّة للعَولَمَة من أهَمّ التَّحدّيات الَّتي تُواجه المُنَظَّمَات في تحقيق التَّمَيُّز والجَودَة؛ فالعَولَمَة الثَّقافيَّة والاقتصَاديَّة والفكريَّة تُلقي بآثارها على المُنَظَّمَات؛ فمنها ما تَقبلها وتتعايش معها، ومنها ما لا تســـتطيع مُواكَبتَهـــا، وهو ما يُمَثّل تحدّيًا واضحًا للمُنَـــظَّمَات في عمليَّة تَحقيق الجَودَة والتَّمَيُّـــز خَاصَّةً بعد تحرير التَّبادُلات التّجاريَّة؛ بسبب اتّبَاع نظَام العَولَمَة الاقتصَاديَّة في تحرير السّلع وإلغاء الجمارك وتدفُّق المُنتَجَات إلى العديد من الدُّوَل.

**التّكنُولُوجيَا والتَّطوُّر التّقنيّ**

إنَّ تســـارع التَّطَوُّر التّقنيّ والتّكنولوجـــيّ يُعَدّ من التَّحدّيات التي تُواجه المُنَظَّمَات في سَعيها للتَّمَيُّز، ويظهر هذا الأمر من خلال تَغيُّر تقنيَّات الإنتاج، وتغيُّر نُظُم الاتّصالات المُتَّبَعة داخلَ المُنَظَّمَات، وهو ما يَفرض ضغوطًا مُستمرَّة على الإدارة العُليا.

**الهيمَنَة الاقتصَاديَّة وسياسات الاحتكار**

تُعدّ الهيمَنَة الاقتصَاديَّة الَّتي أســـهمت العَولَمَة في انتشارها بشكلٍ كبيرٍ من التَّحدّيات الكبيرة الَّتي تُواجه المُنَظَّمَات، وتتعدَّد أشـــكال الاحتكار، ولكن من أكثرها تحدّيًا أمام المُنَظَّمَات احتكار تقنيَّـــات وتكنولوجيا العمَل، وتظهر خُطورة الاحتكار في الصّناعات المُعتمدَة على تقنيَّات عالية، كصناعَة الطَّائرات والصّناعَات التّكنولوجيَّة؛ ففي صناعَة الطَّيران، تُسيطر حالة احتكار القلَّة، وكذلك في سوق صناعَة الهواتف المحمولة، وهذا ما يضَع أمامَ المُنَظَّمَات الرَّاغبة في دُخول هكذا قطَاعات عقَبات وتَحدّيات في القُدرَة على الاستمرار في هذا السُّوق وتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**المُنافَسة**

تُعَدّ المُنَافَسَة بين المُنَظَّمَات من التَّحدّيات التي تَفرضُها البيئَة الخارجيَّة على إستراتيجيَّات تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فارتفاع حدَّة المُنَافَسَة يُؤَدّي إلى وَضع المُنَظَّمَات تحتَ ضغوطٍ تَشغيليَّة وإداريَّة، وهو ما قد يَحُدّ من قُدرتها على تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز. وهنا من الضَّروريّ الإشـــارة إلى أنَّ المنافَسَة قد تكون حالةً إيجابيَّةً لبلوغ التَّمَيُّز، ولكن شريطة

سيطرة سوق المُنافَسَة التَّامَّة، بينما سوق المُنافَسَة الاحتكاريَّة أو احتكار القلَّة يُعدّ حالةً سلبيَّةً؛ لأنَّ شروط الدُّخول والخُروج من السُّوق بالنِّسبة للمُنَظَّمَات لا تكون مُتساويَة.

**مُتَطلَّبَات الأسواق والعُمَلاء**

تعمل المُنَظَّمَات في ظلّ قُوَى السُّــوق من طلَبٍ وعَــرضٍ، والتي تَفرض توازنًا مُحدَّدًا للسُّــوق، وهذه القوى تُؤثّر بشكلٍ مُباشرٍ على إستراتيجيَّات العمَل والإنتاج والتَّسويق، وتظهر التَّحدّيات هنا من خلال التَّفاعُل بين قُوَى السُّــوق من جهةٍ، وبين السّياسات التَّســويقيَّة للمُنَظَّمَات من جهةٍ أخرى، وتُعَدّ مفاهيم العَرض والطَّلب، وما يرتبط بها من مَفاهيم فرعيَّة؛ كمُرونَة العَرض والطَّلب السّــعريَّة، ونقطة توازُن السُّــوق؛ بالغة الأهمّيَّة لتحديد الإستراتيجيَّات التَّسويقيَّة في المُنَظَّمَات، والتي ترتبط بشكلٍ غير مُباشر بإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذلك فإنَّ التَّغيُّر المُســتمرّ في قوى السُّــوق يُعدّ من التَّحدّيات التي تُواجه المُنَظَّمَات خلال تطبيقها إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

كما تُعــدّ التَّغيُّرات في أذواق ورَغبات العُمَلاء مــن التَّحدّيات التي تُواجه المُنَظَّمَات؛ فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يشير إلى القُدرة على إشــباع حاجات العُمَلاء وإيصالهم إلى مَرحلة الرِّضا التَّامّ، ولاحقًا الولاء للعَلامَة التّجاريَّة، لذلك فالتَّغيُّر المُستمرّ في أذواق ومُتطلَّبات العُمَلاء يُعدّ تَحدّيًا خطيرًا يُواجه المُنَظَّمَات في سعيها للتَّمَيُّز؛ خاصَّةً أنَّ الجَودَة المُدرَكة والجَودَة العاطفيَّة والموضوعيَّة غير المُدرَكة تتفاعَل لتزيدَ من حدَّة الضُّغوط والتَّحدّيات التي تُواجه المُنَظَّمَات؛ فالجَودَة الموضوعيَّة القائمَة على مَعايير فنّيَّة للمُنتَج أو الخدمة قد لا تكون كافية لكَسب رضا العُمَلاء وولائهم، فالجَودَة العاطفيَّة تُعَدّ هنا عاملًا حاسمًا، وهذا ما يُوضّح عُمقَ التَّحدّيات المُرتَبطَة بالعُمَلاء.

ولا تقتصر التَّحدّيات التي تُواجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على ما سَبَق، فقَد تُواجه المُنَــظَّمَات تَحدّيَات أخرى، مثل تحدّي اكتشــاف الثَّغرات في نظام الجَودَة المطلوب، وهو من التَّحدّيات العسيرة بالفعل؛ إذ قد يتعرَّض البرنامج الخاصّ بالجَودَة إلى بعض الثّغرَات الَّتي تَحُول دون الوصول للمُســتَوى المطلوب من الجَــودَة والدّقَّة والتَّمَيُّز، ويَتَطلَّب هَذَا الأمر تكريسَ المواهب والطَّاقات الَّتي تمتلكها المُنَظّمَة من أجل اكتشــاف

الثّغرَات ومعالجتها؛ فالإصلاح العشوائيّ للمُنَظّمَة لا يُحقّق التَّمَيُّز المطلوب، وإنَّما ينبغي أن يكون هَذَا الإصلاح جَذريًّا وشاملًا لكُلّ جوانب البرنامج والعَمَل، مع التَّعَاوُن المُستَمرّ بين أعضاء الفريق الواحد، وكلّ هذا يُسهم بشكلٍ كبيرٍ في تحقيق النَّتَائج المطلوبة للمُنَظّمَة.

وقد تُواجه المُنَظَّمَات تَحّديات أخرى أيضًا ترتَبط بالسّياسَات الماليَّة، تتمثَّل في توفير المَوارد المَاليَّة اللَّازمة لتحقيق مُتَطَلَّبَات التَّمَيُّز والجَودَة، إضافةً لتَحدّيات في بناء علاقات فعَّالة مع الموَرّدين، واعتماد سلاسل توريد عالية الفَاعليَّة، يُتيح للمُنَظّمَة العمَل في ظلّ تدفُّق مُستقرٍّ للموادّ الأوَّليَّة، وهو ما ينعكس استقرارًا في المُخرَجات، فضَعف سلاسل التَّوريد وانخفاض كفاءَتها يُعدّ من العَقَبات الرَّئيسَة التي قد تُواجه المُنَظَّمَات خلال سَعيها للتَّمَيُّز.

## المبحث الثاني

# المُعوّقات البَشريَّة لتحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

**تُعَدّ المَوارد البَشريَّة من أهمّ الأُسُس والأركان التي يقوم عليها التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فبقَدر مــا تمتلك المُنَظّمَة من مَوارد بَشريَّة مُتخصّصة وقادرَة على العمَل والإبداع فإنَّها تتمكَّن من تحقيق مُســتويات مُرتفعةٍ من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، والعكسُ صحيحٌ، ولكن ليــس بالضَّرورة أن تكونَ المَوارد البَشريَّــة عاملاً إيجابيًّا دائمًا في عمليَّة تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؛ ففي بعض الحالات تُعاني المَوارد البَشريَّة، سواءٌ على مُستوى الإدارة أو على مُستوى الأفراد من نقاط ضَعفٍ. ونقاط الضَّعف هذه تلعبُ دورًا سلبيًّا في تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.**

وبشكلٍ عامّ تُواجه العديد من المُنَظَّمَات على مُستَوى إدارة المَوارد البَشريَّة عدَّةَ عَقَبات تَحُول دون فَاعليَّة تطبيق نمــاذج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتحديد نقاط الضَّعف والعَقَبات التي قد تُوَاجه إدارة المَوارد البَشريَّة في المُنَظَّمَات يُعَدّ عمليَّةً حيويَّة لمُعالَجة أيّ ضَعف مَوجودٍ، وبالتَّالي زيادة فَاعليَّة الأنشــطة الموجَّهة لتحقيق التَّمَيُّز، وبشكلٍ عامّ تُقَسَّم العَقَبــات المُرتَبطَة بالمَوارد البَشريَّة تبعًا لمحورَين؛ الأوَّل عَقَبات مُرتَبطة بإدارة المَوارد البَشريَّة في المُنَظَّمَات، والآخر عَقَبات مُرتَبطة بالعاملين أنفسهم.

**وانطلاقًا من أهمّيَّة المَوارد البَشريَّة في عمليَّة تحقيق التَّمَيُّز ســيتمّ تخصيص هذا المبحث لدراسة مُختلَف العَقَبات المُرتَبطَة بالمَوارد البَشريَّة.**

### العَقَبات المُرتَبطَة بإدارة المَوارد البَشريَّة

شَــهدَت المفاهيم المُرتَبطَة بإدارة المَوارد البَشريَّة في العُقود القليلة السَّــابقة تطوُّرًا مُتســارعًا، وتَناسَب هذا التَّطَوُّر مع الأهمّيَّة المُتصاعدَة لدَور المَوارد البَشريَّة، وبشكلٍ عامٍّ فإنَّ الاستفادَة التَّامَّة من القُدُرَات الذَّاتيَّة لهذه المَوارد تتطلَّب وجودَ نُظُمٍ إداريَّة فعَّالة وإستراتيجيَّات واضحة، وفي ظلّ غياب أو انخفاض كفاءة هذه الإستراتيجيَّات ســينعكس الأمر ســلبًا على أداء العاملين؛ فالإستراتيجيَّات المُتَّبعَة في إدارة المَوارد البَشريَّة -في حال عــدم امتلاكها رؤيةً واضحةً للأهــداف وللرُّؤية- تتحوَّل لعَقَبةٍ في وجه الاســتثمار الأمثل لمهارات وقُدُرَات المَوارد البَشريَّة، وبالتَّالي تَراجُع القُدرة البَشريَّة في المُنَظّمَة على تحقيق التَّمَيُّز.

**وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ العَقَبات المُرتَبطَة بإدارة المَوارد البَشريَّة، والتي تؤثّر سلبًا على فَاعليَّة إستراتيجيَّات التَّمَيُز المُؤسَّسيّ:**

**ضَعف فَاعليَّة قنوات الاتّصال**

تُعدّ قنوات الاتّصال عُنصرًا فعَّالًا في نُظُم المعلومات الإداريَّة، والتي تُعَدّ بدَورها أداةً فعَّالـــةً لتوحيد الجهود الإداريَّة ضمنَ إستراتيجيَّات تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتراجُع فَاعليَّة قنوات الاتّصال يُشكّل عَقبَة حقيقيَّةً في توحيد جهود المَوارد البَشريَّة في المُنَظّمَة، فالأقســـام المختلفة في أيّ مُنَظّمَة ترتبط ببعضها بعـــدَّة أنواعٍ من حُزَم الاتّصالات، وهي الاتّصالات العموديَّة بشـــقَّيهَا الصَّاعد والنَّازل، والاتّصالات الأُفُقيَّة، ففي حال ضَعف قنوات الاتّصال ينعكس ذلك خللًا في تنســـيق جهود العاملين، ويسيطر العمل الفرديّ، ويغيب العمل الجماعيّ، وهو ما يُشـــكّل عَقبَةً في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ. وهنا لا بُدَّ من الإشـــارة إلى أنَّ قنـــوات الاتّصال تعتمد على طبيعة الهيكل التَّنظيمـــيّ ومدى مُرونته، وفي الوقت ذاته تعتمد على العلاقات الشَّـــخصيَّة خارج الإطار الرَّســـميّ، فالعلاقات الرَّسميَّة وغير الرَّسميَّة تتكامَل في المُنَظّمَة لتُكوّن شبكة قنوات اتّصالات فعَّالة، ففي حال غياب التَّوازن بين العلاقات الرَّسميَّة وغير الرَّسميَّة ينعكس ذلك سلبًا على القُدرة على استثمار الجهود الحقيقيَّة لفريق عمل المُنَظّمَة، وفي الوقت ذاته تُعَدّ الكفاءة المُنخفضة لقنوات الاتّصالات بيئةً مُناسبةً لظهور الصّراعات التَّنظيميَّة، وهو ما يُشكّل عَقبَةً في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**ضَعف نظام التَّحفيز**

يُعَدّ نظام التَّحفيز في المُنَظَّمَات بشـــقَّيه المعنويّ والمادّيّ بالغَ الأهمّيَّة لنَاحيَة تحقيق أفضل اســـتثمارٍ لقُدُرَات المَوارد البَشريَّة، وفي حال ضَعف نظام التَّحفيز أو انخفاض كفاءته سينعكس ذلك سلبًا على الأداء الإدَاريّ والتَّشغيليّ، وهو ما يُشكّل عَقبَة في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ويَنتُج عن ضَعف نظام التَّحفيز ارتفاع بعض المُؤشّرَات السَّلبيَّة في المُنَظّمَة كارتفاع مُعدَّل دوران العمَل وتراجُع الكفاءة الإنتاجيَّة.

ويظهر ضَعف نظام التَّحفيز من خلال عدَّة جوانب؛ منها الخَلَل في توزيع المكافآت،

فالتَّركيز على مُكافآت التَّمَيُّز الفَرديّ وإغفال الأنشــطة الجماعيَّة من شأنه تحفيزُ العمَل الفَرديّ وتَثبيط العمَل الجماعيّ، وبشكلٍ عامّ يُعَد العمَل الجماعيّ إحدى ركائز التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**انخفاض فَاعليَّة برامج التَّدريب**

فقد لا تمتلك المُنَظَّمَات برامجَ تدريبيَّة قادرةً على رفع كفاءة المَوارد البَشريَّة، وهذا ما يُســبّب تراجُعَ إنتاجيَّة فريق العمَل، وتراجُع الكفاءة الإنتاجيَّة، وهذا ما يُعَدّ عَقبَةً في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

وفي المحور ذاته قد تُعاني بعض المُنَظَّمَات من عدم القُدرة على تنمية القُدرات الذَّاتيَّة لفريق عملها، وذلــك نتيجة مُباشرة لضَعف كفاءة بيئة العمَــل، وتراجُع مُؤشّرَاتها، كالالتزام التَّنظيميّ والرّضا الوظيفيّ والسَّعادة المهنيَّة، وغيرها.

**الخَلَل في نظام التَّعيين والتَّرقيَة**

يتــمّ التَّعيين والتَّرقيَة في المُنَظَّمَات وفقًــا لإستراتيجيَّة إدارة المَوارد البَشريَّة المتَّبعَة، وتعمَد المُنَظَّمَات في عمليَّة ملء الشَّواغر إلى عدَّة سياسات؛ منها التَّوظيف والإحلال والإبدال والتَّرقيَة، وفي حال عدم القُدرة على التَّنسيق بين هذه السّياسات سينعكس الأمر خَللًا على مُســتَوى المَوارد البَشريَّة للمُنَظّمَة، كمًّا ونوعًا، وهو ما يُسبّب تراجُعًا في فَاعليَّة الأداء، وبالتَّالي تراجُع القُدرَة على تنفيذ إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**تراجُع كفاءَة المَوارد البَشريَّة**

تحتاج برامج إدارة الجَودَة الشَّاملَة وإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ إلى كفاءاتٍ بَشريَّةٍ مُتميّــزة، فغَالبيَّة المُنَظَّمَات التي حقَّقَت نجاحاتٍ واضحة في مَجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تمتلــك فريقَ عمَلٍ ذا خبراتٍ وكفاءاتٍ عاليــة، والحصول على الخبرات والكفاءات البَشريَّة يتمّ من خلال عدَّة مَحاور، هي:

- **الاستقطاب:** ويهدف هذا المحور لاستقطاب أفضل الكفاءات المَوجودَة في سُوق العَمَل.
- **التَّدريب:** ويهدف لرَفع كفاءة فريق العمَل الموجود لدى المُنَظّمَة.

- **التَّمكين:** يُقصَد بالتَّمكين تحسين ظروف البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة؛ حيث تكون بيئـــة العمَل الدَّاخليَّة مُحفّزة للعمَـــل والإبداع، وفي الوقت ذاته تعمل على تقليل فاقد المَوارد البَشريَّة إلى خارج المُنَظّمَة.

وفي حـــال عدم تمَكُّـــن إدارة المَوارد البَشريَّة في المُنَظّمَة من التَّنســـيق بين المحاور السَّابقة، سينعكس ذلك سلبًا على الكفاءة الإنتاجيَّة، وستظهر سلبيَّات عدَّة؛ منها ارتفاع مُعـــدَّل دوران العمل والتَّسرُّب الوظيفيّ، وغيرهـــا، وهو ما يُعدّ عَقبَةً في وجه تنفيذ إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**تَعَارُض الأهداف والمصالح**

في بعـــض الحالات يحدُث تَعَارُضٌ بينَ الأهداف الَّتي تســـعى المُنَظّمَة إلى تحقيقها وبين المصالح الشَّـــخصيَّة للعَاملينَ، فقد يُعارضُ تحقيقَ الجَودَة والتَّمَيُّز تَرقّي بعض العَاملينَ أو حصولهم على مَناصبَ أفضل، وبالتَّالي يُقاوم هؤلاء الأشـــخاص حدوث التَّغيير، وتقع مســـؤوليَّة تقاطُع أهداف المُنَظّمَة مع الأهداف الشَّخصيَّة للعاملين على عاتق الإدارة العُليا في المُنَظّمَة، ومن الضَّروريّ هنا الإشـــارة إلى أنَّ إغفالَ الأهداف والمصالح الشَّـــخصيَّة للعاملينَ يُعدّ خطـــأً إستراتيجيًّا، فعلى الإدارة العُليا في المُنَظّمَة السَّـــعي لاقتران الأهداف الشَّخصيَّة بالأهداف المُؤَسَّـــسيَّة، وبذلك تضمن انسجامَ الجهود الفَرديَّة مع المُؤَسَّسيَّة.

**عدم القُدرة على تحسين ظروف البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة**

للبيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة دَورٌ حاسمٌ في نجاح إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والعكسُ صحيحٌ، فمن المُلاحَظ في العُقود القليلة السَّابقة زيادة الاهتمام الأكاديميّ والتَّطبيقيّ بتحقيق أفضل فَهمٍ للمُتطلَّبات الفعَّالة لتحسين بيئة العمَل الدَّاخليَّة، فالكفاءة الإنتاجيَّة والقُدرة على الإبداع والابتكار ترتبطان بشـــكلٍ عُضويٍّ وبعلاقةٍ إيجابيَّةٍ بظروف بيئة العمل الدَّاخليَّة، فالرِّضا الوظيفيّ والسَّـــعادة المهنيَّة والالتزام التَّنظيميّ وغيرها من المُؤشّرَات تُعَدّ بالغَةَ الأهمّيَّة لقُدرة المُنَظّمَة على تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذلك فإنَّ عدمَ قُدرة المُنَظّمَة على تحسين ظروف بيئة العمل الدَّاخليَّة يُعَدّ عَقبَةً رئيسةً في طريق الوصول للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## العَقَبات المُرتَبطَة بالعاملين

**ترتبط بعض العَقَبات في وجه تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بالعاملينَ أنفســـهم، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه العَقَبات:**

### سلبيَّة المواقف

يتبنَّى بعض العَامِلينَ في المُنَظَّمَات مواقفَ سَـــلبيَّة تجَاه تنفيذ برامج الجَودَة بها، ممَّا يُشَـــكّل عائقًا في تنفيذ برامج الجَودَة؛ لأنَّ العَاملينَ هم أســـاس تنفيذ هذه البرامج، ولا يمكن تنفيذها من دونهم، وتتعدَّد العوامل المســـبّبة لهذه المواقف السَّلبيَّة، ومنها ضَعف كفاءة سياسات التَّسويق الدَّاخليّ في المُنَظّمَة، فالتَّسويق الدَّاخليّ يسعى لدَفع العاملينَ لتَبنّي رؤية المُنَظّمَة ورسالتها وأهدافها بشكلٍ طَوعيّ، ففي حال عدم وجود هكذا سياســـاتٍ أو ضَعف كَفاءَتها سينعكس ذلك سلبًا على التزام العاملينَ بالأهداف المُعلَنة، وهو ما ينعكس سلبًا على فَاعليَّة إستراتيجيَّات بُلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

### ضغوط العَمَل ومُتَطَلَّبَاته

تُمثّل ضغوط العَمَل مُعوّقًا ذاتيًّا للأفراد في تحقيق التَّميُّز، فعند تَعَرُّض الفَرد لضغوط عملٍ مُتزايدةٍ يُســـبّب ذلك جُملَةً من التَّغيُّرات على مُستَوى العمَل قد تكون سلوكيَّة أو نفسيَّة، كما قد تُؤَثّر ضغوط العَمَل على القُدرَة الجسمانيَّة لدى العَاملينَ، وهناك بعض الضُّغُوط الَّتي يتمكَّن العَامِلـــونَ من التَّعَامُل معها، وفي هذه الحالة تُصبح إيجَابيَّة، وفي أحيان أخرى لا يتمكَّن الأفراد من التَّعَامُل مع ضغوط العَمَل المُتَزَايدَة، وهو الأمر الَّذي يجعلُها تُؤَثّر بشـــكلٍ سلبيٍّ على الأداء الوَظيفيّ لهم[1]؛ وهو ما يُعَدّ عَقبَةً مُباشرةً في وَجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

1. بن محمد العريفيّ، ســعود. المُعوّقَات التَّنظيميّة لإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كُلّيَّة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، 2006، من ص 68: 69، ومن ص 76: 77، ومن ص 82: 84.

**مقاومة التَّغيير**

تترافَــق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَــظَّمَات بجُملَةٍ من التَّغيُّرات الإداريَّة والتَّشغيليَّة والتَّنظيميَّة، وهذه التَّغيُّرات قد تُقابَل بنوعٍ من الرَّفض من بعض العاملين، وهذا يُعَدّ سلوكًا بَشَريًّا طبيعيًّا، فمُقاومة التَّغيير تُعَدّ طبيعيَّةً، وهنا تقع مسؤوليَّة تهيئة العامــلينَ وإقناعهم بتبنّي هذا التَّغيير ودعمه على عاتق إدارة المَوارد البَشريَّة، وفي حــال نجاح الإدارة في هذا الأمر ســتزداد مُقاومة التَّغــيير لدى فريق العمَل، وهو ما سينعكس ســلبًا على نجاح إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وتُعَدّ سياسات التَّسويق الدَّاخليّ بالغَةَ الأهمّيَّة في تهيئة فريق العمَل لتَقبُّل التَّغيُّرات المتوقَّعَة وقبولها ودعمها.

**فُقدان الرَّغبة في التَّعاون والمُشارَكَة**

في بعض المُؤَسَّسَات يرغب كُلّ المُوظَّفينَ في الحصول على المواقع القيَاديَّة، ولا يكون لديهم الرَّغبة في المُشَــارَكَة في مجموعات، وبالتَّــالي تفتقر عمليَّة إحداث التَّغيير وتحقيق التَّمَيُّز والجَــودَة إلى التَّعَاوُن بين هؤلاء المُوظَّفينَ، وبالتَّالي لا يكون هناك دَعم ومُشَارَكَة وتعاون بينهم ممَّا يعوق عمليَّة تحقيق التَّمَيُّز.

إنَّ العَقَبات السَّابقة والمُرتَبطَة بالعاملينَ في المُنَظَّمَات لا يمكن تحميلُها للعاملينَ فقَط؛ فســلوك العاملينَ يُعَدّ انعكاسًــا للإستراتيجيَّات التَّنظيميَّة المتَّبَعة، فالسُّلوك السَّلبيّ للعامــلينَ يدُلّ على خَلَلٍ في التَّخطيط الإستراتيجيّ للمَوارد البَشريَّة، فعلاج العَقَبات المُرتَبطَة بالعاملين يبدأ من تقويم السّياسات والإستراتيجيَّات المُتَّبَعَة في المُنَظّمَة.

مــن المعروف أنَّ لكُلّ فعل رَدّ فعل، فكذلك لــكُلّ نجاح أعداء وتبَعات، وأعداء التَّمَيُّز لا حَصر لهــم، وهم أيضًا ليســوا حكرًا على زمان مُعَيَّن أو مــكانٍ بعينه، كما أنَّهم يمتلكون صفات سَلبيَّة كثيرة، أبرزها: الفَشَل والسَّلبيّة والعَدَائيَّة والانهزاميَّة، وغيرها من مُعَوّقَات العَمَل المُؤَسَّسيّ الإبدَاعيّ المُتَمَيّز.

وأعـــداء التَّمَيُّز هم مَعاول هَدمٍ، تتربَّص دومًـــا بالنَّاجحين والمُتَمَيّزين، بهدف عدم تمكينهم من بلـــوغ النَّجاح والقُدرَة على تطوير الـــذَّات، وامتلاك أدوات التَّجديد والإبدَاع. إضافةً إلى أنَّهُم، أفرادًا كانوا أم جماعاتٍ، يَجلبون الضَّرر لأنفســـهم قبل مُجتَمَعهم، فلا يُنجزون ولا يتركون غيرهم يُنجز.

## المبحث الثَّالِث

# المُعَوّقَات الفنّيَّة والإداريَّة لتَحقيق التَّمَيُّز

لا تقتَصر العَقَبات التي تواجهُها المُنَظَّمَات خلالَ سَعيها لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على العَقَبات المُرتَبطَة بالعُنصر البشريّ، بل تتعدَّى ذلكَ لتشملَ عَقَباتٍ أخرى ترتبط بالجوانب الفنّيَّة والإداريَّة، وهذه العَقَبات يمكن تصنيفُها كعَقَباتٍ ذاتيَّة، فمصدرُها الرَّئيس عَناصر البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات، لذلكَ يمكن السَّيطرة عليها والتَّحكُّم بها، والمُعَوّقَات الفنّيَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ترتبط بالبيئة التَّشغيليَّة، فهي نتيجةٌ مباشرةٌ لأدوات وسياسات التَّشغيل المتَّبَعة في المُنَظَّمَة، بينما العَقَبات الإداريَّة مُرتَبطَة بالنُّظُم الإداريَّة والتَّنظيميَّة، وإستراتيجيَّات الإدارة والقيادة والأنماط الإداريَّة السَّائدة في المُنَظّمَة.

وفي هذا المَبحَث سيتمّ التَّركيز على تبيان العَقَبات الإداريَّة والفنّيَّة التي تُواجه تنفيذَ إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَظَّمَات.

### العَقَبات الفنّيَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

ترتبط العَقَبات الفنّيَّة -كما تمَّت الإشارة إليها في مُقدّمة هذا المَبحَث- بنُظُم التَّشغيل والإنتاج، فالرَّغبة في زيادة جَودَة المُنتَج أو الخدمة قد تَصطدَم بنُظُم إنتاجٍ ضعيفة وخبراتٍ فنّيَّة مُتواضعَة.

وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ العَقَبات الفنّيَّة التي تُواجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَظَّمَات:

#### ضَعف نظام الاتّصالات

حيث يترتَّب على ذلك ضَعف القُدرَة على توصيل البيانات والمعلومات اللَّازمة بين فرَق العَمَل والمجموعات والإدارات المُختَلفَة في المُنَظّمَة؛ ممَّا يُمَثّل عائقًا في تنفيذ الأهداف المطلوبة، إضافةً لعدم وُجُود أنظمَة مُتَطَوّرَة للاتّصال بين الإدارات، وعدم اعتماد التّكنُولُوجيَا الحديثة في تطوير هذه الأنظمَة كي تتلاءم مع الواقع والتَّطَوُّر التّكنُولُوجيّ المُستَمرّ وتُواكبه؛ حيث تفتقر الكثير من المُؤَسَّسَات إلى القُدرَة على مُوَاكبَة التَّطَوُّر التّقنيّ الحديث، ممَّا يتسبّب في ضَعف قُدرَة المُؤَسَّسَة على مُنَافسَة المُؤَسَّسَات الأخرى.

**عدم وجود إدارات للدَّعم الفَنّيّ**

من الضَّروريّ تَوَفُّر هذه الإدارات داخل المُنَظَّمَات بشـــكلٍ كافٍ بحيث تُغطّي جميع احتياجات المُؤَسَّسَة في توفير الدَّعم الفَنّيّ المطلوب للأجهزة والمعدَّات الَّتي تَستخدمها المُؤَسَّسَة في عمليَّة التَّطوير.

**عدم توفير قواعد البيانات**

فمن الضَّروري أن تُوفّر كُلّ مُنَظّمَة قاعدة بيانات تُســـهّل على العاملين التَّعَامُل مع البيانات بشـــكلٍ ســـهلٍ وسريعٍ لتقديم أفضل الخدمَات للعُملاء، وعدم توفير قواعد البيانات اللّازمـــة والتّقنيّات الخَاصَّة بتحليل البيانات يُعَدّ عائقًا كبيرًا أمام المُنَظّمَة، كما تفتقر العديد من المُنَظَّمَات إلى القُدرَة على إدَارَة نُظم المعرفة[1].

**صعوبة التَّعَامُل مع التّقنيَّات الحديثة**

حيث تُواجه العديد من المُنَظّمَات صعوبات في التَّعَامُل مع التّكنُولُوجيَا الحديثة، ممَّا يجعل من الصُّعُوبَة بمكانٍ استثمار هذه التّكنولوجيا في خُطوط الإنتاج؛ حيث لا توجد لدى المُنَظّمَة القُدرَة الكَافيـــة على التَّعَامُل معها ولا يوجد المُوظَّفونَ المدرَّبُون عليها. وقد لا تملك المُنَظّمَة المَوارد المَاليَّة والبَشريَّة اللَّازمة لتدريب العاملين على التَّعَامُل مع التّقنيّـــات الحديثة، ممَّا يجعل مُوَاكَبَة التّكنُولُوجيَا الحديثة في هذه الحالة من الأمور الصَّعبة للغاية، وهو ما يَحُدّ من قُدرتها على تطبيق نُظُم إدارة الجَودَة وإستراتيجيَّات التَّميُّز المُؤَسَّسيّ.

**عدم توافر برامج تدريب فَنّيّ**

قد لا تســـتطيع بعض المُنَظَّمَات إقامة دورات تدريبيَّة للتَّدريب الفَنّيّ للعَاملينَ حتَّى يتمكَّنوا من التَّعَامُل مع المشكلات الفنّيَّة الَّتي تُواجههم في عمليَّة الاتّصال فيما بينهم، وبالتَّـــالي لا يكون لديهم المَهَارَات الكافية للتَّعامُل مع هذه المشـــكلات، ويترتَّب على

1. علي محمّد سعيد العلي. متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. 5، ع.9، ج. 2، سبتمبر 2016م.

ذلك وجود الكثير من المشكلات الفنّيَّة في الاتّصال، كما يصبح من الصَّعب جدًّا على هـــؤلاء المُوظَّفينَ التَّعَامُل مع النُّظُم الخبيرة ونُظُم الذَّكاء الاصطناعيّ الَّتي أصبحت نُـــظُمًا مُعتمَدة في عالَم الأعمال، ممَّا يُعَرقـــل عمليَّة اتّخَاذ القرار في المُنَظَّمَات غير القادرة على تدريب مُوظَّفيها على هذه التّقنيّات الحديثة، وهو ما ينعكس سَـــلبًا على إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**قلَّة المَوارد المَاليَّة**

يتطلَّب نظام إدَارَة الجَودَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مَواردَ مَاليَّة، وغالبًا ما تترتَّب عليه زيادةٌ في النَّفقات التَّشـــغيليَّة والإداريَّة، وقد تُواجه المُنَظَّمَات صعوباتٍ في توفير التَّمويل الكافي لتطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وهو ما يُعَدّ من العَقَبات الفنّيَّة.

**التَّكَاليف العالية لصيانَة الأجهزة الحديثة**

صيانة الأجهزة والمعدَّات الحديثة تتَطلَّب زيادةً في النَّفقات التَّشـــغيليَّة، وهو ما يُعَدّ عائقًا أمامَ المُنَظَّمَات في استخدامها؛ ويَحُدّ من القُدرَة على تطبيق التّقنيَّات الحديثة في العمَل والإنتاج.

**نُظُم إدارَة الجَودَة غير المُنَاسبَة**

تقوم المُنَظَّمَات أحيانًا باختيار نُظُم وبرامج جَودَة قد لا تتناسب مع الإمكَانيَّات الَّتي يمتلكها العَاملُونَ داخل المُنَظّمَة، ممَّا يجعلهم غير قادرين على التَّعَامُل معها، بالتَّالي تفقد هذه البرامج قدرتها على النَّجاح.

**عدم توفُّر الخدمَات الاستشاريَّة وبرامج تَقييم الأداء وتَقييم الجَودَة**

ممَّا يُعَدّ مُعوّقًا لسَير نظام الجَودَة؛ حيث تكون المُنَظّمَة غير قادرةٍ على تحديد الطَّريق، وهل هي تسير في طريقها الصَّحيح أم تحتاج إلى تعديل المسار؟[(1)].

1. نجود بنت جمعان أحمد الزّهراني، آراء القيادات الإدَاريَّة والأكاديميَّة في الجامعات السُّعُوديَّة نحو درجة تطبيق الجَودَة في ضوء الإطار العامّ لمعايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة، رســالة ماجســتير، كُلّيَّة التربية، جامعة أم القرى، السُّعُوديَّة، 2009م، ص 131: 132.

نخلُــص من هذا إلى أنَّ غَالبيَّة العَقَبات الفنّيَّة التي تَحُول دون تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّــز المُؤسَّسيّ تتمحوَر حول الافتقار إلى مُوَاكَبَة التّكنُولُوجيا، وعدم وُجُود أدوات اتّصـال حديثة في المُنَظّمَة تربط الإدارات بعضها ببعض وتُسـهّل وصول المعلومات بشكلٍ سـليمٍ، وكذلك عدم وُجُود أدوات اتّصال حديثة وفَعَّالَة بين المُنَظّمَة وعُملائها حتَّى تحصلَ على تغذيةٍ عكسـيَّةٍ تُبيّن مُستوى الرّضَا المُحقّق، وتُحقّق التَّوَاصُل الجَيّد معهم بما يُمكنُها من فَهم احتياجات السُّوق وتنفيذها، وذلك في ظلّ السُّرعة الهائلة في نَقـل المعلومات في عصر العَولَمَة الَّذي نعيشـه الآن والانفتاح على دُوَل العالَم بما يَتَطلَّب المُوَاكَبَة الحقيقيَّة لهَذَا التَّطَوُّر السَّريع من أجل تحقيق المُنَافسَـة المطلوبة والجَودَة والتَّمَيُّز؛ ويمكنك أن تُضيف لهذه المُعَوّقَات الفنّيَّة جميعها عامل ضيق الوقت، والَّذي يَتَطلَّب التَّعَامُل معه بشكلٍ مناسبٍ حتَّى يَتمّ تحقيق الأهداف في الوقت المحدَّد لها.

## العَقَبات الإداريَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تلعـب إدَارَة المُنَظّمَة والنَّمط القياديّ الَّذي تتَّبعُه دَورًا محوريًّا في تحقيق الجَودَة أو الوقوف أمامها كعائق كبير يَحُول دون تنفيذها، فتحقيق الجَودَة يعتمد بشـكلٍ كبيرٍ على أسلوب الإدَارَة والقُدرَة على احتواء المُوظَّفينَ وتَشجيعهم.

**وفـيما يلي تبيانٌ لأهَمّ المُعوّقَـات الإداريَّة الَّتي تُواجه المُنَظَمَات في تحقيق التَّمَيُّز والجَودَة:**

### نمَط الإدَارَة البيروقراطيَّة

يُعَدّ نمط الإدَارَة البيروقراطيَّة من الأنمـاط الَّتي تُعَدّ مُعَوّقًا للتَّمَيُّز والابتكار، فهَذَا النَّمَـط الإدَاريّ لا يُحفّز العاملين على الإبدَاع وتقديم أفضل ما لديهم، وإنَّما يعتمد

أســـلوب المركزيَّة الذي يُقلّل من الاعتماد على التَّفويض والمُشـــارَكة[1]، وتتَّسم هذه الأنظمَـــة الإداريَّة بعدم وُجُود مُرونَـــة في الأداء التَّنظيميّ، وتكتفي فقط بمحاولات رَبط المُؤسَّسَة بالبيئة الخارجيَّة، ولا يكون لديها الكفاءة الكافية لتحقيق الجَودَة[2].

**جُمُود النّظَام الإدَاريّ**

وهـــو ما يعني عدم قُدرَة النُّظُم الإداريَّـــة على التَّكَيُّف مع التَّغيير الجديد أو إضافة أساليب جديدة تتَّفق مع نُظُم وبرامج تحقيق الجَودَة والتَّمَيُّز[3].

**عدم وُجُود إستراتيجيَّة إداريَّة مُنَاسبَة لتحقيق التَّمَيُّز**

وهو ما يعني عدم وُجُود رُؤيَة مُســـتَقبَليَّة كاملة حـــول أهداف المُنَظَّمَة في الوصول للتَّمَيُّز، ووُجُود إدَارَة سَـــيّئَة لبرامج التَّطوير والجَودَة، ويَنتُج عن هذه الإدَارَة السَّيّئة وُجُود تضارب واضح في الأولَويَّات والأهداف الَّتي يجب تحقيقها.

**الإجرَاءَات الإداريَّة المُعقَّدة**

أحيانًا يتَّبع المديرون إجرَاءَات رســـميَّة مُعَقَّدة تَعُوق سَير العَمَل بشـــكلٍ سليمٍ وسَلسٍ، وقد يَتمّ اتّخَاذ بعض الإجرَاءَات التَّصحيحيَّة لمســـار العَمَل في برامج الجَودَة، ولكنَّ هذه الإجرَاءَات تكون غير فَعَّالَة، وبالتَّالي تُعَدّ عامل إعاقة للعمل، وليس عامل دَعم، بالإضافة إلى اتّبَاع الأســـلوب الرُّوتينيّ المُعَقَّد في سَير الإجرَاءَات والَّتي تَمُرّ بالكثير من المراحل، ويتسبَّب ذلك في إهدار الوقت[4].

1. Atilla Eris. LEGAL AND ADMINISTRATIVE CONSTRAINTS TO INNOVATION IN UNIVERSITIES, International seminar “Innovative approaches to education in the private higher education sector” Universidad Europea, Madrid, Spain, 28-29 November 2013, p 6.
2. علي محمّد سعيد العليّ، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، مرجع سابق، ص 9.
3. شريف عبد المُعطي العربيّ وأحمد القشـــلان، تطوير الأداء في مؤسســـات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مج. 2، ع. 3، 2009م، ص 93.
4. Sălăgean Horaţiu Cătălin and others, previous reference, pp 1239.

**التَّغَيُّر المُستَمرّ في القيادات الإداريَّة**

يُعَدّ هَذا العامل أيضًا من العوامل الَّتي تُؤَثّر سلبًا في سير العَمَل على برامج الجَودَة؛ حيث يتسبَّب تغيير القيادات في عدم قُدرَة المديرين الجُدُد على السَّيطرَة الكاملة على سير العَمَل في برامج الجَودَة لاختلاف أساليب الإدَارَة بين شخصٍ وآخر.

**فُقدَان دَعم الإدَارَة العليا**

تفتقــد برامج الجَــودَة والتَّمَيُّز إلى ضَعف الدَّعم المُقدَّم لها مــن قبَل الإدَارَة العليا للمُنَظّمَة، وفي الوقت نفســه يَفتقد كثيرٌ من المديرين في مســتوى الإدَارَة الوسطى المَهَارَات الكافية للتَّعامُل مع برامج التَّمَيُّز والجَودَة، كما يُقصّر الكثير من المسؤولين والمشرفين المباشرين في أداء عملهم بطريقة صحيحة[1].

**عدم توفُّر المَهَارَات الكافية لدى المديرين**

مثل مَهَارَات التَّوفيق وحلّ الصّراعات الَّتي تنشــأ بين العَاملينَ، ومهارة التَّوفيق بين الأهداف، وتحديد الأولَويَّات المطلوب تحقيقها أوّلًا، وخَلق التَّوافق بين الآراء ومهارة توزيع العَمَل حسب الكَفَاءَات، فعدم توافر مثل هذه المَهَارَات بالنّسبَة للمدير يُعَدّ عائقًا في استمرار العَمَل على الطَّريق الصَّحيح[2].

**عدم وضوح فلسفة الإدَارَة العامَّة**

فعادةً لا تكون الأهداف والسّياسَات الإداريَّة واضحة بالنّسبَة للعَاملينَ، فمن المفترض أن تكون فلســفة الإدَارَة واضحة، وأن يُسهم الأسلوب الَّذي يتَّبعُه المديرون في تَشجيع الإنتاجيَّة وتحسين الأداء.

1. نجود بنت جمعان أحمد الزّهرانيّ، مرجع سابق، ص 132.
2. BRENT D. RUBEN, ExcEllEncE in HigHEr Education Guide, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, NACUBO, 2007, pp 29. http://oirap.rutgers.edu/msa/Documents/EHEGuide5-29.pdf.

**ضَعف التَّنسيق الإدَاريّ**

فمن المُعَوّقَات المُهمَّة الَّتي تقف حائلًا دون تَنفيذ برامج الجَودَة والتَّمَيُّز ضَعف التَّنسيق الإدَاريّ بين الإدارات والأقســـام المُختَلفَة داخل المُنَظّمَة، ولأنَّ العَمَل المُتَمَيّز هو عمل تكامليّ وليس فَرديًّا؛ فقد تحدُث العديد من الخلافات وإهدار الوقت والمال بســـبب عدم التَّنسيق الإدَاريّ.

**انحسار الرَّقَابَة الإداريَّة في المُتَابَعَة الشَّخصيَّة**

فيعتمـــد المديرون في مُتَابَعَة المُوظَّفينَ على أنفســـهم فقط دون وُجُود برامج تقييم، وهو ما يتســـبَّب في حدوث المشكلات والقُصُور في العَمَل في حالة انشغال المديرين عن المُتَابَعَة في أيّ مرحلة من مراحل العَمَل.

**اللَّوائح والأنظمَة الإداريَّة العقيمة**

تعتمـــد العديد من المُنَظَّمَات على اللَّوائح العقيمة والتَّقليديَّة الَّتي لا يَتمّ تعديلُها وفقًا لمُتَطلَّبَات الواقع الإدَاريّ أو برامج التَّمَيُّز، فعدم تعديل لوائح العَمَل لتكون أكثر قابليَّة للتَّطبيـــق يجعلها من المُعَوّقَات الَّتـــي تقف دون تنفيذ أهداف التَّمَيُّز، وقد يُمَثّل عدم التَّنفيذ السَّليم للَّوَائح العائقَ الأسَاسيّ في تحقيق التَّمَيُّز[1].

**تركيز السُّلطَة**

تعتمد العديد من المُنَظَّمَات على عدم تقســـيم السُّـــلطَة في الإدارات، وتعتمد نظامَ مركزيَّة اتّخَاذ القرار، وهو ما يُســـبّب تَراجُعَ ثقَة العاملينَ بالإدارة، وتراجُع الكَفاءة الإنتاجيَّة، وارتفاع مُعدَّل الصّراع التَّنظيميّ، وتراجُع مُعدَّلات الولاء والالتزام التَّنظيميّ، وغياب العدالة في توزيع الحوافز، وهو ما يُعَدّ سببًا مُباشرًا للتَّسرُّب الوظيفيّ. وهذه المُؤشّرَات تُعَدّ عَقَبَةً في وجه تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

1. مولاي خضر عبد الرّزاق وحوتية عمر، الاتّجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المُتَمَيّز في المُنَظَّمَات الحكوميَّة، المؤتمَر العلميّ الدّوليّ حول الأداء المُتَمَيّز للمُنَظَّمَات والحكومات، كُلّيَّة الحقوق والعلوم الاقتصاديَّة، جامعة ورقلة، مارس 2009م، ص 262: 263.

**البناء التَّنظيميّ التَّقليديّ**

يعتمد الهيكل التَّنظيميّ التَّقليديّ للعديد من المُنَظَّمَات على إعداد مجموعات مُتباعدَة الأهداف، وهـــو ما يُخالف الهدفَ الرَّئيس في تحقيق التَّمَيُّز والجَودَة، والَّذي يعتمد بشـــكلٍ أسَاسيٍّ على التَّرَابُط والتَّعَاوُن بين مجموعات العَمَل داخل المُنَظَّمَة، وهنا من الضَّروريّ الإشـــارة إلى أنَّ قضيَّةَ بناء الهيكل التَّنظيميّ لا بُدَّ أن تعتمدَ على ظروف المُنَظَّمَة نفســـها، فالهيكل التَّنظيميّ النَّاجح والفَعَّال في مُنَظَّمَة ما قد لا يكون بذات النَّجاح والفَاعليَّة في مُنَظَّمَة أخرى، كما تُعَدّ مُرونَته عاملًا حاسمًا في دَعم الوظائف الإداريَّة، وعدم التَّشـــدُّد في التَّطبيق الصَّارم للهيكَل، والاعتماد بشـــكلٍ مُتوازن على العلاقات غير الرَّسميَّة، لذلك فضَعف الهيكَل التَّنظيميّ وعدم مُرونته يُعَدّ عَقبَةً إداريَّة مُهمَّةً في وجه تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**عدم تناسُق الأهداف**

تفتقـــد العديد من المُنَظَّمَات القُدرَة على تنســـيق الأهـــداف بين الإدارة العُليا وبين العَاملينَ؛ فالعَاملونَ داخل المُنَظَّمَة يحملونَ الكثيرَ من القيَم والعادات الَّتي قد تختلف مع قيَم المُنَظَّمَة الَّتي يعملون فيها، وبالتَّالي تحدُث حالةٌ من الاختلاف وعدم التَّنَاسُق في القيَم والأهداف قد تعوق إحداثَ التَّغيير والوصول للتَّمَيُّز.

**الافتقار للنَّظرَة المُستَقبَليَّة**

وهو ما يعني أنَّ العَاملينَ في المُنَظَّمَة يَحصُرون أهدافَهم في تنفيذ الأهداف الحاضرَة حاليًّا، وهي الأهداف المرحليَّة قصيرة الأجَل، ولا تكون لديهم نظرةٌ دقيقَةٌ للمُســـتقبل ومُتَطَلَّبَاته، الأمر الذي قد لا يُسهم في تحقيق الاستمرَاريَّة للمُستَوى الجَيّد في الأداء والعَمَل المطلوب واستمرَاريَّة تَمَيُّز المُنَظَّمَة.

**انخفاض كفاءَة الإدارة الماليَّة في المُنَظَّمَة**

حيث تعمل المجموعات بشكلٍ غير مُنَسّق في عَمَليَّاتٍ طويلة المدى، وهو ما يتسبَّب في رفع مُســـتَوى الهَدر الماليّ وهَدر الوَقت، كما قد تتســـبَّب سياسات التَّشغيل في زيادة

مُعــدَّلات الهَدر الماليّ في المُنَظّمَة، ويأتي هَذَا الأمر نتيجة عدم التَّنســيق الجَيّد بين القائمين على برنامج الجَودَة والتَّمَيُّز في مراحله المُختَلفَة.

**عدم وضوح الأهداف**

مــن ضمن المُعَوّقَات الَّتي تقف أمام بعض المُنَظَّمَات هو عدم وضوح الأهداف المُرَاد تحقيقُها من برنامج الجَودَة بالنّسبَة للمُوظَّفينَ؛ حيث تسود بينهم حالةٌ من الغموض في حال عــدم معرفة الأهداف الَّتي ترجو المُنَظّمَــة تحقيقَها عند البَدء في تطبيق البرنامــج، وقد يحدُث عدم الفَهم أيضًا مــن جدوى تحقيق هذه الأهداف، وهو ما يُحبط حالة الحَماس لدى العَاملينَ لتحقيق الهدف المنشود.

**صُعُوبة نَشر ثقافة الجَودَة**

يُعَــدّ نَشر ثقافة الجَودَة من التَّحدّيات الحقيقيَّــة الَّتي تُواجه الكثير من المُنَظَّمَات، ووُجُود صُعوبة في نَشرها يكون مُعوّقًا أسَاســيًّا في تحقيق الجَودَة؛ لأنَّ العَاملينَ لا يكــون لديهم الدَّافع القَويّ للعمــل بجدّيَّة على مشروعات الجَودَة دون وُجُود ثقافة تعريفيَّة بها وبأهَمّيّتها لهم وللمُنَظّمَة.

**الافتقار لآليَّةٍ واضحةٍ لتقييم أداء المُوظَّفينَ**

ممَّا يُصعّب عمليَّة اكتشــاف القُصُور والثَّغرات في تحقيــق التَّمَيُّز المطلوب، وكذلك اختلاف طُرُق التَّفكير والآراء بين فرَق العَمَل، وهو ما قد يُؤَدّي لخلافات بينهم تعُوق استمرار العَمَل بطريقةٍ سليمةٍ[1].

**عدم وُجُود إستراتيجيَّة طويلة المدَى**

من المُعَوّقَات الَّتي تُواجه المُنَظَّمَات في الحصول على أفضل أداء مُتَمَيّز الاعتماد على إستراتيجيَّــات قصيرة المدَى، وعدم وُجُود إستراتيجيَّــة جَيّدَة للتَّعامُل مع الأهداف طويلة المدَى، ويتســبّب هَذَا الأمر في حدوث مُشكلات مُســتَقبَليَّة عند مُوَاجَهَة أيّ مُشكلة مُفاجئة.

1. عبد ربّه، إيهاب. واقع إدارة التَّمَيُّز في جامعة الأقصى وسُبُل تطويرها في ضوء النَّموذج الأوروبيّ EFQM، رسالة ماجستير، أكاديميَّة الإدارة والسّياسات للدّراسات العُليا، 2013.

**عدم إدراك مُتَطَلَّبَات السُّوق**

يُعَدّ تقديم مُنتَج وخدماتٍ رائدةٍ على مُســـتَوى العُمَلاء وعلى مُستَوى البيئة الخارجيَّة بالكامل من الأهداف الرَّئيســـة للمُنَظّمَـــة، وهذا الهدف لا يتحقَّق إلَّا من خلال فهمٍ دقيقٍ وعميقٍ لمُتطلَّبات السُّوق، لذلك فعَدم قُدرة المُنَظّمَة على تحديد مُتطلَّبات السُّوق تُعَدّ عَقبَةً رئيسةً أمام تحقيق مُستوياتٍ مُتقَدّمةٍ من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

تمُثّل جميع هذه العَناصر أسبابًا مُهمَّة ورئيسة في تشكيل مُعَوّقَات أمامَ تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ولا تُعَـــدّ المُعَوّقَات الذَّاتيَّة هي وحدها المُعَوّقَـــات الَّتي تقف أمام تحقيق برامـــج الجَودَة المطلوبة للمُنَظَّمَات؛ فهناك مُعَوّقَات كثيرة ومُتَعَدّدَة تُواجه المُنَظَّمَات وتَحُـــول دون إحداث التَّغيير المطلـــوب بها وارتقائها إلى مُســـتَوى الجَودَة والأداء المطلوبَين، وتحقيق أفضل النَّتَائج المُمكنَة، فأنماط القيَادَة الَّتي يَتمّ اختيارها والعَمَل على سياساتها وفي ضوئها قد تُعَدّ من المُعَوّقَات الرَّئيسَة في تحقيق الجَودَة، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يحتاج بشكلٍ مُســـتَمرّ إلى التَّعَاوُن والتَّطوير والمُنَاقَشَة في اتّخَاذ القَرَارات الَّتي تتعلَّق بتحقيق التَّمَيُّز المطلوب.

ومـــن المُهمّ أن تعمل المُنَـــظَّمَات على تَلاشي المركزيَّة في القـــرار وإعطاء العَاملينَ الصَّلاحيَّـــات الَّتي تُناســـب مَهَمَّتَهم في برنامج التَّمَيُّز والجَودَة، حتَّى يســـتطيع كُلّ شـــخصٍ أَخذ القرار المناسب فيما يَتَعَلَّق بهذه المَهَمَّة دون تعقيدات وإجرَاءَات روتينيَّة قد تتســـبّب في تأخير العَمَل المطلوب، كما يجب تلاشي المُعَوّقَات الذَّاتيَّة للمُنَظَّمَات عن طريق تحفيز المُوظَّفينَ الَّذين يقومون بأداء جَيّد، ومحاولة الدَّمج بين أهدافهم وأفكارهم وبين أهداف المُنَظّمَة وأفكارهـــا، وأن تحاول المُنَظَّمَات التَّكَيُّف مع البيئة الخارجيَّـــة، وتحقيق التَّوَازُن بين مُتَطَلَّبَات البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة والبيئة الخارجيَّة المحيطة بها، فالتَّوَازُن يُحقّق الهدفَ المنشود للمُنَظّمَة، ويرتقي بها إلى مُستَوى التَّمَيُّز المطلوب.

**في ختام هَذَا الفصل** نســـتنتج أنَّ تنمية المَـــوارد الذَّاتيَّة من جهة ونظيرتها البَشريَّة من جهة أخرى، هي خَطّ الدّفَاع الأَوَّل والأسَـــاسيّ في مُوَاجَهَة التَّحدّيات والعَوائق الَّتـــي تُواجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالعنصر البَشَريّ المُؤَهَّل والمُدَرَّب جَيّدًا، والموجود في بيئة عمل جَيّـــدَة التَّنظيم والتَّحفيز، وتحت قيَادَة مُتَفَتّحَة ومُتَبَصّرَة لها قُدرَة على التَّفَاعُل والتَّكَيُّف مع المُســـتَجَدَّات والصُّمُود ومُجَابَهَة التَّنَافُسيَّة الخارجيَّة وعوامل الانهيار الدَّاخليَّة، كُلّ ذلك يُشَـــكّل مفاتيحَ بلوغ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مَحَلّ بَحث الصَّفحات السَّابقَة، أداءً وإبدَاعًا.

ويمكـــن القول: إنَّ هناك العديد من المُعَوّقَـــات الَّتي تقف حائلًا أمام المُنَظَّمَات من أجل تَحقيق التَّمَيُّز، وقد تناولنا أبرز تلك العوامل المُعوِّقة للتَّمَيُّز؛ كالمُعَوّقَات الشَّخصيَّة والعَقليَّة والنَّفســـيَّة، هَذَا على المُســـتَوى الفَرديّ-الشَّـــخصيّ، والمُعَوّقَات التَّنظيميَّة والدَّافعيَّة والمَاليَّة والرّوتينيَّة والبيئيَّة، على المُستَوى التَّنظيميّ؛ الدَّاخليّ والخارجيّ.

## الفَصْل السَّادس

# الحَوكَمَة والتَّنافُسيَّة وصناعَة التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المؤُسَّسيّ
  - أهمّيَّة الحَوكَمَة.
  - رَكائز تَطبيق الحَوكَمَة.
  - الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المؤُسَّسيّ.
- المَبحَث الثَّاني: التَّنافُسيَّة والتَّمَيُّز المؤُسَّسيّ
  - مفهوم التَّنافُسيَّة.
  - أهمّيَّة القُدرَة التَّنافُسيَّة وعواملها.
  - أهمّيَّة التَّنافُسيَّة كأحد مَعايير التَّمَيُّز المؤُسَّسيّ.
- المَبحَث الثَّالث: مُكافَحَة الفَسَاد والتَّمَيُّز المؤُسَّسيّ
  - مفهوم الفَسَاد وأنواعُه.
  - أسباب الفَسَاد الإداريّ.
  - الفَسَاد المَاليّ وأسبابُه وآثارُه.

## الفصل السَّادِس

# الحَوكَمَة والتَّنافُسيَّة وصناعَة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

### مُقدِّمَة

يَرتَبط نجاح إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بتوافُر بيئةٍ إداريَّة وتَنظيميَّة مُلائمة، فأيّ جُهُود لبُلُوغ مَرحَلة التَّمَيُّز تبقى قاصرةً وغير قادرةٍ على إحداث الأثر المطلوب ما لم تقترن بظُروف ومُتطلَّبات إداريَّة مُحدَّدة، وتُشكّل مَبادئ الحَوكَمَة والقُدرَة التَّنافسيَّة أحد أهمّ العَناصر الإداريَّة والمَاليَّة المطلوبة لضَمان نَجاح الجُهُود الرَّاميَة لبُلُوغ مَرحَلة التَّمَيُّز، فالحَوكَمَة تُعدّ شَرطًا لازمًا لضَمان سَير الأنشطَة الإداريَّة والمَاليَّة والتَّشغيليَّة بشكلٍ قَويم، فبيئة العمَل المَحليَّة والدّوليَّة باتَت بالغَة التَّعقيد وسريعة التَّغيُّر، وهو ما يضع المُنظَّمَات على اختلاف أنواعها أمام تَحدّياتٍ خطيرةٍ، وهو ما يَحُدّ من فَاعليَّة إستراتيجيَّات بُلُوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

كما أنّ تعدُّد أصحاب المصالح في المُنظَّمَات أدَّى لتعارُض الأهداف، وهو ما يُسبّب تَشتُّت الجُهُود وغياب فاعليّتها، إضافةً لانفصال الملكيَّة عن الإدارة، فكلّ هذه الظُّرُوف تُعدّ ضَاغطة على المُنظَّمَات، وتُعدّ عقبَةً رئيسَةً في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز، وتُعدّ مَبادئ الحَوكَمَة الأداة الأكثر فَاعليَّة ونَجاعَة لحلّ هذه العَقبَات، لذلك يمكن القَول: إنَّ مَبادئ الحَوكَمَة تُعَدّ حاضنةً رئيسةً لمختلَف الأنشطَة المُرتَبطة بإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، واعتماد مُرتَكَزَات الحَوكَمَة ومَبادئها يُعَدّ شرطًا لازمًا لبُلُوغ مَرحَلة التَّمَيُّز، وهذا ما يُفسّر أنّ جميع المُنَظَّمَات التي تمكَّنت من تحقيق درجاتٍ مُتقدّمة من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ نجحَت في تطبيق مَبادئ الحَوكَمَة بشكلٍ فعَّالٍ.

يُعدّ الفَسَاد الإدَاريّ والمَاليّ من أهمّ العقَبات التي تُواجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، والأثر السَّلبيّ للفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ يتعدَّى إفشال جُهُود التَّمَيُّز ليَصل لمَرحَلة تهديد المُنَظَّمَات بالفَشَل والإفلاس والخروج من سُوق المُنافَسَة، وفي هذا الإطار تُعَدّ مَبادئ الحَوكَمَة حلًّا فعليًّا لمختلَف أشكال الفَسَاد، وتضمن عمَل مُختلَف المستويات الإداريَّة لصالح المُنَظّمَة ولتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهذا ما يَصُبّ في النّهاية ضمن جُهُود التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ويضمَن تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك تحقيق أهداف المُنَظّمَة كشخصٍ اعتباريّ.

لا تقتصر البيئة الحاضنة للتَّمَيُّـــز المُؤَسَّسيّ على الحَوكَمَة ومَبادئها، بل تَطَال القُدرَة التَّنافُســـيَّة للمُنَظّمَة، والتي تستند إلى المهارات البشَريَّة ورأس المال الفكريّ، والإدارة المَاليَّة وغيرها من المُرتكَزَات، وهنا لا بُدّ من الإشارة إلى أنّ الحَوكَمَة تُعَدّ داعمًا رئيسًا للقُدرَة التَّنافُسيَّة، وذلك كَونها ترفع من قُدرَة المُنَظَّمَات على استثمار طاقاتها البشَريَّة والمَاليَّة والإداريَّة والتَّنظيميَّة، وكلّ هذه المفاهيم تُعَدّ دعمًا مُباشرًا وغير مُباشرٍ لجُهُود وإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فوَفقًا للفلســـفة الإداريَّة فإنّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ليس نتيجةً مباشرَةً لنشـــاطٍ بعينه، أو سياسة مُحدَّدة، بل هو نتيجةٌ لتكامُل أنشطَة مُختلفة، وتقاطُـــع إستراتيجيَّات إداريَّة مُتنوّعة، وأيّ خَلَلٍ أو قُصورٍ في أحد هذه الأنشـــطَة أو الإستراتيجيَّات سينعكس ســـلبًا على مُؤشّرَات ومقاييس التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والعكس صحيح.

من هذا المُنطلَق فإنّ الحَوكَمَة ومَبَادئَها، والقُدرَة التَّنافُسيَّة ومُرتكَزَاتها تُعَدّ داعمًا رئيسًا للتَّمَيُّز، وبيئةً حاضنةً له، والعلاقة بين الحَوكَمَة والقُدرَة التَّنافُســـيَّة من جهةٍ والتَّمَيُّز المُـــؤَسَّسيّ من جهةٍ أخرى علاقةٌ مُباشرَةٌ وطرديَّة، فمُـــؤشّرَات التَّمَيُّز تتَعَزَّز بزيادة فَاعليَّة تطبيق الحَوكَمَة، وبزيادة القُدرَة التَّنافُسيَّة للمُنَظّمَة، والعكس صحيح، واستنادًا إلى أهمّيَّة الحَوكَمَة والقُدرَة التَّنافُســـيَّة للمُنَظَّمَات في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، سيتمّ تخصيص هذا الفَصل لدراســـة أثر هذَين المفهومَين الإداريَّين على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ودورهما المباشر وغير المُباشر في نَجاح إستراتيجيَّات التَّمَيُّز.

## المبحث الأوَّل

# الحَوكَمَة والتَّميُّز المُؤسَّسيّ

يُعَــدّ مفهوم الحَوكَمَة مفهومًا حديثًا نســبيًّا؛ فجــذوره الأُولَى تعود لثلاثينيّات القَرن العشرين، والظُّهور الفعليّ له كان في تســعينيّات القَرن الماضي، وســاعدَت عوامل عدَّة على انتشــاره وتوسُّع رُقعَة تطبيقه، ومن هذه العوامل الدَّعم الرَّسميّ لتطبيقه من قبَل المُؤسَّســات الدّوليَّة الرَّســميَّة كمُنظّمَة الأُمم المُتَّحدة وصُندوق النَّقد الدّولي[1]، وغيرها من المُؤسَّســات، ومن العوامل الأخرى التي أســهمت في اتّســاع رُقعَة تطبيق الحَوكَمَة وانتشارها أفقيًّا وعموديًّا: انفصال المِلكيَّة عن الإدارة، وهذا الانفصال أدَّى إلى اختلاف أهداف الإدارة مع أهداف المَالكين وحَمَلة الأسهُم، فالحَوكَمَة تُعَدّ حلًّا فعليًّا وجَذريًّا لهذه القَضيَّة، كما أنّ الأزمات الاقتصاديَّة العالميَّة أدَّت إلى تزايُد أهمّيَّة مفهوم الحَوكَمَة، فالأزمة المَاليَّة التي عَصَفَت باقتصادات دُوَل جنوب شرق آسيا في النّصف الثَّاني من التّسعينيّات[2]، أظهرت ارتفاع حالات الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ في مُنــظَّمَات هذه الــدُّول، فالحَوكَمَة تَضمن علاجًا فَعَّالًا لحالات الفَسَاد، وبالتَّالي ضمان نزاهة العمَل المَاليّ والإداريّ، وهو ما يُعَدّ وقايةً للمُنَظَّمَات وللحكومات من مَخاطر الأزمات المَاليَّة وتداعياتها.

---

1. صُندوق النَّقد الدوليّ: وكالة مُتخصّصة من منظومة بريتون وودز تابعة للأمم المتَّحدة، أُنشــئ بموجب معاهدة دوليَّة في عام 1944م للعمل على تعزيز ســلامة الاقتصاد العالَميّ. ويقع مقرّ الصّندوق في واشــنطن العاصمة، ويُديره أعضاؤه الذين يشــملون جميع بلدان العالَم تقريبًا بعددها البالغ 189بلدًا، أُنشــئ صُندوق النَّقد الدّوليّ مع نهاية الحرب العالميَّة الثَّانية في سياق السّعي لبناء نظام اقتصاديّ دوليّ جديد أكثر استقرارًا وتجنّبًا لأخطاء العقود السَّــابقة التي أســفرت عن خســائر فادحة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرَّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/PJ4fI
2. الأزمة الماليَّة الآســيويَّة: هي فترة تأزُّم ماليّ أصابَت معظم قارة آســيا بدءًا من شــهر يوليو عام 1997م، وتسبَّبت بمخاوف من تحوُّلها إلى أزمة عالميَّة، كانت أكثر البلدان تأثُّرًا بهذه الأزمة إندونيســيا وكوريا الجنوبيَّة وتايلاند، تليهــا بدرجــةٍ أقــلّ ماليزيا والفلبّين ولاوس وهونغ كونغ، موقع ويكيبيديا الموســوعة الحــرّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/UWYLr

فنتيجة التَّغيُّرات الإداريَّة والتَّهديدات المُستمرَّة للمُنَظَّمَات لا سيَّما ذات المَنشَأ الدَّاخليّ قامَت المُنَظَّمَات الدّوليَّة والأجهزة الرَّقَابيَّة بالمُشَـــارَكَة في وَضع مجموعة من المَعَايير والقواعد بهدف المُسَـــاهمَة في تَحسين الأداء وتوفير الرَّقابَة الفاعلة تحت إطار ما يُسمَّى بحَوكَمَة المُنَظَّمَات والَّتي تَحوَّلت لتُصبح من أهَمّ مُتَطَلَّبَات الإدَارَة الرَّشيدة في المُنَـــظَّمَات في كُلّ دُوَل العالَم، وتُعدّ الحَوكَمَة من آليَّات اســـتكمال عَمَليَّات الإصلاح الإدَاريّ والمَاليّ والمُؤَسَّسيّ من خلال تعزيز مَبادئ العدالة والشَّـــفافية والإفصاح عن البيانات وإيجاد البيئة الرَّقَابيَّة الفاعلة، وتعزيز المُسَـــاءَلَة لتحقيق أهداف الشَّركَات والمُؤَسَّسَات في القطَاع الخاصّ.

ووفقًا للمفهوم العامّ، فالحَوكَمَة تهدف في إطارها العامّ إلى ضَبط أنشطَة المُنَظَّمَات بما يُحقّق الانسجام بين الأنشطَة واللَّوائح الدَّاخليَّة للعمَل، وتضمن الالتزام بالأهداف المُعلَنَة، فالحَوكَمَة تُعَدّ ضابطًا رئيسًا ومُرشدًا عامًّا لمختلَف أنشطَة المُنَظَّمَة، والمُنَظَّمَات تُعَدّ بيئَة شـــبه مفتوحَة، تَتفاعَل بيئتها الدَّاخليَّة مع الخارجيَّة، وهو ما يتضمَّن وجود مُـــدخَلات ومُخرَجات وعَمليَّة مُعالَجة، والحَوكَمَة تُعَدّ ضابطًا لكلّ هذه العمَليَّات، كما تَلعَب دورًا غير مُباشر في الضَّبط الكمّيّ والنَّوعيّ للمُخرَجات، وحُســـن اســـتثمار مُختلَف أنواع المُدخَلات.

وعلى صعيـــد المفهوم الدَّقيق للحَوكَمَـــة؛ فالتَّعريفات الممنوحَة لهذا المفهوم مُتعدّدة؛ فأدبيَّـــات الإدارة تتضمَّن العديد من التَّعريفات المختلفة باختلاف المدارس الإداريَّة، إلَّا أنَّ هذه التَّعريفـــات رغم اختلافها فإنَّها تتمحوَر حول نقاط ومَبادئ ثابتة، ومن هذه التَّعريفات: "الحَوكَمَة نظامٌ للرّقابة والتَّوجيه على المُستَوى المُؤسَّسيّ، وهو يُحدّد المســـؤوليَّات والحقوق والعلاقات النَّاظمَة مع جميع الفئات المعنيَّة، ويُوضّح القواعد والإجراءات اللَّازمة لصُنع القَرارات الرَّشـــيدَة المُتعلّقة بعمل المُؤسَّسَات والمُنَظَّمَات"؛

ومــن هذه التَّعريفات أيضًا: "الحَوكَمَة نظام يدعم العدالة والشَّـفافية والمُسـاءَلة المُؤَسَّسيَّة ويُعزّز الثّقَة والمصداقيَّة في بيئة العمَل"[1].

وبناءً على كُلّ ما سَـبق يُمكن تقديم تعريفٍ جَامعٍ للحَوكَمَة بأنَّها: المَعايير والقوانين الَّتي تُحدّد العلاقة بين إدَارَة المُؤَسَّسَـة وحَمَلة الأسهُم وأصحاب المصالح أو الأطراف المُرتَبطَة بالشَّركَة، وهم حَمَلة السَّـنَدات والعُمَّال والمُورّدُون والدَّائنُون والمُستَهلكُونَ. ومن ناحية أخرى تشـمل العلاقات بين المصالح المُختَلفَة والأهداف وإدَارَة الشَّركَة. ويشـمل أصحاب المصالح الأخرى العُمَّال المُوظَّـفين والعمَلاء الدَّائنين مثل البنوك وحاملي السَّنَدات والمُورّدين والمُنظِّمين والمُجتَمَع كلّه.

والحَوكَمَـة وَفقًا لما سَـبق من تعريفات تُعَدّ أداةً رقابيَّةً تَسـتهدف ضبط المُدخَلات والمُخرَجـات في المُنَظَّمَات، كما تضبط عَمليَّة المُعَالَجَـة، والمُتَمَثّلَة بالعَمليَّة الإداريَّة والتَّشـغيليَّة، وهنا قد يكون من الضَّروريّ الإشارة إلى أنّ تسمية الحَوكَمَة تُعَدّ تسميةً اصطلاحيَّة، فهناك العديد من التَّسـميات الأخرى لذات المفهوم، كالرَّقابَة الدَّاخليَّة والإدارة الرَّشـيدة والحُكم الرَّشيد، وغيرها من التَّسـميات، وهذه التَّسميات وعلى تعدُّدها تُشير إلى المفهوم ذاته.

## أهمّيَّة الحَوكَمَة

تظهـر أهمّيَّة الحَوكَمَة من خلال جُملَة الوظائف التي تقوم بها، وتزداد هذه الأهمّيَّة في ظلّ ازدياد التَّعقيدات والتَّهديدات التي تُواجه المُنَظَّمَات والحكومات، فالحَوكَمَة ومن خلال مَبادئها ومُرتَكَزَاتها تُسـهم في الحَدّ من الاسـتغلال السَّيّئ للسُّلطة من قبَل الإدارة لا سيَّما في المُستَوى الإدَاريّ الأعلى، وهذا ما يُعَدّ قضيَّة جوهريَّة بالنّسبة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالتَّمَيُّز يحتاج لتَضافُر جُهُود مُختَلَف المسـتويات الإداريَّة، وتناغُم الجُهُود مع الأهداف المُعلَنة، كما تلعَب الحَوكَمَة دَورًا رئيسًا في تحقيق الشَّفافية

1. السّيد عمر، يحيى. إدارة العمل الإغاثيّ والإنسانيّ. دار الأصالة للنّشر والتّوزيع، 2021م، ص273.

المَاليَّة بما يشـــمل المُدخَلات والمُخرَجات وعمليَّات الإنتاج، كما يُعزّز تطبيق الحَوكَمَة من العلاقة بين مُختلَف أصحاب المصالح في المُنَظَّمَات، وهذا ما يُشكّل دعمًا مباشرًا لمَبادئ ومُرتكَزات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

وتظهـــر أهمّيَّة الحَوكَمَة أيضًا من خلال ضَبطها لمعايير الكَفاءة التَّشـــغيليَّة والكَفاءة الإنتاجيَّة والكَفاءة المَاليَّة، وهذه المعايير تُعَدّ مُدخَلات رئيسَـــة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فهذه المعايير متى ما كانت إيجابيَّة فمُخرَجات المُنَظَّمَات من مُنتجات وخدمَات ســـتكون أيضًا إيجابيَّة، وهذا أيضًا يتقاطَع بشكلٍ مُبَاشرٍ مع مَفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لناحية أنَّه يسعى لإحداث أثرٍ إيجابيٍّ ملموسٍ على مُستَوى العمَلاء والمجتمع ككُلّ.

**وفيما يلي تبيانٌ لأبرز النّقاط الَّتي تُبيّن أهمّيَّة تطبيق مَبادئ الحَوكَمَة في المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها:**

**ضَبط أنشطَة المُنَظّمَة**

وهذا الأمر يتمّ من خلال تبيان حقوق والتزامات مُختلَف أصحاب المصالح، فضبابيَّة الحُقوق والالتزامات تُعَدّ عاملًا ســـلبيًّا للمُنَظَّمَات، وتُؤثّر بشكلٍ سلبيٍّ على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**ضمان الانضباط الدَّاخليّ للمُنَظّمَة**

وهـــذا الأمر يتـــمّ من خلال ضمان التزام مُختلَف المســـتويات الإداريَّة في المُنَظّمَة بالأهداف المُعلَنة.

**تحقيق مُستويات مُرتفعة من الشَّفافية**

فالشَّـــفافية في مُختلَف جوانب عمَل المُنَظّمَة تُعَدّ قضيَّة رئيسَـــة، لا سيَّما في الجانب المَاليّ، وتطبيق مَبادئ ومعايير الشَّفافية المَاليَّة والإفصاح المَاليّ يُعَدّ ركيزةً من رَكائز نجاح المُنَظَّمَات، ويُعدّ داعمًا رئيسًا لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**ضمان الانضباط الذَّاتيّ داخل المُنَظّمَة**

فالحَوكَمَــة ومن خلال مَبادئها تُحقّق مُعدَّلات مُرتفعة مــن الالتزام الطَّوعيّ لدى فريق العمَل، وهذا ما يُقلّل من تكاليف الرَّقابَة، ويُعزّز من مفهوم الرَّقابَة الذَّاتيَّة في المُنَظّمَة، وهو ما يَدعَم بشكلٍ غير مُباشرٍ مَبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**حماية أصول المُنَظَّمَات**

وحماية مُمتلكاتها وإدارة استثماراتها بكَفاءَة، ممَّا يُؤَدّي إلى تحسين الأداء الاقتصَاديّ وزيادة الإنتاجيَّة من خلال بثّ الطُّمَأنينَة لدى المُلَّاك والمســتثمرين وحَمَلة الأسهُم لتحقيق عائدٍ مُناسبٍ لاستثماراتهم، مع ضمان الحفاظ على حُقوقهم من خلال دَعم إدَارَة المُنَظّمَة في تحقيق الأهداف واتّخَاذ القَرَارات المُنَاسبَة.

إضافةً لما سَــبق فإنّ للحَوكَمَة أهمّيَّة واضحة على مُستَوى المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة؛ وذلك نتيجة عدَّة أســبابٍ، وأهمّها: تدنّي مُستَوى أدائها وتداخل الصَّلاحيَّات والمَسؤُوليَّات، وضَعــف الإنتاجيَّة وغياب المُســاءَلة، بالإضافة إلى ضَعف المنظومــة الرَّقَابيَّة كَكُلّ وانخفاض مســتويات الإفصاح والشَّــفافية، وكذلك انتشــار حالات الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ، ولذلك فالحَوكَمَة في هذه الحالة تهدف إلى إخضاع الجهاز الحُكُوميّ إلى مجموعة من الأنظمَة والقوانين والسّياسَات والمَعَايير والإجرَاءَات لتَحقيق الانضباط المُؤَسَّسيّ في الإدَارَة، وتحديد مَســؤُوليَّات وواجبات المســؤولين في الإدارات العُليا والتَّنفيذيَّة، بالإضافة إلى الحفاظ على المال العامّ؛ فهو وسيلة الدَّولة لتقديم الخدمَات للمُوَاطنين، وعليه لا بُدّ أن تكون الخدمَات الحُكُوميَّة مُتميّزة وذات جَودَة مُرتفعة، من خلال التَّخطيط ومُرَاجَعَة القَرَارات وتحديد طُرُق قياس أداء المُوظَّفين والاستبانات الَّتــي تَســأل الجُمهُور عن آرائهم في الخدمَة، وكلّها طُــرُق تهدف إلى تحقيق مَبدأ الشَّفافية والإفصَاح.

## رَكائز تطبيق الحَوكَمَة

تُعَدّ رَكائز الحَوكَمَة مجموعَة من الإجراءات والمعايير المطلوب توافرها في أيّ مُنَظّمَة وذلــك قبل البَدء بتطبيق الحَوكَمَة، فلا بُدّ من توافر مَجموعة من العَناصر الدَّاخليَّة والتي تتقاطَع مع بعضها لتُشــكّل عَناصر البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة، وهذه الرَّكائز تهــدف لتهيئة البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة، حيث تكون جاهزة للبَدء بتَطبيق الحَوكَمَة، فمن النَّاحية العَمليَّة، فإنّ تطبيق مَبادئ الحَوكَمَة ضمن بيئة تَنظيميَّة غير مُهيَّأة لذلك يعني فَشَل التَّطبيق.

**وفــيما يلي تبيانٌ لأهمّ الرَّكائز الواجب توفُّرهــا في المُنَظَّمَات قبل البَدء بتطبيق مَعايير وإجراءات الحَوكَمَة:**

### المهنيَّة

يُقصد بالمهنيَّة التزام فريق عمَل المُنَظّمَة ضمن مُختلَف المســتويات الإداريَّة بالعمَل وفقًا لمعايير علميَّة، وتطبيق المعايير المهنيَّة يتطلَّب وجود وَصف وظيفيّ دقيق لمُختلَف الأعمال في المُنَظّمَة، فالوَصف الوظيفيّ الدَّقيق والهيكل التَّنظيميّ المُناسب والمُنسجم مع خصائص البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة يُعَدّ ركيزة رئيسَة لنجاح تطبيق مَبادئ الحَوكَمَة، وهــذا الوصف الوظيفيّ الدَّقيق لكلّ عملٍ داخل المُنَظّمَة يُعَدّ دعمًا غير مُباشر لمَبادئ ومُرتَكزَات التَّميُّز المؤسَّسيّ؛ لأنَّه يضمن أداء كلّ فردٍ ضمن فريق العمَل المهامّ الموكَلة إليــه على أكمَل وَجهٍ، ومن خلال تكامُــل الأعمال الفَرديَّة ينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيَّة المُنَظّمَة ككُلّ، وزيادة الجَودَة، وهو ما يتقاطَع مع مفهوم التَّميُّز المؤسَّسيّ.

**وتظهر المهنيَّة في أنشــطَة ومُمارسات الإدارة العُليا في المُنَظّمَة من خلال الأنشطَة والممارسات التَّالية:**

- وَضع الضَّوابط الدَّاخليَّة والمُدقّقين الدَّاخليّينَ.
- اســتقلال مُراجعي الحســابات من خَارج المُؤَسَّسَة لضمان جَودَة ما تُقَدّمه من عَمَليَّات مُرَاجَعَة للحسَابات.
- إدَارَة المخاطر والرَّقابَة.

- الإشراف على إعداد البيانات المَاليَّة للمُؤَسَّسَة.
- توفير المَوَارد المُلائمة للمديرين لأداء واجباتهم.
- وضع خطوات موضوعيَّة لترشيح الأفراد لشَغل مَناصب في مجلس الإدَارَة.

**الشَّفافية**

تُعَدّ الشَّفافية من أهمّ رَكائز الحَوكَمَة، وتُعَدّ أيضًا من مُخرَجات تطبيقها، فتطبيق مَبادئ الحَوكَمَة في المُنَظَّمَات يُعزّز من واقع الشَّفافية، بما يشمل الجانب المَاليّ والتَّشغيليّ والإدَاريّ والتَّنظيميّ، فتَوفُّر حدٍّ أدنى من الشَّفافية في المُنَظّمَة يُعَدّ ضرورة أساسيَّة قبل البَدء بتطبيق الحَوكَمَة، والشَّفافية تضمن الاستخدام السَّليم والصَّحيح والفَعَّال لموارد المُنَظّمَة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مُخرَجات العمَل، وعلى مُعدَّلات الإنتاجيَّة، وهذا ما يتقاطَع بشكلٍ واضحٍ مع مَبادئ ومُرتكَزات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالشَّفافية تُعَدّ رُكنًا رئيسًا من رَكائز الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الوقت ذاته.

**وتتحقَّق الشَّفافية في المُنَظَّمَات من خلال الإجراءات والممارسات التَّالية:**

- الإعلان عن الأهداف المَاليَّة بدقَّة.
- نَشر التَّقارير السَّنويَّة في مواعيد دوريَّة مُحَدَّدَة.
- الحرص على عَدم تسريب المعلومات قبل إعلانها للجميع.
- الإعلان عن النَّتَائج الختَاميَّة بصراحةٍ ووضوحٍ.
- تَطبيق مَعَايير المُحاسَبَة والتدقيق الدّوليَّة.
- الإعلان الفوريّ عن المعلومات السُّوقيَّة الحسَّاسة.
- توفير قَنوات اتّصَال تُمكّن من وصول المُستثمرين إلى الإدَارَة العُليا.

**تعزيز دور أصحاب المصالح**

يتطلَّب تطبيق الحَوكَمَة في المُنَظَّمَات بشكلٍ فَعَّالٍ تفعيل دَور أصحاب المصالح، وهنا يلعَب أصحاب المَصالح من حَمَلَة الأسهُم والمورّدين والعُمَلاء والمموّلين وأعضاء مَجلس الإدارة والمجتمع المحليّ والجهات الحُكُوميَّة الرَّسميَّة دَورًا رقابيًّا غيرَ مُباشر على أنشطَة المُنَظّمَة، وهو ما يُعزّز من الجَودَة وحُسن استثمار الموارد المَاليَّة، وهذا الواقع

ينعكس بشـــكلٍ مباشرٍ على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والذي يُوليه أصحاب المصالح أهمّيَّة واضحة.

**الاستقلاليَّة**

تنخفض فَاعليَّة تطبيق الحَوكَمَة في المُنَظَّمَات في ظلّ غياب الاستقلاليَّة، والاستقلاليَّة تشـــمل محورَين اثنَين؛ الأوَّل الاستقلاليَّة الدَّاخليَّة، وتشـــمل الفَصل الوظيفيّ بين الأعمال والأنشـــطَة داخل المُنَظّمَة، وهذا ما يتقاطَع مـــع مَبادئ الوَصف الوظيفيّ والاستقلال التَّنظيميّ، وهو ما يُعزّز من توزيع المسؤوليَّات بشكلٍ عادلٍ داخل المُنَظّمَة، والآخر هو الاســـتقلاليَّة الخارجيَّة، ويُقصَد بها وجود اســـتقلال بين المُنَظّمَة وبين الجهات الرَّقابيَّة الخارجيَّة، والاســـتقلال الخارجيّ عن أجهزة الرَّقابَة الخارجيَّة يُعَدّ شرطًا موضوعيًّا بالغ الأهمّيَّة، فمن حيث المنطق الإدَاريّ لا يمكن أن يَتمّ تقييم فَاعليَّة الأنشطَة الإداريَّة والتَّشغيليَّة من قبَل إدارة المُنَظّمَة ذاتها، بل يتطلَّب الأمر جهة رقابيَّة خارجيَّة، مُستقلَّة وحياديَّة، وهذا الاستقلال يضمَن تحديدًا دقيقًا لمدى فَاعليَّة أنشطَة المُنَظّمَة، ومدى التزامها بمعايير الإفصَاح والشَّفافية.

**وتتحقَّق الاستقلاليَّة في المُنَظَّمَات من خلال الإجراءات والممارسات التَّالية:**

- وُجُود رئيس مجلس إدَارَة يَتَمَتَّع بالاستقلاليَّة عن الإدَارَة العُليا.
- تعيين مجلس إدَارَة إشرافيّ مُستقلّ عن مجلس الإدَارَة التَّنفيذيّ.
- وُجُود لجنة لتحديد المُرتَّبات والمكافآت، يترأَّسُها عضو مَجلس إدَارَة مُستقلّ.
- وُجُود مراجعين من خارج الشَّركَة وغير مُرتبطين بها.
- عدم وُجُود مُمَثّلين للبنوك أو لكبار الدَّائنين في مَجلس الإدَارَة.

**معايير الإفصاح**

يُعَدّ الإفصاح المَاليّ والتَّشـــغيليّ جوهَر الحَوكَمَة، وهو يُشير إلى تحديد الواقع الدَّقيق للمُنَظّمَـــة، وتحديد مَواطن الخَلل والقُصـــور، وذلك لأنّ مُعالجة أيّ خَلل في مراحله الأولى تُعَدّ أســـهل وأكثر فَاعليَّة وأقلّ تكلفة، والعكسُ صحيحٌ، ففي حال غياب مَبادئ الإفصاح من المتعذّر تطبيق الحَوكَمَة.

**الانضباط**

ويكون من خلال اتّباع السّلُوك الأخلاقيّ المناسب والصَّحيح، **ويتحقّق من خلال:**

- تقديم بيانات واضحة للجُمهُور.
- خَلق حَافز لدى الإدَارَة العُليا لتحقيق أعلى سعرٍ للسَّهم الواحد.
- الالتزام بالأعمَال الرَّئيسَة المُحَدَّدَة في الخُطَّة الإستراتيجيَّة.
- تقدير حُقوق الملكيَّة.
- التَّقدير السَّليم لرأس المال.
- استغلال الدّيون في مَشروعاتٍ هادفَة.
- إقرار نتيجة الحَوكَمَة في التَّقرير السَّنويّ.

إنّ الشَّفافية والإفصاح والمُسَاءَلَة من أهَمّ المَبادئ اللّازمة لتَحقيق وتَطبيق نظام الحَوكَمَة في مُختلَف المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والرّبحيَّة، وحتَّى مُؤَسَّسَات القطَاع الثَّالث؛ مــن خلال توفير المعلومات المَاليَّة وغير المَاليَّة المُلائمة، وجعلها مُتَاحة للجهات ذات الصّلة وللمُجتمع المَاليّ والعامّ بدقّةٍ وفي الوقت المناسب، ونَشر التَّقارير المَاليَّة والتَّشغيليَّة وسُبُل المُتَابَعَة الفعَّالة للإدارات التَّنفيذيَّة من خلال أنظمَة الرَّقابَة الدَّاخليَّة الَّتي تُوفّر المعلومات لجميع المستويات الإداريَّة بالشَّكل الَّذي يَضمَن الأداء الأمثل، وإضفاء المصدَاقيَّة والثّقَة على التَّقارير المَاليَّة والإداريَّة؛ وهذا ما يتقاطَع بشكلٍ مُباشرٍ وغير مُباشرٍ مع مَبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تتقاطَع المعايير والمُرتَكَزَات التي تَستند إليها وتقوم عليها الحَوكَمَة مع مَبادئ ومُرتَكَزَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالحَوكَمَة ومن خلال ضَبطها لمُدخَلات ومُخرَجات المُنَظّمَة، وضَبط عمليَّات المُعَالَجة والمتمثّلة بعمليَّات الإنتاج؛ تلعَب دورًا مباشرًا في تعزيز جَودَة المُخرَجات، وهذا ما يُعَدّ من صُلب مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وهذا ما يقود للقوَل: إنَّه من غير الممكن تحقيق مُستويات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ دون وجود تطبيق فَعَّال لمَبادئ الحَوكَمَة، وفي الوقت ذاته فإنَّ تَطبيق معايير ومَبادئ التَّمَيُّز يقود لتسهيل

عَمليَّـــة الحَوكَمَة، بذلك تكون العَلاقـــة بين الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ علاقة تبادُليَّة مُتكاملة، فكلا المفهومَين يُؤَثّر ويتأثَّر بالآخر.

ومـــن مَعَايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ: تفعيل دَور لجنة المُرَاجَعَة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات؛ لكي تكون مســؤولةً عن الإشراف على التَّقارير المَاليَّة السَّنَويَّة الَّتي تُعدّها الإدَارَة وتقوم بمُرَاجعتها وتقييمها. بالإضافة إلى ضَمَان فَاعليَّة إدَارَة المخاطر في المُنَظَّمَات، وهذه المَبادئ والمعايير تُعَدّ من أُسُس الحَوكَمَة.

كما يُساعد الفَصل بين الوظائف التَّنفيذيَّة والوظائف الرَّقَابيَّة في مَنع الفَسَاد بنسبةٍ كبيرةٍ؛ إذ إنَّ تَنَوُّع مناصب الإدَارَة العُليا في المُنَظَّمَة -من حيث الجنس والعرق والدّين- يُســـهم إلى حدٍّ ما في الحَيلولة دون القيام بالتَّصَرُّفات والسُّلُوكيَّات غير الأخلاقيَّة، ويَخلق جوًّا من الوَلاء والانتماء الجَماعيّ وإحساسًـــا عاليًا بالمَسؤُوليَّة لدى العَاملينَ؛ وكذا لا بُدّ من وُجُود أُسُـــس مَتينة لتفعيل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من خلال التَّطبيق السَّـــليم للقواعد والقوانين الَّتي تعمل بموجبها إدَارَة المُؤَسَّسَـــة والرَّقابَة الفاعلة عليها، ويتمّ تفعيل هَذَا من خلال ما يُسمَّى بمَعَايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

وبشـــكلٍ عامّ أثبتَت العديد من الدّراسات الأكاديميَّة والتَّطبيقيَّة وجودَ علاقةٍ عضويَّةٍ تبادُليَّةٍ بين مفهومَـــي الحَوكَمَة والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ففي دراســـة بعنوان "الحاكميَّة المُؤَسَّســـيَّة ودورها في تَحسين الأداء المُؤَسَّسيّ"[1]؛ أثبتَت الدّراسَـــة دور الحَوكَمَة في تحسين مُؤَشّرَات الأداء وتَحسين الجَودَة في الإنتاج والخدمَات، وهو ما ينعَكس إيجابًا على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وأنّ المُؤَسَّسَـــات التي تُطبّق معايير ومَبادئ الحَوكَمَة شـــهدت طفراتٍ واضحةً في مُعدَّلات الإنتاج والأداء؛ وفي دراسة أخرى بعنوان "أثر

1. تركي ربابعة، مرام. الحاكميَّة المؤسَّسـيَّة ودَورها في تحسـين الأداء المؤسّسـيّ، المجلّة الأمريكيَّـة الدّوليَّة للعلوم الإنسانيَّة والاجتماعيَّة، 20 أبريل 2022، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/tE6Vm

الحَوكَمَـــة على تميُّز الأداء الجامعيّ الدَّور الوســيط للالتزام التَّنظيميّ"[1]، خَلصَت الدّراسَة إلى وجود علاقة مَعنويَّة بين تطبيق مَبادئ ومعايير الحَوكَمَة وبين مُؤشّرَات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، بمعنى أنَّ المُنَظَّمَات التي طبَّقَت معايير ومَبادئ الحَوكَمَة تمكَّنَت من تحقيق مُعدَّلاتٍ مُرتفعةٍ على مُستوى التَّمَيُّز المؤسَّسيّ.

**وفيما يلي تبيانٌ لتفاصيل العلاقة بين الحَوكَمَة ومُؤشّرَات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ:**

**ضَبط مُؤشّرَات الأداء**

تهتـــمّ الحَوكَمَة بضَبط أداء المُنَظَّمَات، على المُســـتَوى المَاليّ والتَّشـــغيليّ والإدَاريّ والتَّنظيميّ، وهو ما يتقاطَع بشكلٍ مباشرٍ وواضحٍ مع مَبادئ التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، فالتَّمَيُّز يقوم في جوهره على رَفع مُعدَّلات الجَودَة وتصويب الأداء.

**ضَبط المُدخَلات والمُخرجَات**

فالحَوكَمَـــة تهتمّ بتوضيح أوجُه الإنفـــاق المَاليّ في المُنَظّمَة، وضمان أن تكون أوجُه الإنفاق مُتَّفقة ومُنسَـــجمة مع الأهداف المُعلَنة، وهو ما يُسهم في تقليل حالات الفَسَاد المَاليّ والإداريّ، وهو ما يؤثّر بشكلٍ غير مُباشرٍ على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، فضَبط نفقَات المُنَظَّمَات يُسهم في تحقيق أعلى استفادة مُمكنة من الموارد المَاليَّة المُتَاحَة، وهو ما يَظهر من خلال زيادة مُعدَّلات الإنتاجيَّة والجَودَة، وهذه المُعدَّلات تُعَدّ دعمًا مباشرًا لمُؤشّرَات التَّمَيُّز المؤسَّسيّ.

**ضمان حُقوق أصحاب المصالح**

تهتمّ الحَوكَمَة بتزويد أصحاب المصالح بالبيانات المَاليَّة والتَّشغيليَّة التي تهمُّهم، والتي تُعزّز لديهم الثّقة بالمُنَظّمَة وبفريق عملها، لا ســـيَّما على مُستوى الإدارة العُليا، وهذا الأمر هو الآخر يتقاطَع وينسجم مع مَبادئ التَّمَيُّز المؤسَّسيّ، والتي تُعَدّ حماية حُقوق أصحاب المصالح من أُسُسها.

1. ســامي محمود مُصطفى، منى. أثر الحوكمة على تميُّز الأداء الجامعيّ الدّور الوســيط للالتزام التّنظيميّ، كليّة التّجارة جامعة المنصورة، بحث غير منشور، ص 1.

**تعزيز فَاعليَّة الموارد البشَريَّة**

تضمَن الحَوكَمَة وجود فصلٍ واضح بين الوظائف في المُنَظّمَة، بما يُعزّز من القُدرَة على تحديد المسؤوليَّات والحُقوق، وبالتَّالي ضمَان تسلسُلٍ وظيفيٍّ واضحٍ في المُنَظّمَة، وهذا الأمر يُسهم في تعزيز إنتاجيَّة الفرد، وهو ما ينعكس بشكلٍ مباشرٍ على مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، كَون الموارد البشَريَّة تُعَدّ من أهمّ مُرتكَزَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالحَوكَمَة تَرفَع من فَاعليَّة الموارد البشَريَّة في المُنَظّمَة، وبالتَّالي تُسهم في تعزيز مُؤشّرَات التَّمَيُّز.

## المبحث الثاني

# التَّنافُسيَّة والتَّميُّز المؤسَّسيّ

تُدرك الأنظمَة الاقتصَاديَّة في هَذَا العصر أهمّيَّة احترام المُسـتَهلك، وبناء علاقةٍ طويلة الأمَد معه؛ وذلك من خلال تقديم مُنتَجات وخدمَات تُحقّق رَغباته وحاجاته المُدركَة وغيرَ المُدركَة، وتحقيق أعلى إشبَاعٍ مُمكن لهَا، وهَذَا هو سرّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ الَّذي يَفرض على المُنـظَّمَات معرفة المُنتَجِ المَرغُوب، وتقديمه للعُمَلاء وَفق مَزيجٍ تسـويقيٍّ مُناسب، يشمل الجَودَة والسّعر والتَّوزيع والتَّرويج، وهو خيارٌ مفروضٌ عليها؛ نظرًا لانتشـار الثَّقَافَة الاستهلاكيَّة لدى الزَّبائن، وأهمّ عَناصر رضا العميل هي جَودَة المُنتَجَات الَّتي تُقدّمها المُنظَّمَة.

فالمُحافَظة على وَلاء العُمَلاء من الأمور بَالغَة الأهمّيَّة والأسَاسيَّة في الأعمَال التّجاريَّة، والحاجة إليها ضَرُوريَّة في بيئَة الأعمَال، وتزداد أهمّيَّتها مع ازدياد درجة التَّنافُسيَّة، وذلك عن طريق تقديم خدمَات للزَّبائن تَفُوق تَوَقُّعَاتهم، وتَفُوق ما يُقدّمه المُنَافسُونَ؛ وهو ما يُسمَّى في علم التَّسويق بالإبهار التَّسويقيّ، بمعنى أن تكون درجة الجَودَة وما تُسبّبُه من إشباعٍ لدى العَميل تَفُوق توقُّعاته، وهذا ما يقود لبناء علاقةٍ عاطفيَّةٍ وعَقليَّةٍ بين العُمَلاء والمُنَظّمَة، وبالتَّالي تعزيز حصّتها السُّـوقيَّة وقُدرتها التَّنافُسيَّة، والهدف من هذه الإجراءات بشَـكلٍ عَامّ: بناء جسر من الثّقَة بين العميل والعمَل التّجاريّ في الدَّرجَة الأُولى، وتشـكيل علاقة طويلة الأمَد يَصعُب التَّأثير عليها أو تقليدها في أيّ بيئة تنافُسيَّة.

في الحقيقـة إنَّ العالَم الآن وقَع تحت وطـأة مَرحَلة جديدة تغيَّرت فيها أمور كثيرة عمَّا كان سـائدًا في سنواتٍ ماضية؛ فبالإضافة إلى التَّغييرات على الصَّعيد السّياسيّ نَشَـأت أوضاعٌ اقتصَاديَّة جديدة تَدُور حَول مفاهيم تحرير التّجارَة الدّوليَّة، وتأكيد أهمّيَّة دَور القطاع الخاصّ والتَّحَوُّل نحو اقتصَاديَّات السُّوق في كثيرٍ من دُوَل العَالَم، هَذَا فَضلًا عن الأصعدة التّقنيَّة والعلميَّة الَّتي شـهدت طَفراتٍ سريعة في السَّـنَوات الأخيرة؛ وأحد أهَمّ آثار العصر الجديد بروز المُنافسَـة كوسيلة حَقيقيَّة تُحدّد نجاح أو

فشـــل المُنَظَّمَات، ومن هنا أصبحت المُنَظّمَـــة في مَوقفٍ تضطرّ فيه إلى العمَل الجادّ والمُستَمرّ لاعتماد إستراتيجيَّات تُمكّنها من تَحسين موقعها في الأسواق أو حتَّى مُجَرَّد المُحافَظة عليه في مُوَاجَهَة ضُغُوط المُنَافسين الحاليّين والمُحتَمَلينَ.

وممَّا لا شَكّ فيه أنّ قُدرَة المُنَظَّمَات على تحقيق مُستوياتٍ مُتقدّمة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ مرهونةٌ بشـــكلٍ مُباشرٍ بقُدرتها التَّنافُســيَّة، فالمُنَظَّمَات مُنخَفضَة القُدرَة التَّنافُسيَّة ســتكون غيرَ قَادرةٍ على تحقيق تقدُّم واضحٍ في مَفهــوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والعكسُ صحيحٌ، وفي الوقت ذاته تُعَدّ مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ داعمًا رئيسًا للقُدرَة التَّنافُسيَّة لـــدى المُنَظَّمَات، فالعلاقة بين التَّمَيُّز والقُدرَة التَّنافُســيَّة للمُنَظَّمَات علاقةٌ تبادُليَّة وطَرديَّة؛ حيث يتأثَّر كلٌّ من المفهومَين بالآخَر ويُؤثّر فيه.

## مفهوم التَّنافُسيَّة

يُعَدّ مفهوم التَّنافُســيَّة واسعًا، ويشـــمل مُتَغَيّرَات وعَناصر عدَّة، ومن الصَّعب بمكَانٍ الوقـــوف على تعريفٍ جَامعٍ لها، ومن هذه التَّعريفات أنَّها: "القُدرَة على تَلبية رَغبَات المُستَهلكين المُختَلفَة بتوفير سلَع وخدمَات ذات نَوعيَّة جَيّدَة تستطيع من خلالها النَّفَاذ إلى الأســواق الدّوليَّة"[1]؛ كما تمّ تعريفها أيضًا على أنَّها: "القُدرَة على إنتاج السّـــلَع والخدمَات بالنَّوعيَّة الجَيّدَة والسّــعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهَذَا يعني تلبية حاجات المُستَهلكين بشـــكلٍ أكثرَ كفاءة من المنشآت الأخرى"[2]؛ وهناك تعريفٌ آخر يرتكز على السُّـــوق، يقول: "إنَّ التَّنافُســيَّة يمكن قياسها من خلال أداء المُؤَسَّسَة في السُّوق مقارنةً بنظيرتها، وذلك استنادًا إلى تقويم حصَّة السُّوق النّسبيَّة"[3]، والمُنافسَة

1. عقبة، ســخنون. دَور السّياســات الصّناعيّة المصرفيَّة في ترقية تنافسيَّة الجهاز المصرفيّ الجزائريّ، مجلّة أبحاث اقتصاديَّة وإداريَّة، العدد الحادي عشر، 2012م.
2. جابر، زيد. دَور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مَيزَة تنافســيّة، دراســة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر، كليّة العلوم الاقتصاديّة والتّجارية وعلوم التّسيير.
3. جابر، زيد. دَور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مَيزَة تنافســيَّة، دراســة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، مرجع سابق.

التّجاريَّة تكون بين مُنظَّمتَين أو مَجموعَة من المُنظَّمَات والَّتي لها نفس طبيعة العمَل.

والمُنافس هو أيّ مُنَظّمَة أو كيانٍ اقتصاديٍّ أو دَولَة، ولأنّ السُّوق مَفتُوحة يَصعُب أحيانًا حَصر جَميع المُنَافسين، ولكن أهمّهم المُنافسون على الشَّريحة نفسها أو المنطقَة الجغرافيَّة نفسها، فهؤلاء هم المُنَافسون الرئيسيّونَ، وهناك بعض المُنَافسين المُحتَمَلينَ؛ مثل شركة تعمل في دُوَل أخرى ولديها رغبة في التَّوسُّع، فقرَّرت أن تستثمر في بلدٍ آخر غير بلدها الأمّ، لذلك لا بُدّ من دراسة المُنَافسين الرَّئيسيّينَ والمُنَافسين المحتمَلين الرَّئيسيّين.

## أهمّيَّة القُدرَة التَّنافُسيَّة وعواملُها

تُعَدّ القُدرَة التَّنافسيَّة أحد المُرتَكَزَات الرَّئيسَة للمُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها، وعلَّة رئيسةً لاستمرارها، ففي حال عدم امتلاك المُنَظَّمَات لقُدرَةٍ أو ميزَةٍ تنافُسيَّة فإنَّها لن تتمكَّن من الاستمرار في أنشطتها، وسينتهي الأمر بموتها وخُروجها من السُّوق، فالقُدرَة التَّنافُسيَّة ليسَت خيارًا تستطيع المُنَظَّمَات اتّباعَه أو لا، بل هي قرارٌ إلزاميٌّ لكُلّ المُنَظَّمَات الرَّاغبة في الاستمرار، وتاريخ الأعمال مليءٌ بمُنَظَّمَات خرجَت من السُّوق نتيجة تراجُع أو فقدان قُدرَتها التَّنافُسيَّة، فشَركَة كوداك Kodac[1] الرَّائدَة في عالَم التَّصوير وصناعَة الكاميرات خَرَجَت من السُّوق نتيجة فقدَانها قُدرتها

1. كوداك (Kodak) هي من أقدَم شَركَات التَّصوير والإنتاج الفوتوغرافيّ في العالَم، وينحصر تركيزُها الآن في سوقَين رَئيسَين، هما: التَّصوير الرَّقميّ والطّباعة الرّقميَّة، تأسَّست الشَّركَة على يَد جورج إيستمان في عام 1888م، وتَمّ تسجيلها لأوَّل مَرَّة كعلامة تجاريَّة في العام ذاته، وسريعًا ما أصبحت مُهَيمنَةً على صناعة التَّصوير الفوتوغرافيّ الأمريكيَّة، وكان عام 1996م عام الذّروة للشَّركَة إذ امتلكت أكثر من ثُلُثَي حصَّة السُّوق العالميَّة وبلغت عائداتها نحو 16 مليار دولار، وبَلَغَت قيمتها أكثر من 31 مليار دولار، فكانت العلامة التّجاريَّة الخامسة ضمن الأكثر قيمةً في العالَم، ومن عام 2003م إلى عام 2011م تعرَّضت الشركة لهزَّات اقتصاديَّة عنيفة وتخلَّصت من 47 ألف موظَّف، و13 مصنعًا، و130 مختبرًا للمعالجة، واستنفدَت احتياطيَّاتها النَّقديَّة سريعًا، وفي عام 2012م أشهرَت إفلاسَها وتَمّ حذف أسهُمها من بورصة نيويورك للأوراق الماليَّة.. للمزيد: الموقع الرّسميّ للشّركة، مُتاح على الرَّابط: https://www.kodak.com.

التَّنافُســيَّة لحساب مُنافسيها، وانتهى الأمر بالاســتحواذ عليها، والأمر ذاته بالنّسبة لشَركة نُوكيا Nokia[1]؛ فالميزَة التَّنافُســيَّة عُنصرٌ رئيسٌ لاستمرار المُنَظَّمَات في سوق العمَل، وهذا يتقاطع بشكلٍ مُباشرٍ مع مَبادئ ومُرتكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

وتُعَدّ القُدرَة التَّنافُســيَّة إحدى الخُطوَات الأسَاسيَّة في التَّخطيط الإستراتيجيّ، فمن غير المُمكن رَســم الخُطَط الإستراتيجيَّة للمُنَظَّمَات دون الاطّلاع الدَّقيق على ســوق المُنافسَة وعلى تطوُّرات قُدرات المُنافسين الرَّئيسيّين والمُحتَملين، فسوق المُنافسَة يلعب دَورًا رئيسًا في رَسم مَعالم خُطَط المُنَظَّمَات، ويُؤثّر في بيئتها الدَّاخليَّة أيضًا.

وفيما يتعلَّق بأنواع المُنافسَة في عالَم الأعمال، يوجد نوعَان رَئيسيان؛ المُنافسَة المُباشرَة والمُنافسَة غيرُ المُباشرَة، فالمُنافسَة المباشرَة تحدث بين المُنَظَّمَات التي تعمل في قطَاعٍ واحدٍ، وتكون المُنافســة هنا على العُمَلاء وعلى الحصَّة السُّوقيَّة ضمن ذات القطَاع، بينما المُنافَسَة غيرُ المباشرَة فهي التي تحدُث بين مُختَلف المُنَظَّمَات سواءٌ العاملة داخل القطَاع أو خارجَه، وتكون المُنافسَة هنا على مَوارد الإنتَاج.

**وهناك عوامل عديدة تُؤثّر في نَشــأة الميزَة التَّنافُسيَّة داخل المُنَظَّمَات، وهي عوامل خارجيَّة وعوامل دَاخليَّة، وفيمَا يَلي تبيانٌ لأهمّ هذه العَوامل:**

1. نوكيا (Nokia): شركة اتّصالات وتكنولوجيا مَعلومات فنلنديَّة مُتعدّدة الجنسيَّات مقرُّها في إسبو، فنلندا، مُنتَجُها الرَّئيس هــو الهواتف النَّقَّالــة، وتُقدّم أيضًا خدمات الإنترنت ومنها التَّطبيقات، الموسـيقى، الوسـائط الرَّقميَّة والرَّســائل؛ بدءًا من عام 2009م بدأت الشَّركة تُحقّق خســارة كبيرة، وتفقد حصَّتها السُّــوقيَّة لحســاب مُنافسين آخرين، وذلك بسبب انتشار البيئة البرمجيَّة أندرويد، وعدم انتباه إدارة الشَّركة للتَّغيُّرات التّكنولوجيَّة الحاصلة في العالم، وهو ما أدّى لخسارتها الحادَّة، ولاحقًا دخلت بشراكة إستراتيجيَّة مع شركة مايكروسوفت، وهذه الشَّراكة كانت أشبه بالاستحواذ، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/7uMDV

**العوامل الخارجيَّة**

تـــغيَّرت احتياجات العميل نتيجةً للتَّغَيُّرات التّكنُولُوجيَّة والاقتصَاديَّة والقَانُونيَّة الَّتي خَلقت ميزَة تنافُســـيَّة لبعض المُنَظَّمَات نتيجةً لسُرعَة رَدّ فعلها على التَّغَيُّرَات؛ فهناك التَّاجر الَّذي اســـتورد التّكنُولُوجيَا الحديثة والمطلوبة في السُّـــوق أسرع من غيره، واستطاع أن يحصل على ميزَة تنافُسيَّة عن طريق سُرعة رَدّ فعله على تَغَيُّر التّكنُولُوجيَا واحتياجات السُّوق. من هنا تظهر أهمّيَّة قُدرَة المُنَظّمَة على سُرعة الاستجابة للمُتَغَيّرَات الخارجيَّة، فالمُنَظَّمَات المَرنَة والقادرة على مُتَابَعَة المُتَغَيّرَات عن طريق تحليل المعلومات وتَوَقُّع التَّغَيُّرَات هي القادرة على ذلك، وفي الوقت نفسه قد تكون الاستجابة البطيئة للتَّغيُّرات الحاصلة في البيئة الخارجيَّة ســـببًا لفُقدان الميزَة التَّنافُسيَّة، فشَركة نوكيا الرَّائدة في صناعَة الهواتف المحمولَة فقَدَت قُدرتَها التَّنافُســـيَّة نتيجة عَدَم سَـــعيها لمُوَاكبَة التَّغيُّرات المُتَسَـــارعَة في عَالَم بَرمَجَـــة الهواتف المَحمولَة، فظهور بيئة العمَل البرمجيّ "أندرويد" وعدم سَـــعي نوكيا لتطوير بيئةٍ برمجيَّةٍ جديدة خاصّة بها أدَّى لخُروجها من سوق العمَل[1]؛ ولا تقتصر تَغيُّرات البيئة الخارجيَّة على التّكنولوجيا، بل تشـــمل المُتَغَيّرَات الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة والقانونيَّة والثَّقافيَّة والتَّغيُّرات في أذواق العُمَلاء وتفضيلاتهم.

**العوامل الدَّاخليَّة**

وهـــي امتلاك المُنَظّمَة لقُدراتٍ داخليَّةٍ تُعزّز من قُدرتها التَّنافُســـيَّة، كامتلاك فريق عملٍ خبيرٍ، وتكنولوجيـــا عمَل مُتطوّرة، وإستراتيجيَّات عمَل دقيقة، وعلاقَات مُميّزة مع المورّدين، وغيرها من نقاط القُوَّة المُعتمدة على البيئة الدَّاخليَّة.

ويلعب الإبداع والابتكار هنا دَورًا رئيسًا في خَلق الميزَة التَّنافُسيَّة، ولا ينحصر الإبدَاع في تطوير المُنتَج أو الخدمَة فقط، ولكنَّه يشمل الإبدَاع في إستراتيجيَّة وأسلوب العمَل، ونَوعيَّة التّكنُولُوجيَا المستخدَمَة في الإنتاج، وسُبُل كَسب المُستَفيد النّهائيّ.

1. كيف تدهوَرَت نوكيا بعدما كانت أكبر مُنتج في العالم للجوّالات؟، أرقام، 11 سبتمبر 2017م، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/5ZMFH

إنّ درجة المُنافسَة في أيّ سُوقٍ تعتمد في جزءٍ منها على عدد عَارضي الخدمَة والرَّاغبين في إشــبَاع طَلَبها، وعلى سُهولة دُخول مَشروعاتٍ جديدة، وخُروج مشروعاتٍ قائمةٍ على المدَى الطَّويل، وعمليًّا فإنَّ المُنافسَــة تصل لمستوياتٍ مرتفعةٍ عندما يكون هناك عددٌ كبيرٌ من عارضي الخدمَة فكُلّ واحدٍ منهم تكون له سَــيطرة جُزئيَّة على السُّوق وعلى الأسعار؛ منعًا لحالة الاحتكار الَّتي يفرضُها عارضٌ واحدٌ للسّلعة، والَّذي يتحكَّم في وضع الأسعار ولا يتقيَّد بالقوانين واللَّوائح.

## أهمّيَّة التَّنافُسيَّة كأحد مَعَايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تَكمُن أهمّيَّة التَّنافُســيَّة في تَعظيم الاســتفادة -ما أمكن- من المُميّزَات الَّتي يُوَفّرها الاقتصاد العالَميّ، والتَّقليل من سَلبيَّاته، ويشير تقرير التَّنافُسيَّة العالَميّ إلى أنّ الدُّوَل الصَّغيرَة أكثر قُدرَةً على الاســتفادة من مَفهُوم التَّنافُســيَّة من الدُّوَل الكبيرة؛ حيث تُعطي التَّنافُســيَّة الشَّركَات في الدُّوَل الصَّغيرَة فرصةً للخُروج من محدوديَّة السُّوق المحليَّة إلى رحابَة السُّــوق العالميّــة، وفي الوقت الحاليّ الشَّركَات هي الَّتي تتنافس، وليست الدُّوَل؛ حيث ارتبط مُستوى مَعيشَة دَولَة ما بشكلٍ كبيرٍ بنجاح الشَّركَات العاملة فيها، وقُدرتها على اقتحام الأسواق الدّوليَّة من خلال التَّصدير أو الاستثمار الأجنبيّ المباشر.

**وهناك مَعَايير للحُكم على جَودَة الميزَة التَّنافُسيَّة في المُنَظَّمَات، وهي تتحدَّد بثلاثة أمور:**

**مَصدَر الميزَة**

وهنا يَتمّ التَّمييز بين نوعين من المزايا وَفقًا لهذَا المعيار:

- مزايا تنافُسيَّة مُنخفضَة، وتعتمد على التَّكلفَة الأقلّ لقُوَّة العمَل والموادّ الخامّ، وهي سهلة التَّقليد نسبيًّا من قبَل المُنَافسينَ.
- مزايا تنافُســيَّة مُرتفعة تعتمد على تميُّز المُنتَج أو الخدمَة والسُّــمعَة الجَيّدَة، أو العلامة التّجاريَّة للمُؤسَّسَــة، والعلاقة الوطيدة بينها وبين العُمَلاء، وتتطلَّب هذه المزايا توافُر مَهَارَات وقُدُرَات عالية المُستَوى مثل تدريب العُمَّال.

**عدَد مَصادر الميزَة الَّتي تمَتَلكها المُنَظّمَة**

فاعتماد المُنَظّمَة على ميزَة تنافُسـيَّة واحدة يُعرّضُها إلى خَطَر سـهولة تقليدها من قبَل المُنَافسينَ، لذلك من الأفضل أن تتعدَّد مَصادر الميزَة التَّنافُسـيَّة لكي يَصعُب على المُنَافسين تقليدها.

**درجة التَّحسين والتَّطوير والتَّجديد المُستَمرّ في الميزَة**

وهذا عندما تقوم المُنَظَّمَات بخَلق مزايا جديدة وبشكلٍ أسرع؛ لتفادي قيام المُنَظَّمَات المُنَافسَـة بتقليد أو مُحَاكَاة مَيزَتها التَّنافُسيَّة الحَاليَّة، لذلك تَخلُق مزايا تنافُسيَّة من المرتَبَة المرتفعة، كما يجب على المُنَظّمَة أن تقوم بتقييمٍ مُستَمرٍّ لأداء مَيزتها التَّنافُسيَّة بالاسـتناد إلى المعَايير السَّـائدة في القطَاع، ويجب عليها إثراء هذه المعَايير بهدف التَّقييـم الصَّائب لهـا، ومعرفة مدى نجاحها، وبالتَّالي اتّخَاذ القرار المُنَاسـب في الاحتفاظ بها، أو التَّخلّي عنها إذا كانت لا تُحَقّق الهدف التَّمَيُّزيّ.

فالميزَة التَّنافُسيَّة تُعَدّ داعمًا مُباشرًا للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ لأنّ التَّمَيُّز في جَوهره يقوم على دَعـم مُؤشّرَات الأداء والجَودَة، وتحقيق أعلى دَرجة إشـباعٍ مُمكنة للعُمَلاء، وهذا ما تُسهم القُدرَة التَّنافُسيَّة في تحقيقه؛ فالحدود بين مَفهومَي القُدرَة التَّنافُسيَّة والتَّمَيُّز المُـؤَسَّسيّ تكاد تكون مَعدومَة، والعَلاقة بينهُما يمكـن وَصفُها بالتَّبادُليَّة، بمعنى أنّ كلَا المفهـومَين يؤثّر ويتأثّر بالآخر، فمن غير الممكن أن تتمكَّن مُنَظّمَة ما من تحقيق مُعدَّلات تميُّز مُرتفعَة في ظلّ عدم امتلاكها قُدرَة تنافُسيَّة واضحة، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والقُدرَة التَّنافُسـيَّة يتمّ بناؤُهُما على التَّوازي، والقُدرَة التَّنافُسيَّة تعتمد بدرجةٍ كبيرةٍ على الكفاءات البشَريَّة، وهو ما يتقاطَع بشـكلٍ مُباشرٍ مـع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، الذي بدوره يعتمـد على الكفاءات البشَريَّة أيضًا كمُرتَكز رَئيـس لدَعم مُؤشّرَات الجَودَة والجَودَة الشَّـاملَة، وتحقيق الأثر المُستدَام على مُسـتَوى مُختلَف أصحاب المَصالح والبيئَة الخارجيَّة ككُلّ.

## المبحث الثَّالث

# مُكَافَحَة الفَسَاد والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تُعدّ الجُهُود المُؤسَّسيَّة لمكافحة الفَسَاد على مُستَوى المُنَظَّمَات والحكومات من المعايير الرَّئيسَة المُستخدَمة في التَّقييم، فمن غَير المنطقيّ أن تُوصَف مُنَظّمَة ما بأنَّها حقَّقَت التَّمَيُّز، وهي في الحَقيقة تُعاني من الفَسَاد الإدَاريّ والمَاليّ، أو أيّ نوعٍ من أنواع الفَسَاد، هذه سيكون أحد أهَمّ إنجازاتها أن تتخلَّص من مَظاهر الفَسَاد فيها، والفَسَاد يُعَدّ من الظَّواهر الإداريَّة المُنتشرة بشكلٍ واضح في عالَم الأعمَال، سواءٌ على المُستوى الفَرديّ أو المُؤسَّسيّ، ولا تنحصر أشكالُه في الفَسَاد المَاليّ التَّقليديّ، بل تتعدَّى ذلك لتشمل طائفةً واسعةً من الأشكال، تَطال المُنافسَة غير المشروعة، والتَّلاعُب بالقوائم المَاليَّة، وتبييض الأموال والسَّرقات العلميَّة، وعدم احترام حقوق الملكيَّة الفكريَّة، والتَّمييز العُنصريّ بين العاملين، وغيرها من أشكال الفَسَاد.

وممَّا لا شَكّ فيه أنَّ مُختلَف أشكال الفَسَاد لها آثار سلبيَّة تَطال المُنَظّمَة ذاتها وبيئة العمَل بأكملها، فبعض أشكال الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ أدَّت لحُدوث أزمَات اقتصَاديَّة على مُستَوى العالَم، ومنها الأزمة المَاليَّة في دُوَل جنوب شَرق آسيا عام 1997م، وأزمة الرَّهن العقاريّ عام 2008م، وغيرها من الأزمات، وبالتَّأكيد فإنّ الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ ليسا سببًا مُباشرًا في هذه الأزمات، لكنَّهما أسهما في تعمُّقها وزيادَة حدَّتها.

وتُعَدّ ظاهرة الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ مُشكلةً شديدة الانتشار وذات جذورٍ عميقةٍ، وتدخُل فيها عوامل كثيرة يَصعُب فَصلها في بعض الأحيان، وبالطَّبع تختلف شُمُوليّتها من مُجتَمَعٍ لآخر، وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بمُعَالَجتها؛ لما لها من تأثيراتٍ سَلبيَّة عظيمةٍ على الاقتصاد في مُجتَمَعات عديدة.

## مَفهوم الفَسَاد وأنواعُه

الفَسَاد لغةً البُطلان، وضدّ الصَّلاح، يُقال فسَد الشيء أي: بَطُل واضمَحَلَّ، أمَّا الفَسَاد على مُستَوى المُنَظَّمَات فيعني سُوء استغلال السُّلطَة من أجل تحقيق مَكاسب ومَنافع خَاصَّة، وهو مضمون التَّعريف الَّذي اعتَمدَته مُنَظَّمَة الشَّفافية العَالَميَّة[1]؛ ونصَّه هو أنَّ الفساد "كلّ عمل يتضمَّن سُوء استخدام المنصب العامّ لتحقيق مصلحة خاصَّة ذاتيَّة لنفسه أو جماعته"[2].

**وعلى الرَّغم من أنّ اتّفاقيَّة الأُمَم المُتَّحدة لمُكافَحة الفَسَاد لم تضع تعريفًا للفَسَاد إلَّا أنَّها حدَّدت الجرائم الَّتي يمكن وَضعها تحت بَند الفَسَاد وهي:**

- رَشوة المُوظَّفين العُموميّين أو العَاملين.
- اختلاس المُمتلكات أو تبديدُها أو تسريبُها وسرقتُها.
- المُتَاجَرة بالوظيفة أو استغلال النُّفُوذ.
- إساءَة استغلال الوظائف.
- الثَّرَاء غير المشروع.
- غَسل الأموال.
- إعاقة سَير العَدالة بإخفاء المعلومات.

**وفيما يتعلَّق بأنواع الفَسَاد، فهو يشمل طائفةً واسعةً، وجميعها تشير بشكلٍ مُباشرٍ لحالات خَللٍ إدَاريّ أو ماليّ، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ أنواع الفَسَاد:**

1. مُنَظَّمَة الشَّفافيَة العَالَميَّة: مُنظَّمة دوليَّة غير حكوميَّة مَعنيَّة بالفَساد، وهذا يتضمَّن الفسَاد السّياسيّ وغيره من أنواع الفساد. وتشتهر عالميًّا بتقريرها السَّنويّ مُؤشر الفساد، وهو قائمة مُقارنة للدُّوَل من حيث انتشار الفساد حول العالم، مقرّ المنظَّمة الرَّئيس يقع في برلين، ألمانيا، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/8jj1S
2. الدكتور أحمد أبو دية، الفساد: سبله وآليات مكافحته، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان 2004م، القدس، فلسطين، الطبعة الأولى 2004م.

**الفَسَاد الإدَاريّ**

وهو اســـتغلال الوَظيفيَّة البيروقراطيَّة والسّلُوك البيروقراطيّ لتحقيق مَنافع بطُرقٍ غير شرعيَّة.

**الفَسَاد الاقتصَاديّ**

مثل جرائم الشَّركَات الَّتي تســـتغلّ تَفَشّي البَطَالَة في اســـتغلال الأيدي العاملة في أعمَال غير مشروعةٍ وجرائم اقتصَاديَّة مثل الَّتي ترتكبها المافيا أو الشَّركَات مُتَعَدّدَة الجنسيَّات.

**الفَسَاد المَادّيّ**

هـــو جميع المعاملات المَاليَّة والاقتصَاديَّة المُخَالفَة للأحكام والقواعد المتَّفَق عليها في التَّنظيمات الدّوليَّة.

**هناك أنواع للفَسَاد حسب الدَّرجات الوَظيفيَّة**

وتُسمَّى الفَسَاد الصَّغير، وهذه الأنواع يقوم بها صغار المُوظَّفينَ، وعادةً ما يكون فردًا واحدًا دون تنسيق مع الآخرين؛ مثل الرَّشاوى.

**الفَسَاد الكبير**

وهو ما يقوم به كبار المســـؤولين لتحقيق ثراءٍ كبيرٍ، وهَذَا خَطرُه أكبر وأعمقُ، ويُكلّف الدَّولة والمُنظَّمَات مَبالغَ ضَخمَة، ويتسبّب في مُشكلاتٍ حادَّة يَصعُب تَخَطّيها في بعض الأحيان.

## أسباب الفَسَاد الإداريّ

الفَسَـــاد الإدَاريّ هو كُلّ عمل يَتَضَمَّن سُـــوءَ استخدام المنصب العامّ لتحقيق مَصلَحة شَخصيَّة لنفسه أو لجماعته، وهو من أسوأ الأمراض الَّتي قد تُصيب المُنَظَّمَات، وتُؤَثّر في هياكلها التَّنظيميَّة، وله عدَّة أسباب؛ **فيما يَلي تبيانٌ لأهمّها:**

- حدوث فَجوةٍ كبيرةٍ بين القيَم الحضريَّة السَّـــائدة في المُجتَمَع وبين قيَم وقواعد العمَل الرَّســـميَّة المُطبَّقة في الدَّولة؛ ممَّا يتســـبَّب في حـــالات مُخَالَفات كبيرةٍ كاستجابةٍ طبيعيَّةٍ للنِّظام المُجتَمَعيّ، لذلك يجب إعادة تحريك الأمور في المُجتَمَع؛ لتقليـــص هذه الفَجوة، غيرَ أنَّ القيَم والمبادئ الشَّـــخصيَّة الخاصَّة بالأفراد قد تكون في أدنى مُســـتوياتها، لذلك تسمَح لصاحبها بممارسة الفساد الإدَاريّ، كما أنّ محدوديَّة قَنوات التَّأثير غير الرَّسميَّة المُطبَّقة في أجهزة الدَّولَة بالإضافَة إلى ضَعف العلاقة بين الإدَارَة والجمهور؛ من أهَمّ أســـباب انتشـــار الفَسَاد الإدَاريّ كذلك.
- هناك ما يُسمَّى بأسباب الفَسَـــاد الإدَاريّ الهَيكَليَّة بمعنى استمرار العمَل بنفس الهيـــاكل التَّنظيميَّة القديمة للأجهزة الإداريَّة، عـــلى الرَّغم من كُلّ هَذَا التَّطَوُّر والتَّغيّرات الكبيرة الَّتي حدثَت في كَافَّة المُجتَمَعات، كذلك تغيُّر طُمُوحات وأحلام الأفراد، ممَّا يدفَع المُوظَّفين لسلوك مَساراتٍ تحت ستار الفَسَاد الإدَاريّ لتَخَطّي هذه الهياكل التَّقليديَّة، وما تُســـبّبه من مُشـــكلاتٍ تَتَعلَّق بالإجرَاءَات. على سبيل المثال: الأســـباب الاقتصَاديَّة الَّتي تَتَمَثَّل في انعـــدام العَدالَة في توزيع الأجور والـــثَّروة في المُجتَمَع، وهو ما يَخلُق طبقـــاتٍ اجتمَاعيَّة غير مُتكافئَة بين الثَّراء الفَاحش والفقر المُدقع.
- انتشار الجهل والفقر، ونَقص المعرفَة بالحُقوق، وانهيار القيَم والرَّوابط التَّقليديَّة.
- ضَعف أجهزة الرَّقابَة في الدَّولة، وعدم استقلاليّتها.

- عَدَم الالتزام بمبدأ الفَصل المتوازن بين السُّلُطات التَّنفيذيَّة والتَّشريعيَّة والقضائيَّة، وطُغيَان السُّـــلطَة التَّنفيذيَّة على التَّشريعيَّة؛ ما يُؤَدّي إلى ضَعف الجهاز القضائيّ وغياب استقلاليّته ونزاهته.
- غيـــاب قواعد العمَل والإجــرَاءَات المكتوبة ومُدوّنات السّـــلُوك للمُوظَّفين في قطَاعات العمَل العامَّة والخَاصَّة، ما يَفتح الباب للفَسَاد بالطَّبع.
- ضَعف دَور مُنَظَّمَات المُجتَمَع المَدَنيّ والمُؤَسَّسَـــات الخَاصَّة في الرَّقابَة على العمَل الحُكُوميّ، وأحيانًا عدم تمتُّعها بالحياديَّة والموضوعيَّة في الكَشـــف عن حالات الفَسَاد الإدَاريّ.

**وغالبًا ما يَقترن الفَسَـــاد الإدَاريّ بجُملة آثارٍ سَـــلبيَّةٍ تطال عدَّة قطَاعات، داخل المُنَظَّمَات وخارجها، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه الآثار السَّلبيَّة:**

- يتسبَّب الفَسَاد في خَلخَلَة قيَم المُجتَمَع الأخلاقيَّة، وانتشار اللاَّمُبالاة والسَّلبيَّة بين أفراده، وعلى المدَى الطَّويل يُؤَدّي إلى بروز مُشكلات مثل التَّعَصُّب والتَّطَرُّف في الآراء وانتشـــار الجرائم كَرَدّ فعل على انهيار مَنظومَة القيَم وعدم تكافُؤ الفُرَص الذي يتسبَّب فيه الفَسَاد الإدَاريّ.
- انتشـــار عدم المهنيَّة وفُقدَان قيمة العمَل، والتَّفريـــط في مَعَايير أداء الواجب الوَظيفيّ، وتراجع الاهتمام بالحقّ العامّ.
- انتشار الحقد والاحتقان الاجتمَاعيّ بين شرائح المُجتَمَع، وزيادة حَجم المجموعات المُهَمَّشَة.
- الفَشَل في جَذب الاستثمارات الخارجيَّة، وهروب رؤوس الأموال المَحليَّة.
- إهدار المَوَارد بســـبب تداخُل المصالح الشَّخصيَّة، والتَّسَبُّب في تضييع المشروعات التَّنمَويَّة الكبيرة.
- إهدار الإيرادات العامَّة للدَّولة وللمشروعات.

- بروز المحسوبيَّة والوساطة في التَّعيين؛ ما يؤدّي لهروب الكَفَاءَات الاقتصَاديَّة.
- إهدار الحقّ في المساواة وتكافؤ الفُرَص، الذي يَحُدّ من شفافية الأنظمَة وانفتاحها.
- عدم مراعاة المصالح العامَّة في اتّخَاذ القَرَارات؛ فجميعها تتمّ بناءً على المصالح الشَّخصيَّة.

## الفَسَاد المَاليّ وأسبابُه وآثارُه

أمَّا فيمَا يتعلَّق بالفَسَاد المَاليّ فهو الانحرافات المَاليَّة ومُخالَفة الأحكام والقواعد المُعتَمَدَة في الدَّولة ومُؤسَّسَاتها، وكذلك مُخالَفة ضَوَابط وتعليمات الرَّقابَة الإداريَّة، أو هو الخُروج عن القانون العامّ، وعدم الالتزام به لتحقيق مصالح سياسيَّة واقتصَاديَّة واجتمَاعيَّة خَاصَّة لصالح أفراد أو جماعةٍ بعينها. وفيه يَتمّ استخدام النُّفُوذ العامّ لتحقيق أرباح خَاصَّة، مثل الرَّشَاوَى الَّتي تُعطَى لبعض المسؤولين؛ وينتج الفَسَاد المَاليّ نتيجة عدَّة أسبابٍ.

**فيما يَلي تبيانٌ لأهمّها:**

- الأسباب السّياسيَّة؛ مثل: غياب الحُرّيَّات والنّظَام الدّيمقُراطيّ.
- ضَعف دَور مُنَظَّمَات المُجتَمَع المَدَنيّ.
- ضَعف دَور وسائل الإعلام التّوعويّ ودَورها الرّقَابيّ على المُؤسَّسَات.
- ينتشر الفَسَاد المَاليّ في أوقات الأزمات، مثل الحُروب وما ينتج عنها من دمارٍ أو مُشكلاتٍ مثل الطَّائفيَّة والتَّفكير القَبَليّ.
- القَلَق النَّاجم عن عدم استقرار الأوضاع، والخَوف من المجهول، والتَّفكير في جَمع الأموال بأيّ طريقةٍ مُمكنَةٍ لتَجَنُّب هذا المصير المجهول.
- تردّي المُؤشّرَات الاقتصَاديَّة، وارتفاع تكاليف المعيشة في ظلّ ضَعف الدُّخُول ما يُشَجّع سلوك الفَسَاد.

- تُشجّع البيروقراطيَّة المُعَقَّدَة على تَفَشّي الفَسَاد في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة ومُنَظَّمَات القطَاع الثَّالث.
- غُمُــوض التَّشريعات وعدم وُضُوحها ما يُــؤَدّي للتَّحايل عليها من قبَل ضعَاف النُّفُوس.
- عَدم تَنفيذ التَّشريعات وتطبيقها بجديَّة ما يُحَفّز سلوك الفَسَاد.
- تَجَاهُل تعيين الكَفَاءَات المهنيَّة والمُدركَة لأخلَاقيَّات العمَل والاعتماد على الوساطة الَّتي عادةً ما تُؤَدّي إلى تعيين أفراد لا يَعرفون السّلُوكيَّات الوَظيفيَّة السَّليمَة.
- تَهميش المُؤَسَّســات الرَّقَابيَّة، وعدم الاعتماد على تقاريرها، ما يُشَجّع على تَفَشّي الفَسَاد في المُؤَسَّسَة.
- البيئة السّياسيَّة والاجتمَاعيَّة المُلائمة لظهور الفَسَاد وانتشاره.

**ويَرتَبط الفَسَاد المَاليّ بجُملة نتائج تَطال عدَّة قطَاعاتٍ ومُستوياتٍ، وفيمَا يَلي تبيانٌ لأهمّ هذه الآثار السَّلبيَّة:**

- الفَسَاد المَاليّ يتسبَّب في تكلفةٍ كبيرةٍ خَاصَّةً في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة العامَّة؛ حيث يَتمّ الحصول على مَكاســب مَاليَّة وامتيازات خَاصَّة غير مَشروعة على حســاب المُجتَمَع وأموال الدَّولة والمُوَاطنينَ.
- تَدَنّي كفاءة الاســتثمار العامّ وضَعف مُستَوى الجَودَة في البنيَة التَّحتيَّة العامَّة، وذلك نتيجة للرَّشاوى الَّتي تُقَلّل من المَوَارد المُخَصَّصَة للاستثمار، وإساءة توجيهها أو زيادة تَكلفتها.
- تَأثير سَــلبيّ مُباشر على حَجــم ونَوعيَّة مَوَارد الاســتثمار الأجنبيّ؛ لأنّ هذه الاستثمارات تتبعها إمكَانيَّات نَقل المَهَارَات والتّكنُولُوجيَا، والفَسَاد يُضعف تَدَفُّق هذه الكَفَاءَات إلى الدَّاخل، وبالتَّالي تَدَنّي حَجم الضَّرائب.

- تَرَاجُع مُؤشّرَات التَّنميَة البشَريَّة، خَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالصّحَّة والتَّعليم على ســـبيل المثال.
- سُوء توزيع الدُّخُول والثَّروة، ويأتي هَذَا نتيجة استغلال أصحاب النُّفُوذ لمناصبهم في المُجتَمَع، وفي النّظَام السّـــياسيّ؛ فَيَســـتَأثرُون بالنَّصيب الأكبر من المنافع الاقتصَاديَّة مع الاستمرار في مُرَاكَمَة الأصول بشكلٍ مُتَواصل ما يُؤَدّي إلى توسيع الفَجوة بين نُخبَة المُجتَمَع من أصحاب المناصب العالية وبقيَّة أفراده.
- انخفَاض القيَمة السُّوقيَّة لأَسهُم المُؤَسَّسَات في البورصة؛ ممَّا يتسبَّب في تَكَبُّدها خسائر مَاليَّة فَادحَة.

يُعَدّ الفَسَاد المَاليّ والإدَاريّ عَقبةً رئيسةً في وجه إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فمن غير الممكـــن البَدء بتطبيق معايير التَّمَيُّز في ظلّ وجود مُؤشّرَات على أيّ شَـــكلٍ من أشكال الفَسَاد، خاصَّةً أنّ الفَسَاد يَرتَبط بهَدرٍ غير شَرعيٍّ للمَوارد، وبالتَّالي يُؤثّر على مُعـــدَّلات الإنتاجيَّة، كما يترك آثارَه السَّـــلبيَّة على مُختَلَف عَناصر البيئَة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات، بما يشـــمل تراجُع مُؤشّرَات الالتـــزام التَّنظيميّ والرّضا الوظيفيّ وغياب السَّـــعادة المهنيَّة، وهدر الموارد المَاليَّة، وارتفاع مُعدَّلات التَّسرُّب والدَّوران الوظيفيّ، وغيرها من الآثار السَّلبيَّة التي تعوق بشكلٍ مُباشرٍ وغير مُباشرٍ إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذلك فإنّ البَدء بتطبيق رَكائز التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات يتطلَّب وجود سياســـةٍ داخليَّةٍ واضحَة المَعالم تستهدف مُكافحة مُختَلَف أشكال وأنواع الفَسَاد.

في ختام هذا الفَصل لا بُدّ من التَّأكيد على أنّ مَفاهيم الحَوكَمَة والقُدرَة التَّنافُســـيَّة ومكافحة الفَســـاد المَاليّ والإدَاريّ ترتبط ببعضها بعلاقَةٍ عُضويَّةٍ تَبادُليَّةٍ، فلا يمكن تطبيـــق أيّ مفهومٍ منها في ظلّ غياب باقـــي المفاهيم، كما ترتبط هذه المفاهيم مع مَفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فمن غير المُمكن البَدء بتَطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ دون وجود معايير واضحة للحَوكَمَة ومُرتَكَزَات لتنمية القُدرَة التَّنافُســـيَّة وسياساتٍ واضحةٍ لمكافحة الفَسَاد الإدَاريّ والمَاليّ، فهذه المفاهيم الإداريَّة يمكن النَّظر إليها على

أنَّها كُتلة إداريَّة مُتكاملة، فغياب أو تراجُع فَاعليَّة أيٍّ منها ينعكس ســـلبًا على المفاهيم الأخرى، والعكسُ صحيحٌ؛ فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا يمكن أن يكون مَنهج عمَلٍ إدَاريّ مُستقلٍّ عن المفاهيم الإداريَّة الأخرى، فهو مفهومٌ مُتكاملٌ مع مَفاهيم أخرى، وبقَدر ما يكون هذا التَّكامُل تامًّا فإنَّه ينعكس إيجابًا على البيئة الإداريَّة والتَّنظيميَّة بشكلٍ عامّ.

## الفَصْل السَّابع

# عناصر تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: الجُهُود الإعلاميَّة
  - أهمّيَّة الإعلام في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - مُتطلَّبات تفعيل دَور الإعلام في المُنَظّمَة.
- المبحث الثَّاني: السّياسة التَّنظيميَّة
  - أهمّيَّة السّياسة التَّنظيميَّة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.
  - أُسُس بناء سياسة تنظيميَّة فاعلة.
- المبحث الثَّالث: عناصر التَّمَيُّز في المُؤَسَّسات العربيَّة الخَاصَّة والعامَّة
  - عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع الخاصّ.
  - عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع العامّ.
- المبحث الرَّابع: عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ
  - أهمّيَّة مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ.
  - عناصر تميُّز مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ.

## الفصل السَّابع

# عناصر تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

### مُقدِّمَة

إنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ سواءٌ على مستوى الدُّوَل أو المُنَظَّمَات بأنماطها وأحجامها المختلفة يُعدّ هدفًا إستراتيجيًّا، ومشروعًا دائمًا، وبلوغُه لا يتمّ إلا من خلال إستراتيجيَّات مدروسة، خَاصَّةً وأنَّه من دون تشكيل فريق قَوِيّ وقادر على الإبدَاع لن يَتمّ تحقيق التَّمَيُّز، لذا فإنَّه من خلال تشكيل هذا الفريق تبدأ المُنَظّمَة في صياغة خُطَطها الإستراتيجيَّة، ومن ثَمَّ تَحقيقها وَفقًا للإمكانيَّات التي تَمتَلكها والآمال التي تَسعى إلى تحقيقها، ومن خلال القُدرات والمَوَارد الَّتي تَمتَلكُها المُؤَسَّسَة تَصل إلى النَّجاح والرّيادة في مجالها، وتُصبح مُتَمَيّزةً عن باقي المُؤسَّسَات.

ولا يُمكن أن تُحَقّق أيّ مُؤَسَّسَة التَّمَيُّز من دون امتلاك فريقٍ قادرٍ على صناعة هَذا النَّجاح والرّيادة، فَضلًا عن امتلاك مجموعة من الأدوات المُساعدة في صناعة التَّمَيُّز، خاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالدّعاية والإعلان، فبدون هذا الجانب لا يُمكن أن تُحَقّق المُؤَسَّسة شُهرةً واسعةً بين الأوساط المُختَلفة، لا سيَّما وأنّ هَذا الانتشار يُمكن تَحقيقُه من خلال أدوات إعلاميَّة عدَّة، فَضلًا عن الجُهُود التَّنظيميَّة التي تُحَدّد ملامح الهيكل الهَرَميّ في المُؤَسَّسة وتُؤَدّي إلى انتشارها وتَوَسُّعها.

وبالإضافة إلى الجُهُود الإعلاميَّة والتَّنظيميَّة؛ فإنّ سُبُل تحقيق التَّمَيُّز في القطاع الخاصّ تختلف عنها في المُؤسَّسَات الحُكُوميَّة، لا سيَّما وأن لكُلٍّ منهما نَسقًا خاصًّا في الدّعاية والانتشار، فَضلًا عن الفئات المُستَهدَفة في هذه الدّعاية، لكن في الغالب تُحَقّق المُؤسَّسَات الخَاصَّة في الدُّوَل العَرَبيَّة تميُّزًا واسعًا لا تصل إليه المُؤسَّسَات الحُكُوميَّة التي تتَّبع بعض الآليَّات في تنفيذ خُطَطها المُستَقبَليَّة، وغالبًا ما تعتمد على الرُّوتين، ممَّا يُعَطّل تَوسُّعَها وانتشارَها بنَفس حَجم الانتشار الَّذي تُحَقّقه المُؤسَّسَات الخَاصَّة.

## المبحث الأوَّل

# الجُهود الإعلاميَّة

**تُعدّ الوســـائل الإعلاميَّة إحدى الأدوات الضَّروريَّة لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؛ خاصَّةً وأنّ الدّعاية تُسهم بشكلٍ فعَّال في إيضاح الامتيازات التي تتفرَّد بها المُنَظّمَة عن نظيراتها، ومن هنا تحصل هذه المُؤَسَّســـة على التَّمَيُّز الَّذي يجعلُها رائدةً في المجال الَّذي تَتَخصَّص فيه، ممَّا يعني أنّ الإعلام بداية طريق تَحقيق التَّمَيُّز عبر أدوات الانتشار الواسعة، واستخدام وسائل الإعلام المُناسبة للمُؤَسَّسة.**

ومن أجل تحقيق نتائج أفضل عبر الإعلام لا بُدّ من تحديد وســـيلة الإعلام الأنســـب لتصميم الدّعاية الأفضل للمُنَظّمَة، ومن ثَمّ يُمكن صياغة إستراتيجيَّة مُتكاملة للتَّطوُّر والتَّوسُّع الإعلاميّ، حتَّى يَتمّ التَّرويج لهذه المُؤَسَّسة بأفضل شكلٍ مُمكن، ويتمّ تحقيق مكاسب عدَّة تُؤَدّي إلى انتشار وتوسُّع المُنَظّمَة، ومن ثَمَّ تحوُّلها إلى مُنَظّمَة مُتَمَيّزة في هَذا المجال الَّذي تختصّ به، واســـتنادًا إلى أهمّيَّة الإعلام -كونه عنصرًا رئيسًا- لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؛ ســـيتمّ تخصيص هذا المبحث لدراسة وتحليل أهمّيَّة الإعلام، ودَوره في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

### أهمّيَّة الإعلام في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يُعـــدّ الإعلام -عَبر أدواتـــه المختلفة- أداة الاتّصال والتَّواصـــل بين المُنَظّمَة وبيئتها الخارجيَّـــة بعناصرها المختلفة، ويعمل الإعلام هنـــا على اتّجاهَين؛ الأوَّل خارجٌ من المُنَظّمَة، والآخر داخلٌ إليها، وفيما يلي تبيان لتفاصيل كلا الاتّجاهين:

**الاتّجاه الأوَّل: من المُنَظّمَة إلى البيئة الخارجيَّة**

في هذا الاتّجاه تستثمر المُنَظّمَة الأدوات الإعلاميَّة لمُخاطبَة الجمهور العامّ، وأصحاب المصالح المختلفة، من مســـتثمرين وجهاتٍ حُكُوميَّة وحَمَلَة أســـهم ومُورّدين وعملاء وغيرهـــم، ويتمّ في هذا الاتّجاه التَّســـويق الإعلاميّ لإنجـــازات المُنَظّمَة، وتوضيح الجوانب التي تُبيّن تمَيُّزها.

**الاتّجاه الآخر: من البيئة الخارجيَّة إلى داخل المُنَظّمَة**

في هذا الاتّجاه تقوم المُنَظّمَة بتلقّي الرَّسائل الإعلاميَّة الصَّادرة عن البيئة الخارجيَّة واستقبالها ودراستها وتحليلها، ومن خلال هذا الاتّجاه يتمّ دراسة الانطباع الإعلاميّ العامّ السَّائد عن المُنَظّمَة، وفي حال كان هذا الانطباع سلبيًّا يتمّ مُعالَجة أسبابه، وفي حال كان إيجابيًّا يتمّ تعزيزُه.

ولا بـــدّ هنا من التَّأكيد على أنّ كلا الاتّجاهَين السَّـــابقَين يُعدَّان مُتكاملَين، فالأثر الحقيقيّ يظهر من خلال تفاعل الرّسالة الإعلاميَّة الصَّادرة مع الواردة.

**وبشكل عامٍّ تظهر أهمّيَّة الإعلام في المُنَظّمَة على أنَّها عنصرٌ رئيسٌ في بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ من خلال نقاطٍ عدَّةٍ، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّها:**

**التَّرويج**

عبر وسائل الإعلام تقوم المُنَظّمَة بالتَّرويج لأنشطتها المُختَلفة، خاصَّةً وأنَّ هذه الدّعاية تعكـــس صورةً حقيقيَّةً لأهَمّ الامتيازات التي تختصّ بها المُنَظّمَة في مجالها، ومن ثَمَّ يمكنُها الانتشـــار والتَّوسُّع عبر هذه الأدوات الإعلاميَّة، وعلى هذا فإنَّ غياب الأدوات الإعلاميَّة عن المشـــهد، يُؤَدّي إلى ظهور الكثير من الشَّائعات والأخبار المَغلوطة عن المُنَظّمَة، دون أن يكون هناك حائط صَدّ لهذه الشَّـــائعات التي تُؤَثّر بالسَّـــلب على المُنَظَّمَات، الأمر الَّذي يكشـــف أنّ الإعلام سلاحٌ ذو حَدَّين؛ فيمكن استعمالُه بهدف الدّعاية للمُنَظّمَة أو الطَّعن فيها من خلال الشَّائعات.

**تعزيز الصُّورة الذّهنيَّة للمُنَظّمَة**

تُعَـــدّ الصُّورَة الذّهنيَّة للمُنَظّمَة عاملًا حاسمًا لناحية إدراك تميُّز المؤسَّســـة من قبَل الجمهور العامّ، وذلك من خلال تَوظيف واســـتخدام أدوات الإقناع المُختَلفة، ولأجل تَحقيـــق التَّمَيُّز يجب أن تكون هناك إستراتيجيَّة واضحـــة لتَمَيُّز المُنَظّمَة عن باقي المُنَظَّمَات الأخرى في سُوق المُنافسة، وَفقًا لحَجم انتشار المُنَظّمَة، سواءٌ على المستوى المَحَليّ أو الدُّوليّ؛ حيث تختلف إستراتيجيَّة التَّســـويق والدّعاية وَفقًا لحَجم المُنَظّمَة

ونطاق انتشارها، الأمر الَّذي يجعل صياغة الإستراتيجيَّة الإعلاميَّة الخَاصَّة بالمُنظّمَة تَتطلَّب أوَّلًا تحديد الهدف النّهائيّ من حَملات الإعلام والدّعاية.

**التَّعريف بالمُنَظّمَة**

وبأهدافهــا ورســالتها ورؤيتها وغاياتها، وتبيان الأنشــطة التي تقوم بها في إطار مســؤوليَّتها الاجتماعيَّــة، فالمُنَظّمَة وبدون أداء إعلاميّ فاعل تبقى حبيســة البيئة الدّاخليَّة، الأمر الَّذي يُؤكّد أنّ دَور الإعلام في تَحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ شديدُ التَّأثير؛ لأنَّــه من دون هذه المرآة التي تعكس صورة المُؤَسَّســة وتُعَبّر عن أحوالها وخُطَطها؛ ســتكون شهرةُ المُنَظّمَة مَحدودةً، ممَّا يعني أنَّها ستظلّ مُقتصرةً على دائرة صغيرة من الانتشار والتَّوسُّع، بينما من خلال الإعلام والدّعاية تُحقّق المُنَظّمَة شهرةً واسعةً، وتتَّجه نحو الرّيادة والتَّمَيُّز الَّذي يجعلُها في صَدَارة المُنَظَّمَات العاملة في التَّخَصُّص نفسه.

## مُتطلَّبات تفعيل دَور الإعلام في المُنَظّمَة

حتى تتمكّن المُنَظّمَة من تحقيق أفضل اســتثمارٍ مُمكن للإعلام في ســعيها للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لا بدّ لها من تحقيق جملةٍ من الشُّروط، **وفيما يلي تبيان لأهمّها:**

**اختيار الوسيلة الإعلاميَّة المُناسبة لتحقيق الانتشار والتَّمَيُّز**

حيث يَتمّ حَسم هَذا الاختيار وَفقًا لعدَّة عوامل مُؤثّرة؛ أهَمُّها: الملاءَمة بما يعني تقييم ملاءَمة الوســيلة الإعلاميَّة للفئة المُستهدَفة في الإعلام، وطبيعة إخراج الدّعاية إلى الجمهور من أجل ضمان تفاعُلهم مع المُنَظّمَة.

**تعزيز المهارات الإعلاميَّة في المُنَظّمَة**

وذلك من خلال تشــكيل فريقٍ يمتلك مُؤهّلات واســعة يمُكنُها تَحقيق الرّيادة داخل المُنَظّمَــة؛ حيث يجــب على هذا الفريق أن يُنَفّذ الــدَّور الإعلاميّ داخليًّا من خلال عَمَليَّات التَّوعية اللَّازمة لتحقيق التَّمَيُّز والجَودَة في الأداء.

**تحديد الثّغرات الإعلاميَّة ومعالجتها**

تُعَدّ هذه الخُطوة الأهمّ في رحلة تحقيق التَّمَيُّز وجَودة الأداء المنشودة داخل المُنَظّمَة،

فمـــن خلال عمليَّـــة التَّقييم الذَّاتي تتمَكَّن المُنَظّمَة من التَّعَـــرُّف على مَواطن القُوَّة والضَّعـــف في مُختلَف دوائر العَمَل بها؛ وعَقب ذلك يَتم صياغة إستراتيجيَّة شـــاملة للمُنَظّمَة، وتبدأ مرحلة الدّعاية والإعلام لهذه المُنَظّمَة.

**بناء إستراتيجيَّة إعلاميَّة**

لتحقيق أفضل اســـتثمار ممكن للإعلام لا بدّ من وجـــود إستراتيجيَّة إعلاميَّة تُوجّه الجهود الإعلاميَّة في المُنَظّمَة.

وحاليًّا وفي ظلّ تصاعُد دَور الإعلام وظهور أدوات إعلاميَّة جديدة كالإعلام الرَّقميّ بـــات اعتماد المُنَظَّمَات على الإعلام في دَعـــم إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ عنصرًا رئيسًـــا، وفي ظلّ التَّطَوُّر التّكنولوجيّ الَّذي شهدَته السَّنوات القليلة الماضية؛ أصبحت وسائل الدّعاية والإعلان خلال الفترة الرَّاهنة أكثر انتشارًا وأسرع في تحقيق النَّتائج، لذا فإنَّه مع هذا التَّطَوُّر أصبحت التَّحدّيات أصعب على المُنَظَّمَات في توجيه رسائلها الإعلاميَّة، خاصَّةً وأنّ الفضاء الإلكترونيّ اليوم يُوجَد به مُنافَســـات صَعبَة تحتاج إلى قُدرات ومَوارد أكثر تطوُّرًا، وعلى هذا فإنّ التَّطَوُّر التّكنولوجيّ أســـهم بشـــكلٍ فَعَّال في احتدام المُنافَسَـــة، والبحث عن وســـائل وأدوات إعلام أكثر اتّساعًا في الفضاء الإلكترونيّ الَّذي بات اليوم يلعب دَورًا رئيسًـــا في توجيه الجمهور بشـــكلٍ كبيرٍ نحو تحديد اختياراتهم، ورَسم الكثير من المواقف تجَاه المُنَظَّمَات المُختَلفة؛ سواءٌ بالإيجاب أو السَّلب.

وبناءً على ما سبق؛ فإنّ تَمَيُّز المُنَظَّمَات يحتاج إلى أدوات إعلاميَّة وجهود شاقَّة تعكس مدَى التَّمَيُّز والتَّطَوُّر الَّذي حقَّقته المُنَظّمَة، لا ســـيَّما وأنَّه من دون هذه الوسائل تظلّ النَّجاحات التي حقَّقتها المُنَظّمَة في مجال عملها حَبيسة الأدراج الدَّاخليَّة، خاصَّةً في ظلّ عدم توافر الأدوات الإعلاميَّة لدى المُنَظَّمَات، أو حال عدم اهتمامها بالوســـائل الإعلاميَّة في الدّعاية والإعلان، أضف إلى ذلك أنّ السَّنوات الأخيرة الماضية أكَّدت أنّ الإعلام سلاحٌ قَويٌّ وفعَّال في دعم تميُّز المُنَظَّمَات الجديدة، فَضلًا عن قُدرة الإعلام على التَّرويج للمُنَظّمَة، والتَّأكيد على نجاحها في مجالات عدَّة.

ومـــن أجل تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ عبر الإعلام؛ يجب على المُنَظّمَة أن تتَّبع المصداقيَّة والشَّفافية كمبادئ أساسيَّة في تعاملها، وإعلانها عن التَّطَوُّرات التي تُحقّقُها المُنَظّمَة، خاصَّةً وأنّ صدق الإعلام سوف يُؤَدّي إلى انتشار واسع للمُنَظّمَة التي تَنتهج المصداقيَّة وتجعلُها طريقًا دائمًا لها.

## المبحث الثَّاني

# السّياسة التَّنظيميَّة

تلعب السّياسة التَّنظيميَّة دَورًا رئيسًا في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، خاصَّةً في ظلّ وُجُود مجموعة من القوانين التي تُسَهّل سَعي المُنظَّمَات نحو التَّقدُّم والتَّمَيُّز، ووجود قوانين وتشريعات تهتمّ بتوفير بيئة مُناسبة تدعم تميُّز المُنَظَّمَات؛ وبشكلٍ عامّ فإنّ البيئة السّياسيَّة التي تعمل المُنَظَّمَات في ظلّها يظهر تأثيرُها من خلال مستويَين؛ الأوَّل مستوى البيئة الخارجيَّة، والذي يرتبط بالقوانين والتَّشريعات النَّاظمة للعمل المُؤسّسيّ، والآخر مستوى البيئة الدَّاخليَّة، والذي يرتبط بالهيكليَّة الإداريَّة والتَّنظيميَّة المتَّبعة في المُنَظّمَة، وكلا هذين المستويين يُؤثّران بشكلٍ مُباشر على جهود المُنَظَّمَات لتحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وفي هذا المبحث سيتمّ دراسة أثر البيئة السّياسيَّة الداخليَّة على سَعي المُنَظَّمَات لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

### أهمّيَّة السّياسة التَّنظيميَّة في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

تُعدّ السّياسة التَّنظيميَّة الحاضن الأهمّ والرَّئيس لجهود المُنَظّمَة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فمن خلال السُّلوك التَّنظيميّ المُؤسّسيّ تقوم المُنَظَّمَات بتحديد الموارد اللَّازمة لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، فلا تضع أهدافًا تفوق قُدراتها التَّنظيميَّة، ولا تكون أقلّ منها، فالعلاقة التَّناسبيَّة بين الأهداف والموارد البشريَّة والمادّيَّة تُعدّ قضيَّةً مُهمَّةً في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، ومن جهةٍ أخرى، فإنَّ القواعد النَّاظمة للعمل، والتي توضع في ظلّ السّياسة التَّنظيميَّة هي التي تُحدّد مسار العَمَل وأهدافه داخل المُنَظّمَة.

كما أنّ سياسة المُنَظّمَة تُحدّد منذ صياغتها الأولى الهَدَف النّهائيّ الّذي تسعى إلى تحقيقه، ومن هنا يجب على هذه المُنَظَّمَات صياغة إستراتيجيَّة تنظيميَّة داخليَّة تُعزّز تحقيق هذا الهدف النهائيّ، وتجعل عمليَّة تحقيق الهدف سَلسةً، ولا تتّسم بأيّ مَظهر من مظاهر التَّعقيد، بخلاف أنَّها تجعل رُؤية المُنَظّمَة والهدف النهائيّ أكثر وضوحًا للعاملين فيها، ومن هنا يصبح كُلّ فرد مُلمًّا بدوره الَّذي يجب عليه أن يُؤدّيَه في المُنَظّمَة؛ كي تكتمل حلقات سلسلة الإنتاج، وتصبح متماسكةً يجمع بعضها بعضًا ويُقوّيه، لتنتهي الأمور بتنفيذ أهداف المُنَظّمَة التي جَرَت صياغتُها مُسبقًا.

وعلى مستوى العاملينَ، ولتحقيق أفضل إستراتيجيَّة تنظيميَّة ممكنة لا بدّ للإدارة العُليا من اعتماد مبدأ المُشـــارَكة في صياغة القوانين العامَّة الحاكمة لسير العَمَل، لا سيَّما وأنَّـــه من خلال هذه القوانين يُمكن تحديد حقوق وواجبات كُلّ فردٍ في المُنَظّمَة، بل إنّ هذه السّياسة تتخطَّى العامل وتُحدّد حُقُوق العملاء على المُنَظّمَة، ومن هنا تُصبح المُنَظّمَة قريبةً جدًّا من العامل والمُســتَهلك، وتضمن الرَّواج التّجاريّ دون أيّ مشقَّة، وهذا ما يتقاطع بشــكلٍ مباشرٍ مع مبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ولهَذا فإنّ المُنَظَّمَات التي تعتمد على قنوات فعَّالة للتَّغذية العكسيَّة الرَّاجعة تتمكَّن من تقديم منتجاتٍ وخدمات تتناســب مع توقُّعات العُملاء، وتتمكَّن وبفَاعليَّة من بلوغ مرحلة التَّمَيُّز، فالمُنَظَّمَات التي تأخذ برأي العميل وتُعَدّل وتُحَسّن من إنتاجها حتَّى يتوافَق مع رغباته تكون أكثر تَمَيُّزًا من تلك التي لا تهتمّ بالعميل، ولا تأخذ بملاحظاته في تحسين إنتاجها، لا سيَّما وأن هذه الخُطوة تُوجِد حالةً من المُشــارَكة والفَاعليَّة بين المُنَظّمَة والعميل، وهو ما يُعزّز من فاعليَّتها ضمن بيئتها الخارجيَّة التي تعمل فيها.

وبالإضافة إلى ما ســبق؛ فإنّ السّياسة غير التَّعَسُّــفيَّة تُؤَدّي إلى تمَيُّز المُنَظّمَة على المستوى الدَّاخليّ في إنتاج أعمالها، وعلى المستوى الخارجيّ في تعاملها مع العملاء، فمن خلال هذه السّياســة تُحدّد مستقبلَها الَّذي سوف تصل إليه؛ ومن دون مُراعاة الجوانب الإنســانيَّة لدى العاملين لن تُحَقّق التَّمَيُّز، لذا توجَّهت بعض المُنَظَّمَات إلى تصميم المكاتب وأماكن العَمَل وَفقًا لرغبات المُوظَّفينَ؛ من أجل تحقيق جَوٍّ مُناســب للعمل والإبداع، ومن ثَمّ يتحقَّق التَّمَيُّز.

ومن خلال تحديد إطار عامٍّ في سياســات المُنَظّمَة، يمكن أن يتحقَّق التَّمَيُّز، لا سيَّما وأنّ هذا الإطار العام يَرسم ملامح السّياسات التَّنظيميَّة تجاه إبداع وتَفَرُّد العاملينَ؛ حيــث إنَّ إطلاق عَنان المُوظَّفين في التَّفكير والبحــث يُؤَدّي إلى تحقيق التَّمَيُّز من خلال الأعمال التي تَتضمَّن المزيد مــن التَّصميمات الفريدة والمُتميّزة، الأمر الَّذي يجعلهــا خاصَّةً بهذه المُنَظّمَة دون غيرها، ومــن هنا تُصبح هذه المُنَظّمَة مُمَيَّزة لدى

العملاء بأسلوبها الفريد، ممَّا يعني أن بقاءَها داخل دائرة الاهتمام سيظلّ مستمرًّا، ومن هنا يمكنُها تحقيق التَّميُّز والتَّفرُّد عن باقي المُنَظَّمَات الأخرى التي تعمل في نفس مجال تخصُّصها.

## أُسُس بناء سياسة تنظيميَّة فاعلة

حتى تُحقّق السّياسة التَّنظيميَّة أثرَها المطلوب على إستراتيجيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ لا بدّ من تحقيق جُملَة من المتطلَّبات، **وفيما يلي تبيان لأهمّها:**

**اعتماد أُسُس تنظيميَّة مُنسجمَة مع خصوصيَّة المُنَظَّمَة**

فلكلّ مُنَظّمَة خصوصيَّتها من حيث الثَّقافة التَّنظيميَّة السَّائدة، ومستوى المركزيَّة، وطبيعة قنوات الاتّصال فيما إذا كانت رسميَّة أو غير رسميَّة، وغيرها من الجوانب ذات الصّلة، فالسّياسة التَّنظيميَّة الفاعلة والقادرة على دَعم جهود التَّمَيُّز لا بدّ أن تأخذ هذه الخصوصيَّة بعين الاعتبار.

**دَعم التَّوجُّه القياديّ في المُنَظَّمَة**

تحتاج المُنَظّمَة لتحقيق التَّمَيُّز إلى وجود قيادة إداريَّة قادرة على توجيه مختلف الأنشطة، وتفعيل دَور القيادة الإداريَّة يتطلَّب وجود بيئة تنظيميَّة داخليَّة مُحفزة للقيادة، والقيادة الإداريَّة هنا لا يُقصَد بها مستوى الإدارة العُليا في المُنَظّمَة فقط، بل تشمل المستويات الإداريَّة المختلفة، فوَفقًا لفلسفة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فإنّ المستويات الإداريَّة المختلفة معنيَّة ومُطالَبة بالعمل لتحقيق التَّمَيُّز، فهو نتاج عمل جماعيّ.

**تحفيز الإبداع**

يرتبط الإبداع بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ برابط عضويّ، فلا وجود للتَّمَيُّز بمفهومه المجرَّد أو المُؤَسَّسيّ بدون وجود للإبداع، ويُحفّز الإبداع وجود بيئة تنظيميَّة ملائمة للعمل الإبداعيّ؛ وهو ما يتحقَّق من خلال هيكل تنظيميّ وثقافة تنظيميَّة مَرنة، وتأخذ بالاعتبار الحاجات النَّفسيَّة والمعنويَّة للعاملين، مع التَّركيز على التَّحفيز المادّيّ والمعنويّ؛ لأنَّها عوامل داعمة للإبداع والابتكار.

**تحفيز ثقافة التَّمَيُّز**

تُعــدّ ثقافة التَّمَيُّز[1] واحدةً من الرَّكائز الأساســيَّة التي يجب الأخذ بها في صياغة السّياســة التَّنظيميَّة، وهَذا الأمر لن يتحقَّق إلَّا بوُجُود تخطيط جَيّد يُؤَدّي إلى التَّنَبُّؤ بالمســتقبل ومُتَطَلَّباته، وإدارة تهتمّ بوَصف وتَصنيف الوظائف وتقويم الأداء وصَرف التَّعويضــات والحوافز للعاملين داخل المُنَظّمَة، حتَّى يكون ذلك دافعًا قَويًّا لهم نحو التَّمَيُّز والإبداع، فَضلًا عن مُراعاة المُؤَسَّسة سياسة التَّدريب والتَّطوير؛ لأنَّها الدّعامة الرَّئيســة التي يمكن من خلالها تَقوية عَملهم وتَحسين قُدُراتهم الإنتاجيَّة، لكن دون المســاس برعاية المُوظَّفين والحفاظ على علاقتهم مع المُنَظّمَة، وهَذا الأمر لن يتحقَّق من دون وُجُود الالتزام والتَّخطيط الجَيّد.

وبشــكلٍ عامٍّ؛ فإن التَّمَيُّــز المُؤَسّسيّ يُعدّ حالةً فكريَّةً قبل أن يكون ســلوكًا تطبيقيًّا وتنظيميًّا، فالتَّمَيُّز يبدأ كمبدأ عملٍ نظريٍّ، ولاحقًا ومن خلال الأُطُر التَّنظيميَّة يتمّ نقلُه إلى مرحلة العمل التَّطبيقيّ، وبناء ثقافة التَّمَيُّز في المســتويات الإداريَّة المختلفة في المُنَظّمَة يُعدّ أحد مهامّ السّياسة التَّنظيميَّة، والتي تتفرَّع عنها سياساتٌ أخرى، كالولاء والالتزام التَّنظيميّ، والرّضا الوظيفيّ والسَّعادة المهنيَّة ومستويات التَّسويق الدَّاخليّ.

**التَّخطيط الإستراتيجيّ**

الَّذي يشتمل على الرُّؤية والرّسالة التي تسعى المُنَظّمَة إلى تحقيقها؛ الأمر الَّذي يُوجِد رابطًا قويًّا بين الإستراتيجيَّة التي تعمل بها والأهداف المرجوَّة. وفي الإطار ذاته لا بدّ

1. السّــلمي، عــليّ. إدارة التَّمَيُّــز نماذج وتقنيات الإدارة في عــصر المعرفة، دار غريب للطّباعــة والنَّشر والتَّوزيع، القاهرة، 2002م.

للمُنَظّمَة من أن تُراعي الثَّقافة الدَّاعمة التي تتَمَثَّل في القيَم المُؤَسَّسيَّة التي تُؤَدّي إلى تمَـــكين المُوظَّفينَ، مع وُجُود قدرٍ عالٍ من المُتابَعة والتَّقييم؛ حتَّى تَتمكَّن المُنَظّمَة من الوقوف على النَّاتج النهائيّ وجودته، وتقييمه من حيث صلاحيَّتُه للمُستهلك والمُنافَسة مع باقي المُؤَسَّسَات العاملة في المجال نفسه.

وبناءً على ما سبق؛ فإنَّ التَّخطيط ومُتابَعة التَّنفيذ من أبرز الرَّكائز التي يَعتمد عليها التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذا فإنّ مُراعاة تَحقيق هذا التَّمَيُّز في السّياســـات التَّنظيميَّة تجعل الأهداف والرّســـالة والرُّؤى أوضحَ، وتمنح قدرًا كبيرًا من الالتزام الذَّاتيّ والطَّوعيّ للعاملين، وبالتَّالي تســـاعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجيَّة، فالرُّؤية الإستراتيجيَّة الواضحة تحتاج إلى سياساتٍ تنظيميَّةٍ تُعزّز من فاعليَّتها وتَدفعُها إلى تحقيق مكاسب جديدةٍ تُقَوّي من علاقة المُنَظّمَة بالعاملين والعُملاء.

**والسّياســـة التَّنظيميَّة للمُنَظَّمَات تتأثَّر بشكلٍ غير مُباشر بالقوانين والتَّشريعات الحُكُوميَّة؛ فالتَّشريعات قد تَفرض سياساتٍ تنظيميَّة مُحدَّدة، لذلك فإنَّ التَّشريعات الحُكُوميَّة قد تكون داعمةً لجهود التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، أو مُثَبّطةً لها.**

## المبحث الثَّالث

# عناصر التَّمَيُّز في المُؤسَّسات العَرَبيَّة الخَاصَّة والعامَّة

شَـــهد مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ انتشارًا واضحًا أُفقيًّا وعموديًّا، ومن مظاهر انتشاره الأفقيّ أنَّ الكثير من المُؤسَّســـات العربيَّة الخَاصَّة باتت تهتمّ بشـــكلٍ واضح بتبنّي سياساتٍ تنظيميَّة تهدف إلى تحقيق مستويات متقدّمة في التَّميُّز، سواءٌ في الإدارة أو المُنتَجِ أو الخدمة، لا سيَّما وأنّ هذا المَنهَج عزَّز من قُدُرات المُؤسَّسات الخَاصَّة على مُواجَهة التَّحدّيات والمُتغَيِّرَات التي تشـــهدُها القطاعات المُختَلفة في بيئة الأعمال العربيَّة، وبشكلٍ عامٍّ فإنّ المُنظَّمَات الخَاصَّة وحتى تتمكّن من بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُــؤسَّسيّ، فإنَّها مُطالَبَةٌ بتحقيق جُملَة من العناصر، والأمر ذاتُه ينســـحب على المُؤسَّســـات الحُكُوميَّة العربيَّة؛ فالكثير من الدُّوَل العربيَّة تمكَّنت من قَطع أشواطٍ مُهمَّة في تحقيق مستوياتٍ مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، سواءٌ على مستوى مُنظَّمَات القطاع الخاصّ أو العامّ، وفي هذا المبحث تبيانٌ لأهمّ هذه العناصر، وتبيانٌ لماهيَّة تأثيرها على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## عناصر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع الخاصّ

يمتاز القطاع الخاصّ بشـــكلٍ عامٍّ بمرونة مرتفعة قياسًا بالقطاع العامّ، وهذه المرونة تلعب دَورًا مُهمًّا في تحقيق التَّمَيُّز، وبلوغ مرحلة التَّمَيُّز في القطاع الخاصّ يقوم على توافر عناصر عدَّة، **وفيما يلي تبيان لأهمّها:**

### الإبداع والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

يُعدّ الإبداع عنصرًا رئيسًـــا من عناصر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وبشكلٍ عامٍّ فإنَّ العلاقة بين الإبـــداع والتَّمَيُّز تُعدّ علاقة عضويَّة، وفيما يتعلَّق بشـــكل واتّجاه هذه العلاقة، فهي تُعـــدّ علاقة تبادليَّة، بمعنى أنَّ الإبداع يُعدّ مَدخلًا للتَّمَيُّز، وفي الوقت ذاته يُعدّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بيئةً ملائمةً ومُحفّزة للإبداع، ولضمان وجود بيئة تنظيميَّة داعمة للإبداع لا بدّ من وجود عدَّة مُرتكَزَات في المُنَظَّمَات الخَاصَّة، **وفيما يلي أبرزُها:**

**تهيئة سياسة تنظيميَّة داعمة للمُبدعين**

وتشــمل هذه السّياســة عدَّة جوانب؛ منها: إجراءات التَّوظيف والتَّعيين وسياسات الاســتقطاب، كما أنّ المُنظَّمَات الخَاصَّة تَنبَّهــت لضَرُورة توافُر نظام لإدارة الموارد البشريَّة يكون داعمًا للإبداع؛ بحيــث يَتضمَّن كيفيَّة المحافظة على المَوارد البَشَريَّة، خاصَّةً المُبدعَة، ويتمّ من خلال هذه السّياســة تكوين هيكلٍ مُناسب للموارد البشريَّة وتَصميــم نظام تَعويض مُلائمٍ، ممَّا يُؤدّي إلى تَحقيق تمَكين وتنمية للموارد البشريَّة في المُنظّمَــة، بجانب تأهيل هؤلاء الأفراد مــن خلال التَّدريب وَفقًا لخُطَّة واضحة المَعالم والأهداف.

**وُجُود نظام اتّصال فعَّال**

يعمل وَفقًا لبناء إستراتيجيّ مُتكامل الجوانب والأهداف، مع تَوافر منظومة متكاملة من السّياســات تُعزّز من التَّوجيه والتَّنســيق في اتّخاذ القَرارات، وتُحَقّق التَّرابُط والتَّكامُل بين عناصر البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة، وبينها وبين عناصر البيئة الخارجيَّة، الأمر الَّذي يَتطلَّب وُجُود هياكل تنظيميَّة مَرنة تَتحَرَّك وَفقًا لنظامٍ يُراعي إدارة الجَودَة الشَّــاملَة، ويَعمَل على تَنســيق خُطُواته مع إدارة التَّخطيط والتَّوجيه في المُنَظّمَة، مع مُراعاة تحسين وتطوير وتقييم أداء العاملين.

**نظام تحفيز فعَّال**

نظرًا لارتباط نظام التَّحفيز بالإنتاج في معظم المُنَظَّمَات الخَاصَّة، فإنّ آليَّات العَمَل في هذه المُنَظَّمَات تكون أكثر فَاعليَّة وتَشــجيعًا على التَّمَيُّز، وتحقيق التَّقَدُّم في مَهامّ العَمَل داخل المُنَظّمَة، لا ســيَّما وأنَّها تَفتح آفاقًا أوسع للعاملين، ونظام التَّحفيز يسعى إلى ربــط أهداف المُنَظّمَة بأهداف العاملين، وهــذا ما يجعل أيّ جُهد فَرديّ يُحقّق فائدةً مشتركةً للعاملين وللمُنَظّمَة؛ ونظام التَّحفيز الفعَّال والقادر على قيادة وتوجيه العمل بما ينســجم مع إستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُــؤسَّسيّ؛ هو النّظام الذي يأخذ بعين الاعتبار مسارَي التَّحفيز الماديّ والمعنويّ، فالتَّحفيز الفعَّال لا يُمكن أن يُحقّق أهدافَه إلَّا بمســارَين متوازيَين، ويعمل على إشــباع الحاجات المادّيَّة والمعنويَّة للعاملين في مستوياتهم الوظيفيَّة المختلفة.

**مرونة البيئة التَّنظيميَّة وفاعليَّتُها**

تُعـــدّ البيئة التَّنظيميَّة الحاضن الأهـــمّ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فأيّ جهد لا يمكن أن يُحقّق النتائـــج المرجوَّة منه إلَّا في ظلّ بيئة تنظيميَّة مَرنة، وبشـــكلٍ عامٍّ فإنَّ فَاعليَّة البيئة التَّنظيميَّة ترتبط بدَورها بتوافر جُملَة من العناصر، أهمُّها:

- سياسات تسويق داخليّ فعَّالة.
- مُعَدَّلات مرتفعة من الرّضا الوظيفيّ والسَّعادة المهنيَّة.
- مُعدَّلات مرتفعة من الالتزام التَّنظيميّ.
- هيكل تنظيميّ مَرن.
- قنوات اتّصال أُفقيَّة وعَموديَّة، رسميَّة وغير رسميَّة فعَّالة.

## عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع العامّ

تُعدّ ثقافة التَّمَيُّز مُتفاوتةً في بيئة العمل الحُكُوميَّة العربيَّة؛ حيث تتعلَّق درجة التَّفاوت بدرجة وَعي الأجهزة الحُكُوميَّة لأهمّيَّة مفهوم التَّمَيُّز ومفهوم الجَودَة الشَّاملَة، فكُلَّما ازداد وَعي المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة بأهمّيَّة الجَودَة الشَّاملَة انعكس ذلك على سَعيها باتّجاه التَّمَيُّـــز المُؤَسَّسيّ، ومن أجل تحقيق أكبر قَدرٍ من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ الحُكُوميّ؛ سَـــعَت الكثير من المُؤَسَّسَـــات الحُكُوميَّة العربيَّة نحو تنمية قُدرة المُؤَسَّسَات على استشراف المســـتقبل؛ باعتباره مَدخَلًا رئيسًـــا نحو التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، خاصَّةً أنَّه يمتاز عن باقي أنشطة التَّخطيط الإستراتيجيّ النَّمَطيَّة التي ارتبطَت بشكلٍ وثيق باحتياجات وتطلُّعات أصحاب المصلحة والأداء الدَّاخليّ والقُدُرات المُتَوَفّرة، لا ســـيَّما وأنّ هَدَف استشراف المســـتقبَل تحقيق الرّيادة والتَّمَيُّـــز والتَّفَوُّق، وتَجاوز تلبية الحاجـــات والتَّوَقُّعات، انطلاقًا من أنّ اســـتشراف المستقبل يكون من خلال تطوير قُدرة المُؤَسَّسة على وَضع سيناريوهات تُحدّد التَّوَجُّهات المُستقبليَّة، وتعمل على مُواكَبتها؛ لذا فإنَّ الابتكار أصبح أمرًا أساسيًّا لا غنَى عنه في هذه المُؤَسَّسَات، فَضلًا عن أنَّه يدفع المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة نحو تحقيق قفزات تقدُّميَّة واسعة إلى الأمام.

ويمكن للمُؤسَّسَــــات الحُكُوميَّة من خلال الجَمــع بين الابتكار ومَنهجيَّات التَّحسين المُســتَمرَّة أن تَخلُــق نمطًا إيجابيًّا ثابتًا من التَّطوير، الأمــر الَّذي يُعزّز من قُدرتها على تحقيــق خُطُوات تؤَدّي إلى تحقيق المُؤَسَّســة لأهدافها بأقصى سرعةٍ ممكنةٍ، لا ســيَّما وأنّ التَّوازُن بين أعمال التَّحسين المُستَمرَّة والابتكارات الجديدة يَتضمَّن عدَّة إيجابيَّــات؛ فهو من جهة لا يُغفل عمليَّات التَّقييم والتَّحسين من خلال قياس فَاعليَّة وكفاءة تطبيق مَنهَجيَّات العَمَل، واســتخدام مُخرَجات القياس لإنتاج فُرَص تحسين مُناسبة يَتمّ دراستُها وتطبيقُها بشكلٍ مُنظَّم، ومن جهة أخرى يُحدِث التَّغيير الجذريّ في مفاهيم العمل من خلال أفكار جديدة كلّيًّا تُغيّر المفهوم السَّائد حول الطُّرُق التي يجب على المُؤسَّسَات اتّباعُها لتَحقيق أهدافها وغاياتها.

وتُعَدّ الدُّوَل الخَليجيَّة -خاصَّةً دولة الإمارات العربيَّة المُتَّحدة- من أبرز الدُّوَل التي تعتمد أســلوب استشراف المستقبل؛ حيث انعكس هذا الأسلوب في عدَّة أوجه؛ منها منظومة الجيل الرَّابع[1] للتَّميُّز الحُكُوميّ في الدَّولة، التي تمّ فيها إفراد محور كامل للابتكار، وتَمّ تأطيرُه بالقُدرة على استشراف المستقبل وإدارة الابتكار، وذلك من خلال تحديد مجموعة مــن القضايا التي تُمثّل أولويَّةً لعمل القطاع الحُكُوميّ في المرحلة الرَّاهنة والمُقبلة؛ ممَّا يَتَطَلَّب قَدرًا واســعًا من البحث والتَّمحيص، وتطبيق منظومة الحُكُومة الإلكترونيَّة، والبحث عن طُــرُق فعَّالة لتكريس الارتباط بين الحُكُومة والأفراد، مع ضرورة التَّركيز بشــكلٍ أكبر على التَّخطيط الإستراتيجيّ بَعيد المدى، والاعتماد على الأدلَّة، وتحليل البيانات في اتّخاذ القَرارات الحُكُوميَّة والسّياســات المُتغَيّرة، والنَّظر في سُــبُل تحقيق مزيدٍ من التَّرابُط والتَّكامُل بين الخدمات الحُكُوميَّة، والبحث عن حلول تقنيَّة مُتقدّمة لتحقيق ذلك.

1. محــاور منظومة التَّميُّز الحُكُوميّ، برنامج الشَّــيخ خليفة للتَّميُّــز الحُكُوميّ، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/vYRUFMVvTB

وتقـــوم ثقافـــة التَّمَيُّز على مبدأ الحفاظ على حُقُوق المُواطـــنين بنفس القَدر الَّذي يُحافـــظ على الحقّ العامّ، بعيدًا عن الشَّـــخصَنة والمزاجيَّة، خاصَّةً أنَّه يمكن تحقيق ذلك من خلال تبســـيط الإجراءات وتقليص المُراجعات والتَّوقيعات الشَّكليَّة، وزيادة عدد الأيام والسَّـــاعات المُخصَّصة لخدمة المُراجعين، الأمر الَّذي ينعكس إيجابيًّا على جميع الأطراف المشتركة في العَمَل؛ بدءًا من المُواطن ووُصُولًا إلى مُؤسَّسَـــات الدَّولة، ممَّا يعنـــي تَقدُّم وتطوير المُجتمع وتَحَسُّـــن الاقتصاد الكُلّيّ، وهذا الأمر يُؤدّي لاحقًا إلى تحقيق العدالة ومُواصَلة التطوير، لا سيَّما وأنّ هذا التَّوجُّه يَضمن تطوُّر الشُّعُوب وتَقَدُّم الدُّوَل؛ من خلال إنجاز تراكُم كَمّيّ في مناحي الحياة المُختَلفة، ممَّا يُؤَدّي إلى إحداث تَغيير نَوعيّ.

وبالإضافة إلى ما ســـبق، فإنّ اعتماد المُؤسَّسَـــات الحُكُوميَّة مبدأ التَّوَجُّه نحو إنشاء شبكة من العلاقات مع مُؤسَّسَات أخرى يُؤَدّي إلى تحسين خدماتها، فَضلًا عن تفعيل التخصُّص في عمل القطاع الحُكُوميّ؛ من خلال التَّحوُّل من مُؤسَّسَات حُكُوميَّة كبيرة تُقدّم مجموعةً واسعةً من الخدمات؛ إلى مُؤسَّسَات صغيرة مترابطة بشكلٍ قَويٍّ تتمتَّع بالمرونة، الأمر الَّذي يُمكّنُها من التَّركيز على مَهمَّتها والغَرَض من إنشائها.

وعلى الرَّغـــم من عدم توافُر منظومة التَّمَيُّز في الكثير من المُؤسَّسَـــات الحُكُوميَّة العربيَّة؛ إلَّا أنَّه خلال السَّنَوات القليلة الماضية اتَّجهَت بعض الدُّوَل العربيَّة إلى تطبيق نموذج التَّمَيُّز في مُؤسَّسَـــاتها الحُكُوميَّة، بهدف تســـهيل الخدمات على المُواطنين، وتطوير آليَّات مُؤسَّسَـــاتها المُختلفة، لا سيَّما وأنّ هذا التَّطوير يُؤدّي إلى وُجُود سرعةٍ واسعةٍ في تحقيق التَّطلُّعات، وتعديل منظومة العَمَل الحُكُوميّ حتَّى تصبح أكثر إفادةً للمُواطن والدَّولة على حَدٍّ ســـواء، خاصَّةً وأنّ هذا التَّطَوُّر يُعزّز من قُدرة المُؤسَّسَات الحُكُوميَّـــة على التَّطَوُّر وإحداث تغيير لافتٍ في أدائها على تَنَوُّع أعمالها، فَضلًا عن أنَّ هذه التَّغيُّرات تُؤَدّي لاحقًا إلى تَطوُّر عمل مُؤسَّسَات الحكومة، وتَخَلّيها عن الرُّوتين المُعتاد من خلال تحديث منظومتها بشكلٍ يتناسب مع التَّطوُّرات التّكنولوجيَّة الرَّاهنة

في جميع أنحاء العالم، لا سـيَّما وأنَّ هذا التَّطَـوُّر يجعل الدُّوَل العربيَّة تعتمد نظام المُوَاكَبَة والحداثة.

التَّمَيُّـز المُؤَسَّسيّ وبالرَّغم من عدم تعميمه في الـدُّوَل العربيَّة كنموذجٍ ثابتٍ لعمل المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة؛ إلَّا أنَّها الأكثر احتياجًا له اليوم؛ من أجل التَّخَلُّص من الرُّوتين المعتاد، فَضلًا عن أنَّ هذا التَّطَوُّر المُؤَسَّسيّ يحتاج إلى مُوَاكَبَة تكنولوجيَّةٍ تستوعب هذا التَّطوُّر، لا سـيَّما وأنَّه من خلال مُوَاكَبَة التَّطَوُّر تسـتطيع الحُكُومات إيجاد مسارات وصياغة خُطَط إستراتيجيَّة تنقل المُؤَسَّسَات نحو التَّقَدُّم شيئًا فشيئًا، خاصَّةً وأنّ الدُّوَل العربيَّة بدأت مُؤَخَّرًا التَّوَجُّه نحو تحديث منظومة عمل مُؤَسَّسَـاتها الحُكُوميَّة، فَضلًا عن أنَّ هذا التَّطَوُّر يُعَدّ الأَبرَز في مسيرة التَّغيير ويَتطَلَّب اعتماد الكثير من الإجراءات التي تُسهم بشـكلٍ فَعَّال في تطوير منظومة العَمَل وتَحسين أجوائها، بما يَتَوافق مع إمكانيَّات الدُّوَل المُختَلفة.

ونظرًا لعدم تَشابُه إمكانيَّات الدُّوَل وظروف حُكُوماتها؛ فإنَّ تطبيق آليَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ الحُكُوميّ لا يمكن أن يَتحقَّق في الفترة الزمنيَّة نفسها، بل إنَّ مُعَدَّلات الاستجابة يَحكُمها الكثير من الأدوات الأخرى، لا سيَّما وأنّ المقاييس والمُؤشّرَات تَختَلف من دولة إلى أخرى في نَواحٍ مُختلفة، وعلى هذا فإنَّ تَطبيق آليَّات التَّمَيُّز في دولةٍ ما قد لا يَصلُح بالنَّهج نفسه في دولةٍ أخرى؛ الأمر الَّذي يُحَتِّم على الدُّوَل السَّعي إلى خَلق نموذج خاصٍّ بها، يُراعي تحقيق التَّمَيُّز وَفقًا للقُدرات التي تَمتلكُها هذه الدُّوَل، وبما يتناسب مع عدد سُكَّانها وأنظمة العمل وآليَّاته داخل مُؤَسَّسَاتها المُختلفة.

كما أنَّ بعض الآليَّات الخَاصَّة بتحقيق التَّمَيُّز تختلف أيضًا في القطاعات المُتنَوّعة، فما يمكن تطبيقُه في قطاع التَّعليم قد لا يصلح تنفيذُه في قطاع الصّحَّة أو السّياحة، لكن إجمالًا من خلال التَّمَيُّز وتطبيقه يمكن للمُؤَسَّسَات والوزارات المُختلفة في الحكومات العربيَّة أن تُغَيّر من نَمَطها في التَّعاطي مع تقديم الخدمات المُختلفة للمُواطنين، مع مُراعاة التَّسهيل وتَنويع الخيارات أمام المُواطن، بما يَضمن تقديم الخدمة بأقلّ تكلفةٍ وأقصى سُرعة مُمكنَة.

وقد اتَّجَهت بعض الحُكُومات العربيَّة إلى تطبيق التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ في عددٍ من الوزارات التي يكون فيها تعاملاتٌ واسعةٌ وتخدم قطاعًا عريضًا من المُراجعين[1]، عَبر إجراءات إلكترونيَّة تَختصر الحضور الميَدانيّ من أجل الحصول على الخدمَات، لا سـيَّما وأنَّ هذه الخُطوة تَختَصر سـاعاتٍ طويلةً في الانتظـار والتَّحَرُّك، بينما في دُوَلٍ أخرى لا يـزال اعتماد نموذج كهذا وتطبيقه أمرًا صعبًا، لكنَّ هذه الدُّوَل اتَّجهت إلى تطبيق بعض الآليَّات التي تُحقّق التَّمَيُّز بين وزارات الحُكُومة المُختلفة.

1. مجلس الإمارات للتَّميُّز الحُكوميّ، مُتَاح على الرَّابط: https://www.egec.gov.ae

المبحث الرَّابع

# عناصر التَّمَيُّز المؤسَّسيّ في مُنَظَّمَات المُجتمَع المَدنيّ

تلعب مُنَظَّمَات المُجتمع المَـــدَنيّ دورًا بارزًا في تطوير المُجتمع وتأهيل أفراده على كافَّة المستويات؛ لذا فإنَّ الدَّور الَّذي تلعبه هذه المُنَظَّمَات له تأثيرٌ كبيرٌ في المُجتمع، ممَّا يعني أنّ السَّـــعي لتطبيق التَّمَيُّز في أداء هذه المُنَظَّمَات يُسـهم بشكلٍ فعَّال في تطويــــر عملها، ومن ثمَّ ينعكس بالإيجاب على النَّتائج التي تُؤَدّيها هذه المُنَظَّمَات، خاصَّـــةً فيما يتعلَّق بتقديم الدَّعم وتحقيق التَّقدُّم في تحرُّكات الأفراد وحُصُولهم على بعض المِنَح والمُساعَدات التي يحتاجون إليها، ممَّا يُعزّز من قُدراتهم الإبداعيَّة، ويجعـــل من مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ عنصر تـــأثيرٍ فعَّال في المُجتمع وأفراده من خلال طُرُق شتَّى، لا سيَّما في ظلّ تفعيل دورها على نحو صحيح.

## أهمّيَّة مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ

مـــن خلال الإمكانيَّات التي تمتلكُها مُنَـــظَّمَات المُجتمع المَدنيّ؛ يمكنُها التَّحرُّك لأجل تعزيـــز دورها المُجتمعيّ في خدمة الأفراد، الأمر الذي يَتطلَّب وُجودَه تَنسـيقًا عالي المُســـتوَى بين المُنَظَّمَات المَعنيَّة بتقديم الخدمات الاجتماعيَّة، فَضلًا عن أنَّ مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ يُمكنُها من خلال القُـــدرات التي تَمتلكُها تَحسين إمكانيَّات المُجتمع، وتشجيع الأفراد على تحقيق الذَّات، لا سيَّما وأنَّ دَور المُنَظَّمَات المَدنيَّة في تحقيق عمليَّة التَّنمية له تأثيرٌ كبيرٌ في مُستقبَل البنَى الاجتماعيَّة، كما أنَّه من خلال انتشار مُنَظَّمَات المُجتمع المَـــدنيّ يُمكنُها تحقيق التَّطَوُّر والتَّغيير في العديد من المجالات التَّنمويَّة في المُجتمع؛ الأمر الـــذي يَتطلَّب من هذه المُنَظَّمَات قُدرات أوســـع، وإلمامًا بالظُّرُوف والأحوال التي تعيشُها المناطق المُختلفة من نطاق عمل هذه المُنَظَّمَات.

وعلى قَدر الإمكانيَّات التي تَمتلكُها مُنَظَّمَات المُجتمع المَدَنيّ؛ يمُكنها تحقيق تغييرٍ أوسع على أرض الواقـــع؛ خاصَّةً وأنَّ هذه المُنَظَّمَات تعمل داخل نطاق جُغرافيّ يتوافق مع هـــذه الإمكانيَّات التي تمتلكُها، فَضلًا عن أنَّ قُرب هذه المُنَظَّمَات من أفراد المُجتمع وقُدرتَها على تغيير الواقع المَعيشيّ يجعلانها أكثر تَميُّزًا، فالمُنَظَّمَات التي يُمكنُها تغيير الواقع وتنمية الأفراد تكون أكثر قُربًا من المُجتمع، وتنتشر بشـــكلٍ يُسهم في تحقيقها الرّيادة والتَّمَيُّز دون المُنَظَّمَات الأخرى التي تعمل في المجال نفســـه، فكُلَّما تزايدَت

درجـــة التَّأثير كانت المُنَظّمَة أقرب إلى تحقيق التَّمَيُّز، لا ســـيَّما مع رَبط هذا التَّأثير بانتشار المُنَظّمَة المَدنيَّة في المُجتمع؛ حيث تُسهم أيضًا رُقعة انتشار المُنَظّمَة في تحديد ملامح مستقبلها ودرجة تميُّزها في العمل المَدنيّ، خاصَّةً وأنَّه من خلال التَّغيير تَتمكَّن مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ من الوصول إلى أفراد المُجتمع، وتحقيق التَّمَيُّز والرّيادة.

ومـــن خلال تدقيق النَّظر في عمـــل مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ؛ يتَّضح أنّ هناك خمس وظائف أساســـيَّة تقوم بها هذه المُنَظَّمَات، أبرزُها بَلوَرة مواقف جماعيَّة من القضايا والتَّحدّيات التي تُواجه أفراد المجتمع، وتُمَكّنهم من التَّحَرُّك جماعيًّا لحَلّ مُشكلاتهم وضَمان مَصالحهـــم على أســـاس هذه المواقف الجَماعيَّـــة، كما يَتمّ من خلال هذه المُنَظَّمَات دَعم تطوُّر البنَى الاجتماعيَّة، وتكريس التَّطَوُّر الاجتماعيّ، وتُســـهم بذلك في توفير وتَقوية أُسُس التَّضامن الاجتماعيّ.

كما أنَّ من أهمّ الوظائف التي تقوم بها مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ إشاعة ثقافة مَدنيَّة[1] تُرسي في المُجتمـــع احترام قيَم العمل التَّطوُّعي والعمل الجَماعيّ، وقَبُول الاختلاف والتَّنَوُّع، وإدارة الخلاف بوســـائل سلميَّة في ضَوء قيَم الاحترام والتَّسامح والتَّعاوُن، مع الالتزام بالمُحاسَـــبة العامَّة والشَّفافية، وما يَترتَّب على هذا كلّه من تأكيد المُبَادَرَة الذَّاتيَّة وثقافة بناء المُؤسَّسَات، وهذه القيَم في مُجملها قيَم الدّيمقراطيَّة.

وانطلاقًا من أنّ المُجتمع المَدنيّ مســـتقلٌّ إلى حَدٍّ كـــبيرٍ عن إشراف الدَّولة المباشر؛ فإنَّه يتميَّز بالاستقلاليَّة والتَّنظيم التّلقائيّ، ورُوح المُبادَرة الفَرديَّة والجَماعيَّة، والعَمَل التَّطَوُّعيّ من أجل خدمة المصلحة العامَّة، والدّفاع عن حُقُوق الفئات الضَّعيفة، وتزداد أهمّيَّـــة المُجتمع المَدنيّ وتنضج مُؤسَّسَـــاته لـمَا يقوم به مـــن دَورٍ في تنظيم وتفعيل مُشارَكة النَّاس في تقرير مصائرهم.

هذا بالإضافة إلى دَوره في نَشر ثقافة خَلق المُبادَرة الذَّاتيَّة وثقافة بناء المُؤسَّسَـــات،

1. العتيبي، محمد الفاتح عبدالوهاب، مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ.. النَّشـأة والآليَّات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، مركز الدّراسات والأبحاث العلمانيَّة في العالم العربيّ، 31 يوليو 2009م.

والتَّأكيد على إرادة المُواطنين في الفعل التاريخيّ، وجَذبهم إلى ساحة الفعل التَّاريخيّ، والمُساهَمَة بفعاليَّة في تحقيق التَّحوُّلات الكُبرى للمُجتَمعات؛ حتَّى لا تُترك حكرًا على النُّخَب الحاكمَة.

وعلى ما سبقَ؛ فإنَّ دَور مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ يُمَثّل رُكنًا أساسيًّا في تطوير المُجتمع وأفراده، بشـــكلٍ يُسهم بقُوَّة في تحقيق آليَّات التَّقدُّم والتَّمَيُّز، لا سيَّما في ظلّ اعتماد مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ مبدأ المنفعة الأوســـع؛ حيث تتطلَّع هذه المُنَظَّمَات إلى تَوسيع دائرة انتشارها وتَحقيق تَطَوُّر لافت في المجالات التي تَختَصّ بها، حتَّى يُمكنها تَحقيق تَقَـــدُّم وتَغيير واضـــح المَعالم في خريطة المُجتمع المَدنيّ، لا ســـيَّما من خلال توعية وتثقيـــف أفراد المُجتمع في المجالات كافَّةً؛ الأمر الذي يَدفَع هؤلاء الأفراد إلى تَغيير نمَط حياتهم المعيشـــيَّة، وتَحسين قُدراتهم المَعيشيَّة، خاصَّةً وأنّ هذه المُنَظَّمَات تتألَّف من النِّقابات والتَّنظيمات المهنيَّة والنِّقابات العُماليَّة، بجانب المُؤَسَّسَـــات الدّينيَّة من مســـاجد وكنائس، والمُنَظَّمَات المَعنيَّة بالنَّشاطات الاجتماعيَّة والعائليَّة، بالإضافة إلى المُنَظَّمَات الشَّعبيَّة والجماهيريَّة.

## عناصر تميُّز مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ

حتَّـــى تُحقّق مُنَظَّمَات المجتمع المدنيّ مســـتويات مرتفعة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فإنَّها بحاجـــة إلى تطبيق جُملَة من المعايير، وضمان وجـــود مجموعة من العناصر، التي تعمل بشـــكلٍ متكاملٍ، وتتفاعل فيما بينها حتى تُحقّق الهدف النهائيّ والمتمثّل بتقديم خدمات متناسبة من مبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، **وفيما يلي تبيان لأهمّ هذه العناصر:**

### تعزيز المسؤوليَّة الاجتماعيَّة

نظرًا لكون مُؤَسَّسَات المُجتمع المَدَنيّ تُقدّم خدماتها انطلاقًا من مسؤوليَّتها الاجتماعيَّة؛ فإنَّ انتشارَها في المَناطق المُختلفة من الدُّوَل يُعَدّ أمرًا طبيعيًّا، ويُسهم بشكلٍ فعَّال في حُصُولها على التَّمَيُّز، لا ســـيَّما في ظلّ تنوُّع مجالات عملها؛ بدءًا من تشجيع التَّعليم ومُساعَدة الطَّلَبة، والمعاقين، وتشجيع زواج الشَّباب غير القادرين، وُصُولًا إلى توفير فُرَص عَمَـــل مُؤَقَّتة لكلّ هذه الفئات؛ بما يَضمَن النُّهُوض بالمُجتمع وترســـيخ القيَم

الإنســـانيَّة فيه، بعيدًا عن أيّ خلاف، لذا فإنَّ أيّ مُجتمع يخلو من هذه المُنَظَّمَات يُعَدّ مُجتمعًا غير مُتكامل لا يمكنُه تَحقيق التَّنمية لأفراده؛ الأمر الذي يعني أنَّ غياب هذه المُنَظَّمَات يُؤَدّي إلى افتقاد أدوار واسعة تُؤَدّيها داخل المُجتمع.

لذلك فإنَّ تحقيق مســـتويات مرتفعة من المسؤوليَّة الاجتماعيَّة في مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ يُعدّ ركيزةً رئيســـةً، وعنصرًا مُهمًّا من عنـــاصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ فمن النَّاحية التَّطبيقيَّـــة من غير الممكن الحديث عن بلوغ مرحلـــة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بدون وجود مُؤشّرَات واضحة على المســـؤوليَّة الاجتماعيَّة، وهذا الأمر يتناســـب ويتقاطع بشكلٍ مبـــاشرٍ مع معـــايير ومبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والذي يقـــوم في جَوهره على تقديم خدمات ومُنتَجات تتناســـب مع حاجات ورغبـــات العميل، ومُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ ومن خلال التزامها الطَّوعيّ بالمســـؤوليَّة الاجتماعيَّة؛ فإنَّها -وبشكلٍ تلقائيٍّ- تُطبّق مبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**الاستقلاليَّة الإداريَّة والماليَّة**

تُعدّ الاستقلاليَّة الماليَّة والإداريَّة في مُنَظَّمَات المجتمع المدنيّ عنصرًا رئيسًا من عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ لأنَّها من خلال هذه الاستقلاليَّة يمكنُها أن تحصل على المرونة التَّامَّة للقيام بعملها وبدَورها، بعيدًا عن أيّ تدخُّل في عملها من جانب الحُكُومة، كما أنَّ هذا الأمر يجعلُها غير تابعة لأيّ مُؤَسَّسة حُكُوميَّة.

**الشَّفافية والمصداقيَّة والمُساءَلة**

إنَّ اعتماد هذه المبادئ في عمل مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ من شأنه تحقيق أهداف عدَّة؛ منهـــا تحسين فَاعليَّة العمل والأداء في المُنَظَّمَات، وتحسين الصُّورة الذّهنيَّة للمُنَظّمَة وسُمعتها المُؤَسَّسيَّة، وتحسين كفاءة بيئة العمل الدَّاخليَّة، وهذه المُؤشّرَات تُسهم بشكلٍ مُباشرٍ في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الأنشـــطة المختلفة للمُنَظّمَة، وتطبيق الشَّفافية والمصداقيَّة يتطلَّب وجود نظام رقابة فعَّال، وتطبيق معايير التَّدقيق الدَّاخليّ المُعتمَدة دوليًّا، وتطبيق مبادئ الإفصاح عن الأنشطة الماليَّة المختلفة.

**الانتشار الأُفقيّ الواسع**

إنَّ جوهر عمل مُنَظَّمَات المجتمع المدنيّ يقوم على تحقيق الفَاعليَّة والأثر المستدام على مســـتوى شرائح اجتماعيَّة واسعة، وهذا ما يتطلَّب تحقيق حَجم انتشارٍ واسعٍ؛ يُمكّنُها مـــن الوصول إلى أكبر قَدر مُمكن من الأفراد، فَضلًا عـــن تقديم خدمات مُتنوّعة ومُتعـــدّدة، تجعل هذه المُنَظَّمَات في دائرة اهتمام الأفراد داخل المُجتمَع، وهذا الأمر يَتطلَّـــب أوَّلًا تقديم ما يحتاج إليه الأفراد، وتعزيز قُدراتهم التَّنمويَّة والثَّقافيَّة، حتَّى يُمكنَهم مُوَاكبَة التَّطَوُّرات المُختلفة التي يشهدُها العالَم خلال الفترة الرَّاهنة، ومن ثَمَّ يصبـــح هؤلاء الأفراد مُؤهَّلين لتَقبُّل التَّغيير والتَّحَرُّك عبر أدواته؛ من أجل الحصول على واقـــع أفضل، وتحقيق تطلُّعاتهم وآمالهم في مجال التَّخَصُّص الذي يعملون فيه، ومـــن هنا تُعَدّ هذه المُنَظَّمَات شريكًا رئيسًـــا في بناء المُجتمـــع وتَطوُّره، ممَّا يعني أنَّ تَحقيقها للتَّمَيُّز يُعَدّ أمرًا سهلًا.

ختامًا لهذا الفصل، لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُشـــكّل مَدخَلًا رئيسًـــا، ولا بُدَّ للمُنَظَّمَات بأنواعها المختلفـــة من اعتمادها، وهذه العناصر لا بدّ من التَّعامل معها على أنَّها مُتكاملة، فأَثر كلّ عنصر يُعدّ مُكمّلًا للعناصر الأخرى، فإهمال أيّ منها من شأنه التَّأثير سلبًا على جهود المُنَظَّمَات في بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وهـــذا ما يُعدّ هَدرًا للجهود التَّنظيميَّـــة، وهَدرًا للموارد الماليَّة والبشريَّة، وفي الوقت ذاته فإنَّ العمل التَّنظيميّ لتطبيق عناصر التَّمَيُّز يتطلَّب وجود إستراتيجيَّة شـــاملة، تكون بمثابة مُوجّه عامٍّ للجهـــود التَّنظيميَّة جميعها في المُنَظّمَة، وهذه الإستراتيجيَّة تُعدّ الضَّامن الفعليّ لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

# الفَصْل الثَّامن

# لماذا نَسعَى للتَّمَيُّز؟

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: التَّمَيُّز خيار تنظيميّ إستراتيجيّ
  - التَّمَيُّز من وجهة نظر إستراتيجيَّة.
  - مراحل التَّخطيط لإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
  - أنواع الإستراتيجيَّات لتحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- المبحث الثَّاني: التَّمَيُّز أساس النَّجاح وتحقيق الرّيادة
  - التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وتحقيق الرّيادة.
  - فوائد الإدارة الإستراتيجيَّة الفعَّالة في تحقيق التَّمَيُّز والرّيادة.
  - الرّيادة وأبعاد التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
- المبحث الثَّالث: التَّمَيُّز رُؤيَةٌ للمستقبل
  - التَّمَيُّز وعناصر التَّطوير المستقبليّ في المُنَظَّمَات.
  - أهمّيَّة إدارة التَّمَيُّز من أجل مستقبل أفضل.
  - مُتَطَلَّبَات وأُسُس إدَارَة التَّمَيُّز لتحقيق مُستَقبَل أفضل للمُنَظّمَة.
  - أُسُس الاستفادة من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.
  - التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومستقبل المُنَظَّمَات.

## الفصل الثَّامن

# لماذا نَسعَى للتَّمَيُّز؟

### مُقدِّمَة

إنّ الفلسفة الإداريّة والتّنظيميّة التي يقوم عليها التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، تقوم في جَوهَرها على النَّظر إلى التَّمَيُّز على أنه غايةٌ ووســيلةٌ في الوقت ذاته، فمن منظور الغاية تقوم المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة بالسَّعي للتَّمَيُّز؛ لأنَّه يُعدّ هدفًا رئيسًا ونهائيًّا، ومنــه تتفرَّع أهدافٌ فرعيَّة أخرى، فمتى ما بلغــت المُنَظّمَة مرحلة التَّمَيُّز فإنَّها بطبيعة الحال ســتكون قد حقَّقت معايير أداءٍ مرتفعة، على المستويات التَّشغيليَّة والتَّنظيميَّة والإداريَّة.

أمَّا من منظور الوسيلة؛ فإنَّ التَّمَيُّز يُعدّ مُوجّهًا رئيسًا وناظمًا مُهمًّا لكلّ أنشطة المُنَظّمَة، فمن خلال اعتماد وتطبيق أُسُس ومُرتَكَزَات التَّمَيُّز فإنَّ المُنَظّمَة تضمن أن يتمّ استثمار مواردها المادّيَّة والبشريَّة على أفضل وجه، فالتَّمَيُّز وَفقًا لوجهة النَّظر هذه يُشكّل أداةً فعليَّةً وفعَّالةً؛ لتحقيق الأهداف وبلوغ الغاية والرُّؤية والرّســالة، فهذا التّبيان المُوجَز يُقدّم تصوُّرًا عامًّا لتبرير الأسباب الجَوهَريَّة التي تَدفع المُنَظَّمَات للسَّعي إلى التَّمَيُّز، والأمر ذاتُه ينســحب على الحكومات ومُؤَسَّســاتها الرَّسميَّة، وبشكلٍ عامٍّ، فإنَّ فَهم جَوهَر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يتطلَّب الوَعي التَّامّ بالمُبَرّرَات التي تدفع المُنَظَّمَات للسَّعي إليه؛ فالتَّمَيُّــز كأيّ مفهوم إداريّ، لا بُدّ من النَّظر إليه نظرةً فاحصة، تأخذ بعين الاعتبار جَوهَره الإداريّ، وفلسفتَه التَّنظيميَّة ورُؤاه التَّطبيقيَّة، وهذه التَّساؤلات جميعُها تقود إلى الإجابة عن سؤال مركزيّ: (**لماذا السَّعي للتَّمَيُّز؟**).

والإجابة الصَّحيحة والدَّقيقة عن هذا التَّســاؤل من شأنها تقديم تصوُّر شامل لكافَّة الأبعاد المُرتَبطَة بهذا المفهوم. لذلك ومن وجهَة نظر منطقيَّة، وقبل البحث في أُسُــس ومُرتَكَزَات ومبادئ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ لا بُدّ من معرفة السَّــبب الأهمّ والعلَّة الرَّئيســة التي تدفع المُنَظَّمَات والحُكومات للسَّعي إلى التَّمَيُّز، والنَّظر إليه على أنَّه هدفٌ إدَاريّ وتنظيميٌّ رئيس، وهذا ما يسعى للإجابة عنه هذا الفصل من خلال مباحثه.

## المبحث الأَوَّل

# التَّمَيُّز خيار تنظيميّ إستراتيجيّ

**تعمل المُنَظَّمَات في بيئة محلّيَّة ودوليَّة بالغة التَّعقيد، على المستويات الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة والسّياسيَّة، وهذا الواقع المعقَّد والبالغ التَّعقيد يدفع المُنَظَّمَات لخيارات قد تكون إلزاميَّةً، وهنا تظهر أهمّيَّة الخيارات الإستراتيجيَّة، فالخيار الإستراتيجيّ يتمّ من خلال استقراء الواقع الحاليّ للبيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة، وتحديد الملامح العامَّة المستقبليَّة المتوقَّعة، واتّخاذ القرارات التَّنظيميَّة والتَّشغيليَّة في ضوء هذه التَّوقُّعات، وهذا السُّلوك التَّنظيميّ يلعب دَورًا رئيسًا في حماية المُنَظَّمَة من تقلُّبات وتغيُّرات البيئة الخارجيَّة، ويحافظ على استقرارها التَّشغيليّ والتَّنظيميّ.**

يُشكّل التَّمَيُّز المُؤَسّسيّ خيارًا إستراتيجيًّا للمُنَظَّمَات على أنواعها وأنماطها المختلفة، حُكُوميَّة وخاصَّةً، ومُنَظَّمَات القطاع الثَّالث؛ ففلسفة التَّمَيُّز تقوم على تحقيق أفضل إدارة مُمكنة للمَوَارد المتاحَة بشريًّا ومادّيًّا، فالمُنَظَّمَات، وفي ظلّ التَّمَيُّز، تكون جاهزةً للتَّعامل مع أيّ تغيُّرات في البيئة الدَّاخليَّة أو الخارجيَّة، فالتَّمَيُّز وَفقًا لهذا الطَّرح يُعدّ ركنًا من أركان التَّخطيط الإستراتيجيّ في المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها، وفي هذا المبحث سيتمّ دراسة التَّمَيُّز على اعتباره غايةً إستراتيجيَّة.

### التَّمَيُّز من وجهة نظر إستراتيجيَّة

الإستراتيجيَّات الَّتي تتبنَّاها المُنَظَّمَات من أجل تحقيق التَّمَيُّز، يكون هدفُها في الأساس تطوير العَمَل المُؤَسّسيّ وتطوير العَاملين وتدريبُهم على المَهَارَات الَّتي تتناسب مع معايير الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة، وتعتمد الإستراتيجيَّات على استخدام أَنسَب الطُّرُق لتحقيق التَّمَيُّز المطلوب داخل المُنَظّمَة، وكي تأخذ مكانًا رياديًّا في ظلّ مُنافَسَة حادَّة في السُّوق؛ وفيما يلي تبيانٌ **لملامح المصلحة الإستراتيجيَّة للمُنَظَّمَات عند تبنّيها للتَّمَيُّز المُؤَسّسيّ:**

- القُدرَة على التَّكيُّف مع المُتَغيِّرَات اليَوميَّة الَّتي تحدث في العالَم، والسُّرعة الكبيرة في التَّطَــوُّر التّكنُولُوجيّ، ونقل المعلومــات ومُوَاكَبَة التّقنيَّات الحديثة الَّتي يَتم استخدامُها في تطوير المُنَظَّمَات.
- تطوير المَــوَارد البَشَريَّة الَّتي تَمتلكُها المُنَظّمَة، ومَنــح العَاملين فرصةً للتَّطوير والتَّفكير والابتكار، وتعزيز مُؤشّرَات الأداء من خلال التَّدريب وتطوير المهارات والقُدُرَات الفَنّيَّة؛ وهو ما ينعكس بشَكلٍ مُباشرٍ على المُؤشّرَات التَّشغيليَّة كمُؤشّرَات الإنتاجيَّة ومُعدَّل دَوران العمل.
- تحسين ظُروف البيئة التَّنظيميَّة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة، وهو ما ينعكس بدَوره على المُؤشّرَات التَّنظيميَّة، كمُعــدَّل الرّضا الوظيفيّ، والالتزام التَّنظيميّ، ومُؤشّرَات التَّســويق الدَّاخليّ، والسَّعادة المهنيَّة، وهذه المُؤشّرَات تقود إلى تحسين مُؤشّرَات الأداء التَّشغيليّ.
- خَلق جَوٍّ مُنَاســبٍ للإبدَاع والابتكار، وتعزيز مُشــارَكة العاملين في المستويات الإداريَّة جميعها في عمليَّة صُنع القرار، ودَعم فكرة أنّ العاملين شُركاء أساسيُّون في الجهــود التَّنظيميَّة الرَّامية إلى تحقيق الأهداف والغايات، وبلوغ الرّســالة والرُّؤية.

**وبشــكلٍ عامٍّ فإنّ المُنَظَّمَات وخلال رَسمها للملامح الإستراتيجيَّة في ظلّ مبادئ التَّمَيُّز ومُرتكَزَاته، تسعى إلى تحقيق المعايير التَّالية:**

- وَضْع إســتراتيجيَّة تحقيق التَّمَيُّز وَفقًا لمُتَغيّرَات البيئة الخارجيَّة، والَّتي تســعى المُنَظّمَة إلى التَّكيُّف معها بشــكلٍ دائم، فَضلًا عن أن تكون الإستراتيجيَّة مُتَوافقةً مع العَاملين الموجودين في المُنَظَّمَة وأَفكارهم وتَوَقُّعَاتهم للمُستقبَل، وبما يَنسَجم مع مُســتقبلهم التَّنظيميّ وأهدافهم الذَّاتيَّة، فتَوافُق أهداف المُنَظّمَة مع أهداف العاملين يُعدّ خطوةً رئيسةً لدَمج جهود العاملين مع جهود المُنَظّمَة.
- تُحدَّد الإســتراتيجيَّة بناءً على السّياسَــات الخَاصَّة بالمُنَظّمَة، بحيث تكون هذه الإستراتيجيَّة مُتناسبَةً معها ودَاعمَةً للأهداف الَّتي تَرغَب المُنَظّمَة في تحقيقها.

- تُحدَّد الإستراتيجيَّة أيضًا وَفقًا للإمكَانيَّات الَّتي تمتلكُها المُنَظّمَة، وكذلك بناءً على تقييم مُؤشّرَات الأداء العام في المُنَظّمَة.
- تحديد إستراتيجيَّة واضحة المعالِم، وسهلة الفَهم والإدراك من قبَل العاملين في المســـتويات الإداريَّة المختلفة، وأن تكون الخُطَّة التَّنفيذيَّة للإستراتيجيَّة منطقيَّةً، وقابلةً للتَّنفيذ في ضوء الإمكانات المُتاحَة، بشريًّا وماليًّا وتنظيميًّا.

## مراحل التَّخطيط لإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

**تمُرّ مرحلة التَّخطيـــط الإستراتيجيّ لتَحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بمراحل عدَّة؛ من أهمّها:**

1. **مرحلة التَّحليل**

وهـــي المرحلة الأُولَى، وتقـــوم على تحليل البيانات الخَاصَّـــة بالبيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة؛ بحيث تتناســـب الخُطَّة الإستراتيجيَّة المرسومة مع الواقع الحـــاليّ للمُنَظّمَة، ومع المُتَغيِّرَات المســـتقبليَّة المتوقَّعـــة، ويهدف هَذَا الأمر إلى اكتشاف وخَلق مزيد من الفُرَص الاستثماريَّة أمام المُنَظّمَة، وتجنُّب العوائق الَّتي قد تتسبَّب فيها مُتَغيِّرَات وعناصر البيئة الخارجيَّة، وفي هذه المرحلة يَتمّ دراسة وتحديد نقاط القُوَّة والضَّعف الموجودة في المُنَظّمَة، وتحديد الفُرَص والتَّهديدات، بحيث تتناســـب الخطَّة الإستراتيجيَّة مع نتائج هذا التَّحليل، وتحديد نقاط القُوَّة والضَّعـــف يتعلَّق بالبيئة الدَّاخليَّة، بينما التَّهديدات والفُرَص تتعلَّق بعناصر البيئة الخارجيَّة ومُتَغيِّرَاتها.

2. **مرحلة وَضع وصياغة الإستراتيجيَّة**

بعد تحليل عناصر البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة، وتحديد الواقع الحقيقيّ المحيط بالمُنَظّمَة داخليًّا وخارجيًّا، تقوم الإدارة العُليا في المُنَظّمَة بوَضع وصياغة الإستراتيجيَّة المُناســـبَة للمُنَظّمَة، والتي تهدف إلى بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، بحيث تكون هذه الإستراتيجيَّة ذات رُؤيَة مُســـتَقبَليَّة، وتشـــمل الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وكذلك يجب أن تشـــمل الغايات التَّنظيميَّة، وتأخذ الرؤية

والرّسالة بعين الاعتبار.

3. **مرحلة تنفيذ الإستراتيجيَّة**

بعد رَسم الملامح العامَّة للإستراتيجيَّة التَّنظيميَّة في المُنَظّمَة، يتمّ البَدء بتطبيقها، وتُعدّ هذه المرحلة أهَــمّ المراحل على الإطلاق، فمن الضَّرورة أن يَتمّ تنفيذ هذه الإستراتيجيَّة بدقَّة وبشكلٍ فعَّالٍ وإيجَابيّ حتَّى لا يكون مَصيرُها الفَشَل، كما يَتمّ وَضع مَوَارد مَاليَّة كَافية من أجل تَحقيق كُلّ هدفٍ من الأهداف.

4. **مرحلة التَّقييم**

وهــي المرحلة النّهائيَّة، ولكن وعلى الرَّغم من كونهــا ختَام المراحل؛ إلَّا أنَّ لها وجــودًا غَيرَ مُباشر في باقي المراحل، وفيها تَتمُّ مُقارنة المُخرَجَات مع الأهداف المرسومة، وتحديد الانحرافات في حال وُجودها، سواءٌ أكانت انحرافاتٍ مُوجبةً أم ســالبةً، وتســتمرّ عمليَّة التَّقييم بناءً على التَّغذية المُرتدَّة في كُلّ مرحلةٍ من المراحل، وبناءً على نتائــج التَّقييم وواقع الانحرافات يَتمّ تحديد طبيعة وماهيَّة التَّعديلات المطلوبة.

**إنَّ تطبيق وتنفيذ الإستراتيجيَّة التَّنظيميَّة قد لا يتمّ بشكلٍ دائم وَفق ما هو مُخطَّطٌ لــه، فالكثير من العقبات قد تُواجه عمليَّة التَّنفيذ، وهي إمَّا أن تكون عقباتٍ ذاتيَّةً وإمَّا موضوعيَّة، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه العَقَبات:**

- عدم التَّوافق بين الإســتراتيجيَّة التَّنظيميَّة المرســومة وبــين واقع وإمكانيَّات المُنَظّمَــة، وهذا الانحراف من الممكن أن يكــون بالاتّجاهَين، بمعنى أن تكون الأهداف المرسومة تَفُوق القُدُرَات الماليَّة والبشريَّة للمُنَظّمَة أو تكون أقلّ منها.
- عدم اقتناع العاملين في المســتويات التَّنظيميَّة بجَدوى الإســتراتيجيَّة، وعدم تعاونهم الكامل معها.
- وُجُود عوائق في إدَارَة الإســتراتيجيَّة أو نَقص في الخبرات والكفاءات اللَّازمة لتنفيذها.
- انخفاضٌ وتراجعٌ في مســتوى التَّنسيق بين الأطراف والمســتويات التَّنظيميَّة

المسؤولة عن الإستراتيجيَّة.

## أنواع الإستراتيجيَّات لتَحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تُوجَد أنواع مُختلفَة ومُتعَدِّدَة من الإستراتيجيَّات الَّتي تَضَعُها المُنَظَّمَات لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز، وقد يَتِمّ تعديل هذه الإستراتيجيَّات أو دَمجُها وَفقًا لمُتَطَلَّبَات البيئة الخارجيَّة والدَّاخليَّة للمُنَظّمَة، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه الإستراتيجيَّات:**

### إستراتيجيَّة المُنَافسَة

وهذه الإستراتيجيَّة تَهدف إلى تحقيق أعلى جَودَة مُمكنَة، من خلال اســتغلال المَوَارد المَاليَّــة والبَشَريَّة في المُنَظّمَة كَافَّةً، وذلك لتعزيز القُدرة التَّنافســيَّة، وقد تَتبَع هذه الإستراتيجيَّة رُؤيَــة مُحَدَّدَة تَضَعُها الإدَارَة العامَّــة للمُنَظّمَة، ويقوم العَاملُون على تنفيذها دون إســهامٍ منهم في وَضع الأهداف أو اتّخَاذ القَرَارات، وهو ما يُســمَّى بالتَّخطيط الهرميّ من أعلى إلى أدنى، أو قد يتمّ التَّخطيط بشــكلٍ هَرميّ وأُفقيّ في الوقت ذاته؛ بحيث تشارك المســتويات التَّنظيميَّة جميعُها بعمليَّة التَّخطيط والتَّنفيذ والرَّقابة، وذلك بنسَبٍ متفاوتة تَبَعًا للمستوى الإداريّ.

### إستراتيجيَّة التَّعاوُن والتَّكامُل

وهي أفضل من إستراتيجيَّة المُنَافسَــة، ووَفقًا لها تلجأ المُنَظَّمَات إلى تحويل وجهتها من إستراتيجيَّة المُنَافسَــة إلى إستراتيجيَّة التَّعــاوُن؛ حيث تعتمد هذه الإستراتيجيَّة على التَّعــاوُن الكامــل بين الإدَارَة وبين العَاملين داخــل المُنَظّمَة؛ وذلك من خلال إشراكهــم في القَرَارات المُختلفَة؛ وذلك بســبب تعاملهم المباشر مع العُمَلاء، والَّذي يجعلُهم يدركون أهَمّ المشــكلات الَّتي قد تغفل عنها الإدَارَة، وقد يكون لديهم بعض الحلول المُنَاسبَة لها من أجل التَّغَلُّب عليها.

كما أنّ العَامــلين في أيّ مُنَظّمَة يكون لهم تَعَامُــلٌ مُباشرٌ مع الأجهزة التّكنُولُوجيَّة الحديثة الَّتي تَستهدف الوصول إلى أعلى قَدر من الجَودَة، وبالتَّالي فالتَّعاوُن الكامل بين العَامــلين في المُنَظّمَة مع الإدَارَة إستراتيجيَّة جَيّدَة وتُحَقّق نتائج أفضل في حالة

تنفيذها بالطَّريقَة السَّــليمة؛ وفي بعض الأحيان قــد تقوم الإدارة العُليا في المُنَظّمَة باتّبــاع إستراتيجيَّة التَّعاوُن بينها وبين مُنَظَّمَات أخرى من أجل تحقيق أفضل فائدةٍ للطرفَين في مجال الجَودَة والتَّمَيُّز، وهو ما يُقلّل من حدَّة التَّنَافُس ويُسهم في تحقيق النَّجاح للجميع[1]؛ ويحدث هَذَا التَّعاوُن أو التَّكَامُل مع المُؤَسَّسَات ذات التَّوَجُّه المشترك مع المُؤَسَّســة، وقد يحدث تكاملٌ وتعاونٌ بين مُؤَسَّسَات القطاع الخاصّ والمُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة من أجل تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ المراد تحقيقُه.

والتَّعاوُن هنا قد يكون تعاونًا وتنسيقًا بين المُنَظَّمَات أُفقيًّا أو عموديًّا، فالتَّعاوُن الأُفقيّ يكون بين مُنَظَّمَات عاملة في القطاع ذاته، بينما التَّنسيق والتَّعاوُن العموديّ يكون بين مُنَظَّمَات وأخرى من خارج قطاع العمل، كأن يتمّ التَّنسيق الإستراتيجيّ بين مُنَظَّمَات عاملة في مجال الوَجبات السَّريعة والمُنَظَّمَات العاملة في مجال التَّجزئة، وهذا يندرج ضمن التَّحالُفات الإستراتيجيَّة في عالَم الأعمَال لا ســيَّما على النّطاق الدَّوليّ، ويُعدّ مدخلًا رئيسًــا لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز للمُنَظَّمَات المُتحالفَة إستراتيجيًّا؛ وبشكلٍ عامّ تُعدّ التَّحالُفات الإستراتيجيَّة سمةً رئيسة من سمات عالَم الأعمال، وتُعدّ مسارًا إستراتيجيًّا مُهمًّا لبلوغ مرحلة الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة ولاحقًا التَّمَيُّز.

**إستراتيجيَّة التركيز**

تَتَمَثَّل إستراتيجيَّة التَّركيز في اتّخَاذ أهداف مُحَدَّدَة يَتمّ التَّركيز عليها، مثل التَّركيز على مُتَــغيّرَات البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَــة، وطُرُق التَّعَامُل والتَّكَيُّف معها؛ بحيث يَتمّ تحقيق أكبر اســتفادة ممكنةٍ في ظلّ الظُّــرُوف الحاليَّة داخليًّا وخارجيًّا، وقــد تَتَمَثَّل أيضًا في التَّركيز على فئة مُعَيَّنَة من العُــمَلاء؛ بحيث يَتمّ تقديم أفضل خدمَة مُمكنَة لهم أو التَّركيز على سُوقٍ مُحدَّدٍ أو منطقة جغرافيَّة مُحَدَّدَة، وذلك وَفقًا

1. محمــد بلكبــير، خليدة. تحقيق التَّمَيُّــز التَّنظيميّ من خلال المُنَظَّمَة المُتعلّمة، مجلّــة الاقتصاد الجديد، العدد 14، مجلد 1، 2016م، ص 177.

لطبيعة الخدمَات الَّتي تُقدّمُها المُنَظّمَة ونوع العُمَلاء، وعلى أساســـه يَتمّ تحديد نوع التَّركيـــز المطلوب في هذه الإستراتيجيَّة؛ وهذا ما يتقاطع بشَـــكلٍ مُباشرٍ مع مبادئ تجزئة السُّوق.

**إستراتيجيَّة التَّنويع والتَّمييز**

وهَـــذَا النَّوع من الإستراتيجيَّات يعتمد على تقديم كُلّ جديد يمُكن للمُنَظّمَة أن تقوم بتقديمه؛ من حيث نوع الخدمَات الَّتي تُقدّمُها للعملاء، فهذه الإستراتيجيَّة تَستهدف تنويع الخدمات المُقَدَّمَة من قبَل المُنَظّمَة، أو تَقديم شـــكلٍ جديدٍ للخدمات نفســـها، بحيـــث تبدو هذه الخدمات أو المُنتَجَات الجديدة مُبهرَةً بالنّســـبَة للعُمَلاء، وتَتمّ هذه الإستراتيجيَّة عن طريق مُشَـــارَكَة بعض المُنَظَّمَات الأخرى في تقديم خدمَة مُشترَكَة على سبيل المثال، أو تحقيق تَوَافُق مع بعض الجهات الحُكُوميَّة لتسهيل مَهَام العُمَلاء، أو تقديم مُنتَج جَديدٍ لم تَقُم المُنَظّمَة بإنتاجه من قَبلُ؛ أو تطوير مُنتَجات حاليَّة.

**إستراتيجيَّة قيَادَة التَّكلفَة**

هذه الإستراتيجيَّة عادةً ما تهدف إلى تحقيق ميزَة تَنَافُسيَّة كبيرة مقارنةً مع المُنَظَّمَات الأخرى العاملة في القطاع ذاته وفي القطاع السُّـــوقيّ ذاتـــه؛ بحيث تقوم المُنَظّمَة بتحقيق أفضل اســـتثمار مُمكن للموارد المُتاحَـــة بشريًّا وماليًّا وتنظيميًّا لتقديم مُنتَج أو خدمَة ذات جَودَة مُرتفعة تتناســـب مع توقُّعات العـــملاء ورغباتهم، وفي الوقت نفســـه تكون تكلفتُها الفعليَّة أقلّ من التَّكلفة السَّائدة في السُّوق بشكلٍ عامٍّ، وبالتَّالي تُحَقّق المُنَظّمَة ميزَةً تَنَافُسيَّةً كبيرةً، وتعتمد المُنَظَّمَات الَّتي تَتبع هذه الإستراتيجيَّة على خبرات العَاملين بها، والاســـتفادة من التَّجارب السَّـــابقَة بما يُحَقّق للمُنَظّمَة هدفَها المطلوب في خَفض تكاليف المُنتَجَات، وتقديمها بســـعر أقلّ ممَّا كانت عليه من قبل، وبالتَّالي الحصول على حصَّة كبيرة من السُّـــوق، والحصول على أكبر قَدرٍ من المنفعة والمكاسب في حالة احتدام المُنَافسَة داخل السُّوق.

**وأيًّا كان نمَط الإستراتيجيَّة الَّتي سـوف تختارُها المُؤسَّسة من أجل تحقيق التَّمَيُّز والجَودَة؛ فإن هناك ثَلاثَة مُكوّنات فكريَّة مُختَلفَة يجب أن تشملَها الإستراتيجيَّة، وهي:**

**البنيَة المعياريَّة**

وهذه البنيَة تعتمد على دراسة ورَصد الظَّوَاهر التَّنظيميَّة الجديدة الَّتي قد تَطرَأ على الإستراتيجيَّة خلال تنفيذها، وفي هَذَا البناء يَتمّ استخدام مقاييس مُحَدَّدَة من أجل رَصد اتّجَاهات العُمَلاء وفَهم طبيعة التَّحَوُّلات الَّتي قد تَمُرّ بها مرحلةٌ من المراحل، والتَّنَبُّؤ بما قد يتسبَّب فيه أحد الأمور الطَّارئة في المستقبَل، وكيفيَّة علاجه أو السَّيطَرَة عليه؛ حتَّى لا يتسبَّب في إضرار أو إحدَاث فَشلٍ ما خلال تحقيق الإستراتيجيَّة أو يَعُوق نجاحَها.

**البنيَة الكُلّيَّة**

وهذه البنيَة تعتمد بشكلٍ رئيسٍ على الاتّجَاه النَّظريّ في التَّصوُّر المنطقيّ لوَضع المُنَظّمَة[1]؛ حيث يجعل هَذَا البناء الفكريّ هَدَفَه الأَوَّل زيادة الحصَّة السُّوقيَّة ونُمُوّها بشكلٍ كبيرٍ في ظلّ تنافسيَّة السُّوق، ويعتمد هَذَا البناء الفكري على خُطَطٍ طويلة الأجل، وأحيانًا على خُطَطٍ مُتَوَسّطة الأجل، ومن ثَمَّ فإنَّ الاستثمار الَّذي يهدف هَذَا البناء الفكريّ النَّظريّ إلى الحصول عليه هو الاستثمار المُستقبَليّ.

**البنيَة السَّببيَّة**

وتعتمد هذه البنيَة الفكريَّة على الأخذ بالأسباب، فإذا ما كان لظاهرةٍ ما سببٌ واضحٌ يكون توَقُّع النَّتَائج الخَاصَّة بها واضحًا أيضًا، وعند تحديد الأسباب يمُكن تَحقيق الإنجازات المطلوبة، ويعتمد هذا البناء على الأهداف قصيرة الأجل والمُرتَبطَة بشكلٍ وَاضح بعمليَّة الإنتاج، والحصول على أفضل النَّتَائج الَّتي يمُكن تحقيقُها.

1. العمري، هاني. مفاهيم التَّخطيط الاستراتيجيّ في ظلّ معايير جائزة التَّمَيُّز، المجلس السُّعوديّ للجَودَة، د. ت، ص 1.

## المبحث الثاني

# التَّمَيُّز أساس النَّجاح وتحقيق الرّيادة

إنّ هَدَف أيّ مُنظّمَة من بلوغ التَّمَيُّز يكمُن في الوُصُول إلى مُستوًى ريَاديّ مُمَيَّز، وبالتَّالي تحقيق الحصَّة السُّـوقيَّة الَّتي تَسـعَى المُنظّمَة إلى تحقيقها، وهذا النَّهج يتقاطع مع مبدأ أنّ التَّمَيُّز أداةٌ ووسـيلةٌ تنظيميَّـة، يتمّ تَبَنّيها تَنظيميًّا لتحقيق أهداف إستراتيجيَّة على مستوى المُنَظّمَة والعَاملين، وهو ما يَنسحب على المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثَّالث، فبلوغ مرحلة التَّمَيُّز في أيّ مُنَظمَة يكون هدفُه الرَّئيس تعزيز المُؤشّرَات التَّنظيميَّة والإنتاجيَّة، وهو ما يتقاطع بشَكلٍ مُباشر مع زيـادة كفاءة وفَاعليَّة الموارد البشريَّة، كما يجب أن يكون الإنتاج الَّذي تُقَدّمُه المُنَظّمَة للسُّـوق -بعد تحقيق التَّمَيُّز- مُبتَكرًا للغاية، ويَتَواءم مع مُتَطَلَّبَات البيئة الخارجيَّة للمُنَظّمَة، ويتناسـب مع المسؤوليَّة الاجتماعيَّة لها، وكذلك البيئة الدَّاخليَّة لها، وذلك بالشَّـكل الأمثل الَّذي يتناسـب مع توقُّعات العملاء، ويُحقّق مستوياتٍ مرتفعةً من الجودَة المُدركَة وغير المُدركَة للمُنتَجَات أو الخدمَات.

ويهدف تحقيق التَّمَيُّز من مُنطلَق الوسيلة والأداة إلى دَعم مستويات الإبدَاع والابتكار في المُنَظّمَة، من خلال قيَادَةٍ إداريَّة مَرنَة، تعتمد على المُشارَكة التَّنظيميَّة، وتعزيز واقع البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظّمَة؛ بحيث تُشجّع على الإبدَاع، كما يدعم التَّمَيُّز تحقيق التَّوَازُن بين المَعَايير والأهداف على مسـتوى إدارة المـوارد البشريَّة، وتطوير أهداف إدارة الموارد البشريَّة بما يتناسب مع مُتَطَلَّبَات السُّوق، وبالتَّالي تحقيق الرّيادة المطلوبة. ولا بُـدّ لتحقيق الرّيادة وبلوغ التَّمَيُّز من تحقيق الرّضَا الدَّاخليّ للمُوظَّفين حتَّى ينعكس ذلك على عملهم الَّذي يهدف إلى تحقيق رضا المُستَهلك.

## التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وتحقيق الرّيادة

تدعم فلسفة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تحقيق الرّيادة في المُنَظّمَة من خلال مبادئ ومُرتَكَزَات عدَّةٍ، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المبادئ:**

### التَّفَوُّق

فالرّيادة تعني تَحقيق ما لم يستطع أحدٌ من المُنَافسين تحقيقَه، وهَذَا يعني أنّ النَّتَائج الَّتي يجب أن تتوصَّل إليها المُنَظّمَة في تحقيق التَّمَيُّز يجب أن تكون نتائجَ رائدةً وغير مَسبُوقةٍ، وبالتَّالي يكون للمُنَظّمَة دَورٌ ريَاديٌّ على مستوى السُّوق، فالتَّفَوُّق في المستويات الإداريَّة المختلفة يعني تَطويرًا كاملًا وشاملًا لكُلّ الإدارات، وتدريب العَاملين ونَشر ثقافة التَّمَيُّز بشكلٍ يجعل العاملين يَسعَون بشكلٍ طَوعيٍّ إلى تحقيق أهداف وغايات المُنَظّمَة، بحيث تتقاطع الأهداف التَّنظيميَّة مع الأهداف الفَرديَّة للعاملين.

### الجَودَة

فتحقيق الجَودَة لا يجب أن يكون عاديًّا، وإنَّما يجب أن يكون فائقًا، وهَذَا يعني أنّ المُنتَج أو الخدمَة الّتي تُقَدّمُها المُنَظّمَة متمَيّزةٌ، فعندما تسعى إحدى العلامات التّجاريَّة إلى تحقيق الثّقَة الكاملة بما تقدّمه من مُنتَجَات[1]؛ فهذا ما يقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الولاء للعلامة التّجاريَّة، وتحقيق السُّمعَة المُؤسَّسيَّة، وهو ما يتقاطع مع مبادئ ومُرتَكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

### رضا العُمَلاء

يُعَدّ رضا العُمَلاء عن الخدمَة أو المُنتَج المُقَدَّم من أهَمّ الرَّكائز والمبادئ الَّتي يجب أن تَحرص المُنَظّمَة على تحقيقها، ويَتمّ تحقيق رضا العُمَلاء من خلال رَصد مُتطَلَّبَات

1. القواسمة، فريد محمد وفيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التَّمَيُّز الجامعيّ باستخدام النَّموذج الأوروبيّ للتَّمَيُّز من وجهة نَظَر الطَّلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلَّة العَربيَّة للاقتصاد والأعمال، 2016م، ص 94.

السُّوق وتقديم أَفضَل ما يمكن لهم، فَضلًا عن حُسن التَّعَامُل معهم، وبالتَّالي يجب أن تَــدرُس المُنَظّمَة رَغبَات العُمَلاء واحتياجاتهم لتَقديم الخدمَة الَّتي يَتَوقَّعُها كُلّ عميل، كما يجب أن يشعر كُلّ عميل أنّ الخدمَة تمَّ تَصميمُها خصّيصًا وَفقًا لرَغبَاته الشَّخصيَّة؛ حيث سيُسَــهم هَذَا الأمر كثيرًا في تَحقيــق الرّضَا المطلوب، فالعميل هو الَّذي يَصنَع للمُنَظّمَة الاختلاف والتَّمَيُّز بالرّضَا الَّذي سينالُه منها، وسوف يُشَجّع غيرَه من العُمَلاء على خَوض هذه التَّجربَة الجَيّدَة.

**تَطوير تقنيات جديدة**

فتطوير تقنيات جديدة في الإنتاج، واعتماد أُسُس جديدة في التَّسويق، ينعكس إيجابًا على ريادة المُنَظّمَة.

إضافةً إلى ما سبَق؛ فإنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يتطلَّب الالتزام بالقيَم الأسَاسيَّة للمُنَظّمَة، كما أنَّ الاستقلاليَّة من العوامل الرَّئيسة الَّتي تُسهم في تحقيق تَمَيُّز المُنَظّمَة وريادتها؛ وتقسيم الأدوار داخل المُنَظّمَة، فلا بُدّ أن يقوم كُل مُوظَّفٍ بتَحَمُّل مَسؤُوليَّة المَهَامّ الَّتي يُتقنُها فقط، حتَّى يتمكَّن العاملون من تحقيق الإبدَاع والابتكار الَّذي يكون من أهَمّ دوافع التَّمَيُّز والنَّجاح المســتَمرّ، وفي هذا الإطار لا بُدّ من الاهتمام بتدريب العَاملين بشكلٍ مُستَمرٍّ، كما أنّ التَّقييم الذَّاتيّ للمَوارد البَشريَّة يُسهم في اكتشاف أيّ ثغرات، وتطوير قُدُرَاتها حتَّى يستمرّ تحقيق النَّجاح المطلوب.

## فوائد الإدَارَة الإستراتيجيَّة الفعَّالة في تحقيق التَّمَيُّز والرّيادة

تلعب الإدَارَة الجَيّدَة دَورًا ذا أهمّيَّة كبيرة في دَعم الجهود التَّنظيميَّة السَّاعية للتَّمَيُّز، ويتمّ ذلك من خلال جُملةٍ من العوائد المُباشرَة وغير المُباشرَة، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه الفوائد:**

**تطوير واقع ومُستقبَل المُنَظّمَة:**

دَور الإدَارَة الإستراتيجيَّــة الفعَّالة يَترَكَّز في وُجُود رُؤيَة مُســتَقبَليَّة لأهداف المُنَظّمَة ومُســتقبَلها في السُّوق، وبالتَّالي يُمكن لها أن تُسيطر على أيّ عَقَبَات قد تتعرَّض لها؛

وذلــــك من خلال العَمَل على توقُّع ما يمكن أن يَحدث بناءً على وَضع المُنَظّمَة الحاليّ، وهو ما يُسهّل عليها رَسم المُستقبَل، وبالتَّالي السَّيطَرَة على مكانتها داخل السُّوق باتّخَاذ القَرَارات المُنَاسبَة في الأوقات المُنَاسبَة وتحقيق الرّيادة بكُلّ سهولة.

**الفهم والالتزام:**
تُحَقّــق الإدَارَة الجَيّدَة القُدرَة على التَّعاوُن والفَهم الجَيّد للأهداف والغايات وتعاون كافَّــة الأطراف لتَحقيقها، وهَذَا الفهم يُعَدّ من المُمَيّزَات الجَيّدَة للإدَارَة؛ بحيث يكون العَاملُون بها ملتزمين بشكلٍ تامٍّ وطَوعيٍّ بتحقيق ما ترجوه المُنَظّمَة.

**القُدرَة على التَّعامل الفَعَّال مع مُتَغَيّرَات البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة:**
وسرعة التَّكَيُّف معها بما يُحقّق أهداف المُنَظّمَة، ويَحُدّ من حدوث أيّ ثغرات.

**دَعم مُؤشّرَات التَّشغيل:**
حيــث يمكن للإدَارَة الجَيّدَة أن تُحَقّق مُعدَّلات نجاح اقتصَاديّ من خلال تعزيز واقع المُؤشّرَات التَّشغيليَّة، كالكفاءة والإنتاجيَّة وغيرها من المُؤشّرَات ذات الصّلة.

**تعزيز القُدرَة التَّنَافُسيَّة:**
تُســهم الإدَارَة الإستراتيجيَّة بشَــكلٍ مُباشرٍ في تحقيق مركز مُتَقَــدّم للمُنَظّمَة في السُّوق، وتدعم الحصَّة السُّوقيَّة لها؛ وذلك بسبب تفهُّم الإدَارَة للمُتَغَيّرَات والتَّطَوُّرات التّكنُولُوجيَّة المُتسارعَة في بيئة العمل الخارجيَّة جميعها، وبالتَّالي تَتَمَكَّن من مُوَاكَبتها من خلال الاســتغلال الأمثل للمَوَارد والخبرات الَّتي تمتلكُها المُنَظّمَة، وعندما تُحَقّق المُنَظّمَة مركزًا تنافســيًّا عاليًا في السُّوق؛ فإنَّه يكون بإمكانها المُحافَظة على مكانتها الرّياديَّة الكبيرة واستمرار التَّمَيُّز.

**الاستثمار الأفضل للموارد المُتاحَة:**
تُســهم الإدَارَة الإستراتيجيَّة في توجيه المَوَارد الَّتي تمتلكُها المُؤَسَّسة كَافَّةً في أماكنها المُنَاســبَة، وبشكلٍ سليم، بما يُسهم في تحقيق أهداف المُنَظّمَة طويلة وقصيرة الأجل، وتخصيص المَوَارد بالشَّكل السَّليم يجعل المُؤَسَّسة قادرةً على تجنُّب كَافَّة نقاط الضَّعف، والمُحافَظة على قُوَّتها وريادتها بشكلٍ مُستمرٍّ.

وهنا لا بُدّ من الإشـــارة إلى أنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مســـتوى المُنظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثالث لا يعتمد فقط على الإدَارَة الإستراتيجيَّة، وإنَّمـــا يعتمد في المقام الأَوَّل على العَاملين في المُنَظّمَة، فإذا ما اســـتطاعت المُنظّمَة الوصـــول لتمكين العَامـــلين ومَنحهم الصَّلاحيَّات اللَّازمة من أجـــل تحقيق التَّمَيُّز وتدريبهـــم التَّدريب الجَيّـــد؛ كي تكون لديهم الكفاءة والتَّطوير المُســـتمرّ، وتطوير أدائهم إلى المستوى الَّذي يُحَقّق للمُنَظّمَة التَّمَيُّز المطلوب، فالتَّمَيُّز، ومن خلال مراحله المُتعاقبَة، لا يُعَدّ مسارًا تنظيميًّا خاليًا من العَقَبات، فمن المتوقَّع مُواجَهة عَقَبات ذاتيَّة وموضوعيَّة، لذلك لا بُدّ من زيادة القُدرة على التَّعامل الفَعَّال مع هذه العَقَبَات، ووَضع الأهداف الكبيرة للتَّمَيُّز يتطلَّب فكرًا نَشطًا وعقولًا تتَمَيَّز بالقُدرَة على الإبدَاع والمُتَابعَة المُستَمرَّة، وتتطلَّب تفاعلًا وقُدرَةً كبيرةً على الوصول لأعلى مستوى مُمكن، وهو الأمر الَّذي يُمَكن المُنَظّمَة من الحفاظ على التَّمَيُّز، ومن ثَمّ تحقيق الرّيادة في السُّوق.

إذًا فـــإنّ تحقيق التَّمَيُّز هو الأداة الحقيقيَّة في يـــد أيّ مُنَظّمَة، وهو ما يُوصّلُها إلى مستوًى ريَاديّ وإبدَاعيّ كبير، فالوصول إلى التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يَنتُج عنه تطويرٌ للأفراد ومَهَارَاتهم وتطوير واقع المُنَظّمَة ونجاحها ووصولها إلى مستوى ريَاديّ في السُّوق.

## الرّيادة وأبعاد التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

للوصول إلى الرّيادة لا بُدّ للمُنَظّمَة من تحقيق التَّمَيُّز على صعيد المستويات المختلفة، وجميـــع عناصر بيئتها الدَّاخليَّة، فالتَّمَيُّز يعني خدمَاتٍ جَيّدَةً وإدَارَةً مُمَيَّزَة وعَاملين لديهم القُدرَة والمعرفة من أجل تقديم أفضل ما لديهم بَعد تطويرٍ وتدريب مُستمرَّين، **وفيما يلي أهَمّ الأبعاد التي تُمثّل دَور التَّمَيُّز في تحقيق الرّيادة التَّنظيميَّة:**

### فَاعليَّة ومرونة الهيكل التَّنظيميّ

فالهيـــكل التَّنظيميّ يلعب دَورًا غير مُباشر في تحقيق الرّيادة في المُنَظّمَة، من خلال دَوره في توزيع المَســـؤوليَّات داخل المستويات الإداريَّة، كما أنَّه يُحدّد طبيعة العلاقات بين هذه المســـتويات، ويلعب دَورًا في تنشيط الاتّصالات الأُفقيَّة والعموديَّة الصَّاعدة والنَّازلة، الرَّسميَّة وغير الرَّسميَّة، ويُحدّد التَّكامُل بين هذه المستويات من أجل تحقيق

الأهداف وبلوغ الرُّؤية والرّسالة، ومن أجل تحقيق التَّمَيُّز للهيكل التَّنظيميّ؛ يجب أن تكون لديه القُدرَة الكاملة على تحديد كُلّ هذه المَسؤُوليَّات وتوزيعها بشكلٍ مُتناسبٍ، إضافةً إلى أهمّيَّة المرونة التَّنظيميَّة اللَّازمة للاستجابة للتغيُّرات في البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة.

**التَّمَيُّز الإدَاريّ والقياديّ**

تمَيُّز القيَادَة يَعني قُدرتَها على استثمار المَوَارد البشريَّة والماليَّة في المُنَظّمَة، كما أنَّ تمَيُّز القيَادَة يعني القُدرَة والفعاليَّة في التَّعَامُل مع المشكلات والتَّحدّيات الَّتي تُواجهُها المُنَظّمَة، سواءٌ أكان مَصدر هذه التَّحدّيات عناصر البيئة الدَّاخليَّة أم الخارجيَّة، وذلك من أجل توفير مخزونٍ فكريٍّ وعمليٍّ لمُوَاجَهَة الأزمات الَّتي قد تتعرَّض لها المُؤسَّسة في سوق العَمَل.

**تمَيُّز العَاملين**

العَاملُون هم أساس التَّطوير وأساس التَّمَيُّز وأساس التَّنفيذ على أرض الواقع؛ لذا فإنَّ تمَيُّز العَاملين هو من أهَمّ العوامل الَّتي تُسهم في تمَيُّز المُنَظّمَة وريادتها، لذلك لا بُدّ من دَعم أُسُس تمكين العاملين، ورَبط تطوُّرهم الإدَاريّ بتَطَوُّر المُنَظّمَة، والتَّركيز على التَّحفيز الماديّ والمعنويّ، والاهتمام بمُؤشّرَات الرّضا الوظيفيّ والسَّعادة المهنيَّة، وغيرها من المُؤشّرَات التَّنظيميَّة ذات الصّلة بالعاملين.

**تمَيُّز الإستراتيجيَّة**

فليس من الضَّروريّ أن تكون أيّ إستراتيجيَّة تنظيميَّة قادرةً على تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فقد تنجح إستراتيجيَّة ما في ظلّ ظروفٍ محدَّدةٍ، ولا تكون بالفَاعليَّة ذاتها في ظلّ ظروفٍ أخرى، كما أنَّ هناك خياراتٍ عدَّةً أمام الإدارة العُليا في المُنَظّمَة لاختيار الاتّجاه الإستراتيجيّ الأفضل للمُنَظّمَة، فيمكن الاختيار بين إستراتيجيَّة التَّركيز وإستراتيجيَّة التَّنويع أو إستراتيجيَّة التَّعاوُن والتَّكَامُل أو غيرها من الإستراتيجيَّات الَّتي قد تتناسب مع مُتَطَلَّبَات السُّوق، فتَمَيُّز الإستراتيجيَّة يعني تَحقيق القُدرَة على تنفيذها وتحقيق التَّكَامُل في الخُطُوَات الخَاصَّة بتحقيق التَّمَيُّز، كما تُسهم

الإستراتيجيَّة المُمَيَّزَة في تَحقيق قُدرَة المُنَظّمَة على مُوَاجَهَة الأزمات والتَّحدّيات الَّتي قد تتعرَّض لها في أثناء تنفيذ خُطُوَات التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ.

**تمَيُّز الثَّقافَة التَّنظيميَّة**

والثَّقافَة التَّنظيميَّة تعني امتلاك قادة المُنَظّمَة والعَاملين فيها ثقافةً وقيَمًا سـلوكيَّةً ترتبـط بتحقيق التَّمَيُّز؛ مثل التَّعاوُن والثّقَـة بالنَّفس الَّتي تمنح الأفراد القُوَّة والثّقَة بما يقدّمونَه من إنتاج، كما يجب أن يمتاز قادة المُنَظّمَة بقيَم الاسـتقلاليَّة في القرار والمُشَارَكَة والدّيمقراطيَّة.

**فهذه المستويات الخمسـة للتَّمَيُّز هي الدَّاعم الأهمّ والرَّئيس للجهود الرَّامية إلى بلوغ المسـتوى المطلوب من الرّيادة والنَّجـاح، والتَّمَيُّز يجب أن يبدأ من الهيكل التَّنظيميّ، ثُمّ يمُرّ بالقيَادَة، وينتقل إلى الإستراتيجيَّة الَّتي تَسير عليها المُنَظّمَة في تحقيق التَّمَيُّز، ثُمَّ إلى العَاملين وقُدُرَاتهم، وكذلك ثقافتهم السَّائدة.**

## المبحث الثَّالث

# التَّمَيُّز رُؤيَة للمُستَقبَل

**يُشكّل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ من وجهَة نَظر الوسيلة أداةً فعَّالة لتعزيز مُستَقبَل المُنَظّمَة، وذلك من خلال دَعم الجهود التَّنظيميَّة لتحقيق الرُّؤية والرّسالة، والأمر ذاتُه ينسحب على الدُّوَل والحكومات، فالتَّمَيُّز يُعدّ خيارًا إستراتيجيًّا لتطوير واقع الدَّولة وتعزيز فُرَص تطوُّرها مُستَقبلاً. وهذا الأمر يُعزّز وجهة النَّظر التي ترى أنَّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ غايةً ووسيلةً في الوقت ذاته.**

وبشكلٍ عامٍّ، فإنَّ فلسفة التَّمَيُّز لا تَقتصر على دَعم الواقع الحاليّ للمُنَظّمَة، بل تمتدّ لتشمل تطوير أُفُق مُستَقبَلها، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وَفقًا لهذا المنظور يُعدّ أداةً فعَّالةً لتطوير مُستَقبَل المُنَظّمَة، وفي هذا المبحث سيتمّ دراسة وتحليل دَور التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بوَصفه رُؤيَة مُستَقبَليَّة للمُنَظَّمَات.

## التَّمَيُّز وعناصر التَّطوير المُستَقبَليّ في المُنَظَّمَات

إنَّ جهود بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وجهود تطوير مُستَقبَل المُنَظّمَة تُعدّ جهودًا متكاملة، فمن النَّاحية التَّطبيقيَّة لا يُمكن فَصل جهود التَّمَيُّز عن جهود تطوير مُستَقبَل المُنَظّمَة، وبشكلٍ عامٍّ فإنّ هناك الكثير من العناصر الَّتي لا بُدّ من التَّركيز عليها من أجل تَحقيق النُّمُوّ والانتشار والبَقاء في السُّوق، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه العناصر:**

### استكشاف الفُرَص الجديدة

حيث تَتَمَثَّل الإدَارَة الجَيّدَة للتَّمَيُّز في فَهم مُتَطَلَّبَات السُّوق والمُتَغَيّرَات الَّتي تحدث في البيئة الخارجيَّة، وبالتَّالي اكتشاف أيّ فُرَص جديدة لمزيدٍ من الانتشار والنُّمُو في المرحلة المُقبلَة بما يُحافظ على تَمَيُّز المُنَظّمَة ونمُوّها المستمرّ، وكذلك الكَشف عن أيّ أخطارٍ قد تُهدّد المُنَظّمَة أو تتسبَّب في مشكلاتٍ مُستقبَليَّة لها، وبالتَّالي مُوَاجَهَة هذه المشكلات بطريقةٍ مُنَاسبَة، وهَذَا الأمر يَتَطَلَّب أن تكون إدَارَة المُنَظّمَة إدَارَةً إستراتيجيَّة بَنَّاءَةً تعتمد على مناهج مدروسة لتحقيق الاستثمار الجَيّد لأيّ فُرصة مُنَاسبَة، والرَّبط بين التَّطَوُّرات الدَّاخليَّة والتَّطَوُّرات الخارجيَّة.

**تعزيز تدفُّق المعلومات من البيئة الخارجيَّة**

فالحـــرص على الحصول على معلوماتٍ دقيقةٍ عن كَافَّة النَّشَـــاطات داخل المُنَظّمَة، يعني القُدرَة على تقييم النَّشَـــاطات بشكلٍ مُستَمرٍّ، وتقديم أفكارٍ جديدة لتطويرها، والمعلومـــات الدَّقيقة يمُكن توفيرُها من خلال أنظمَة معلوماتيَّة قَويَّة، تُســـاعد في الكَشف المُبَكر عن المشكلات الَّتي قد تتعرَّض لها المُنَظّمَة والمُبَادَرة بمُواجَهتها.

**تعزيز أُسُس اتّخاذ القرار الإداريّ**

فمن أهَمّ العناصر الَّتي تُسهم في إدَارَة جَيّدَة للتَّمَيُّز من أجل تحقيق الاستقرار والنُّمُو المُســـتَقبَليّ عنصر القَرَارات الإداريَّة الجَيّدَة، بحيث يُناسب كُلّ قرارٍ الظُّرُوف الَّتي تمرّ بها المُنَظّمَة بناءً على دراسة واعية وفَهم مُسبَق للأحداث، ومُرَاقَبَة مُستَمرَّة للعمل والعَاملين وكفاءتهم، كما يجب أن تعمل الإدَارَة على التَّطوير المُســـتَمرّ للحفاظ على التَّمَيُّز وتحقيق النُّمُوّ الدَّائم.

**دَعم العلاقات العامَّة**

فهَذَا الأمر يُســـهم كثيرًا في تحقيق النُّمُو والانتشار؛ حيث يجب أن تَستَغلّ المُنَظّمَة أيّ فرصةٍ جديدةٍ لتحسين علاقاتها مع أيّ جهة قد تَرتبط بشَـــكلٍ مُباشرٍ أو غير مُباشر بمجـــال عملها، وذلك من أجل تحقيق أهداف المُنَظّمَة في النُّمُوّ والانتشـــار والتَّمَيُّز الدَّائم.

**تحديد الأهداف والغايات المُستَقبَليَّة**

فلا بُدّ للمُنَظّمَة من أن تُحدّد أهداف المرحلة المُقبلَة، وما الَّذي تسعى إلى تحقيقه في المُستَقبَل من غاياتٍ وانتشارٍ في أسواق جديدة وجَودَة مُستَمرَّة.

**القياس الدَّائم للنَّتائج**

فكُلّ مرحلةٍ يجب قياس نتائجها وتقييمُها بشـــكلٍ مُســـتَمرٍّ، فالمراحل الَّتي يَتمّ قياس نتائجها يَسهُل بالتَّبعيَّة السَّـــيطرَة على هذه النَّتَائج وتطويرها بشكلٍ مُستَمرٍّ من أجل خَلق مُستَقبَل أفضل للمُؤَسَّسة.

## أهمّيَّة إدَارَة التَّمَيُّز من أجل مُستَقبَل أفضل

مع التَّحدّيات المُســـتَمرَّة الَّتي تُواجهُها المُنظَّمَات؛ فإنَّه لا بُدّ لها من السَّـــعي الدَّائم لمُوَاجَهَة هذه التَّحدّيات ومُوَاكبَة التَّسارع الكبير في مُتَغيّرَات البيئة الخارجيَّة، وهناك أهمّيَّة كبيرةٌ لإدَارَة التَّمَيُّز من أجل تحقيق أهداف المُنَظّمَة ونمُوّها المُستَقبَليّ وتَحقيق الانتشار الوَاسع لها، **وتَتَمَثَّل هذه الأهمّيَّة فيما يلي:**

**التَّجديد المُستَمرّ**

حيـــث يجب على كُلّ المُنَظّمَة أن تســـعى لتحقيق التَّجديد المســـتمرّ في طُرُق إدارتها وخُطَطها المُختَلفَة من أجل الاســـتمرار في النَّجاح، فكُلَّمَا كانت الأســـاليب الإداريَّة والسّياسَات مُتَطَوّرَةً لتتماشى مع المُستَقبَل؛ كان ذلك سبيلًا لتحقيق المزيد من القُدرة التَّنافســـيَّة في السُّـــوق، وقدرة أعلى على إشـــباع حاجات العملاء، وتحقيق مصالح أصحاب المصلحة.

**تعزيز التَّنافسيَّة في الأسواق المحلّيَّة والدّوليَّة**

فالمُتَغَيّرَات الاقتصَاديَّة والاجتماعيَّة والقانونيَّة والسّياسيَّة والعولمة عزَّزت من انفتاح الأسواق، وبالتَّالي فإنّ قُدرَة المُنَظّمَة على الحفاظ على مَكَانتها السُّوقيَّة الَّتي حقَّقتها من خلال التَّمَيُّز لا يُمكن أن تتحقَّق بدون إدَارَة جَيّدَة وحَقيقيَّة لهَذَا التَّميُّز.

**تعزيز واقع المُنَظّمَة**

فبعد أن بَنَت المُؤَسَّســـة مكانةً كبيرةً لها في السُّوق بعد التَّفَرُّد والجَودَة الَّتي قدَّمتها، يجب أن يَتمّ المحافظة على هذه المكانة، وذلك من خلال إدَارَة جَيّدَة لهَذَا التَّمَيُّز لكي تصبح المُؤَسَّسة قادرةً على تقديم المزيد من الجَودَة والإبدَاع وتحقيق مكاسب أكبر.

### تعزيز واقع الجودَة والجودَة الشَّاملَة

يُعدّ مفهوم التَّمَيُّز تطويرًا لمفهوم الجوَدة والجودَة الشَّـــاملَة، وفي الكثير من النّقاط يتقاطع المفهومان[1]، لذلك فإنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز والمحافَظة عليه مُستَقبَلًا لا يمُكن فَصلُـــه من النَّاحيـــة التَّطبيقيَّة عن الجهود الرَّامية لبلوغ مرحلـــة الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة.

### مُوَاكَبَة التَّطَوُّر التّقنيّ

فمـــن أهَمّ أدوار إدَارَة التَّمَيُّز تحقيق قُدرَة المُنْظّمَـــة على مُوَاكَبَة التَّطوُّرات التّقنيَّة، واستخدامها في تحسين مُؤشّرَات الأداء التَّشغيليّ والإداريّ.

## مُتَطَلَّبَات وأُسُس إدَارَة التَّمَيُّز لتحقيق مُستَقبَل أفضل للمُنَظّمَة

توجد الكثير مـــن المُتَطَلَّبَات الَّتي لا بُدّ للمُنَظَّمَات من الحرص على تطبيقها لتحقيق الإدَارَة الجَيّدَة للتَّمَيُّز، وهو الأمر الَّذي يستهدف الوصول بالمُنَظّمَة إلى أعلى مستوى من النُّمُوّ والانتشار، ويُحقّق لها الفهم التامّ والدَّقيق لمُتَطَلَّبَات الواقع الَّذي تعيشُه في كُلّ فترةٍ من الفترات، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المتطلَّبات:**

### تطوير البيئة الدَّاخليَّة للمُنَظّمَة

تتطلَّب إدَارَة التَّمَيُّز وُجُود منظومة سياساتٍ دَاخليَّةٍ تعتمد على التَّكَامُل بين المستويات الإداريَّة المختلفة في المُنَظّمَة.

### تطوير نظام جَودَة شامل ومُتَطَوّر

لا بُدّ للمُنَظَّمَات من امتلاك نظام جَودَة شامل ومُتَطَوّر يُحدّد بشكلٍ مُستَمرٍّ مُتَطَلَّبَات استمرار الجَودَة، ويُراقب الأداء ويُقيّمه بشكلٍ يُسهم في تقويم نقاط الضَّعف واستثمار نقاط القُوَّة.

1. عبـــد ربه ســـهمود، إيهاب. واقـــع إدارة التَّمَيُّز في جامعة الأقصى وسُـــبُل تطويرها في ضـــوء النَّموذج الأوروبيّ EFQM، رسالة ماجستير، أكاديميَّة الإدارة والسّياسات للدّراسات العُليا، 2013، ص 15.

**اعتماد نظام تدريبيّ شامل**

فكفاءة المـوارد البشريَّة تُعدّ عاملًا حاسمًا في جهود بلـوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لذلك ولدعم جهود المُنَظّمَة في بلوغ التَّمَيُّز لا بُدّ من التَّركيز المُستمرّ على تطوير الموارد البشريَّة، واعتماد أنواع التَّدريب المختلفة، بما يشمل التَّدريب الاستباقيّ والعلاجيّ (1).

**القيادة الإداريَّة الفعَّالة**

فالقيادة الإداريَّة الفعَّالة تُعَدّ ركيزةً رئيسـةً من ركائـز التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لذلك لا بُدّ للإدارة العليا في المُنَظّمَة من تطوير أُسُس القيادة الإداريَّة الفعَّالة(2)، واعتماد مَزيج مُتجانس من الأُسُس الإداريَّة والقياديَّة.

**التَّركيز على إشباع حاجة العملاء**

بما يشمل الحاجات المُدرَكَة وغير المُدرَكَة للعملاء، والتَّميُّز يرتبط بشَكلٍ مُباشرٍ بالقُدرة على إشباع الحاجات غير المُدرَكَة، فإشباع الحاجات المُدرَكَة لا يتطلَّب إبداعًا بقَدر ما يتطلَّبُه إشباع الحاجات غير المُدرَكَة، كما يُعدّ إبهار العملاء المرحلة الأعلى في إرضاء العملاء، وإبهار العملاء يتطلَّب تقديم خدمات ومُنتَجات تكون جَودتُها المُدرَكَة تفوق توقُّعاتهم.

**تعزيز الكفاءة**

يُعَدّ الالتزام بالكفاءة والجَودَة الَّتي تُقدّمُها المُنَظّمَة من أهَم عوامل استمرار نجاحها وسرعة انتشـارها ونُمُوّها في الحاضر والمُستَقبَل؛ حيث إنَّ استمرار الكفاءة في كُلّ مستويات المُؤسَّسة يعني بالطَّبع استمرار النَّجاح والنُّمُوّ.

1. بدر بن سليمان بن عبدالله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التَّمَيُّز في أداء الأجهزة الأمنيَّة، رسالة دكتوراه، كُلّيَّة الدّراسات العليا، جامعة نايف العَرَبيَّة للعلوم الأمنيَّة، 2010م، ص 35.
2. قبطان شوقي، إدارة التَّمَيُّز: الفلسفة الحديثة لنجاح المُنَظَّمَات في عصر العولمة والمُنافَسَة، الملتقى الدّوليّ الرابع حول المُنافَسَة والاستراتيجيَّات التَّنَافُسيَّة للمُؤَسَّسات الصّنَاعيَّة خارج قطاع المحروقات في الدول العَرَبيَّة، جامعة المدية (الجزائر)، 2013، ص 6.

**التَّوفيق بين أصحاب المصلحة**

حيث تَعتمد إدَارَة التَّمَيُّز على رضا كَافَّة الأطراف ذات المصلحة من عمل المُؤسَّسة، والتَّوفيق بينهم وبين مصالحهم الخَاصَّة[1].

**تعلُّم كُلّ جديد**

فلا بُدّ للمُنَظَّمَات من أن تتعلَّم وتستفيد من كُلّ الخبرات الجديدة في مجال العَمَل الخاصّ بها، وتقوم بتدريب مُوظَّفيها على أيّ خبراتٍ جديدةٍ، وقد يحدث التَّعَلُّم نتيجة تبادل الخبرات بين المُنَظّمَة ومُنَظَّمَات أخرى، وقد يكون التَّعَلُّم بشكلٍ ذاتيٍّ؛ وهو ما يُعزّز من قُدرة المُنَظّمَة على تعزيز واقع التَّمَيُّز فيها على صعيد المستويات المختلفة.

**تكامل العَمَليَّات داخل المُنَظّمَة**

فتحقيق التَّمَيُّز لا يَتم إلَّا من خلال التَّعاوُن ورَبط الجُهُود والأفكار مع بعضها، وبالتَّالي تحقيق أفضل النَّتائج المُمكنة. فالتَّكامُل بين عَمَليَّات المُنَظّمَة يُعَدّ من أهَمّ الأُسُس الَّتي يجب الاهتمام بها في إدَارَة تَمَيُّز المُنَظّمَة نحو التَّقَدُّم والنُّمُوّ والانتشار السَّريع، ويحدث تكامل العَمَليَّات التَّنظيميَّة داخل المُنَظّمَة من خلال التَّعاوُن والرَّقَابَة الكاملة عليها من خلال السُّلطات الإداريَّة المُخوَّلة بذلك.

**الانسجام الإداريّ**

إدَارَة التَّمَيُّز تكون مَعنيَّة إلى حدٍّ كبيرٍ بتحقيق التَّوَازُن والانسجام والمُوَاءَمَة بين العناصر السَّابق ذكرُها؛ حيث تهدف إدَارَة التَّمَيُّز إلى خَلق التَّطوير المُستَمرّ في القيَادَة والإستراتيجيَّة والعَمَليَّات الدَّاخليَّة، وتطوير المَوَارد البَشَريَّة، وتدريبهم، وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والجَودَة للعَاملين.

1. Management Excellence, An Oracle Thought Leadership White Paper, September 2008, P5, http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064077.pdf.

## أُسُس الاستفادة من التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

تُحتّم بعض المُتَغَيّرَات والأوضاع الاقتصَاديَّة للعالَم على كُلّ المُنَظَّمَات ضرورة الحفاظ على التَّمَيُّز وإدارته بالطَّريقَة الَّتي تمَنَح المُؤَسَّسة مُستَقبَلًا أفضل؛ وذلك للأسباب التَّالية:

### عَولَمَة الجَودَة

فالجَودَة ومن حيث المفهوم النَّظريّ باتت مفهومًا عالميًا، يَلقَى اعتمادًا واسعًا من قبَل المُنَظَّمَات والحكومات على حدٍّ سواء، وباتت معيارًا رئيسًا لتحديد مدى الفَاعليَّة في بيئة الأعمال المحلّيَّة والدّوليَّة.

### سيطرة السُّوق الدّوليّ المفتوح

فالمُنَظَّمَات لا يمكنُها الاستمرار في هذا السُّوق إلَّا من خلال الاعتماد على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كنَهجٍ إدَاريّ رئيسٍ.

### تطوُّر أُسُس الإنتاج

ففي ظلّ الثَّورة التّكنولوجيَّة باتت طُرُق الإنتاج تشهد تطوُّرًا متسارعًا، لا سيَّما في ظلّ تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعيّ، فالاعتماد على التّقنيات القديمة نسبيًّا من شأنه إخراج المُنَظّمَة من السُّوق، والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وبالتّزامن مع مبادئ الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة من شأنه دَعم جهود المُنَظّمَة في اعتماد تقنيَّات إنتاجٍ حديثة، وبالتَّالي تعزيز قُدرتها على الاستمرار في سوق محلّيَّة ودوليَّة شديدة التَّنافسيَّة.

### التَّكتُّلات الاقتصَاديَّة

ففي ظلّ وُجُود التَّعاوُن بين الدُّوَل على المستوى التّجاريّ، ورَبط تجارة بعض الدُّوَل بأخرى؛ سوف تكون المُؤَسَّسة في وَضعٍ حَرجٍ إن لم تَستطع الحفاظ على تميُّزها وإدارته بشكلٍ سليمٍ(1).

1. شوقي، قبطان. إدارة التَّمَيُّز: الفلسفة الحديثة لنجاح المُنَظَّمَات في عصر العولمة والمُنافسَة، الملتقى الدّوليّ الرَّابع حول المُنافسَة والاستراتيجيَّات التَّنَافسيَّة للمُؤَسَّسات الصّناعيَّة خارج قطاع المحروقات في الدُّول العَرَبيَّة، جامعة المدية (الجزائر)، 2013، ص 6.

**التَّحالُف بين المُنَظَّمَات متعَدّدَة الجنسيَّات**

فالتَّحالُف بين المُنَظَّمَات الدّوليَّة متعَدّدَة الجنسيَّات بات سمةً رئيسةً من سمات عالَم الأعمال، واســـتمرار المُنَظَّمَات المحليَّة في ظلّ هذه البيئة الدّوليَّة ذات التَّعقيد الكبير لا يُمكن أن يستمرّ دون اعتمادٍ تامٍّ على فلسفة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومُستَقبَل المُنَظَّمَات

إنَّ تحقيق إدَارَة فعَّالَة للتَّمَيُّز يقُود المُنَظّمَة نحو رُؤيَة مُستَقبَليَّة واسعَة، ومجالات انتشار كبيرة، فإدَارَة التَّمَيُّز تَعني رَغبَة المُنَظّمَة في تحقيق مزيد من النُّمُوّ، وبشكلٍ عامٍّ فإنَّ إدارة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تُحقّق للمُنَظّمَة الكثير من النَّتائج وعلى مســـتويات عدَّة، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه العوائد:**

**زيادة قدرة المُنَظّمَة على رَسم المُستَقبَل التَّنظيميّ لها**

وذلك من خلال دَور التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في وضع رُؤيَة مُستَقبَليَّة واضحة المَعالم والرُّؤى.

**تعزيز المسؤوليَّة التَّنظيميَّة على مستوى المُنَظّمَة وعلى مستوى العاملين**

وهو ما يتقاطع مع المســـؤوليَّة الاجتماعيَّة للمُنَظّمَة، وتعزيز مسؤوليَّة العاملين تجَاه المُنَظّمَة وتجَاه أهدافها الاجتماعيَّة ورؤيتها ورسالتها.

**تطوير القُدرة القياديَّة في المُنَظّمَة**

فَنُمُوّ المُنَظّمَة وزيادة قدرتها على تطوير مُســـتَقبَلها يرتبط بشَكلٍ مُباشرٍ بقدرتها على تعزيز واقع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ فيها.

**تحقيق أعلى مستوى من التَّنَافُسيَّة**

من خلال الانتشـــار الكبير في السُّوق، وفتح المزيد من الأسواق؛ اعتمادًا على الثّقَة الَّتي بَنَتها المُنَظّمَة لدى عملائها، وتحقيقها المُستَمرّ لرغباتهم واحتياجاتهم[1]، وتقديم

1. shaker A Aladwan Paul Forrester, (2016), "The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector", The TQM Journal, Vol. 28 Iss 2 pp 3: 6, 17.

خدمَة تفوق تَوَقُّعَاتهم بما يُسهم في حصول المُنَظّمَة على مَكانة كبيرةٍ في السُّوق، وتحقيق انتشارٍ واسع في أقلّ وقتٍ وبأقلّ تكلفة.

ختامًا لهذا الفصل؛ يُشكّل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ غايةً ووسيلةً للمُنَظَّمَات في الوقت ذاته، والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وَفقًا لهذا المفهوم يُعَدّ أداةً فعَّالةً لتعزيز واقع ومُستَقبَل المُنَظّمَة، ويُعزّز من قُدرتها على الاستمرار في سوق عملٍ محلّيٍّ ودُوليٍّ يتَّسم بالتَّعقيد والتَّنافُسيَّة المرتفعة، وهذا ما يُفسّر الجَوهَر الحقيقيّ لسَعي المُنَظَّمَات والحُكومات لبلوغ التَّمَيُّز، فإدَارَة التَّمَيُّز تمنح المُنَظّمَة رُؤيَةً مُستَقبَليَّةً، وتجعلُها قادرةً على التَّحَكُّم في مُستَقبَلها، ووَضعها في السُّوق، من خلال تحقيق أفضل نتائج مُمكنَةٍ بتكاتُف كَافَّة العَناصر والمُقَوّمَات.

# الفَصْل التَّاسع

# الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **الإبدَاع المُؤَسَّسيّ في صيَغه الفَرديَّة والجَمَاعيَّة**
  - مفهوم الإبدَاع والإبدَاع المُؤَسَّسيّ.
  - أهمّيَّة الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.
  - أُسُس تحفيز الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.
  - مُعَوّقَات الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.
- المبحث الثَّاني: **الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. الأُسُس والأركان**
  - عناصر الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.
  - الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. أركان مُتعَدّدَة.
  - الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. التَّحَوُّل إلى مَفهُوم المُنَظَّمَات المُبدعَة.
- المبحث الثَّالث: **الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. مَعَايير المُنَظَّمات المُبدعَة**
  - معايير الانتقال إلى المُنَظَّمَة المُبدعَة.
  - الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. مُتَطَلَّبَات إدَارَة التَّمَيُّز والنَّمُوذج الأوروبيّ.
  - نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ والإبدَاع المُؤَسَّسيّ.

# الفصل التَّاسع

# الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ

## مُقدِّمَة

**في ظــل عالَم الأعمال الحاليّ المَــحليّ والدّوليّ ذي التَّعقيد الكبير، مع سُرعته في النُّمو والتَّطوُّر، وفي ظلّ التَّنافســيَّة الحادَّة في مجالات العمل والإنتاج المختلفة، لم يَعُد بإمكان المُنَظَّمَات الاســتمرار في ظلّ هذه البيئة الخارجيَّة بالاعتماد على أســاليب إداريَّة تقليديَّة، فالأنماط القياديَّة والإداريَّة الحديثة باتت ركيزةً رئيسةً للمُنَــظَّمَات، وهذه الأنماط الإداريَّة والقياديَّة تعتمد بدَورها على أُسُــسٍ وركائز تنظيميَّة، وعلى رأســها الإبدَاع الإداريّ، والذي تتصاعد أهمّيَّتُه بشــكلٍ متسارعٍ، فالكثير من المُنَظَّمَات باتت تتبنَّى سياســاتٍ وإستراتيجيَّات لتحفيز الإبدَاع لدى عامليها، وتطوير بيئتها الدَّاخليَّة بحيث تكون داعمةً للتَّوجُّه الإبدَاعيّ.**

والأمر ذاتُه ينســحب على الحكومات، فالكثير من الحكومات تَسعى لتحفيز الإبدَاع في مُؤَسَّسَاتها الرَّســميَّة، وتظهر أهمّيَّة الإبدَاع الإدَاريّ من خلال الاهتمام الدّوليّ بهذا المفهوم، فهناك مُؤشّرَات دوليَّة تَقيس مستوى الإبدَاع في الدُّول، فمُؤشّر الابتكار العالميّ [1] يُعَدّ مقياسًا دوليًّا رئيسًا، يَقيس مستوى الإبدَاع والابتكار في الدُّوَل، وبشكلٍ عامٍّ فإنّ مســتوى تطوُّر الدُّوَل يتناســب طَرديًّا مع قُدرة مُؤَسَّسَاتها وأفرادها على الإبدَاع والابتكار.

وفــيما يتعلَّق بالعلاقة بين التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والابتــكار والإبدَاع؛ فيُمكن وَصف هذه العلاقــة بأنَّها علاقةٌ عضويَّةٌ وتبادليَّةٌ، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وانطلاقًا من كونه فلســفةً إداريَّة تهدف إلى تعزيز واقع المُؤشّرَات التَّنظيميَّة والتَّشــغيليَّة المختلفة، فإنَّه يتقاطع

1. مؤشّر الابتكار العالميّ: مؤشّر عالميّ يقيس مستوى الابتكار في بلدٍ ما، تمَّ إنتاجُه بشكلٍ مُشترك من قبَل مجموعة بوسطن الاستشاريَّة، والرَّابطة الوطنيَّة للمُصنّعين، ومعهد التَّصنيع، وشركة الأبحاث غير الحزبيَّة التَّابعة للرَّابطة الوطنيَّة للمُصنّعين NAM، والمنظَّمة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة، يتكوَّن المؤشّر من 81 مؤشّرًا مقسَّمين إلى مؤشّرين فرعيَّين؛ مؤشّر مُدخَلات الابتكار، ومُؤشّر مُخرَجَات الابتكار. وللمزيد: الموقع الرَّســميّ للمنظَّمة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة متاح على الرَّابط: https://cutt.us/1p3Ef

في جوانب مُتعَدّدَة مع الإبدَاع والابتكار. وبشـــكلٍ عامٍّ فإنَّ البيئة التَّنظيميَّة الدَّاعمة للابتــكار والإبدَاع الإدَاريّ تُعَدّ داعمةً أيضًا لجهود التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، والعكسُ صحيحٌ، فمن الجانب التَّطبيقيّ لا يُمكن الفَصل بين فلسفة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والفلسفة الإداريَّة للإبـــداع، فهما مفهومان متلازمان، فمتى ما وُجدَ الإبدَاع الإدَاريّ فلا بُدّ من وجود إســـقاطاتٍ للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ وانطلاقًا من أهمّيَّة الإبدَاع كمَدخل إدَاريّ رئيسٍ لبلوغ مرحلـــة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وعلى اعتبار أنَّه أحد المُؤشّرَات الإداريَّة والتَّنظيميَّة المُهمَّة؛ ســـيتمّ تخصيص هذا الفصل لدراسة العلاقة التَّبادليَّة بين الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ودراســـة وتحليل دَور وأَثَر الإبدَاع والابتـــكار في دَعم الجُهُود التَّنظيميَّة والحُكُوميَّة لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## المبحث الأَوَّل

# الإبدَاع المُؤسَّسيّ في صيَغه الفَرديَّة والجَمَاعيَّة

يُعَدّ الإبدَاع والابتكار مفهومًا متكاملًا، ففي جَوهَره يُعدّ مفهومًا إنسانيًّا فطريًّا ومُكتسبًا، يتمّ تعزيزُه من خلال أُسُس التَّنمية البشريَّة، ولكنَّه مع التَّطوُّر الحضاريّ لم يَبقَ مُقتصرًا على الجانب الفَرديّ؛ حيث شَهد تطوُّرًا أُفقيًّا وعموديًّا لا سيَّما في القرن العشرين، مدفوعًا بالتَّطوُّرات المتسارعة في ميدان علم النَّفس وعلم الاجتماع، بالإضافة إلى التَّطوُّر في النُّظُم والمدارس الإداريَّة، وهو ما انعكس على تشعُّب المجالات المفتوحة أمام مفهوم الإبدَاع، ولعلّ أهمّ هذه المفاهيم هو مفهوم الإبدَاع المُؤسَّسيّ، ولكن على الرَّغم من هذا التَّشعُّب في المفاهيم، إلَّا أنَّها مُرتَبطَة ببعضها ارتباطًا من حيث الأَصل والتَّطبيق، فالإبدَاع المُؤسَّسيّ لا يُمكن فَصلُه عن الإبدَاع الفَرديّ، فهما مُتكاملان، والفَهم الدَّقيق والتَّطبيق الصَّحيح للإبداع المُؤسَّسيّ لا بُدّ أن يمُرّ عبر الإبدَاع في صيغته الفَرديَّة، وبشكل عامٍّ إن فَهم تأثير الإبدَاع والابتكار ودَوره في تحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؛ لا بُدّ أن يقترن بفهم واضح ودقيق للإبداع، وتحديد أُسُسه ومُرتَكَزاته على المستويين الفَرديّ والمُؤسَّسيّ، وهذا ما سيتمّ تفصيلُه في هذا المبحث.

### مفهوم الإبدَاع والإبدَاع المُؤسَّسيّ

يُعدّ مفهوم الإبدَاع من المفاهيم الشَّائعة على المستوى العامّ، وعلى المستوى الإداريّ، ولُغويًّا كلمة "إبداع" مُشتقَّةٌ من الفعل الثُّلاثيّ "بَدَعَ"، أي: أنشأ الشَّيء وأوجدَه(1)؛ فالإبدَاع على ذلك يكُون إيجَاد شيءٍ غير مَسبُوق؛ والإبدَاع يَعني التَّمايُز؛ وَهُو الإتيَان بما هُو مُختَلفٌ عن الآخَرين من المُنَافسين المُباشرين وغيرهم، كَمَا أنَّه يَعني أيضًا الإتيَان بالجَديد؛ كُلّيًّا أو جزئيًّا، في مقابل الحالة القَائمَة، كَمَا يُمَثّل مَصدَر التَّجدُّد من أجل المُحافَظة علَى حصَّة المُنَظّمَة السُّوقيَّة وتَطويرها(2)؛ وهذا ما يتقاطع بشَكلٍ مُباشرٍ مع مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

---

1. لسان العرب لابن مَنظور: (6/ 8)، تاج العروس: (20/ 307).
2. السَّيّد عمر، يحيى. ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة، دار الأصالة، 2021، ص 93.

أمَّا فيما يتعلَّق بالإبـــدَاع المُؤسَّسيّ، فإنَّ تَعريفه الاصطلاحيّ يشير إلى مجموعة من العمليَّات والسُّلوكيَّات التي يمارسُـــها الأفراد داخل المُنَظَّمَات، سواءٌ أكانوا مُديرين أم عامـــلين، والتي تُؤدّي إلى إحداث التَّغيُّرات على الهياكل التَّنظيميَّة والسّياســـات والأنماط الإداريَّة، من خلال تطبيق طرائق وأســـاليب إداريَّة جديدة لحلّ المشكلات، واتّخاذ القرار بأساليب أكثر أصالة وبطريقةٍ غير مألوفة مُسبقًا[1].

أمَّا إجرائيًّا: فيُقصَد بالإبدَاع الإدَاريّ الأفكار والسُّـــلوكيَّات التي يمارسُـــها المديرون والعاملون في المُنَظَّمَات، والتي تهدف إلى ابتكار أساليب إداريَّة ذات كفاءةٍ وفَاعليَّة في تحقيق الأهداف والغايات التي تســـعى لتحقيقها المُنَظَّمَات[2]؛ وبشكل عامٍّ ومن خلال هذه التَّعريفات يمُكن مُلاحَظـــة تقاطعاتٍ غَير مُباشرَة بين مفهومَي الإبدَاع المُؤسَّسيّ والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

فـــإذا كان الإبدَاع المُؤسَّسيّ بجوانبه الإداريَّة والاقتصَاديَّة والاجتمَاعيَّة والسّياســـيَّة المختلفة يُعدّ هدفًا ذا أولويَّة تســـعى الـــدُّوَل والمُنَظَّمَات جميعُها لتحقيقه؛ فإنَّ مجال صناعته وتطويره، سواءٌ على المستوى الفَرديّ أو المُؤسَّسيّ، يُعدّ واحدًا من أهَمّ الوسائل الَّتي تمُكّن من بلوغ ذلك الهدف، لذا فقد بات من الضَّروريّ اعتماد الابتكار والإبدَاع في المُنَظَّمَات، لمُوَاجَهَة حتميَّة التَّطوير وتَحَدّيَات التَّنَافُسيَّة المحتدمة في سوق الإنتاج والخدمَـــات، ممَّا تحتاج معه المُنَظَّمَات إلى الأفكار الجديدة والحلول المُبتَكَرَة، خَاصَّةً في مجال خَفـــض التَّكلفَة وزيادة الإنتاج، والَّذي يُعَدّ مـــن أهَمّ أهداف المُنَظَّمَات، خصوصًا وأنّ تداعيات حلول تقنيَّـــات الذَّكاء الاصطناعيّ المُتَفَوّقَة في السُّرعة على

1. إســـماعيل، أحمد. واقع إدارة الإبداع كمَدخل لتحقيق الميزة التَّنافســـيَّة في الاتّحاد المصريّ للسّلاح، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التَّربية الخاصة، 2019م، ص 5.
2. حمود النّويصر، مشاعل موسى. الإبداع الإداريّ وأثره في تحقيق التَّميُّز المؤسَّسيّ لدى العاملين في جامعة الملك سعود، مجلة الشَّرق الأوسط للعلوم الإنسانيَّة والثَّقافيَّة، 2022م، العدد الثَّالث، المجلَّد الثَّاني، ص 7.

الإنجــاز والإتقان والجَودَة في الإنتاج، مَحَــلّ الجُهد البَشَريّ في المصانع والإدارات والمُنَــظَّمَات، أدَّت إلى تغيير وجهَة الضَّرُوريَّات نحو طاقة العقل المُفَكِّر والخَلَّاق بدلًا من الطَّاقات العضليَّة والجسديَّة.

إنّ أهمّيَّة الإبدَاع المُؤسَّسيّ تتجلَّى في الحاجة إليه؛ بسبب المُتَغَيّرَات في بيئة المُنَظَّمَات الدَّاخليَّة والخارجيَّة، ومُستَجَدَّات التَّطَوُّر التّكنُولُوجيّ، إضافةً إلى التَّغيُّرات المُستمرَّة في أذواق ورغبات ومُيول العملاء، وأيضًا عندما يُدرك أصحاب القرار داخل المُنَظّمَة وُجُود تفاوتٍ بين الأداء الفعليّ والأداء الواجب تحقيقُه، يدفعُهم ذلك إلى تَبَنّي أساليب وطُرُق جديدة للابتكار والإبدَاع المُؤسَّسيّ.

الإبــدَاع الفَرديّ والمُؤسَّسيّ يُشــكّلان من حيث الجَوهَر مفهومًــا واحدًا متكاملًا، فالمُنَظَّمَات التي تتمتَّع بمستوياتٍ مرتفعةٍ من الإبدَاع تَمتلك أفرادًا مُبدعين؛ فالإبدَاع الفَرديّ مَدخلٌ رئيسٌ للإبداع المُؤسَّسيّ، فالجَوهَر الحقيقيّ للإبداع يَرتكز على الفَرد، والعلاقــة بين هذين المفهومَين يمكن وَصفُها بالسَّــببيَّة، بمعنى أنَّ الإبدَاع الفَرديّ يُعدّ ســببًا مباشرًا في الإبداع المُــؤسَّسيّ، وفي الوقت ذاته يمُكن وصف هذه العلاقة بالتَّبادُليَّة، فالمُنَظَّمَات ومن خلال تقديم التَّحفيز المادّيّ والمعنويّ للأفراد، ومن خلال تهيئة البيئة التَّنظيميَّة الدَّاعمة للإبداع تُسهم في خلق الإبدَاع الفَرديّ، والذي بدَوره ينعكس لاحقًا على مُؤشّرَات الإبدَاع المُؤسَّسيّ، وهذا ما يقود إلى إمكانيَّة وَصف العلاقة بين الإبدَاع الفَرديّ والإبدَاع المُؤسَّسيّ بالعلاقة العضويَّة والسَّببيَّة والتَّبادليَّة.

والإبــدَاع الإدَاريّ الَّذي يُعدّ جَوهَر الإبدَاع المُؤسَّسيّ هو ذلك الإبدَاع المُتعلّق مُباشرةً بالهيكل التَّنظيميّ والعمليَّة الإداريَّة في المُنَظّمَة، وبشكلٍ غير مُباشر بنشاطات المُنَظّمَة الأسَاسيَّة، كما سَبَق بيانُه، ومن ثَمَّ يكون للإبداع ثلاثة مستويات أسَاسيَّة داخل المُنَظّمَة؛ هي: الإبدَاع الفَرديّ، والإبدَاع الجماعيّ، ثُمّ الإبدَاع المُؤسَّسيّ.

**وفيما يلي تبيانٌ لهذه المفاهيم:**

**الإبدَاع الفَرديّ**

هو مُجمَل ما يَملكه الفَرد من قُدُرَات على الإبدَاع لتطوير العَمَل، وقد اختلَف الباحثون في هَذَا المستوى من الإبدَاع، حول إمكانيَّة جعل كُلّ فرد عنصرًا مُبدعًا، إذا ما توفَّرت لديه مجموعةٌ من الظُّرُوف المُسَاعدَة، أو أنّ الإبدَاع يبقى حكرًا على بعض الأفراد الَّذين يمتلكون قُدُرَات وسمَات إبدَاعيَّة دون غيرهم.

**الإبدَاع الجماعيّ**

يُشير هذا المفهوم إلى وُجُود جماعاتٍ مُحَدَّدَة في العَمَل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار الَّتي يحملونَها، وتغيير العَمَل نحو الأفضل، مع التَّأكيد على الاهتمام بالعوامل الَّتي تُؤَثّر في الأداء الإبدَاعيّ للجماعة، وأهَمُّها: بنيَة الجماعة، وخصائصُها، وآليَّات عملها، بالإضافة إلى العوامل الخارجيَّة المُؤثّرة، كالسّياق التَّنظيميّ الَّذي يُحيط بظروف الإبدَاع أو التَّفاعُل الاجتمَاعيّ بين أفراد الجماعة.

**الإبدَاع المُؤسَّسيّ**

ويكون على مستوى المُنَظّمَة بالكامل، وفي مستوياتها الإداريَّة المختلفة، ويكون هذا الإبدَاع نتيجة تكاملٍ وانسجامٍ تنظيميٍّ، وفي هذا المستوى الإبدَاعيّ تكون المُنَظّمَة قادرةً على تطوير ذاتها دون فَاعليَّة وَاضحة من عناصر البيئة الخارجيَّة.

## أهمّيَّة الإبدَاع المُؤسَّسيّ

تظهر أهمّيَّة الإبدَاع المُؤسَّسيّ من خلال دَوره في تحفيز الإنتاج ودَعمه لتَطوُّر المُنَظّمَة في ظلّ التَّحدّيات المُعاصرَة الَّتي تُواجهُها؛ فهو يُمَثّل مَدخَلًا رئيسًا للتَّعامل مع التَّحدّيات التي تُفرزُها عناصر البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة في المُنَظّمَة، خاصةً أنّ التَّطَوُّر المُتسارع في العلوم والمفاهيم الإداريَّة وتطوُّر تقنيَّات الإنتاج والتَّطَوُّر الأُفقيّ والعموديّ في استخدام تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعيّ؛ عزَّز من أهمّيَّة الإبدَاع المُؤسَّسيّ، فالتَّطوُّرات الأخيرة في عالَم الأعمال عزَّزت من أهمّيَّة رأس المال البشريّ مقارنةً بغَيره من أنماط رأس المال التَّقليديَّة، ورأس المال البشريّ يحتاج إلى التَّطوير

المستمرّ، ويُشـــكّل الإبدَاع الفَرديّ والمُؤَسَّسيّ مَدخَلًا رئيسًا لتطوير القُدُرَات البشريَّة في المُنَظَّمَات، وتحسين أدائها بما ينعكس إيجابًا على المُؤَشّرَات التَّنظيميَّة والتَّشغيليَّة، كمُؤشّر الكفاءة والإنتاجيَّة والرَّافعة التَّشـــغيليَّة وغيرها من المُؤشّرَات، ومن الملاحَظ على مستوى سوق العمل الدّوليّ تنامي اهتمام المُنَظَّمَات والحكومات على حدٍّ سواء بدَعم مُؤشّرَات الإبدَاع الفَرديّ والمُؤَسَّسيّ، وتحسين البيئة الحاضنة للإبداع، كالبيئة التَّشريعيَّة والتَّنظيميَّة والاجتماعيَّة، فالمُنَظَّمَات الأكثر إبداعًا هي الأكثر تميُّزًا والأَقدَر على التَّعامُل والتَّفاعُل مع التَّحدّيات الخارجيَّة والدَّاخليَّة، والأكفأ في إشـــباع حاجات ورغبات العُملاء، فنجاح وتميُّز المُنَظَّمَات والحكومات يرتبط بشَكلٍ مُباشرٍ بتوفُّر بيئةٍ داعمة للإبداع الفَرديّ والمُؤَسَّسيّ.

تَعزيـــز الإبدَاع المُؤَسَّسيّ يمرّ من خلال الإبدَاع الفَرديّ، وهذا ما يُحتّم الفَهم الدَّقيق والعميق للخصائص والسّمات التي تمُيّز الفَرد المُبدع، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ خصائص وسمات الشَّخصيَّة المُبدعَة:**

- مستويات مرتفعة من الذَّكاء والإدراك والمُثابَرة.
- القُدرَة على الاســـتنباط والنَّفاذ إلى عُمق الظَّواهر -وعدم الوقوف عند علاَّتها- بالتَّحليل وإثارة التَّساؤلات، وإخضاع الأمور إلى ميزان النَّقد بشكلٍ دائم.
- نَســـج علاقات اجتمَاعيَّة واسعة، وامتلاك موهبة التَّعَامُل الإيجَابيّ مع الآخرين، والاستفادة من خبراتهم.
- الشَّـــجاعة في طَرح أفكار جديدة غير مطروحة سابقًا، والتَّحلّي بروح المجازَفة الفكريَّة.
- الفُضول الدَّائم، والسَّعي لفهم الأفكار والظَّواهر المَوجُودَة في البيئة المحيطة.
- الأصالة: وهي القُدرة على التَّعبير لغويًّا وعمليًّا عن الأفكار الجديدة.

- الطَّلاقـــة: وتُعرَّف الطَّلاقة بأنَّها القدرة عـــلى تقديم ومُعالَجة عددٍ محدود من الأفكار خلال وحدَة زمنيَّة واحدة، وتشمل الطَّلاقة التَّعبيريَّة والطَّلاقة التَّرابطيَّة والطَّلاقة الفكريَّة[1].
- المُرونة: ويُقصَد بها القُدرة على التَّكيُّف بســـهولة مع الأفكار الجديدة، ومعالجتها فكريًّا، واستنباط أفكار جديدة منها.

## أُسُس تحفيز الإبدَاع المُؤسَّسيّ

إنَّ العلاقـــة العضويَّة بين الإبدَاع الفَـــرديّ والإبداع المُؤسَّسيّ تقود إلى القول إنَّ أيّ تحفيـــز للإبداع المُؤسَّسيّ لا بُدّ أن يتمّ مـــن خلال الإبدَاع الفَرديّ، وذلك ضمن بيئة تنظيميَّة داخليَّة مناسبة ومؤهَّلة لأن تُقدّم الدَّعم الماديّ والمعنويّ والتَّنظيميّ للمُبدعين أفرادًا وفرَق عَمَل، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ الأُسُـــس المُرتَبطَة بتحفيز الإبدَاع المُؤسَّسيّ في المُنظَّمَات:

- **توافر مخطَّط إستراتيجيّ مُتكامل**، بما يشمل بناء منظومة مُتَجانسَة ومُتكاملة من السّياسات المُتَعَلّقَة بالقَرَارات الإداريَّة والتَّوجيهيَّة والتَّنفيذيَّة.
- **تطبيق إستراتيجيَّة فَعَّالَة لاســـتقطاب الأفراد المُبدعين والمُبتكرين**، مع تَوافر المرونة في التَّنســـيق واتّخَاذ القرار، إضافةً إلى تَبَنّي نظامٍ معياريٍّ لتقييم الأداء المُؤسَّسيّ، وكذلك نظام إدَارَة على مستوى جَودَة الإنتاج أو الخدمَات، وبهَذَا تنتقل المُؤسَّســـة إلى مستوى الإبدَاع الإدَاريّ كأساسٍ لا غنَى عنه في أيّ عمليَّة إصلاحٍ أو تحديث.
- **التَّحفيز:** الإبدَاع المُؤسَّـــسيّ وانطلاقًا من كونه عمليَّة إداريَّة وتنظيميَّة، يَتَطَلَّب الكثير من المُحفّزَات الَّتي تعمل على تنمية الإبدَاع على جميع المســـتويات؛ أهَمُّها: تكريم المُبدعين، مَاديًّا ومعنويًّا، والعَمَل على تنمية الأفكار والابتكارات من خلال

1. السَّيّد عمر، يحيى، ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة، مرجع سابق، ص 98.

إقامـــة ورَش عمل تَدعَم الأبحاث العلميَّة، والمُنتَجات الخدميَّة، وكذلك تفعيل قيَم العَمَل والتَّفكير الجَماعيّ، وتشجيعُه من قبَل الإدارة العُليا لجميع العَاملين، وَفقًا لقاعدة: "الكُلّ رابح".

- **تحويل الإبدَاع من حالة فكريَّة إلى تطبيقات عمليَّة:** فالإسهام الحقيقيّ للإبداع المُؤسَّسيّ يكون من خلال تهيئة بيئة تنظيميَّة داخليَّة تُحوّل الأفكار الإبدَاعيَّة إلى تطبيق عمليّ داخل المُنَظّمَة.

## مُعَوّقَات الإبدَاع المُؤَسَّسيّ

إنّ تعزيـــز الإبدَاع المُؤسَّسيّ قد لا يتمّ بشـــكلٍ دائم بسلاســـة، فالكثير من المُعَوّقَات والعَقَبـــات الذَّاتيَّة والموضوعيَّة قد تُواجه المُنـــظَّمَات خلال جهودها لتَحفيز الإبدَاع المُؤسَّسيّ، **وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه المُعَوّقَات والتَّحدّيات:**

### عدم وضوح الرُّؤيَة

ويُقصَد به عدم وُجُود الصُّورة الذّهنيَّة الواضحة لدى المدير، والَّتي يُحدّد على أساسها مُســـتَقبَل المُؤسَّسة؛ حيث تكون هذه الرُّؤيَة أساسًـــا لأهدافها وخُطَطها وإجرَاءاتها التَّنظيميَّة[1].

### مُقاومة التَّغيير

تُعَدّ مقاومة التَّغيير من العَقَبَات الرَّئيسة التي تُواجه الإبدَاع المُؤسَّسيّ، وتظهر مُقاومة التَّغيير من خلال مُؤشّرَات عدَّة؛ منها عدم الانفتاح على الأفكار الجديدة، والخَشـــيَة من تغيير أنماط العمل الحاليَّة، ومُقاوَمَة التَّغيير غالبًا ما ترتبط بعدم التَّطوُّر.

1. العنزي، بســـام. الثَّقافَة التَّنظيميَّة والإبداع الإدَاريّ: دراســـة اســـتطلاعيَّة على العاملين في المُؤَسَّسات العامَّة في مدينة الرّياض، أطروحة ماجستير، في قسم الإدارة العامَّة، جـامعة الملك سعود، 2004، ص 37-38.

**الجمود التَّنظيميّ**

فالإبدَاع التَّنظيميّ يتطلَّب مرونةً إداريَّة وتنظيميَّةً مرتفعةً، ويتطلَّب سُرعة في التَّغيير، وفي حال الجمود التَّنظيميّ؛ فإنّ الإبدَاع المُؤسَّسيّ يكون في مستوياته الدُّنيا.

**ضَعف نُظُم الاتّصال الرَّسميَّة وغير الرَّسميَّة**

تُعَد نُظُم الاتّصال بنَوعَيه الأُفقيّ والعَمُوديّ، الصَّاعد والنَّازل، من العوامل الرَّئيسة الدَّاعمة للإبداع المُؤسَّسيّ، وتَراجُع فَاعليَّة هذه النُّظُم يُعدّ عقبةً رئيسةً أمام الإبدَاع المُؤسَّسيّ، وهنا لا بُدّ من الإشارة إلى أنّ قنوات الاتّصال غير الرَّسميَّة تُعدّ الأكثر فَاعليَّة في دَعم مُؤشّرَات الإبدَاع المُؤسَّسيّ، مُقارنةً بنظيرتها الرَّسميَّة.

**تراجُع فَاعليّة نظام التَّحفيز**

بشقَّيه المادّيّ والمعنويّ، فغياب التَّحفيز يُشكّل بيئةً طاردةً للإبداع المُؤسَّسيّ.

## المبحث الثَّاني

# الإبدَاع المُؤسَّسيّ.. الأُسُس والأركان

إنّ المُؤسَّسَات المُبدعَة هـي التَّي تقوم بخَلق خُطَط مُمَيَّزَة، وتَستغلّ الطَّاقات المُبدعَة في نمـوذجها التَّنظيميّ المَرن، مع ضرورة تدعيمها بوحداتٍ لاستكشاف وتطوير العَمَليَّات والمُنتَجَات والخدمَات، والاعتماد على تَصـميم وتطوير بيئة تنظيميَّة داخليَّة داعمة للإبداع، ورَسم ملامحه الهَيكَليَّة، ورَبطها بدوافع المُنَظّمَة ونظرتها الإستراتيجيَّة، في حدود الأهداف المرسومة والإمكَانيَّات المتوافرة والوقت المُتَاح، مع وُجُود الاستعداد المُؤسَّسيّ للمُخَـاطَرة؛ إذ عـادةً ما يـرتبط الإبدَاع والنُّمُو بالمُخَاطَرة، فـلا يجـب علـى المُنَظّمَة الإحجام عن الإدَارَة الإبدَاعيَّة بهدف تجنُّب المُخَاطَرَة.

إنَّ القـدرة على تعزيز مُؤشّرَات الإبدَاع المُؤسَّسِيّ واسـتثماره لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ؛ تتطلَّب الفَهم الدَّقيق والإدراك العميق لأُسُس وأركان الإبدَاع، فمن النَّاحية التَّطبيقيَّـة من غير الممكن العمل على تفعيل أيّ مفهوم إدَاريّ دون وَعي تامٍّ بماهيَّة هذا المفهوم وأُسُسـه وأركانه، وانطلاقًا من هذا الطَّرح، سيتمّ تخصيص هذا المبحث لدراسة وتحليل العناصر المُرتَبطَة بالإبدَاع المُؤسَّسيّ، بما يشمل أُسُسَه وأركانَه.

### عناصر الإبدَاع المُؤسَّسيّ

يقـوم الإبدَاع المُؤسَّسيّ على جُملَة من العناصر، وهذه العناصر تُعدّ متكاملةً، فغياب أيٍّ منهـا يَعني تراجُعًا حادًّا في مُؤشّرَات الإبدَاع ومُخرَجَاته، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّ هذه العناصر:

**القيَادَة**

وتعني القُدرَة على تطوير الأداء، وإنجاز المَهمَّة والرُّؤيَة السَّــــديدة لبلوغ الهدف؛ من خلال اعتماد قيَم النَّجاح على المستوى الإستراتيجيّ بعيد الأمد، عَبر أفعال وتَصَرُّفات مُنَاســـبَة. وتُغَطّي القيَادَة عدَّة عناصر فرعيَّة؛ تَتَمَثَّل في: تَطوير الرّسَــــالة، وتَعميق الرُّؤيَة، والتَّحَلّي بالقيَم، ونَشر ثقافة التَّمَيُّز، وتطوير نظام الإدَارَة وتحسينه باستمرار، والتَّفاعل مع العملاء ومختلف أصحاب المصلحة[1].

**الفعاليَّة الإستراتيجيَّة**

تَوافُر إستراتيجيَّة فعَّالة في المُنَظّمَة، يُعدّ عنصرًا رئيسًا من عناصر الإبدَاع المُؤَسَّسيّ، وفعاليَّـــة الإستراتيجيَّة ترتبط بتوافر خُطَط تفصيليَّة حول مُســـتَقبَل المُنَظّمَة، ولا بُدّ للإستراتيجيَّة من تهيئة ظروف داخليَّة في المُنَظّمَة تُشجّع على الإبدَاع والابتكار.

**الإدارة الفعَّالة**

ويُقصَد بها الإدارة العُليا في المُنَظّمَة، والإدارات الفرعيَّة في المستوى الإدَاريّ المتوسّط، كإدارة الموارد البشريَّة، وإدارة العمليَّات، والإدارة الماليَّة، وغيرها من الإدارات، والتي لا بُدّ لها من تبنّي سياسات إداريَّة تُشجّع على الإبدَاع، مع الابتعاد عن المركزيَّة المُفرطَة، فالمركزيَّة تُعدّ طاردةً للإبداع، ولا بُدّ من تبنّي سياساتٍ واضحة فيما يتعلَّق بالحَوكَمَة؛ فالحَوكَمَة والحُكم الرَّشيد تُعدّ مدخلًا رئيسًا لتحفيز الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.

**البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة**

فالإبـــدَاع المُؤَسَّسيّ يرتبط بعلاقة مُباشرَة بعناصر البيئة التَّنظيميَّة الدَّاخليَّة، وبعلاقة غير مُباشرَة بعناصر البيئة الخارجيَّة، وتشمل البيئة الدَّاخليَّة الهيكل والبنيَة التَّنظيميَّة، والقواعد التَّنظيميَّة النَّاظمة للعمل، بما فيها التَّسلســـل الوظيفيّ، ونُظُم الاتّصالات،

1. العنزي، مشـعل، وآخرون. "المعايير التّسـعة لتقييم الأداء المُؤَسَّـسيّ"، بَحث تمَّ تقديمُه لجامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العَرَبيَّة السُّعُوديَّة، ديسمبر 2014م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/DwQwmN

وأُسُــس التَّعامل مع الصّراع التَّنظيميّ؛ بينما تشمل عناصر البيئة الخارجيَّة العملاء والمُورّدين وسلاســل التَّوريد والبيئة المصرفيَّة والتَّشريعات الحُكُوميَّة، وغيرها، وهي تُؤثّر بشــكلٍ غير مُباشر على مســتويات ومُؤشّرَات الإبدَاع، فالتَّشريعات الحُكُوميَّة النَّاظمة لعمل المُنظَّمَات قد تُؤثّر ســلبًا أو إيجابًا على الميول الإبدَاعيَّة لدى الأفراد، وهو ما ينسحب على المُنظَّمَات الرّبحيَّة والمُؤسَّسَات الحُكُوميَّة.

**نُظُم إدارة العمليَّات**

يتَعَلَّــق هَذَا المعيار بحُســن إدَارَة وتدبير المُنظّمَة لعَمَليَّاتهــا، بما ينعكس على مرونة الأداء، والمرونة التَّشــغيليَّة والإداريَّة تنعكس بشَكلٍ مُباشرٍ على الإبدَاع بشكله الفَرديّ والمُؤسَّسيّ.

**أدوات الرَّقابة والتَّقييم**

وتشــمل عناصر التَّقييم الذَّاتيّ أو التَّقييم مــن طرفٍ خارجيٍّ داخل بيئة المنظَّمة، والَّذي يرتكز على أربعة عناصر أسَاســيَّة هي: النَّتائــج Results، النَّهج أو المُقاربة Approach، التَّطبيق (الانتشــار) Deployment، التَّقييم والمراجعة Assessment & Review، ممَّا يُتيح إجراء نظرة شــاملة ومُفصَّلة على عمل المُنظّمَة، وبالتَّالي وَضع اليد على نقَاط القُوَّة والضَّعف في أدائها الكُلّيّ والمُخَصَّص حسب الأقسام والفروع[1]؛ وتشمل أيضًا الرَّقابة الخارجيَّة والرَّقابة الذَّاتيَّة، وبشكلٍ عامٍّ فإنّ الرَّقابة الذَّاتيَّة تُعدّ داعمًا رئيسًــا للإبداع، بينما المُبالَغة في الاعتماد على الرَّقابة الخارجيَّة المُباشرَة قد تكون ذات أثرٍ سلبيٍّ على الإبدَاع.

1. العنزي، مشعل، وآخرون. "المعايير التّسعة لتقييم الأداء المُؤَسَّسي"، مرجع سابق.

## الإبدَاع المُؤسَّسيّ.. أركان مُتعَدّدَة

لتَحفيز الإبدَاع المُؤسَّسيّ لا بُدّ من توافر جملةٍ من الأركان في المُنَظَّمَات، وبعض هذه الأركان يرتبط بالعاملين بشَـــكلٍ مُباشرٍ، وبعضها يرتبط بالمُنَظّمَة، على اعتبارها كيانًا إداريًّا مستقلًّا، **وفيما يلي تبيان لأهمّ هذه الأركان:**

### البيئة الدَّاخليَّة التَّحفيزيَّة

وذلك من خلال تبنّي أخلَاقيَّات وقيَم العَمَل الإيجَابيَّة في إطارها الجَمَاعيّ، وتحويلها إلى ثقافة تنظيميَّة، وتَشـــجيع المُبَادَرَات الخَلَّاقَة والبحث العلميّ؛ ولفَهم تأثير البيئة الداخليَّة التَّحفيزيَّة على الإبدَاع المُؤسَّسيّ لا بُدّ من فهم جَوهَر الإبدَاع، والذي يتركَّز حَول النَّظَر إلى مألوف الأشـــياء من زاوية غير مألوفة، ومن ثَمَّ تطوير هذه النَّظَرة، وتحويلهـــا إلى فكرة تُؤَدّي بدَورها إلى تَصميم مُبتكَر، ثُـــمّ إلى إبداعٍ قابل للتَّطبيق والاســـتعمال، كما يمكن رَبط الإبدَاع في علاقاته التَّوليديَّة، السَّببيَّة والغائيَّة، بمعاني الابتكار والاختراع أيضًا.

### الاتّجاه الإبدَاعيّ

والذي يعتمد على وجود أفكارٍ إبداعيَّة لدى العاملين في المُنَظّمَة بمستوياتهم الإداريَّة المختلفـــة، ولاحقًا يتمّ تبنّي الأفكار القابلة للتَّطبيق من قبَل الإدارة العُليا في المُنَظّمَة، ولا بُدّ للفكرة من أن تتَّسم بالوضوح والتَّحديد والتَّميُّز، كما يجب أن تظهر فيها أيضًا الجدَّة وصفات الإبدَاع والتَّفرُّد.

### القُدرة على التَّمويل

فتحويل الأفكار الإبدَاعيَّة إلى واقع تطبيقيّ يتطلَّب توفُّر تمويل مُناســـب، ومَصادر مُستقرَّة للتَّمويل، سواءٌ كانت داخليَّةً أو خارجيَّةً، خاصَّةً أنَّ المرحلة الأولى من تطبيق الأفكار الإبدَاعيَّة تكون مرحلة نفقات وليست إيرادات، فتوفُّر التَّمويل يُعدّ ركنًا رئيسًا في تحفيز الإبدَاع في المُنَظَّمَات.

**لوائح ونُظُم عَمَلٍ تتَّسم بالوضوح والمرونة**
ورَسم خُطَط وبرامج عملٍ تقوم بدراسة الواقع الإنتاجيّ والتَّسويقيّ وحَجم التَّنَافُسيَّة في السُّوق، والعلاقة مع العملاء، وأيضًا رسم خريطة نقاط القُوَّة والضَّعف في المُنَظّمَة، ومـــن ثَمّ الفُرَص والتَّحدّيات، كُلّ ذلك يجتمع في مَقَرّ باعتباره حاضنةً للمســـتويات الإداريَّة والتَّنفيذيَّة المُختَلفة.

وعلى ســـبيل الاســـتخلاص؛ فإنّ أركان الإبدَاع بعناصرها المُتعَدّدَة لا بُدّ أن تُواكبَها جُملَة إجرَاءَاتٍ حيويَّة لبقاء وتطـــوُّر المُنَظّمَة، تفرضُها الظَّرفيَّة الاقتصَاديَّة العَالَميَّة المُتَقلّبَة وعدم استقرار السُّوق، وأيضًا التَّطَوُّر السَّريع الحاصل على المستويات التّقنيَّة والعلميَّة، ممَّا يَفرض بَرمَجَة فترات تَعلُّم وتطويرًا مُستمرًّا، لصَقل المَهَارَات الوَظيفيَّة، وتحديث المعارف المهنيَّة، وكذلك التَّسَـــلُّح بالنَّظريَّات الحديثة؛ لإعداد جيلٍ جديدٍ من المَوَارد البشريَّة المُبدعَة القادرة على اســـتيفاء مُتَطَلَّبَات المُتَعَاملين والعملاء وأصحاب المصالح.

## الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. التَّحَوُّل إلى مَفهُوم المُنَظَّمَات المُبدعَة

شَـــهد مفهوم الإبدَاع المُؤَسَّسيّ تطوُّرًا واضحًا ترك معه أثرًا واضحًا على شَـــكل وبنية المُنَـــظَّمَات، وتَرافَق هذا التَّطَوُّر مع الانتقال مـــن المُنَظَّمَات التَّقليديَّة إلى المُنَظَّمَات المُبدعَة[1]، وهذا التَّحوُّل كان نتيجة جُملَة من التَّطوُّرات التي شَـــهدَتها بيئة الأعمال المَحلّيَّة والدّوليَّة، ومنها ظهور بنًى تنظيميَّة فائقة المرونة، لا سيَّما على مستوى المُنَظَّمَات مُتعَدّدَة الجنسيَّات، إضافةً إلى ظهور بنًى تَحتيَّة تكنولوجيَّة مُلائمَة للابتكار، وشراكات إستراتيجيَّة بين المُنَظَّمَات ومراكز البحث العلميّ، وزيادة إنفاق المُنَظَّمَات والحكومات على التَّطوير والإبدَاع. وبشـــكل عامٍّ؛ فإنّ تَفعيل آليَّات التَّغيير والتَّحويل نحو الإبدَاع

1. خطوات ومبادرات لتشـــجيع الابتكار، البوابة الرســـمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، د. ت، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/5XXyfU.

المُـــؤسَّسيّ، يَتَطَلَّب توافر الإرادة الحَقيقيَّة لدى الإدَارَة العُليا في المُنَظَّمَات، أي: وُجُود الاستجابة المُنَاسبَة والرُّؤيَة المُتَبَصِّرَة عنـــد ظهـور الحاجـة إلى هَذَا التَّطَوُّر والتَّحَوُّل؛ إذ إنّ غياب الرُّؤيَة وعدم توافر الوسـائل اللَّازمـة للإبدَاع يجعلان هذا التَّحَوُّل ضـدّ مصـلحة المُنَظّمَة، ومن ثَمَّ يجـب في هذا السّياق مُرَاعَاة مُقَوّمَات الهيكـل التَّنظيميّ وقُدرَة استيعاب وتكييف المَوَارد الدَّاخليَّة مـع مُتَطَلَّبَات التَّحويل المنشود.

ولا بُدّ أيضًا من إجراء عمليَّة تقييم أوَّليّ لنتائج السّياســـات والإستراتيجيَّات السَّاعية للتَّحـــوُّل إلى عقليَّة المُنَظّمَة المُبدعَة، وهذا التَّقييم الأوَّليّ يتمّ قبل البدء بتنفيذ عمليَّة التَّحـــوُّل، وتظهر نتائج التَّحوُّل إلى المُنَظّمَة المُبدعَـــة من خلال مُؤشّرَات عدَّة، منها ارتفاع مســـتوى الإبدَاع في المُنَظّمَة، على المستويين الفَرديّ والمُؤسَّسيّ، ودَعم تحوُّل الإدارة من النَّمط المركزيّ الجامد إلى اللَّامركزيَّة المَرنَة الَّتي تتَّسق وطبيعة الإبدَاع[1]، وتُعزّز من فَاعليَّة أدوات وسياسات الاتّصال الرَّسميّ وغير الرَّسميّ.

وفيما يتعلَّق بإجراءات عمليَّة الانتقال من أســـلوب المُنَظّمَـــة التَّقليديَّة إلى المُنَظّمَة المُبدعَة، فإنّ هذه الإجراءات تختلف من مُنَظّمَة إلى أخرى، وكذلك من بلدٍ إلى آخر. بالإضافة إلى أنّ "المالك" في المُنَظَّمَات الصَّغيرَة هو الَّذي يُحدّد ما إذا كان مشروعُه بحاجة إلى تطوير وتَحَوُّل أم لا، وهو الأمر نفسُـــه مع المُنَظَّمَات الكبيرة الَّتي تَحتَكر فيها "الإدَارَة العليا" ســـلطة اتّخَاذ القرار والتَّحَكُّم في أمر تحويل المُؤسَّســـة إلى بنيَة مُبدعَة أم لا.

1. J. T. Hage- ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE, 1999, on site: goo.gl/wZhhY9

**أمَّا فيما يَخُصّ خُطُوَات التَّحوُّل من مُنَظّمَة تقليديَّة إلى مُنَظّمَة مُبدعَة؛ فإنَّها تتمّ في إطــــار واضح من التَّوجُّهـــات الإداريَّة، والتي لا بُدّ لها من أن تُراعي الاعتبارات التَّالية:**

- عـــدم جَعل القواعد مُطلَقَةً تقف عائقًا أمام تنفيـــذ أيّ فكرة إبدَاعيَّة، وبالتَّالي حرمان المُؤسَّسة من اســـتغلال فُرَص التَّحديث والتَّطوير الجَديدة، فالتَّقعيد لا يخلو من نواقص وثغَرات بما أنه يَتَطَلَّب أيضًا التَّحديث والتَّجديد الدَّوريّ[1].
- تبنّي نظام إدَاريّ مفتوح؛ يُتيح للعاملين في المستويات الإداريَّة المختلفة التَّعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم، وتَجاربهم، مع تبنّي الأفكار المُبدعَة التي تَثبت فاعليَّتُها.
- تبنّي فكـــرة الإبدَاع اللَّامحدود، وذلك من خلال نَشر ثقافة الإبدَاع والتَّمَيُّز في المُنَظّمَة.
- شـــفافية الإدارة، وذلك من خلال إتاحة المعلومات بســـهولةٍ أمام العاملين في المســـتويات الإداريَّة المختلفة، ففي المُنَظَّمَات ذات النّظام التَّقليديّ لا يُســـمَح للعاملين بالاطّلاع على المعلومات والبيانات ذات الصّلة المُباشرَة بعَمَلهم، أمَّا في المُنَظَّمَات المُبدعَة فإنّ كلّ البيانات المسموح بنَشرها وتداولها تكون متاحةً لجميع العاملين، فالإبدَاع يرتبط بشَـــكلٍ مُباشرٍ بتوفُّـــر المعلومات في المكان والزَّمان المناسبَين.

1. بل وشير هولتون؛ الإبداع للمُؤَسَّسات: دليل علميّ لتدريب المديرين، ترجمة: محمد جمال الدّين ثابت؛ مجموعة أعداد من خلاصات "كتب المدير ورجل الأعمال"، إصدار الشَّركة العَرَبيَّة للإعلام العلميّ "شعاع"، ص 53.

## المبحث الثَّالث

# الإبدَاع المؤسَّسيّ.. مَعَايير المُنَظَّمات المُبدعَة

تتطلَّب سياســـات وإستراتيجيَّات التَّحوُّل من مُنَظّمَة تقليديَّة إلى مُبدعَة؛ التَّقيُّد بمجموعة من المَعَايير اللاَّزمة لتقييم الأداء الخاصّ بها بشكلٍ دَوريٍّ، هذه المَعَايير تتعلَّق بقُدرَة المُنَظّمَة على الاستثمار الحَقيقيّ للعُنصُر البَشَريّ؛ أي الإدَارَة المُتَمَيّزة والعقلانيَّـــة للمَوارد البشريَّة؛ كونها القُـــوَّة الأهمّ والمُحَرّكة للعَناصر الأخرى في العَمَـــل، والقَادرَة على التَّنَافُس مع الشَّركَات والمُنَظَّمَات الأخرى، إضافةً إلى وجود المَلَاءة الماليَّة للمُنَظّمَة، والكافية لتمويل هذا التَّحوُّل.

وبشكلٍ عامٍّ فإنّ التَّحوُّل إلى حالة المُنَظّمَة المُبدعَة، يتطلَّب توافر جُملة من المعايير، وفي هذا المبحث سيتمّ دراسة وتحليل أهمّها وأبرزها.

### معايير الانتقال إلى المُنَظّمَة المُبدعَة

إنَّ مَهمَّة الانتقال بالمُنَظّمَة إلى مرحلة المُنَظّمَة المُبدعة تُعدّ مســـؤوليَّة جميع المستويات الإداريَّة فيها، بدءًا من المســـتوى التَّشغيليّ، ومســـتوى الإدارة الوُسطى فالعُليا، وكلّ الممارسات التي تتمّ في المُنَظّمَة لتحقيق هذا الانتقال تتمّ تحت إشراف وتوجيه الإدارة العُليا، التي ترسم المعالم الرئيسة لإستراتيجيَّات التَّحوُّل، والتَّحوُّل هذا يتمّ في ظلّ بيئة تنظيميَّة داخليَّة تتحقَّق فيها جملةٌ من الشُّروط والمعايير، وفيما يلي تبيانٌ لأهمّها:

**اعتماد نظام حَوكَمَة ملائم لأنشطة المُنَظّمَة**

بما يضمن ضَبط الأنشطة التَّشغيليَّة والإداريَّة والماليَّة المختلفة للمُنَظّمَة، ويُحقّق أفضل إدارة مُمكنَة للمَوَارد البشريَّة والماليَّة، والالتزام بمُقَوّمَات التَّخطيط الآنيّ والمُستَقبَليّ، المَصحُوب بالتَّنظيم والتَّوجيه المُحكَمَين.

**التَّركيز على القيادة الإبدَاعيَّة**

وذلك كمَدخل إدَاريّ رئيسٍ، بالإضافة إلى الأنماط الإداريَّة والقياديَّة الأخرى، مع الاطّلاع المُستَمرّ على القيَم ذات الصّلة بالإبدَاع، والتَّركيز على اعتمادها ثقافةً عامَّة في المُنَظّمَة.

**تخطيطٌ إستراتيجيٌّ قائمٌ على الإبدَاع**

يَتَطَلَّب الإبدَاع المُؤَسَّسيّ رَسم سياسة إستراتيجيَّة للمُؤَسَّسة من خلال أدواتٍ عدَّة؛ منها التَّحليل الرُّباعيّ (SWOT)[1]، وكذلك إيجاد قاعدة بيانات سَهلة الوصول والاستخدام تُوَثَّق فيها كَافَّة النَّتَائج والمعلومات[2]، ومُرَاجَعَة وتطوير وتحديث سياسة وإستراتيجيَّة المُنَظّمَة.

**إشراك العَاملين في وَضع وتحديث الأنظمَة والأُطُر التَّنفيذيَّة**

من خلال الاجتماعات وورَش العَمَل واللّقاءات وغيرها، مع إتَاحَة النُّظُم واللَّوَائح للعَاملين بكُلّ شفافية، وبأساليب مُختَلفَة مثل: النَّشر الإلكترونيّ، والمُذَكّرَات، والمَطبُوعات والكُتَيّبَات، هَذَا مع توفير البيئة المُنَاسبَة للمُبَادَرة والإبدَاع لدى العَاملين؛ من خلال تدريب العَاملين على آليَّات يَتمّ فيها تقديم الأفكار الإبدَاعيَّة كنظام الاقتراحات، وفرَق العَمَل، والعَصف الذّهني، ووَضع وتنفيذ آليَّة لمكافأة وتَحفيز المشاركين بأفكارهم واقتراحاتهم، وكذلك إجراء تقييمات سنويَّة عن مدى مُشَارَكَة العَاملين في تقديم الأفكار ومستوى العائد النَّاتج من تلك الأفكار.

1. تحليل SWOT: يُعَدّ التَّحليل المَوقفيّ "SWOT" خُطوَةً رائدةً في مجال التَّخطيط الإستراتيجيّ في المُنَظَّمَات، ويُعَدّ تحليلًا مُتَعَدّد الجوانب، فتَستفيد من نتائجه المستويات الإدَاريَّة جميعُها، بالإضَافة إلى الأقسام المُختَلفة كالتَّخطيط والتَّسويق والإنتاج والموارد البَشَريَّة وغيرها، ويُسَمَّى أحيانًا بالتَّحليل الرُّبَاعيّ؛ لأنَّه يَعتمد على أربعة جوانب من التَّحليل، وكلمة "SWOT" مأخوذة من الأحرف الإنجليزيَّة الأولى لعناصر هذا التَّحليل، وهي القُوَّة Strength، الضَّعف Weakness، الفُرَص Opportunities، التَّهديدات Threats. وقد تَمّ التَّوَصُّل إلى هذا التَّحليل على يَد عالم الاقتصاد "ألبرت همفري"، وللمزيد: Kenton, Will. SWOT Analysis, invest opedia, https://cutt.us/pY4Bo
2. غانم، علي. "معايير السّياسَة والإستراتيجيَّة"، بحث تَمّ تقديمُه إلى دائرة الرَّقابة الدَّاخليَّة لمدينة رام الله الفلسطينيَّة، 2007م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/DKDGDE

**إعداد قوائم بيانات للأفكار الإبدَاعيَّة**

وتكــون على هيئة بنك للأفكار الإبدَاعيَّـة في المُنَظّمَة، ويتمّ تطوير قاعدة البيانات هذه باستمرار.

**إدارة العمليَّات**

على الصَّعيــد العمليَّاتيّ، يلزم وَضع وتطبيق نظــام مُعتَمَد لمُرَاجَعَة جميع الإجرَاءَات والعمليَّات لكُلّ إدارات المُنَظّمَة، يُوضَّــح فيه تكرار المُرَاجَعَة والمدَّة الزَّمنيَّة والمَعنيّين بالمُرَاجَعَة، وما هي الإجرَاءَات الَّتي ســيتمّ مراجعتُها، ويخضع هذا النّظَام للحَذف أو الإضافة أو التَّعديل في الإجراءات المُتَعَلّقَة بعَمَليَّات الإدارة والدَّائرَة، ثُمّ يَتمّ تَشــكيل فرَق عملٍ أو المُشَــارَكَة في فريق مُتخصّص على مستوى الوحدات التَّنظيميَّة لمُرَاجَعَة وتوثيق واعتماد ومناقشــة الإجراءات والعمليَّات بشــكلٍ دَوريٍّ ومُنتَظِم مثل فريق العمليَّات.

ويتمّ تحسين العمليَّات من خلال أســاليب إبدَاعيَّة ومُبتَكَرَة تســعى لإعطاء القيمَة المُضَافَــة وإرضاء جميع المُتَعَاملين وأصحاب المصالح، ومنها إنشــاء وتفعيل قنوات اتّصَال وتَواصل مُتَجَــدّدة ومُتَنَوّعَة مع المعنيّين من العُمَلاء، من خلال عَقد لقاءاتٍ حواريَّة لاستطلاع الآراء والأفكار، ونظام اقتراحات وشكاوى غير محدود في التَّلَقّي، والتَّعَامُل البطيء مع القضايا.

**إدارة شؤون العملاء بأدوات إبداعيَّة**

فيما يَتَعَلّق بعملاء المُنَظّمَة؛ فإنّ الإبدَاع المُؤَسَّسيّ لا بُدّ أن ينعكس بشَــكلٍ مُباشرٍ على العملاء، وعلى مُؤَشّرَات ولائهم، وعلى السُّمعَة المُؤَسَّسيَّة للمُنَظّمَة، ولا بُدّ هنا من قياس مُؤَشّرَات رضــا العملاء وغيرها من المُؤَشّرَات ذات الصّلَة؛ لكون هذه المُؤَشّرَات تُعدّ دلــيلًا على فَاعليَّة الإبدَاع المُؤَسَّسيّ، فالإبدَاع المُؤَسَّسيّ ومن خلفه التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا بُدّ من قياس فاعليَّتهما، وهذه الفَاعليَّة تُقَاس بشكلٍ رئيسٍ من خلال موقف العُمَلاء، وواقع المُنَظّمَة في بيئتها الخارجيَّة.

وبالتَّـــوازي مـــع ذلك لا بُدّ من توفير المعلومات الخَاصَّة برأي المُجتَمَع عن أنشـــطة المُنَظّمَة، وهو ما يتقاطع مع مفهوم المســـؤوليَّة الاجتماعيَّة، والذي بدَوره يتقاطع مع مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**فَاعليَّة سلاسل التَّوريد**

تُؤثّر سلاســـل التَّوريد بشكلٍ غير مُباشر على الأنشـــطة التَّشغيليَّة في المُنَظّمَة، لذلك فإنَّه لا بُدّ من إدارة هذه السَّلاســـل بطريقةٍ إبداعيَّةٍ، بما ينعكس على إبداع المُنَظّمَة بشكلٍ عامٍّ.

## الإبدَاع المُؤسَّسيّ.. مُتَطَلَّبَات إدَارَة التَّمَيُّز والنَّمُوذج الأُورُوبيّ

فـــيما يتعلَّق بالعلاقة بين الإبـــدَاع والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لا بُدّ من تحديد مُتَطَلَّبَات إدَارَة التَّمَيُّز في المُنَـــظَّمَات الَّتي تتبنَّى المدخل الإبدَاعيّ في إستراتيجيَّتها الإداريَّة، والَّتي في مُقدّمتهـــا توَافُر بنيَة وَظيفيَّة إستراتيجيَّة مُتكاملـــة، تُترَجم من جهةٍ التَّوَجُّهات الرَّئيســـة للمُنَظّمَة ورؤيتَها المُستقبَليَّة، وتُوفّر من جهةٍ أخرى تطبيق منظومة متكاملة من السّياسات والخُطَط المُؤطّرة لعمل المُنَظّمَة، من أعلى مستويات اتّخَاذ القرار إلى أدنى قواعد التَّنفيذ والإســـناد. ومن جهةٍ ثالثة: هناك مســـألة إقامة هياكل تنظيميَّة مُلائمَة لمُتَطَلَّبَـــات الأداء ومَرنَة بما يكفي للتَّعديل والتَّكَيُّف مـــع المُتَغَيّرَات الدَّاخليَّة والخارجيَّة.

فـــيما تتطلَّب إدَارَة التَّمَيُّز أيضًا وُجُود نظـــامٍ مُتَطَوّر لضبط شروط الجَودَة، وتأكيد مواصفاتها، يشـــمل عَمَليَّات التَّحليل والرَّقَابَة وتحديـــث المعلومات في مجال إدَارَة الجَودَة، وكُلّ ما يضمن تنفيذ الإنتاج وَفق المَعَايير السَّـــليمة، وكذلك الخُطَط والبرامج الموضوعة لمُوَاجَهَة تَحَدّيَات التَّنَافُسيَّة في سُوقٍ شَرسَةٍ وتَحقيق "إدَارَة التَّمَيُّز" بعلامةٍ كاملةٍ.

ويمكـــن تعريف النَّمُوذج في إدَارَة التَّمَيُّز بأنَّه "المُمَارَسَـــة البَاهرَة في إدَارَة المُنَظّمَة، وتحقيق النَّتَائج"، ويتمّ استخدام "نموذج التَّمَيُّز" لمُسَاعَدَة المُنَظَّمَات في تحديد أنشطة

التَّحسين المناسب الَّتي تُؤهلُها لتحقيق نتائج مُتَمَيّزة، ومن أركان التَّمَيُّز الرَّئيسَة الَّتي يعتمد عليها هذا النَّمُوذج: المفاهيم الأسَاسـيَّة لتحقيق التَّمَيُّز المستدام لأيّ مُؤسَّسة، وإطار عمل من شـأنه إعانة المُؤسَّسَـات على تطبيق المفاهيم الأسَاسـيَّة على أرض الواقع، وأخيرًا منطق الرَّادار، المُتَمَثّل في إطار عمل تقييمٍ ديناميكيٍّ فَعَّال تستند إليه المُؤسَّسـة خلال مُعَالجتها للتَّحدّيات الَّتي تواجهُها من أجل إنجاز تمَيُّزٍ مسـتدامٍ[1]؛ وبالتَّالي تستطيع المُنَظّمَة الوصول إلى مرحلة "إدَارَة التَّمَيُّز"، **إن استطاعت أن تلتزم بأفكار وأنماط الإدَارَة القائمة على الأُسُس التَّالية:**

**التَّـركيز على النَّتَائج المُستَهدَفَة**

لجماعـات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقـة بالمُنَظّمَة: العَاملين، والعُمَلاء، والمُورّديـن، والمُجتَمَع في مجموعه، فَضلًا عن أصحـاب رأس المال، فتحقيق منافع مُتَوازنة لأصحاب المصلحة جميعهم هو الأسـاس والمعيار الأهمّ في الحُكم على تمَيُّز الإدَارَة من عدمه[2].

**التَّـركيز على العُمَلاء**

فَرضَا العُمَلاء وإشـباع حاجاتهم يُعدّ المعيار الرَّئيس الذي يُحدّد انعكاس الإبدَاع على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**الإدَارَة بالمعلومات**

فإدارة التَّمَيُّز تَعتمد بشـكلٍ رئيـسٍ على اتّخاذ القرار، والذي بدَوره يعتمد على توفُّر المعلومات المُناسبَة وفي الوقت المُناسب.

1. غنيم، أمجد. (مقدّمة لنموذج التَّمَيُّز الأوروبي EFQM) النُّخبة للاستشارات الإدَاريَّة، بحث (إدارة التَّمَيُّز)، منتدى إدارة الموارد البَشَريَّة، د. ت، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/PJ5pYY
2. الزواوي، ربيع. مدير عام شركة أيزوتك لاستشـارات نُظُم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، (نموذج التَّمَيُّز)، موقع أيزوتك، د. ت، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/BKMj6Q

**تمكين الأفراد العَاملين في المُنَظّمَة**

من إطلاق طاقاتهم الإبدَاعيَّة وقُدُرَاتهم الفكريَّة وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المُنَظّمَة بأفضل النَّتَائج؛ فإدَارَة التَّمَيُّز تتحقَّق إذا نجحت الإدَارَة في خَلق بيئةٍ تنظيميَّةٍ مُنَاسبَة لاستقطاب مُشَارَكَة العَاملين، وتنمية قيَم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثّقَة وتكامل الأهداف.

**التَّعَلُّم المُستَمرّ والابتكار**

والتَّجديد شرطٌ مُهمٌّ لتحقق إدَارَة التَّمَيُّز؛ خاصَّةً في ظلّ ظهور مصطلح "المُنَظّمَة المُتعلّمة"، والذي يَرتبط بشكلٍ عضويٍّ بمفهوم التَّمَيُّز، لا سيَّما على المستوى التَّطبيقيّ.

**تنمية علاقات الشَّرَاكَة والتَّحالُف**

فالتَّكَتُّلات الاقتصَاديَّة والعلاقات الإستراتيجيَّة تُعدّ سمةً رئيسةً من سمات عالَم الأعمال على المستويين الإقليميّ والدّوليّ، فإدارة التَّمَيُّز وإدارة الإبدَاع المُؤسَّسيّ تتمّ بفَاعليَّة أعلى في حال تمَّت في ظلّ الاتّصال الإستراتيجيّ مع الحُلفاء والشُّركاء، وهذا ما ينسحب على الشَّركات الخَاصَّة والرّبحيَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثَّالث على حدٍّ سواء.

**تعظيم المَسؤُوليَّة الاجتمَاعيَّة للمُنَظمَة**

فالمسؤوليَّة الاجتماعيَّة للمُنَظَّمَات تُعدّ نتيجةً مُباشرَة للإبداع وللتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فالمُنَظَّمَات التي تتمتَّع بمستوياتٍ مرتفعةٍ من الإبدَاع، والتي بلغَت مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ تتمكَّن من تحقيق مسؤوليَّتها الاجتماعيَّة بفَاعليَّة أعلى مقارنةً بتلك التي تمتلك مستوياتٍ منخفضةً من الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## نموذج التَّمَيُّز الأُورُوبيّ والإبدَاع المُؤسَّسيّ

من المناسب في هَذَا الإطار إلقاء الضَّوء على نموذج التَّمَيُّز عبر أداة التَّقييم المُؤسَّسيّ، المُصمَّم من طرف المُؤسَّسة الأُورُوبيَّة لإدَارَة الجَودَة EFQM، والَّذي يَتمّ بلوغُه من خلال اعتماد أنظمَة إدَارَة مُنَاسبَة لتحقيق الأهداف المُؤسَّسيَّة، بغَضّ النَّظَر عن حَجم المُؤسَّسة، ومجال أنشطتها، وتاريخ ممارستها للأعمال.

ويُعَدّ النَّمُوذج الأُورُوبيّ للتَّمَيُّز The European Excellence Model الَّذي وضعَته المُؤَسَّسة الأُورُوبّيَّة لإدَارَة الجَودَة، من أبرز نماذج "إدَارَة التَّمَيُّز" الشَّائع استخدامُها في العالَم المُعاصر، والموسوم بالضَّغط المتزايد لظرفيَّةٍ اقتصَاديَّة صَعبَة جدًّا وغير مُستقرَّة من جهة، والمُنَافسَة الشَّرسَة على السَّاحَة العَالَميَّة في ظلّ محدوديَّة المَوَارد وتفاقُم المشكلات الاجتمَاعيَّة المتراكمة؛ حيث يُوَفّر هذا النَّمُوذج المعتمد إطارًا داعمًا للابتكار، ومشجّعًا على التَّعاوُن والشَّرَاكَات البَنَّاءَة.

ويُقدّم النَّمُوذج رُؤيَةً شاملةً عن أداء المُؤَسَّسة، من حيث فَهم علاقات "السَّبب والنَّتيجة" بين ما تقوم به المُؤَسَّسة والنَّتَائج الَّتي تُحقّقُها، تتفوَّق فيها على نظيراتها الكثيرة من أدوات وأساليب التَّقييم الإدَاريّ المُستَخدمَة عادةً، وإن كان يُسمح باستخدامها على سبيل التَّكَامُل والإثراء، وَفقًا لاحتياجات ومهامّ المُؤَسَّسة في تطوير سُبُل التَّمَيُّز المستدام، بما في ذلك المحافظة على مستويات أدَاء مَرموقة[1].

ويقوم النَّمُوذج على قاعدةٍ أسَاسيَّة من فكر الجَودَة الشَّاملَة، ويُعَدّ بمثابة دعامة وركيزة رئيسة في بناء الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ويُقدّم التَّقويم الذَّاتيّ المعتمد على نموذج التَّمَيُّز الأُورُوبيّ EFQM 2010 ما لا يُقدّمه غيرُه من أساليب الجَودَة، ويُقدّم أسلوبًا للقياس مبنيًّا على المبادئ الإداريَّة للتَّمَيُّز[2]، فمنه تتَّضح نقاط القُوَّة والضَّعف وفُرَص التَّحسين والمخاطر.

1. نموذج التَّمَيُّز للمُؤَسَّسة الأوروبيَّة لإدارة الجَودَة، موقع بيزنيس بوكس، د. ت، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/RnWeht
2. حامد الحكيم، مصطفى. نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ، موقع منتدى الموارد البَشَريَّة، 14 أبريل 2012م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/52jMxs

ومع نهاية هذا الفَصل، ومن خلال ما سبق تناولُه نَخلُص إلى أنَّ إدَارَة الإبدَاع وتحقيق التَّمَيُّز المؤَسَّسيّ لا يتحقَّقان إلَّا بشروط الدَّعم والتَّشجيع، والاحتضان المُبكّر للعناصر المُبدعَة، فتشـــجيع وتعميم فُرَص التَّكوين والتَّعَلُّم الإبدَاعيّ، وتنمية المَهَارَات الفَرديَّة، والتَّدريب على المَهَارَات المَطلُوبَة؛ يَدعَم التَّوَجُّه نحو الإدَارَة الإبدَاعيَّة، مع مَنح مساحةٍ كافيـــةٍ لتطبيق الأفكار الجديدة، مـــن دون التَّقَيُّد بالطُّرُق التَّقليديَّة في الإدَارَة الَّتي تَعتَمد على حَرفيَّة اللَّوائح والإجرَاءَات، فالمورد البَشَريّ هو مَصدَر الإبدَاع ومُنتَهاه.

# الفَصْل العَاشر

# تجارب دوليَّة مع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُجتَمَع
  - التَّمَيُّز الفَرديّ مَدخل للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والحُكُوميّ.
  - أُسُس تحقيق التَّمَيُّز في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة.
  - أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مستوى الدّولَة.
- المبحث الثَّاني: دُوَل في القمَّة (نماذج لدول عَالَميَّة اتَّخذت التَّمَيُّز أسلوب حياة)
  - أوروبا ونموذج إدارة الجَودَة والتَّمَيُّز.
  - اليابان نموذجًا.
  - التجربة الأمريكيَّة في التَّمَيُّز.

## الفصل العَاشر

# تجارب دوليَّة مع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ

### مُقدِّمَة

التَّمَيُّـــز الَّذي يُعدّ رهان الإدَارَة العَصريَّة الحديثة، هو نتيجةٌ حتميَّةٌ لدَعم قُدُرَات الأفراد العَاملينَ، وتنمية مَهارَاتهم، وتنظيم المَهَامّ في إطار تشـــاركيّ تَكامُليّ وبَثّ الرُّوح في فريق العَمَل، وهو ما يضع المُنَظَّمَات ســـواءٌ كانت حُكُوميَّة أو ربحيَّة أو مُنَظَّمَات القطاع الثَّالث على الطَّريق الصَّحيح لتحقيق الأهداف الموضوعة بنجاح وفعاليَّـــة؛ وعلى الرَّغم من الحداثة النّســـبيَّة في تطبيق مفاهيم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، إلَّا أنَّ العديد من الدُّوَل والمُؤسَّسَـــات تمكَّنـــت من تحقيق نقلات نوعيَّة في مجال برامج التَّمَيُّز، وهو ما يجعل من تجارب هذه الدُّوَل نماذج عمليَّة تستحق الدّراسَة والتَّحليـــل، وتحديد نقاط القوَّة والقصور، للاســـتفادة منها في تعزيز تجارب التَّمَيُّز على مستوى الدُّوَل الأخرى.

وبشـــكلٍ عامّ فإنّ بعض التّجارب الدّوليَّة والإقليميَّـــة في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، لم تَكتَف بإدخال منظومة تحديث وتطوير شَاملَة في الأداء الحُكُوميّ، بل أكَّدت على أنّ التَّمَيُّز يُمثّل فكرًا ورسالةً، فغَالبيَّة الحكومات التي تمكَّنت من تحقيق نتائج ملموسة في هذا المجال، اعتمدت بشـــكلٍ رئيسٍ على نَشر التَّمَيُّز كثقافة حياة وثقافة إداريَّة وتنظيميَّة، فأُسُـــس ومُرتَكَزَات التَّمَيُّز تقوم في جَوهرهـــا على أنَّ نَشر فكر وثقافة التَّمَيُّز يُعدّ الخطوة الأُولَى والمعيار الأهمّ في النَّجَاح.

إنَّ المُتَغيّرَات المُتســـارعَة في مختلف المجالات السّياســـيَّة والاقتصَاديَّة والاجتمَاعيَّة والثَّقافيَّة على مســـتوى العالَم أجمع، جعلت من التَّمَيُّز مَطلبًا حَيَويًّا وأساسًا لكُلّ جهةٍ ومُؤسَّسَـــة وحُكُومَة تريد تَحقيق نجاحات كبرى ومُوَاكَبَة تَحدّيَات العصر وسبَاقَاته العلميَّة، ومُنَافَسَـــاته التّكنُولُوجيَّة، وطفَرَاته الاقتصَاديَّة السَّريعة والمُتَلاحقَة؛ كما أنَّ التَّـــغيُّرَات العَميقَة والتَّطَوُّرَات السَّريعة الَّتـــي تَفرضها ظاهرة العَولَمَة على مختلف

المجالات والقطاعات تُبرز مرحلةً جديدةً تُدَشّـــن لشبه قَطيعَةٍ مع الماضي، والَّتي لم تعُد مَوسُــــومَةً بالبحث عن الاســـتقرار والاكتفاء الذَّاتيّ، بقَدر ما أَضحَت مَوسُومَةً بالسَّعي الحثيث وَرَاء التَّمَيُّز والابتكار والتَّفَوُّق. والتَّركيز على تنمية المَهَارَات الفَرديَّة والقُدُرَات المُتَخَصّصَة الَّتي تمُكّن الإنسان -أيّ إنسان- من القيام بعملٍ جَيّد ومحترف في أيّ مكانٍ وزمانٍ.

## المبحث الأَوَّل

# نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُجتَمَع

إنَّ نجاح الدُّوَل في تطبيق وتنفيذ برامج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بفَاعليَّة، يتطلَّب التَّعامُل مع التَّمَيُّز على أنَّه أسلوب حياة، وانطلاقًا من أنَّ الدّولَة تقوم على جُملَة واسعة من المُؤَسَّسات والمُنَظَّمَات الاجتمَاعيَّة والسّياسيَّة والاقتصَاديَّة؛ فإنَّ نَشر ثقَافة التَّمَيُّز على مستوى جميع الوحدات الاجتمَاعيَّة والتَّنظيميَّة يُعدّ مدخلًا رئيسًا لنشر ثقافة التَّميُّز على مستوى الدّولَة بالكامل، واستنادًا إلى هذا الطَّرح، فإنَّه ومن النَّاحية التَّطبيقيَّة لا يمكن فَصل التَّمَيُّز في حالته المُؤَسَّسيَّة عن حالتيه الفَرديَّة والاجتمَاعيَّة، بمعنى أنَّ الدُّوَل التي تمكَّنت من تحقيق نجاحات واضحة في التَّمَيُّز على مستوى مُؤسَّسَاتها الرَّسميَّة، لا يمكن لها أن تُحقّق ذلك بفَاعليَّة دون وجود هذه الثَّقافَة على مستوى الأفراد وعلى مستوى مختلف الوحدات والبنَى الاجتمَاعيَّة، ومن هنا فإنَّ الجُهُود الحُكُوميَّة الرَّامية لتطبيق برامج وسياسات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا بُدَّ لها من أن تترافق وتتزامن مع برامج تستهدف نَشر ثقافة التَّمَيُّز على المستوى الاجتماعيّ بمختلف مُكوّناته، وانطلاقًا من أهمّيَّة الوَعي الاجتماعيّ بالتَّمَيُّز كثقافة حياة، سيتمّ تخصيص هذا المبحث لدراسة وتحليل دَور وأهمّيَّة ثقافة التَّمَيُّز على المستوى الاجتماعيّ.

### التَّمَيُّز الفَرديّ مدخل للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والحُكُوميّ

منذ أن نَشر الكاتب الأمريكي توم بيترز[1]، كتابه "في السَّعي وراء التَّفَوُّق"، عام 1982م، والشَّركَات تسعى لتحقيق هَذَا التَّمَيُّز الَّذي تَحدَّث عنه بيترز باستفاضةٍ في كتابه، فقَد وَلَّد صناعَةً كاملةً تُعنَى بتحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فأصبح هناك الاستشاريُّون والمُرَاقبُون الَّذين يرصدون عمل المُؤَسَّسَات، فيحاولون تَطوير أداء

1. توم بيترز: باحث اقتصاديّ وكاتب أمريكيّ، وُلدَ في بالتيمور عام 1942م، درس في جامعة ستانفورد وجامعة كورنيل، وذاع صيته في مجال إدارة الأعمال، ويُعدّ من أهمّ المُنظّرين الأمريكيّين في الاقتصاد في النّصف الثاني من القرن العشرين، ألَّف عدَّة كُتُب، أشهرها على الإطلاق كتاب "السَّعي وراء التَّفوُّق"، الذي أصدره عام 1982م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/NDsmr

المُوظَّفين والمُؤسَّسَة كَكُلّ، بل أحيانًا يسعون لكَسر القواعد والقوالب الروتينيَّة الَّتي نشأ عليها المُجتَمَع، لتحريك المياه الرَّاكدَة، وتطوير الفَرد أولًا ثُمّ الأُمَّة بأكملها.

ولكن بعد دراسات وسنوات من الخبرة لدى العديد من المُؤسَّسَات والدُّوَل، اتَّضح أنّ السَّـــعي لتحقيق التَّمَيُّز يشبه كثيرًا النّيَّة للتَّخَلُّص من التَّدخين -بالطبع هناك العديد ممَّن تنجح إرادتهم في التَّخَلُّص من التَّدخين نهائيًّا-. فهناك العديد من الخُطَط الَّتي يُقرِّر فيها الشَّخص أن يتخلَّص من هذه العادة الذَّميمة، وغالبًا جميع هذه الخُطَط لا تسير وَفقًا لما كان يعتقده هَذَا الشَّخص، وذلك بسبب عدم وُجُود التزامٍ واضحٍ وقَويّ يجعل الشَّخص يُغيِّر من مجرى حياته؛ فليس كلُّ سَعيٍ وراءَ تحقيق التَّمَيُّز ينتهي بنتائج إيجابيَّة، فالسَّـــعي للتَّمَيُّز على المســـتوى الفَرديّ يُعدّ فطرةً طبيعيَّة، فالجميع يسعى للتَّمَيُّز، لكن لا ينجح الجميع في هذا المَسعى.

بحســـب دراســـات أجرتها شركة "IBM"[1]، الرَّائدة في صناعَة الحاسوب، فإنَّه من بين 60 إلى 90% من مُبادَرَات التَّغيير التَّنظيميّ، تَفشَـــل[2]، ولا تُســـتَغرَب نتائج هذه الدِّرَاسَات؛ فالسَّعي نحو التَّغيير بل التَّمَيُّز لن يَحدُث بَين عشيَّةٍ وضحاها، وإنَّما هي عمليَّة طويلة تحتاج إلى إعادة توجيه وتجديد لكَافَّة أسَاسيَّات البناء الهَيكَليّ للشركة، وهنـــاك العديد من الشَّركَات الَّتي حقَّقت هذه المعادلة، واســـتطاعت في النهاية أن تكون نموذجًا يُحتَذَى به في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، فهي لم تتَّبع إستراتيجيَّة تقليديَّة

1. شركـــة IBM: شركة استشـــاريَّة وتقنيَّة أمريكيَّة مُتعدّدة الجنســـيَّات، يقع مقرّها الرَّئيـــسي في أرمونك، نيويورك، ويعمـــل بهـــا أكثر من 350,000 مُوظّف يخدمون عملاء في 170 دولة، تأسَّســـت عـــام 1911م، وهي تنتج وتبيع أجهزة الحاســـوب والبرمجيَّات الوســـيطة والبرامج، وتُوفّر خدمات الاستضافة والاستشارات في مجالات تتراوح من أجهزة الحاســـوب المركزيَّة إلى تكنولوجيا النانو، تبلغ قيمتها السُّـــوقيَّة أكثر من 100 مليار دولار، وأرباحها السَّنويَّة 80 مليار دولار، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/JrYVU
2. هبـــال، عبدالملـــك. دور القيادة الإداريَّة في إنجاح التَّغيير التَّنظيميّ: دراســـة ميدانيَّة عن تطبيق نظام ل م د في جامعات الشَّرق الجزائري، جامعة فرحات عباس، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Pb8Pb

عفا عليها الزمن، ولكنَّها أدركت وتيقَّنت أنّ العنصر الأَسَاسيّ لنجاح أيّ مُنَظّمَة يكمُن في العنصر البَشَريّ، فهو الحافز الرَّئيسيّ لتغيير المُنَظَّمَات.

وبعد دراسـات لعددٍ من الإستراتيجيَّات الَّتي اتَّبعتها المُنَظَّمَات لتحقيق نموذج للتَّمَيُّز المؤَسَّسيّ، هناك بعض الإرشـادات الَّتي يَنصَح بها الخبراء، بالطبع لن تُحَقّق النَّجَاح الفوريّ، فهَـذَا أمرٌ يَصعُب تحقيقه، فهي لن تَخلُق الحماسـة لقيَادَة التَّغيير داخل المُنَظّمَة، ولكن هي بعض الأدوات المُسَاعدَة على خَلق ثقافة التَّمَيُّز، وفي المقابل يجوز تَعميمها على المُجتَمَع بأَسره، لنَشر ثقافة التَّمَيُّز بين أفراده، فالمُجتَمَع ما هو إلَّا أفراد ومُؤَسَّسَات، وبالتَّالي فإن انتهاج هذه السّيَاسَة في المُؤَسَّسَات الصَّغيرة سيساعد على تعميم الفكرة في كَافَّة مُؤَسَّسَات الدّولَة.

## أُسُس تحقيق التَّمَيُّز في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة

تتقاطع أُسُس تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة بدرجةٍ كبيرةٍ مع المُنَظَّمَات الخَاصَّة، فالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ومن حيـث المفهوم العامّ يُعَدّ مُوجّهًا لمختلف المُنَظَّمَات بغـضّ النَّظر عن طبيعتها الإداريَّة والتَّنظيميَّـة، ولكنَّ اختلاف الهيكليَّة الإداريَّة لها يتطلَّب مُرُونة عالية في برامج وسياسات التَّمَيُّز، وبشكلٍ عامّ فإنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَـات الحُكُوميَّة يَتطَلَّب تَوافُر جُملَةٍ من الأُسُس **فيما يلي تبيان لأهمّها:**

### وَضع خطَّة وبرامج واضحة لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز

قبل البَدء بالسَّـعي لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة، لا بُدّ من وضع خُطّة تفصيليَّة على مستوى المُنَظّمَة بالكامل، **وتشمل هذه الخطَّة المحاور التَّالية:**

- **تحديد نطاق ومستوى التَّمَيُّز الَّذي تسعى المُنَظّمَة لتحقيقه**

مع الاهتمام بكَافَّة التَّفاصيل، حتَّى تأتي الخُطَّة مُنَسَّقة وواضحة بقَدرٍ كافٍ، وَضَع في الاعتبَار تحديد جداول زمنيَّة ومَعَايير مقبولة، شريطة أن تكون الخطة قابلة للتحقيق ومنسجمة ومتناسبة مع الإمكانات الماديَّة والبشريَّة للمُنَظّمَة، ومُتناسبة مع ظروف البيئة الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمُنَظّمَة.

- **تحديد العملاء واهتماماتهم ورغباتهم**
لــكلّ مُنَظّمَة حُكُوميَّة عملاؤها، وطبيعة العملاء تختلف باختلاف طبيعة المُنَظّمَة وطبيعة عملها، فعملاء المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة ليس بالضّرورة أن يكونوا أشـــخاصًا طبيعيين، فقد يكونون أشخاصًا اعتباريين، أو خليطًا بين هذا وذاك، وبشكلٍ عامّ فإنَّ اعتبارات الجَودَة تختلف بين الأشـــخاص الطبيعيّين والاعتباريّين، فمعايير التَّمَيُّز قد تختلف في المُنَظّمَات الحُكُوميَّة التي لديها عملاء طبيعيُّون مقارنةً بتلك التـــي لديها عملاء اعتباريُّون، وهذا مـــا ينبغي أَخذه بعين الاعتبار عند صياغة خطة وبرامج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ الحُكُوميّ.

- **وَضع خطة وبرامج للتَّمَيُّز على مستوى الدّولَة بالكامل**
التَّمَيُّز الحُكُوميّ على مســـتوى الدّولَة يُعدّ خُطَّة عامَّة وشـــاملة تشمل مختلف المُؤَسَّســـات والمُنـــظَّمَات الحُكُوميَّة، وهذا ما يتطلَّب تَبَـــادُلًا للخبرات بين هذه المُنَظَّمَات، ووجود هيئة عامَّة تُراقب وتُحدّد وترسم مسار التَّمَيُّز لمختلف المستويات الإداريَّة والتَّنظيميَّة في الدّولَة ومُؤسَّسَاتها.

## تعزيز واقع البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة

تُعدّ البيئة الدَّاخليَّة على مســـتوى المُنَظّمَات الحُكُوميَّة مرتكزًا رئيسًا في برامج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وبشكلٍ عامّ يُعدّ تعزيز مُؤشّرَات البيئة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة أكثر تعقيدًا مقارنةً بمُنَظَّمَات القطاع الخاصّ، نتيجة انخفاض مُعدَّل المرونة التَّنظيميَّة في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة، وارتفـــاع مُعدَّل البيروقراطيَّة، وتراجُع فَاعليَّة قنوات الاتّصال لا ســـيَّما غير الرَّســـميَّة، وهذا ما يُلاحَظ بشـــكلٍ رئيسٍ في مُنَظَّمَات الدُّوَل النَّامية، **لذلك ولتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع العامّ لا بُدّ من ضمان وجود المُؤشّرَات التَّالية:**

- **الاهتمام بآراء العاملين**
إنَّ مُراجَعة النَّماذج النَّاجحة على مســـتوى المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة، تُؤكّد أنَّ المَسح المُعمَّق لواقع مُوظّفي المُؤَسَّســـات الحُكُوميَّة، والَّذي يطرح أسئلة مُفصَّلة عن ما

يحبُّون ويكرهون وما يودّون استمراره، وما يُشعرهم بعدم الراحة في أثناء العَمَل، يخلق مُنَاخًا يستطيع فيه المُوظَّفون التَّعبير عن رأيهم بدون قلق، بل إنَّه يساعد الإدَارَة على تَبَنّي أفكار ابتكَاريَّة ربما تنشأ من تلاقي أفكار المُوظَّفينَ، فَضلًا عن أنَّها تساعد على إدخال تحسينات على الجانبين التّقنيّ والماليّ، وهذا من شأنه تعزيز فَاعليَّة الإدارة الماليَّة في المُؤَسَّسَات، وهو ما ينعكس على مختلف المُؤشّرَات التَّشغيليَّة والإداريَّة، وبالتَّالي يُشكّل مَدخَلًا رئيسًا لتعزيز واقع مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

- **تطوير نظام تحفيزي فعَّال**

تُعدّ الحوافز بشقَّيها الماديّ والمعنويّ ركيزةً رئيسةً لزيادة الإنتاجيَّة في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة، وهنا لا بُدّ لضمان فَاعليَّة نظام التَّحفيز المعتمد من الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الإداريَّة والتَّنظيميَّة في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة، فأنظمة التَّعيين والرّقابة فيها تختلف بشكلٍ نسبيّ مقارنةً بمُؤَسَّسَات القطاع الخاصّ، التي تمتلك مُرونة إداريَّة وتنظيميَّة أعلى من تلك المُعتَمَدة في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة، وهو ما ينسحب بشكلٍ مُباشرٍ على نظام التَّحفيز.

- **تعزيز واقع ومُؤشّرَات البيئة التَّنظيميَّة**

لمُؤشّرَات البيئة التَّنظيميَّة في مختلف المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها أهمّيَّة بالغة لتحقيق الجَودَة والتَّمَيُّز، ولهذا الأمر أهمّيَّة خَاصَّة في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة، وذلك نتيجة المرونة المنخفضة فيها مقارنةً بنظيرتها في القطاع الخاصّ، وتشمل هذه المُؤشّرَات السّلوك التَّنظيميّ ومُتَغَيّرَاته، والالتزام التَّنظيميّ والرّضا الوَظيفيّ والسَّعَادَة المهنيَّة والتَّسويق الدَّاخليّ وغيرها من المُؤشّرَات، ولتعزيز هذه المُؤشّرَات لا بد من توثيق العلاقة بين الإدارة العليا في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة والعاملين في مختلف المستويات الإداريَّة، ويتحقق هذا الأمر من **خلال الإجراءات التَّالية:**

- **شرح التَّغييرات الإداريَّة والتَّشغيليَّة للعاملين**

فوفقًا لفلسفة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فإنَّ العاملين شركاء في برامج التَّمَيُّز، ولا بُدّ من إشراكهم في السّياسَات الدَّاخليَّة، وهذا الأمر يتطلَّب شَرح التَّغَيُّرَات المُحتَمَلة في المُؤَسَّسَة، وتوضيح أهدافها وغاياتها، فالتَّغيير ليس هدفًا بحدّ ذاته، بل هو أداة لتحقيق هدفٍ رئيسٍ يتمثَّل برَفع مُؤَشّرَات الأداء، فلا بُدّ من أن يكون العاملون على دراية بهذه التَّغَيُّرَات، حتى يتبنّوها ويعملوا على تحقيقها.

- **رفع مستوى المرونة التَّنظيميَّة**

تتَّسم غَالبيَّة المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة بتَراجُع نسبيّ في مُؤَشّرَات المرونة التَّنظيميَّة، وهو ما يُعدّ عقبةً في وجه برامج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لذلك لا بُدّ للإدارة العليا في هذه المُنَظَّمَات من العمل على تحسين مُؤَشّرَات المرونة، وتبنّي سياسات إداريَّة تُعزّز هذه المرونة، وهو ما يتطلَّب ديناميكيَّة عالية، والحدّ من المركزيَّة، وتعزيز مُؤَشّرَات التَّمكين والإسناد والتَّفويض، وهذا الأمر لا يمكن أن ينجح إلَّا في حال تمَّ اعتماده كسياسة حُكُوميَّة شاملة.

- **تعزيز فَاعليَّة قنوات الاتّصال**

تعتمد المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة بشكلٍ رئيسٍ على قنوات الاتّصال الرَّسميَّة، مع تراجُع واضح للقنوات غير الرَّسميَّة، وهو ما يُعدّ شكلًا من أشكال الجمود الإداريّ، لذلك لا بُدّ للمُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة من دَعم وتنشيط قنوات الاتّصال غير الرَّسميَّة، على المستويين الأُفُقيّ والعَمُوديّ.

- **التَّقليل من حدَّة مقاومة التَّغيير**

تُعدّ مقاومة التَّغيير من العَقَبات الرَّئيسة التي تُواجه المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها خلال سَعيها للتَّمَيُّز، ومقاومة التَّغيير تُعدّ أيضًا من السّمات الإنسانيَّة والإداريَّة، فالعاملون في مختلف المستويات الإداريَّة ميَّالون للمُحافَظة على النَّمَط الإدَاريّ والتَّشغيليّ المُعتَمَد، ويقاومون بشكلٍ مُدرك أو غير مُدرَك أيّ محاولة للتَّغيير، ووفقًا لافتراضات علم النَّفس الإداريّ؛ فإنَّ مقاومة

التَّغيير الإدَاريّ تُعدّ اســـتجابةً للفطرة الإنسانيَّة المُرتَبطَة بالاستقرار، لذلك لا بُـــدّ للإدارة العليا في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة من العمل على التَّقليل من نَزعة مقاومة التَّغيير، وتقديم سياســـات وإستراتيجيَّات إداريَّة في هذا الشَّـــأن، وتكون فعاليَّة هذه الإستراتيجيَّات أَفضل في حال تمَّ اعتمادها على مستوى المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة بالكامل.

## أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مستوى الدّولَة

مـــن أبرز مَعَايير إقرار التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ داخل أيّ دولة مدى وُجُود أســـاسٍ تشريعيّ وقَانُونيّ مَتين يعمل على تفعيل إطار "الحَوكَمَة" داخل المُؤَسَّســـات العامَّة والخَاصَّة على مســـتوى هذه الدّولَة، وهو ما يُعرَف بـ"الحُكم الرَّشـــيد" أو الحُكم الَّذي يَتَبَنَّى التَّطبيق السَّـــليم للقواعد والقوانين الَّتي تتمّ بموجبها إدَارَة المُؤَسَّسَة وإحكام الرَّقَابَة عليها، والارتقاء بمســـتوى الشَّفَافيَة عن طريق توافق هياكل هذه القوانين مع الإطار القَانُونيّ العامّ للدَّولة ذاتها، والعَمَل على حماية حقوق الجميع بما في ذلك الحُكُومَة والمُجتَمَع والمُورّدين والعُمَلاء والجهات المموّلة وغيرها.

وتكمُـــن أهمّيّة تطبيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مســـتوى الدّولَة في الكثير من النّقَاط، مثل: رَفع مُؤشّرَات الأداء العامّ، وزيادة نسَـــب النُّمُوّ، وفتح أسواق وَطَنيَّة في الخارج، واســـتقطاب رؤوس الأموال الأجنبيَّة، وزيادة الثِّقَة ببيئة الأعمَال الدَّاخليَّة والعنصر البَشَريّ، وزيادة مُؤشّرَات التَّنَافُســـيَّة العَالَميَّة وســـط ساحة أعمال مفتوحة تسمح للجميع بخَوض الماراثون العالَميّ دون استثناء، ولكنها تكتب النَّجَاح فقط للمُتَمَيّزين والأكفاء وكُلّ مَن يستطيع الصُّمُود طويلًا ويحافظ على ريَادَته وسَبقه.

وبشكلٍ عامّ؛ فإنَّ تطبيق مبادئ ومُرتَكَزَات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مستوى الدّولَة ككل، بما يشمل مُؤَسَّسَات القطاعين العامّ والخاصّ، يُعدّ مشروعًا إستراتيجيًّا، وهذه النَّظرة الإستراتيجيَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تستند إلى النَّتائج السّياسيَّة والاجتمَاعيَّة والاقتصَاديَّة، إضافـــةً لكونه يُســـهم في تطوير الصُّورة الذّهنيَّة للدّولة على المســـتويين الإقليميّ والدّوليّ، ويُسهم بشكلٍ مُباشرٍ في تعزيز الهُويَّة الوَطنيَّة والانتماء القوميّ.

المبحث الثَّاني

# دُوَل في القمَّة (نماذج لدُوَل عَالَميَّة اتَّخذت التَّميُّز أسلوب حياة)

خلال العقــــود القليلة الفائتة، تمكّنت العديد من الدُّوَل من تطوير نماذج خَاصَّة بهــــا في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وهذا النَّجاح ارتبطَ بشــــكلٍ عُضويّ بتَطوُّر البنيَة النَّظريَّــــة لمفهوم التَّميُّز، والذي ظهر من خلال وجود عــــدَّة نماذج للتَّمَيُّز على مســــتوى العالَم، وظهور جوائز وطنيَّة وإقليميَّة ودوليَّة تُعد بمثابة حافز فَرديّ ومُؤَسَّسيّ للتَّمَيُّز، وبشكلٍ عامّ فإنَّ دراسة النَّماذج الدّوليَّة للتَّمَيُّز تُعدّ خطوةً رئيسةً في مجال تطوير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ كإطارٍ نظريّ وسياسة تنفيذيَّة. وهنا يمكن النَّظر لدراســــة التّجارب الدّوليَّة بمثابة تَغذيةٍ عكسيَّة مُرتدَّة، تُعدّ مَدخلاً رئيسًا لتطوير التّجربة الدّوليَّة.

إنَّ تجربة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُعدّ حديثة العهد نسبيًّا، ولكن وعلى الرَّغم من هذه الحداثة، إلَّا أنَّه تمَّ التَّمكُّن من تحقيق قفزات واضحة في تطويره، مستفيدًا في ذلك من التَّطوُّر المُتســــارع في العلوم الإداريَّة والاقتصَاديَّة، وتطوُّر علم النَّفس الإداريّ، وغيرها من العلوم ذات الصّلة، لذلك وفي ظلّ هذه الحداثة لا بُدّ من الدّراسَــــة المُتعمّقَة للتّجارب الرَّائدة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ كون هذه الدّراسَــــة تُشكّل مستندًا لتطوير البنيَة النَّظريَّة الأكاديميَّة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وانطلاقًا من هذا الطَّرح، سيتمّ تخصيص هذا المبحث لدراسة أهمّ وأبرز التّجارب الدّوليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، مع دراسة وتحليل أهمّ نماذج التَّمَيُّز التي تمَّ اعتمادها.

## أوروبا ونموذج إدارَة الجودَة والتَّمَيُّز

خلال السَّنوات الأخيرة، واجَه العَالَم العَديد من التَّحدّيات؛ الاقتصَاديَّة والاجتمَاعيَّة، لــــذا أصبح تحقيق مَعَايير التَّمَيُّز ضرورةً مُلحَّة لجميــــع الشَّركَات والدُّوَل الَّتي تريد أن تَصمُد ضدّ تيّار الأزمات الاقتصَاديَّة والسّياســــيَّة، فوَحدها الشَّركَات الَّتي حقَّقت

أسَاسيَّات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والجَودَة الشَّاملَة هي من استطاعت أن تتجاوز هذه المحَن، وتحقيق نتائج بارزة يمكن الاعتماد عليها، من هنا كان تفكير القادة لتوفير مُنَظَّمَات نموذجيَّة، فهم دائمًا يبحثون عن فُرَص مُبتَكَرَة لتحسين الأداء.

ولتحقيق التَّمَيُّز لا يمكن للمُنَظَّمَات أن تُركّز على جانبٍ واحدٍ فقط، بل عليها تحسين استخدام وتعزيز فاعليَّة جميع مَوَارد المُنَظَّمَة، ففي كُلّ يوم تظهر فُرَص جديدة وأدوات تقنيَّة جديدة، وتكمن القضيَّة في نجاح الشَّركَات في تطويع هذه الأدوات لتَحقيق التَّنميَة المستحقَّة. وبعد جهد دام 25 عامًا مع مُنَظَّمَات من مُختَلف الأحجام والقطاعات، وباستخدام طُرُق مُختَلفَة لتحسين الأداء، تمّ استخلاص نموذج المُؤَسَّسَة الأُورُوبّيَّة لإدَارَة الجَودَة والتَّمَيُّز EFQM، فلا يمكن أن نتحدَّث عن التَّمَيُّز وإدَارَة الجَودَة دون الإشارة إلى هَذَا النَّمُوذج، لقد وفَّر هَذَا النَّمُوذج إطارًا للتَّعاون والابتكار الَّذي تحتاج إليه دُوَل الاتّحَاد الأُورُوبيّ لضَمَان تحقيق أهدافها التَّنمَويَّة والاقتصَاديَّة، فبعد الاهتمام العالميّ بعلوم الإدَارَة والجَودَة، كان لا بُدّ من توافر نموذج يشمل جميع المُنَظَّمَات الأُورُوبّيَّة، ويسهل تطبيقه على المستويات الإداريَّة، ويتوافق مع طبيعة تلك الدُّوَل، ويعتمد على احتياجات المُؤَسَّسَات ووظائفها، كإطارٍ شاملٍ لتحقيق التَّمَيُّز المستدَام.

حيث يعطي هَذَا النَّمُوذج نظرةً شاملةً يُقيّم فيها إستراتيجيَّة المُؤَسَّسَات، مع إبراز نقاط القُوَّة والفُرَص المُتَاحة لتحسينها، وكذلك يمكن استخدامه كأداة مَرجعيَّة ليقارن المُنَظّمَة بمنافسيها والمُنَظَّمَات الرَّائدة، ويساعد على تحقيق أهداف الأداء والكفاءة للمُنَظّمَة.

يساعد هَذَا النَّمُوذج على تحقيق التَّمَيُّز للمُنَظَّمَات والحفاظ على مستويات الأداء الفعَّال، الَّذي يُلَبّي احتياجات الأفراد، بل وأحيانًا يتجاوز تَوَقُّعَات أصحاب المصلحة، كما يسمح هَذَا النَّمُوذج للمُوظَّفين بأن يفهموا علاقة السَّبب والنَّتيجة بين المُنَظّمَة والنَّتَائج الَّتي تُحقّقها.

تجاهد كُلّ المُنَظَّمَات أن تكون ناجحة، بالطبع سيكون هناك فترات من الفَشَل، وأيضًا فترات من النَّجَاح، ولكن في نهاية المطاف سوف يتلاشى هَذَا الفَشَل، ولا يستطيع الأشخاص أن يتذكَّروا سوى لحظات النَّجَاح الَّتي حالفتهم، فحينها يحصلون على الاحترام والتَّقدير من قبَل عُمَلائهم، بل من قبَل العَالَم أَجمع، بعد ما يكونون قد نجحوا في ترسيخ مبادئ التَّفَوُّق المستدَام.

وبذلك سعى نموذج التَّمَيُّز الأُورُوبيّ لدَعم هذه المُؤَسَّسَات الَّتي تسعى لتحقيق التَّمَيُّز المستدام، فيدعمهم ويُقدّم لهم التَّوجيه، من خلال عدة مَعَايير تَتَضَمَّن: وَضع مَعَايير واضحة وأَسَاسيَّة للتَّمَيُّز، وقياسات دقيقة لتحقيق هَذَا النَّمُوذج، وكذلك مُرَاقَبَة سَير العَمَل.

الآن نموذج التَّمَيُّز الأُورُوبيّ تتبنَّاه الكثير من دُوَل العَالَم، منها: المملكة العَرَبيَّة السُّعُوديَّة والإمارات والأردن وبريطانيا والدنمارك وإيطاليا وفرنسا وبولندا، وغيرها.

وما جعل هَذَا النَّمُوذج شائعَ الاستخدام في كثيرٍ من دُوَل العَالَم، أنَّه سَهل التَّطبيق في أيّ مُؤَسَّسَة، بغَضّ النَّظَر عن حَجمها والقطاع الَّذي تَخدم فيه، ومدى تَفوُّقها، وهو نموذج غير إلزاميّ، كما أنَّهُ يأخذ في الاعتبار عددًا من المفاهيم المُختَلفَة، فهو يُوَفّر لغةً مشتركة تُمَكّن أعضاء المُؤَسَّسَات من تبادل المعرفة والخبرة تبادلًا فعالًا، داخل وخارج مُنَظَّمَتهم على حَدٍّ سواء، كما أنَّه يَضمَن أنَّ جميع الممارسات الإداريَّة الَّتي تستخدمها المُنَظّمَة، تُشكّل أسلوبًا متماسكًا يجري تحسينه باستمرار، ويُقدّم إستراتيجيَّة تناسب كُلّ مُنَظّمَة.

يعتمد هَذَا النَّمُوذج على 9 مَعَايير، تندرج تحت عوامل مُساعِدَة، ونتائج، فالعوامل المُساعِدَة تُغطّي ما تفعله المُنَظّمَة وكيف تفعله، **أمَّا النَّتَائج فهي تتناول ما على المُنَظّمَة أن تُحققّه، وأوَّل هذه المَعَايير:**

**القيَادَة**

لأيّ مُنَظّمَة ناجحة قيَادَة تُشَـــكّل مستقبلها، وتســـعى لتحقيق أهدافها، ويتبنَّى هذا النَّمُوذج ضرورة أن تُقدّم القيَادَة نموذجًا يُحتَذَى به من القيَم والأخلاق الَّتي تُقدّمها للمُجتَمَـــع، بل هي مَصدرٌ لإلهام الجميع، ويجب أن تكون مَرنَة، ويتوقَّع منها التَّدَخُّل في الوقت المناسب لتحقيق التَّمَيُّز المستدام للمُنَظّمَة.

**الإستراتيجيّة**

على المُنَظَّمَات النَّاجحَة أن تضـــع إستراتيجيّتها وَفقًا لأصحاب المصلحة، ويتمّ وَضع السّياسَات والخُطَط والأهداف والعَمَليَّات لتَنفيذ هذه الإستراتيجيَّة.

**الأشخاص**

تُقَدّر المُنَظَّمَات النَّاجحَة عملاءها والأشخاص الَّذين تستهدفهم، وتَخلُق ثقافةً تَسمح بتحقيق المنفعة المُتَبادَلة للأهداف التَّنظيميَّة والشَّـــخصيَّة، فتلك المُنَظَّمَات تســـعى لتطوير قُدُرَات مُوظَّفيها، وتدعم مبادئ الإنصاف والمساواة، فهي تهتمّ بالتَّوَاصُل مع الجميع، ومكافأة المُتَمَيّزينَ، والاعتراف بالمَخاطر الَّتي تواجهها، فهي تبني الالتزام، وتُمكّنهم من استخدام مَهَارَاتهم ومعرفتهم.

**الشَّركَات والمَوَارد**

تَضَع المُنَظَّمَات الَّتي تســـعى لتحقيق نموذج التَّمَيُّز خُطَطًا لإدَارَة الشَّركَات الخَارجيَّة والمُورّدين والاســـتفادة من المَوَارد الدَّاخليَّة من أجل دعم إستراتيجيّتها وسياساتها، ويَضمن النَّمُوذج قيام الشَّركَات بذلك بفعاليَّة وتأثير واضح على البيئة والمُجتَمَع.

**العَمَليَّات**

تُصَمّم المُنَظَّمَات وتدير عَمَليَّات تحسين السّلَع والخدمَات، وتَسعَى لتَوليد قيمة إضَافيَّة للمُستَهلكين وأصحاب المصلحة.

**نتائج العُمَلاء**

يتمُّ من خلالها قياس انطباعات العُمَلاء وآرائهم، وقياس مُؤشّرَات الأداء.

**نتائج العَاملين**

يُقَاس من خلالها مدى رضا العَاملين في المُؤَسَّسَات، وهل حقَّقت الشَّركَة احتياجاتهم، أم جاءت مُخَيِّبَة للآمال.

**نتائج المُجتَمَع**

مــــن خلالها تقيس المُنَظَّمَات مدى رضا المُجتَمَع، وكذلك تُوفِّر مُؤشِّرَات للأداء مُتَعَلِّقَة بآراء المُجتَمَع في الخدمَات والسِّلَع الَّتي تُقَدِّمها.

**نتائج الأداء الرئيسيَّة**

تُحقِّــق المُنَظَّمَات المُشَــاركَة في هَذَا النَّمُوذج نتائج مُتَمَيِّــزة إذا تَحَدَّثنا عن التَّنمِيَة المُستَدَامَة الَّتي تُلَبِّي أو تتجاوز احتياجات وتَوَقُّعَات أصحاب المصلحة التِّجاريَّة.

## اليابان نموذجًا

خلال خمسينيَّات القرن الماضي، كانت كلمة "صُنع في اليابان"، لا تَحظَى بشعبيَّة دوليَّة واسعة، اليوم نتهافت جميعًا على المُنتَجَات الَّتي تحمل تلك العبارة، فهي شهادة جَودَة بحَدّ ذاتها، فهي تعكس الكفاءة والتِّكنُولُوجيَا والإبدَاع اليابانيّ، فأصبحت مطلبًا لجميع المُستَهلكين حول العالَم، وبالعودة إلى سبب التَّحَوُّل الَّذي شهدته اليابان، نجد أنّ السّرّ يكمن في تنفيذ الخُطَّة الكاملة الَّتي تُسمَّى إدَارَة الجَودَة في جميع مناحي الحياة.

منذ عام 1949م، بدأت الجهود تتكاتَف لدراسة مُرَاقَبَة الجَودَة في اليابان؛ حيث تمّ تعـــيين مجموعة خَاصَّة من اتّحاد العلماء والمهندسين اليابانيّين، وذلك بهدف توفير برنامج تعليميّ لتعزيز مُراقبَة الجَودَة في الشَّركَات اليابانيَّة؛ حيث تمّ الاستعانة ببعض الخبراء الدوليّين، منهم البروفســـور ويليام ديمنغ، فقـــدَّم محاضرات عن مُرَاقَبَة الجَودَة وتحسينها في الفترة من 1946م وحَتَّى 1950م[1]، وقد ساعد في بناء تقنيَّات

1. كليناجمر، هالة ميرغني. أثر تبنّي نموذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في تطوير الأداء بالمُؤَسَّسات الحكوميَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، كُلّيَّة الدّراسات العليا، جامعة السُّودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م، ص 19.

رقابيَّـــة مُعتَمدَة على إحصائيَّات دقيقة لتعليم مُرَاقَبَـــة الجَودَة والبرامج التَّنظيميَّة، ولكن بقيت الإدَارَة العليا لليابان بعيدةً عن أنشطة مُرَاقبَة الجَودَة.

وبعد عام 1954م، تَغيَّر الوَضع بشكلٍ ملحوظٍ؛ حيث تمّ استحضار جوزيف جوران[1]، وحملت المحاضرة اسم "التَّخطيط والمُمَارَسَة في مُرَاقبَة الجَودَة"، وشَكَّلَت هذه الفترة مُســـتقبَل اليابان الحاليّ؛ حيث دعَّمت أنشطة مُرَاقَبَة الجَودَة بواسطة الإدَارَة العليا للدَّولَة؛ حيث أطلقت مشروعات وبرامج لمُرَاقَبَة الجَودَة على مستوى جميع المُؤسَّسَات، فلما كانت هناك إدَارَة سياسيَّة ورغبة حقيقيَّة في التَّغيير؛ ساعدت نُظُم الجَودَة على تحسين كفاءة القُوَى العاملة والتَّعليم، وإعطاء جوائز للمُتَمَيّزينَ، ومُرَاقَبَة مُســـتَمرَّة للنَّتَائج الَّتي وصلت لها اليابان، مع تعديل الخُطَط غير المُوَفَّقَة، وتدعيم الإستراتيجيَّات النَّاجحَة، ومع كثير من الصَّبر؛ كانت النَّتَائج فوق كُلّ التَّوقُّعَات.

إنَّ النَّهضة الصّناعيَّة والعلميَّة والإداريَّة التي تمكَّنت اليابان من تحقيقها في النّصف الثَّاني من القرن العشرين، تحقَّقت نتيجة عدَّة عوامل، تُشكّل فلسفة الجَودَة والجَودَة الشَّـــاملَة أحد مُرتكَزَاتها، ولاحقًا عزَّزت فلسفة التَّميُّز المُؤسَّسيّ هذه النَّهضة، لا سيَّما أنَّ اليابان تمكَّنت من تطوير نموذج تَمَيُّز خاصّ بها، يتناسب مع خُصوصيّتها الإداريَّة والاجتمَاعيَّة، وفي هذا الصَّدد لا بُدّ من الإشـــارة إلى نموذج "الكايزن" "KIZEN"، والذي يُعدّ نظامًا متكاملًا للتَّحسين المُستمرّ، وهو يتقاطع بشكلٍ غير مُباشر مع فلسفة

1. جوزيف جوران: (1904-2008م)، اقتصاديّ أمريكيّ من أصول رومانيَّة، وُلدَ في رومانيا عام 1904م، وهاجر مع أسرته إلى الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة عام 1912م، درس الهندسة الكهربائيَّة في جامعة مينيسوتا، بدأ بالتَّرويج لمفهوم الجَودة في الولايات المتَّحدة في النّصف الثَّاني من القرن العشرين، لكنَّ هذا المفهوم لم يلَق قبولًا واسعًا في الشَّركات الأمريكيَّة آنذاك، ممَّا دفعَه للهجرة إلى اليابان عام 1954م، وبدأ في التَّرويج لمفهوم الجَودة، ويُعدّ من أهمّ المُنظّرين لهذا المفهوم، وأســهم في بناء نهضة اليابان، اعتمد جوران على تقديم مفهوم واســع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة، وقد ربَط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سُمّي بثلاثية جوران، والتي تتكون من التَّخطيط الجيّد والرّقابة الفعَّالة على الجودة، وإجراء التَّحســينات المســتمرَّة، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/syVMG

التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وتقوم فلسـفة هذا النَّموذج على فكرة أنَّ "ما نَفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدًا يجب أن يكون أفضل من اليوم"[1].

**وتقوم مبادئ نموذج "الكايزن" على عدَّة مبادئ، فيما يلي تبيان لأهمّها:**

**الإدارة**

لا بدّ من تقييم المعايير الإداريَّة المتَّبعة، وتطويرها بشـكلٍ مُستمرّ، فالمعايير الإداريَّة الفعَّالة تُعدّ المُوجّه الرّئيس للفَاعليَّة التَّشـغيليَّة والإنتاجيَّة، وهو ما يَقُود بدَوره للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**القياس وفقًا للنتائج**

وفقًا لنموذج "الكايزن" فإنَّ تقييم فَاعليَّة العمليَّات لا يتمّ إلَّا تَبَعًا للنَّتائج المُحقَّقة على أرض الواقع، وهو ما يتقاطع بشكلٍ غير مُباشر مع مبدأ الإدارة بالأهداف، وهذا المبدأ دَعَّم مُؤشّرَات الإنتاجيَّة في اليابان بشكلٍ واضحٍ وفعَّال.

**الجَودَة أولًا**

تُعدّ الجَودَة ركيزةً رئيسـةً في نموذج "الكايزن"، فللجَـودَة الأولويَّة على كلّ المعايير الأخرى.

**قواعد البيانات**

يعتمد النَّموذج بشـكلٍ رئيسٍ على قواعد البيانات، من خلال تجميع المعلومات حول المشـكلات التي تمَّ حلّها سابقًا، والاستفادة منها في علاج أيّ مشكلة مُستقبليَّة، وهو ما يَعني مُراكَمة الخبرات.

1. أحمد أبو زهير، زهور. الكايزن: نظام متكامل للتَّحسين المُستمرّ، المجلَّة التّربويَّة الإلكترونيَّة، 29 ديسمبر 2021م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Exqq6

**العميل**

يهتمّ نموذج "الكايزن" بنَوعين من العملاء، فهو يَنظر للعاملين في المُنَظّمَة على أنَّهم عملاء، إضافةً للعملاء الخارجيّين، ويَعتبر النَّموذج أنَّ خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم هدفٌ رئيسٌ، وهو ما يتقاطع بشكلٍ مُباشر مع مبادئ ومُرتكزات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

## التّجربة الأمريكيَّة في التَّمَيُّز

شهدت هيمنة الأسواق الأمريكيَّة والعَالَميَّة بعض التَّغَيُّرات على مرّ السَّنوات، بدأ هَذَا التَّغير يظهر منذ عام 1960م، ودخول مُنَافس قَويّ للسُّــوق العَالَميَّة هو اليابان، إلَّا أنَّ الولايات المُتَّحدَة الأمريكيَّة لم تُدرك ذلك إلَّا في عام 1970م، حينها بدأت مفاهيم إدَارَة ومُرَاقَبَــة الجَودَة تظهر ظهورًا جليًّــا، وبدأت الإدَارَة الأمريكيَّة تُوليها اهتمامًا خاصًّا، باعتبارها أمرًا حيويًّا للنجاح الاقتصَاديّ الَّذي شهدته اليابان.

بدأت الأعين تتَّجه إلى ضرورة انتهاج السّياسَات الَّتي اتبعتها اليابان لتَحقيق مَعَايير الجَودَة، فهي عنصر بالغ الأهمّيَّة لإنعاش الحصَّة الأمريكيَّة من السُّوق العَالَميَّة؛ حيث استخدمت المراحل الأوليَّة لمُرَاقَبَة تنفيذ الجَودَة، وتطبيق تقنيات مُرَاقَبَة الجَودَة على نطاقٍ وَاسع في عَمَليَّات التَّصنيع، وإلى الآن ما زالت الشَّركَات الأمريكيَّة تَتَبَنَّى نَفس الفَلسَفَة الَّتي أصدرتها اليابان في أوائل الخمسينيَّات.

وتعتمــد التجربة الأمريكية في التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ على عــدَّة مُرتكَزَات، أهمّها نموذج بالدريــج، ومنه تــمَّ إطلاق جائزة بالدريج، وذلك عــام 1987م، والهدف من هذا النَّمــوذج دَعم وتعزيز المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومُكوّنات تميُّز المُؤسَّسَـــات وتعزيز قُدرتها التَّنافُســيَّة على الصَّعيدين الوطنــيّ والدوليّ، ونقل وتعميم تجارب المُنَظَّمَات التي تمكَّنت من تحقيق نتائج جيّدة في مجال التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ.

**ويقوم هذا النموذج على سبعة معايير ومُرتكَزَات فيما يلي تبيان لها:**

**التَّوازُن بين الإدارة والقيادة**

يحـــرص النَّموذج الأمريكيّ على أهمّيَّة التَّـــوازُن بين مَفهُومي الإدارة والقيادة، مع التَّركيـــز على القيادة باعتبارها أحد أهمّ مُـــدخَلات التَّحفيز، والذي بدَوره يُعدّ من مُـــدخَلات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، إضافةً لضرورة أن تكـــون المُنَظّمَة قائدة في بيئة عملها الخارجيَّة.

**رضا العميل**

يُعدّ التَّوجُّه للعميل واعتباره المُوجّه الرَّئيس لأنشـــطة المُنَظّمَة أحد أهَمّ أُسُـــس التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، لا سيَّما لناحية بناء علاقة إستراتيجيَّة مع العملاء وضمان ولائهم.

**التَّخطيط الإستراتيجيّ**

يتعلَّق هذا المعيار بكيفيَّة وَضع وتطبيق الخُطَط الإستراتيجيَّة للمُنَظّمَة.

**إدارة المعرفة**

تُعـــدّ إدارة المعرفة من أهمّ التَّوجُّهـــات الاقتصَاديَّة والإداريَّة الحديثة، وهو ما يجعل التَّوجُّه الإدَاريّ المعرفيّ أحد أهمّ معايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**بيئة العمل الدَّاخليَّة**

يتعلَّق هذا المعيار بمفردات البيئة التَّنظيميَّة الدَّاخليَّة، ومدى مرونة الهيكل التَّنظيميّ ودَعمه العلاقات التَّنظيميَّة غير الرَّسميَّة، وتهيئة بيئة عمل تُحقّق مُعدَّلات مرتفعة من الرّضا الوظيفيّ.

**العمليَّات**

ويُقصَد به الجَودَة من خلال إدارة الأنشـــطة التَّشـــغيليَّة والإنتاجيَّة وتحقيق مُعدَّلات مُرتفعـــة من الجَودَة، ويرتبط بإدارة المـــوارد المُتاحَة والحفاظ على الموارد الطبيعيَّة، وهو ما يتقاطع بشكلٍ تامّ مع مفهوم المسؤوليَّة الاجتمَاعيَّة.

**النَّتائج**

ويهتمّ هذا المعيار بنتائج الأداء على المســـتوى الماليّ والإدَاريّ والتَّشغيليّ والتَّنظيميّ، إضافةً للنَّتائج على مستوى العملاء والعاملين ومختلف أصحاب المصالح.

إنَّ المعايير التي يعتمدها نموذج بالدريج ليســـت بذات الأهمّيَّة أو الثّقل النّســـبيّ، فلبعضهـــا أهمّيَّة تَفُوق الأخرى، وعمومًا فإنَّ نقاط النَّموذج الكُلّيَّة تبلغ 1,000 نقطة، يتمّ توزيعها على المعايير السَّـــبعة السَّـــابقة، فتبلغ نقاط الإدارة والقيادة 100 نقطة، والتَّخطيـــط الإستراتيجيّ 85 نقطة، ورضا العميل 85 نقطة، وبيئة العمل الدَّاخليَّة 85 نقطة، وإدارة المعرفة 90 نقطة، والعمليَّات 85 نقطة، والنَّتائج 400 نقطة[1].

ومن المُلاحَظ هنا الأهمّيَّة النّســـبيَّة الكبيرة لمعيـــار النَّتائج، وهذا ما يُعزّز من أهمّيَّة النَّمُـــوذج الأمريكيّ في التَّمَيُّز، فهو يُركّز على عدَّة نقاط ومعايير، لكنَّه يجعل الإنجاز والنَّتائج في هرم النَّموذج، فأيّ سياســـات وبرامج لتحقيق التَّمَيُّز ليست ناجحة ما لم تقترن بنتائج على أرض الواقع.

1. زروخـــي، فـــيروز & لقليطي، الأخـــضر. نماذج عالميَّة من الأداء المُتمَيّز، مجلة البحـــوث الإداريَّة والاقتصاديَّة، د. ت، ص 175.

ختامًا لهذا الفصـــل، لا بُدّ من التَّأكيد على أنَّ التّجارب الإقليميَّة والدّوليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا تزال حديثة العهد نســـبيًّا، فنُضُـــوج هذه التّجارب لا يزال يحتاج لمزيـــد من الوقت، وللمزيد من التطوير، وذلك بالتَّزامن مـــع تَطوُّر البنَى النَّظريَّة لمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، ولكن وعلى الرَّغم من الحداثة النّســـبيَّة في هذه التجارب، فإنَّ تحليلها ودراســـتها تُعدّ خطوة مُهمَّة وركيزة رئيسة في تطوير هذه التّجارب، وفي إســـقاطها على دُوَل أخرى، فتعميم تجربة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ وتطويرها على مســـتوى العالَم يرتبطان بدراســـة التّجارب الدّوليَّة، وبشـــكلٍ عامّ فإنَّ التّجارب الغربيَّة في مجـــال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ تُعدّ أكثر نجاحًا وعمقًا مقارنةً بالتّجارب العربيَّة، لذلك لا بُدّ من اعتماد أُسُس نظريَّة وتطبيقيَّة لتطوير تجارب التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في الدُّوَل العربيَّة، على مستوى الحكومات وعلى مستوى المجتمع كَكُلّ.

# الخاتمة

منذ بَدء الخليقة يسـعى الإنسـان للتَّمَيُّز، فالتَّمَيُّز فطرة إنسانيَّة، وهذه الفطرة نمَت وتطـوَّرت مع التَّطَوُّر الحضاريّ للبشريّة، ولاحقًا وفي ظل الثَّورة الصناعيَّة وما تلاها من تـغيُّرات جذريَّة اقتصَاديَّة واجتمَاعيَّة وثقافيَّة، ومع ظهور المُنظَّمَات والمُنظَّمَات مُتعدّدة الجنسـيَّات وتصاعُد حدَّة المُنافَسَة على الصَّعيد الوطنيّ والإقليميّ والدّوليّ، وفي ظلّ التَّطَوُّر المُتسـارع في العلوم الإداريَّة، كلّ هذه المُتَغَيّرَات أدَّت لتطوُّر أُفقيّ وعموديّ في مفهوم التَّمَيُّز، فباتت له أبعاد مُتعدّدة فَرديَّة ومُؤسَّسيَّة وحُكُوميَّة.

التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ واعتباره مفهومًا إداريًّا حديثًا، يقوم في جَوهره على تكريس الجهود الفَرديَّة والمُؤَسَّسـيَّة واستثمارها على أفضل شكل ممكن، لتحقيق هدف رئيس، يتمثَّل في رَفع مسـتويات الجَودَة والأداء، وتمكين المُنَظَّمَات والحكومات من تقديم أفضل الخدمات للعملاء، لذلك وانطلاقًا من الفلسفة الإداريَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فإنَّ مُستقبَل المُنَـظَّمَات والحكومات والدُّوَل مرهون بالقُدرة على تحقيق أفضل اسـتثمار مُمكن للموارد، البشريَّة والمادّيَّة، وهو ما يتقاطع بشكلٍ مُباشر مع جَوهر التَّمَيُّز.

يشهد العالم اهتمامًا متزايدًا بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، على صعيد البنيَة النَّظريَّة لهذا المفهوم، وعلى صعيـد الأدوات التَّنفيذيَّة، وانطلاقًا من هذه الأهمّيَّة واسـتجابةً للتَّطوُّرات الإداريَّة والتَّنظيميَّة على المسـتويين المُـؤَسَّسيّ والحُكُوميّ، جاء هذا الكتاب ليكون بمثابة دَعم إضافيّ للجهود الأكاديميَّة المُهتمَّة بتوضيح الأُسُـس والمُرتكَزَات والقَواعد المُرتَبطَة بمفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وسعى هذا الكتاب لتقديم إطار جامع حول مختلف القضايا ذات الصّلة بهذا المفهوم.

انطلق الكتـــاب في مُعالجته للمفاهيم المُرتَبطَة بالتَّمَيُّـــز المُؤسَّسيّ من تقديم شَرح للتَّطوُّرات التاريخيَّة والإداريَّـــة التي أفضَت لظهور مفهوم التَّميُّز المُؤسَّسيّ، وتبيان أهمّيَّـــة وأهداف هذا المفهوم، ومُبرّرَات السَّـــعي لتطبيقه، مـــع توضيح خصائص المُنَظَّمَات الموسومة بالتَّمَيُّز.

إنَّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ شـــأنه شأن المفاهيم الإداريَّة الأخرى، ينطلق من مَراحل مُبكّرة، ويتطوَّر ليصل إلى مرحلة النُّضج والقابليَّة للتَّطبيق، وهذا ما ســـعى الكتاب لتوضيحه وشَرحه، من خلال تســـليطه الضوء على المراحل المُبكّـــرة في عمر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتحليل الظُّرُوف التي ساعدت على نشأته، وتحليل العلاقة بينه وبين المفاهيم الإداريَّة الأخرى المُتقاطعَة معه، كمفهومي الجَودَة والجَودَة الشَّـــاملَة، كما سَـــعى الكتاب من خلال الدّراسَـــة والتَّحليل لتحديد مُســـتقبَل مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وذلك استنادًا واعتمادًا على الاتّجاهات النَّظريَّة والتَّطبيقيَّة السَّـــائدة حاليًّا، وتحديد مَســـؤوليَّات مختلف المستويات الإداريَّة في مهمَّة بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ودَورها في تطوير هذا المفهوم.

التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ يُعدّ اســـتجابةً مُباشرَة للتَّطوُّرات الإداريَّة والاجتمَاعيَّة والاقتصَاديَّة التي حدثت في النّصف الثَّاني من القرن العشرين، فهو ليس تَرفًا إداريًّا، بل استجابة منطقيَّة وتنظيميَّة لتَغيُّرات جذريَّة شـــهدتها بيئة الأعمال المحلّيَّة والدّوليَّة، لهذا سعى الكتاب لدراســـة وتحليل مختلف المُبرّرَات التي يستند إليها مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ، وتحليل الأُسُس والمُرتَكزَات التي يقوم عليها، فالتَّمَيُّز قائم في جَوهره على مَنهج علميّ وإدَاريّ متكامل، والفَهم الدَّقيق والعميق له لن يَتحقَّق إلَّا من خلال دراســـة وتحليل هذه الأُسُس.

يقول المبدأ الإداريّ: "ما لا يمكن قياســـه لا يمكن إدارته"، لذلك واستجابةً لهذا المبدأ فإنَّ إدارة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ لا يمكن أن تتمّ بنجاح وفَاعليَّة دون وُجُود أُسُـــس دقيقة لقيـــاس مُؤشّرَات التَّميُّز المُؤسَّسيّ، على مســـتوى المُنَظَّمَات والحكومات، ولهذا فإنَّ

الكتـــاب يُقدّم مَدخَلًا منهجيًّا لقياس هذه المُــؤشّرَات، وتحديد دَورها الوَظيفيّ في تطوير أُسُـــس التَّمَيُّز، وتقديم أساس نظريّ لدعم المُنَظَّمَات في عملية قياس مستوى التَّمَيُّز.

التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ حالة فكريَّة تتطوَّر وتتفاعل مع مُتَغَيّرَات البيئة المحيطة، وهذا التَّطَوُّر والانتقـــال من الحالة الفكرية النَّظريَّة إلى النّطاق التَّطبيقيّ لا يمكن أن يتمّ إلَّا من خلال جُملَـــةٍ من المُرتَكَزَات الإداريَّة والتَّطبيقيَّة، تُشـــكّل الموارد البشريَّة والتَّخطيط الإستراتيجيّ والقيادة الإداريَّة جَوهرها، وهذا ما ســـعى الكتاب لدراســـته وتحليله، وهنا لا يكتفي الكتاب بدراســـة وتحليل هذه الأُسُس بشَكلها الفَرديّ المستقلّ، بل يُقدّم أساسًـــا منهجيًّا لدراســـة التَّفاعُل بينها، بما يُمكّن من تقديم صورة متكاملة وشاملة حول الأســـاس النَّظريّ والتَّطبيقيّ الذي تنطلق منه المُنَظَّمَات والحكومات في سَعيها لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز.

إنَّ بلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يُعدّ نتيجةً لجهود متكاملة تقوم بها مختلف المستويات الإداريَّة في المُنَظّمَة، وبشـــكلٍ عامّ فإنَّـــه ليس بالضرورة أن يُفضي أيّ جُهد تنظيميّ وإدَاريّ لبلـــوغ التَّمَيُّز، فالمُنَظَّمَات وخلال سَـــعيها هذا تُواجه العديد من التَّحدّيات الذَّاتيَّـــة والموضوعيَّة، والوَعي بهذه التَّحدّيـــات والعَقَبَات يُعدّ ضرورةً حتميَّةً للقدرة على مُواجهتها والتَّعامُل معها، واستنادًا إلى هذا الطَّرح، يُقدّم الكتاب دراسة وتحليلًا لمختلف التَّحدّيـــات الذَّاتيَّة والموضوعيَّة التي تُواجه المُنـــظَّمَات، بما فيها المُعَوّقَات والتَّحدّيات الإداريَّة والفنّيَّة.

يرتبط التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ برابطٍ عضويّ بمختلف التَّطوُّرات الإداريَّة، وهو ما ينســـحب على العلاقـــة بينه وبين الحَوكَمَة كمفهـــوم إدَاريّ مُهمّ ورئيس، فالحَوكَمَة تُعدّ إطارًا توجيهيًّا وإرشاديًّا لمختلف أنشطة المُنَظَّمَات، وفي مختلف المستويات الإداريَّة، وهو ما يمكن إســـقاطه على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالجهود التَّنظيميَّة السَّاعية للتَّمَيُّز لن تتمكَّن من تحقيق أهدافها بدون وجود إطار توجيهيّ وإرشاديّ لها، وهذا الإطار التَّوجيهيّ

يتمثَّل بالحَوكَمَة وأُسُسـها الإداريَّة ومُرتكَزَاتها التَّطبيقيَّة، فالكتاب سَـعَى لدراسة وتحليـل العلاقة التَّبادُليَّة بين هَذَين المفهومَين الإداريَّين، وتحديد دَور الحَوكَمَة في بلوغ مرحلة التَّمَيُّز.

يُعدّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ حالةً إداريَّة مثاليَّةً، تَطال إسـقاطاتها مختلف أنواع المُنَظَّمَات؛ الحُكُوميَّة والخَاصَّة ومُنَظَّمَات القطاع الثَّالث، ولكلّ نَوع من هذه المُنَظَّمَات خُصوصيّته الإداريَّة والتَّنظيميَّة، وعناصره المُستقلَّة المُرتَبطَة ببلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، وتحديد هذه العناصر يُشكّل أولويَّة نظريَّة وتطبيقيَّة لدَعم المُنَظَّمَات في سَعيها للتَّمَيُّز، لذلك فإنَّ الكتاب سَعى لدراسـة وتحليل هذه العناصر، وتحديد المُرتكَزَات المطلوبة لبلوغ التَّمَيُّز في مختلف أنواع المُنَظَّمَات.

يُعدّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ خيارًا إلزاميًّا للمُنَظَّمَات السَّاعية للاستمرار في بيئة عمل مُشبَّعة بالتَّحدّيـات، فقُدرتها على العمل والتَّطَوُّر تبقى محدودةً وقاصرةً عن بلوغ الأهداف والغايات بدون وجود إطار توجيهيّ يَتمثَّل بالتَّمَيُّز ومُرتَكَزَاته وأُسُسـه، وانطلاقًا من هذا الطَّرح، يقوم الكتاب بتحليل الأسـباب والمُبَرّرَات الحقيقيَّة التي تدفع المُنَظَّمَات نحو تَبَنّي سياسـة وإستراتيجيَّة التَّمَيُّز، ودراسة النَّظرة الإداريَّة للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على أنَّه خيار إستراتيجيّ للمُنَظَّمَات والحكومات.

كما يُعدّ التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ حالةً إداريَّة مثاليَّةً، تَدعم المُنَظَّمَات في سَـعيها للاسـتمرار في بيئة عمل شديدة التَّنافُسيَّة، وعلى اعتبار أنَّه حالة إداريَّة مثاليَّة؛ فإنَّه يتقاطع مع الإبداع والابتكار بصيغته الفَرديَّة والمُؤَسَّسيَّة، فمن النَّاحية التَّطبيقيَّة من غير الممكن رَصد نماذج للتَّمَيُّز الإدَاريّ بدون أن تقترن بشـكلٍ عضويّ بنماذج للإبداع والابتكار الفَـرديّ والمُؤَسَّسيّ، فالعلاقة بين هَذين المفهومين تُعدّ علاقة عضويَّة، وانطلاقًا من أهمّيَّة ومحوريَّة هذه العلاقة، يسـعى الكتاب لتحليل هذه العلاقة وتحديد إسقاطاتها على جهود التَّمَيُّز في المُنَظَّمَات.

الحداثة الزَّمنيَّة والإداريَّة تُعدّ سمةً رئيسةً من سمات التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، فالعُمر الزَّمنيّ لهــذا المفهوم لا يتعدَّى عدَّة عقودٍ، وتجارب الــدُّوَل في تطبيق هذا المفهوم لا تَزال في بداياتهـا، ولكن وعلى الرَّغم من هذه الحداثة؛ فـإنَّ العديد من الدُّوَل تمكَّنت مـن بناء وتطوير تجارب ناجحة، وتطوير نماذج وطنيَّة ودوليَّة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، كالنمـوذج الأوروبيّ واليابانيّ والأمريكيّ، هذا فـيما يتعلَّق بالنَّماذج الدّوليَّة، وعلى الصَّعيد الوطنيّ فالعديد من الدُّوَل تَمكَّنت من تطوير نماذج للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

وبشكلٍ عامّ، فإنَّ دراسة وتحليل هذه النَّماذج تُعدّ ذات أهمّيَّة نظريَّة وتطبيقيَّة، كَونها مَـدخَلًا لتحديد نقاط القُصُور في هـذه التّجارب، وتحديد نقاط القُوَّة والعمل على تطويرها، ولهذا فإنَّ الكتاب يُقدّم دراسـةً وتحليلًا لأبرز التّجارب الدّوليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ بحيث تكون هذه الدّراسَة مدخلًا للدُّوَل والمُنَظَّمَات السَّاعية لتطوير تجربتها الخَاصَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

## خُلاصَات واستنتَاجَات

خَلصَ هذا الكتاب وبنتيجة البحث والتَّحليل إلى جُملَة استنتاجات مُستنَدَة إلى مُقاربَة علميَّة نظريَّة وتطبيقيَّة لمختلف المفاهيم والقضايا ذات الصّلة بالتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ؛ بحيث تكون هذه الاستنتاجات تلخيصًا بالغ التَّركيز لكلّ ما جاء به الكتاب، وما خلص إليه في تحليله ودراسته لمفهوم التَّمَيُّز الإداريّ، وبحيث تكون هذه الاستنتاجات مَدخلًا لنَقل الكتاب من إطاره الأكاديميّ إلى المحور التَّطبيقيّ، من خلال استفادة المُنَظَّمَات منها في دَعم وتوجيه جُهُودها الإداريَّة والتَّنظيميَّة السَّاعية لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

**وفيما يلي تبيان لأهمّ وأبرز الاستنتاجات التي خلص إليها الكتاب:**

- يُشكّل التَّمَيُّز المُؤَسَّـسيّ من حيث الإطار المفاهيميّ والبنيَة النَّظريَّة والتَّطبيقيَّة تطويــرًا للمفهوم العام للتَّمَيُّز في إطاره الفـرديّ، فمن حيث التَّطبيق لا يمكن فَصل التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ عن التَّمَيُّز الفرديّ، فهما مفهومان مُتكاملان، فالمُنَظَّمَات المُتمَيّـزة هي تلك التي تَمتلك أفرادًا مُتميزين، لذلك فإنَّ تطوير قُدُرات الأفراد على التَّمَيُّز يُعدّ دعمًا غير مُباشر للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

- يستند التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في سياق تطوُّره التَّاريخيّ إلى مفهومي الجَودَة والجَودَة الشَّـــاملَة، وهذا السّـــياق التَّاريخيّ لا يمكن فَصله عن التَّطَوُّر المُستقبليّ للتَّمَيُّز، لذلك فإنَّ أيّ سَـــعي لتطوير مفهوم التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ لا يمكن أن يتمّ بمَعزل عن تطوير أُسُس الجَودَة والجَودَة الشَّاملَة.
- توجد على المســـتوى الـــدّوليّ عدَّة نماذج للتَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ، ويمكن للمُنَظَّمَات وللحكومـــات الاعتماد على أيٍّ منها لتطوير تجربتهـــا الخَاصَّة في التَّمَيُّز، لكنَّ الأســـاس التَّطبيقيّ، يُؤكّد أنَّ الاعتماد على أكثر من نموذج يُعدّ الأفضل لضمان تحقيق نتائج أفضل، وذلك كون الجمع بين عدَّة نماذج يساعد في الاستفادة من نقاط قُوّتها، وتلافي نقاط ضَعفها.
- يُشـــكّل الوَعي بأهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ الرَّكيزة الرَّئيســـة في نجاح السّياسَات والإستراتيجيَّات السَّاعية لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز، وهذا الوَعي مَطلوب لدى مختلف المستويات الإداريَّة في المُنَظّمَة، وفي مستوى الإدارة العليا على وَجه الخصوص.
- تُعدّ تَحدّيات البيئة الدَّاخليَّة التي تُواجه سياســـات التَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ أكثر تأثيرًا مقارنـــةً بتَحدّيات البيئة الخارجيَّة؛ وذلك كون تحدّيات وعقبات البيئة الدَّاخليَّة بإمكانها عرقلة مختلف الجهود التَّنظيميَّة السَّاعية للتَّمَيُّز، ولذلك لا بُدّ للمُنَظَّمَات من الاهتـــمام بالبيئة الدَّاخليَّة وتهيئة الظُّرُوف الإداريَّـــة والتَّنظيميَّة الدَّاعمة لجهود التَّمَيُّز.
- ترتبط فَاعليَّة برامج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بفَاعليَّة برامج الإبداع والابتكار، فالمُنَظَّمَات التـــي لديها مُؤشّرَات مُتواضعَة في مجال الإبداع الإدَاريّ لن تتمكَّن من تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بذات الدَّرجة التي تُحققّها المُنَظَّمَات التي تمتلك سياسات داعمة للإبداع.
- تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّـــسيّ لأهدافه مرهونٌ باستدامته، فبلوغ مرحلة التَّمَيُّز ليس هدفًا بحدّ ذاته، فاســـتدامته هي المَدخل الرَّئيس لتحقيق الأثر المنشـــود، ولذلك

عند صياغة إســـتراتيجيَّات التَّمَيُّز على مستوى المُنَظَّمَات والحكومات لا بُدّ من أخذ الاستدامة بعين الاعتبار.

- مقاومة التَّغيير لدى الأفراد والمُنَظَّمَات تُعدّ أحد أبرز مُعَوّقَات التَّمَيُّز على مستوى المُنَظَّمَات والحكومات، ولذلك قبل بَدء تطبيق إستراتيجيَّات التَّمَيُّز لا بدّ من تهيئة وإقناع الأفراد بتبنّي التَّغيُّر السّلوكيّ والإدَاريّ المطلوب لبلوغ مرحلة التَّمَيُّز.
- الفَهم الدَّقيق لجوهر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ يتطلَّب تحديد موقع هذا المفهوم بين الغاية والوسيلة، فالتَّمَيُّز يُعدّ غايةً ووسيلةً في الوقت ذاته، وتحقيق التَّوازن بين هذين البُعدَين يُعدّ دعمًا مباشرًا للقدرة على الاستثمار الأفضل للتَّمَيُّز.
- لا يمكن للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ أن يُحقّق الأهداف المُناطَة به دون وُجُود إطارٍ تَوجيهيّ، وهذا الإطار يرتبط بمبادئ ومُرتَكَزَات الحَوكَمَة، لذلك لا بُدّ للمُنَظَّمَات والحكومات من تبنّي سِياسَات حَوكَمَة فعَّالة بالتَّزامن مع السّياسَات والإستراتيجيَّات السَّاعية للتَّمَيُّز.
- تُعدّ التّجربة العربيَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَســـسيّ فقيرةً نسبيًّا، وذلك على مستوى المُنَظَّـــمَات والحكومات، فعلى الرَّغم من تمَكُّن عـــدَّة دُوَل خليجيَّة من تحقيق نجاحات واضحة في هذا الأمر، إلَّا أنَّ البيئة الإداريَّة العربيَّة بشكلٍ عامّ لم تتمكَّن من تحقيق انطلاقة حقيقيَّة وفعليَّة في مجال التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ.

# المراجع

## أولًا: الكُتب


1. بل وشـــير هولتون؛ الإبداع للمُؤسَّســـات: دليل علميّ لتدريب المديرين، ترجمة: محمد جـــمال الدّين ثابت؛ مجموعة أعداد من خلاصـــات "كتب المدير ورجل الأعمال"، إصدار الشَّركة العَرَبيَّة للإعلام العلميّ "شعاع".

2. جي كوك. تشارلز. "علم النَّجَاح"، دار هنداوي للنشر، مصر، 2016.

3. ديســـلر، جاري. أسياســـيَّات الإدارة.. المبادئ والتطبيقـــات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، السُّعُوديَّة، 1992م.

4. الدوري، حسين. "الإدارة الإستراتيجيَّة والتَّمَيُّز الإدَاري". أعمال مؤتمرات: الإدارة الإستراتيجيَّة ودعم القُدُرَات التَّنَافُســـيَّة للمُؤسَّسَات العَرَبيَّة العامَّة والخَاصَّة، المُنَظَّمَة العَرَبيَّة للتنمية الإداريَّة، القاهرة، مصر، 2008م.

5. حلاق، بطرس. القيادة الإداريَّة، منشورات الجامعة الافتراضيَّة السوريَّة، 2020.

6. الخياط، باسل يونس. عالم الأخطاء، دار الكتب العلمية، لبنان، 2021.

7. الدّجني، إياد. الجَودَة والتَّمَيُّز المؤسّسي، بحث غير منشور، 2019.

8. دليـــل معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، النمـــوذج الوطني المُوحّد للتَّميُّز المُؤَسَّسيّ لجميع القطاعات في المملكة العَرَبيَّة السُّعُوديَّة.

9. الدوري، زكريا. الإدارة: مفاهيم الإستراتيجيَّة وعمليَّات وحالات دراسيَّة، عمان: دار اليازوري العلميَّة للنشر والتوزيع، 2010م.

10. السَّالم، مُؤيّد سعيد. خواطر في الإدارة المُعاصرَة، المُنَظّمَة العَرَبيَّة للتَّنمية الإداريَّة، القاهرة 2005م.

11. سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الإستراتيجي، لبنان، مكتبة لبنان، 2002.

12. السّلمي، عليّ. إدارة التَّمَيُّز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطّباعة والنَّشر والتَّوزيع – القاهرة، 2002م.

13. السّيد عمر، يحيى. إدارة العمل الإغاثيّ والإنسانيّ. دار الأصالة للنّشر والتّوزيع، 2021.

14. السّيّد عمر، يحيى. ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة، دار الأصالة للنّشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى، 2021.

15. شاكر مجيد، سوسن. جوائز التَّمَيُّز في الأداء المُؤَسَّسيّ، جامعة بغداد، كُلّيَّة التربية، 2010.

16. حنفي عبدالغفار. ورسمية قريقاص، أساسيَّات الإدارة وبيئة الأعمال، مُؤَسَّسة شباب الجامعة، الإسكندريَّة، 2000م.

17. حنفي، عبدالغفار. السّلُوك التَّنظيميّ وإدارة الموارد البَشَريَّة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، 2002.

18. منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة أُسُس ومفاهيم، مجموعة النيل العَرَبيَّة، القاهرة، 1999م.

19. عبده، فاروق. ومحمد عبد المجيد، السّلُوك التَّنظيميّ بين النَّظريَّة والتَّطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، 2005م.

20. القرزعي، مها بنت صالح أحمد. فلسفة إدارة التَّمَيُّز المؤسسيّ في التعليم: نماذج دوليَّة، القاهرة: مركز الخبرات المهنيَّة للإدارة، 2018.

21. كلالده، محمود. القيادة الإداريَّة، عمان: دار الزهران، الطبعة الأولى، 1997.

22. القريوتي، محمد قاسم. السّلُوك التَّنظيميّ دراسة السّلُوك الإنسانيّ الفرديّ والجماعيّ في المُنَظَّمَات المختلفة، دار الشروق، عمَّان، الطبعة الرابعة، 2003م.

## ثانيًا: الرَّسائل الجامعيَّة والأوراق العلميَّة

1. أحمد حاجي، عبدالمحسن وآخرون. ممارسات إدارة الموارد البَشَريَّة وأثرها في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ: دراسة تطبيقيَّة في شركة زين الكويتيَّة للاتّصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كُلّيَّة الأعمال، الأردن، 2010، إسماعيل، أحمد. واقع إدارة الإبداع كمَدخل لتحقيق الميزة التَّنافسيَّة في الاتّحاد المصريّ للسّلاح، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التَّربية الخَاصَّة، 2019م.

2. الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان. سمات القيادة الإداريَّة وأثرها على التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، الدَّور الوسيط للقُدُرَات الرّياديَّة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

3. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التَّمَيُّز في أداء الأجهزة الأمنيَّة، رسالة دكتوراه، كُلّيَّة الدّراسات العليا، جامعة نايف العَرَبيَّة للعلوم الأمنيَّة، 2010م.

4. جابر، زيد. دَور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مَيزَة تنافسيّة، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر، كليّة العلوم الاقتصَاديَّة والتّجارية وعلوم التّسيير.

5. جميل، أحمد & محمد، سفير. التَّمَيُّز في الأداء ماهيته، وكيف يمكن تحقيقه في المُنَظَّمَات؟ ورقة بحثيَّة لـ: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميّز للمُنَظَّمَات والحكومات، الطَّبعة الثَّانية: نمو المُؤَسَّسَات والاقتصاديَّات بين تحقيق الأداء الماليّ وتَحَدّيات الأداء البيئيّ، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر، 2011م.

6. مســـعود، حاسي. أهميَّة الكفـــاءات البَشَريَّة في تطبيق إدارة الجَودَة الشَّـــاملَة بالمُؤَسَّسة: دراسة حالة مُؤَسَّسة ســـوناطراك، كُلِّيَّة العلوم الاقتصَاديَّة والإداريَّة وعلوم التسيير، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012م.

7. حمود النّويصر، مشاعل موسى. الإبداع الإدَاريّ وأثرُه في تحقيق التَّميُّز المؤسَّسيّ لدى العاملين في جامعة الملك ســـعود، مجلة الشَّرق الأوســـط للعلوم الإنسانيَّة والثَّقافيَّة، 2022م، العدد الثَّالث، المجلَّد الثَّاني.

8. الخرشة، ياسين كاسب. أثر الممارسة القياديَّة في تمَيُّز مُنَظَّمَات الأعمال الأردنيَّة لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المُنظَّمَات نحو التَّمَيُّز، جامعة عمان العربيَّة.

9. محمـــد بلكبير، خليدة. تحقيق التَّمَيُّز التَّنظيميّ من خلال المُنَظّمَة المُتعلّمة، مجلَّة الاقتصاد الجديد، العدد 14، مجلد 1، 2016م.

10. زروخي، فيروز & لقليطي، الأخضر. نماذج عالميَّة من الأداء المُتَميّز، مجلة البحوث الإداريَّة والاقتصَاديَّة.

11. ســـالم النسور، أسماء. أثر خصائص المُنَظّمَة المُتَعَلّمة في تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ: دراسة تطبيقيَّة في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ الأردنيَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كُلّيَّة الأعمال، 2010م.

12. ســـامي محمود مُصطفى، منى. أثر الحَوكَمَة على تميُّـــز الأداء الجامعيّ الدّور الوسيط للالتزام التّنظيميّ، كلّيّة التّجارة جامعة المنصورة، بحث غير منشور.

13. ابن محمد العريفيّ، سعود. المُعَوّقَات التَّنظيميَّة لإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كُلّيَّة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2006.

14. السيسي، شريف. "أثر الكفاءات الوجدانيَّة على تحقيق المزايا التَّنَافُسيَّة المستدامة: دراســـة ميدانيَّة على قطاع الصّناعات الدوائيَّة"، مجلة البحوث الإداريَّة، مصر، 2012م.

15. شوقي، قبطان. إدارة التَّمَيُّز: الفلسفة الحديثة لنجاح المُنَظَّمَات في عصر العولمة والمُنافَسَــة، الملتقى الدّوليّ الرَّابع حول المُنافَسَــة والإســتراتيجيَّات التَّنَافُسيَّة للمُؤَسَّسَــات الصّنَاعيَّة خارج قطاع المحروقات في الدُّوَل العَرَبيَّة، جامعة المدية (الجزائر)، 2013.

16. الضامــن، رولا علي عبدالله. تطوير نمــوذج تقييم التَّمَيُّز في الأعمال الأردنيَّة، جامعة عمان العربيَّة، عمان، الأردن.

17. عبد ربّه، إيهاب. واقع إدارة التَّمَيُّز في جامعة الأقصى وسُــبُل تطويرها في ضوء النَّموذج الأوروبيّ EFQM، رســالة ماجســتير، أكاديميَّة الإدارة والسّياسات للدّراسات العُليا، 2013.

18. عبدالناصر، زايد. المُنَظّمَة المُتعلَّمة وتطبيقاتها المختلفة نحو أداء مُتَمَيّز في القطاع الحكومي، بحث مُقــدَّم إلى المؤتمر الدولي للتَّنمية الإداريَّــة، المملكة العربيَّة السعوديَّة.

19. العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب، مُنَظَّمَات المُجتمع المَدنيّ.. النَّشــأة والآليَّات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، مركز الدّراسات والأبحاث العلمانيَّة في العالم العربيّ، 31 يوليو 2009م.

20. عقبة، ســخنون. دَور السّياســات الصّناعيّة المصرفيَّة في ترقية تنافسيَّة الجهاز المصرفيّ الجزائــريّ، مجلّة أبحاث اقتصَاديَّة وإداريَّــة، العدد الحادي عشر، 2012م.

21. علي الدجني، إياد. دور التخطيط في جَودَة الأداء المُؤَسَّــسيّ، منشورات جامعة دمشق، 2010.

22. خليل، علي. "مهارات التَّمَيُّز الإدَاريّ: دراســة تحليليَّة"، مجلة العلوم الإنسَانيَّة، جامعة الزعيم الأزهري، السودان، 2015.

23. العمري، هاني. مفاهيم التَّخطيط الإســتراتيجيّ في ظلّ معايير جائزة التَّمَيُّز، المجلس السُّعوديّ للجَودَة.

24. العنزي، بســام. الثَّقافَة التَّنظيميَّة والإبداع الإدَاريّ: دراســةٌ استطلاعيَّةٌ على العاملين في المُؤَسَّسَــات العامَّة في مدينة الرّياض، أطروحة ماجستير، في قسم الإدارة العامَّة، جـامعة الملك سعود، 2004.

25. غازي، علي. الممارسات التَّطبيقيَّة لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، مجلة المدير الناجح، سلسلة التَّمَيُّز، العدد 3.

26. القواسمة، فريد محمد وفيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التَّمَيُّز الجامعيّ باستخدام النَّموذج الأوروبيّ للتَّمَيُّز من وجهة نَظَر الطَّلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلَّة العَرَبيَّة للاقتصاد والأعمال، 2016م.

27. كليناجمــر، هالة ميرغني. أثر تَبَنّي نموذج التَّمَيُّز المُؤَسَّســيّ في تطوير الأداء بالمُؤَسَّســات الحكوميَّة، رسالة ماجستير غير منشــورة، كُلّيَّة الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

28. محمد منصور، مجيد. أثر إدارة المعرفة على التَّمَيُّز التَّنظيميّ: دراســة تطبيقيَّة على الجامعات الأردنيَّة الخَاصَّة في إقليم وسط الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2010م.

29. مريم، عطا الله. أثر اســتخدام التَّسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدَّمة للعملاء، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2019.

30. مولاي خضر عبد الرّازق وحوتية عمر، الاتّجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المُتَمَيّز في المُنَظَّمَات الحكوميَّة، المؤتمــر العلميّ الدّوليّ حول الأداء المُتَمَيّز للمُنَظَّمَات والحكومات، كُلّيَّة الحقوق والعلوم الاقتصَاديَّة، جامعة ورقلة، مارس 2009م.

31. نجــود بنت جمعان أحمــد الزّهراني، آراء القيــادات الإداريَّة والأكاديميَّة في الجامعات السُّــعُوديَّة نحو درجة تطبيق الجَــودَة في ضوء الإطار العامّ لمعايير

جائزة مالكولم بالدريج للجودة، رسالة ماجستير، كُلّيَّة التربية، جامعة أم القرى، السُّعُوديَّة، 2009م.

32. نصر الله، حنّا. إدارة الموارد البَشَريَّة، عمَّان، دار زهران للنّشر والتَّوزيع، 2001م.

33. همام، أشرف يوسف سليم. دراسة وتحليل الدَّور الذي تؤدّيه إدارة الأداء الإستراتيجيّ لمنتجي المعرفة في تحقيق التَّمَيُّز التَّنظيميّ، مجلة البحوث الماليَّة والتجاريَّة، 2011م، العدد 2.

## ثالثًا: المراجع الإلكترونيَّة

1. أحمد أبو زهير، زهور. الكايزن: نظام متكامل للتَّحسين المُستمرّ، المجلَّة التّربويَّة الإلكترونيَّة، 29 ديسمبر 2021م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Exqq6

2. الأزمة الماليَّة الآسيويَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/UWYLr

3. آل مزهود، طارق. 6 مُؤَسَّسَات سعوديَّة تُطبّق النموذج الأوروبيّ للتميّز، موقع مكَّة، 4 مارس 2016م.

4. أمازون (Amazon.com)، الموقع الرّسميّ لشركة أمازون، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/XLkEA.

5. برنامج الشيخ خليفة للتَّميُّز الحكوميّ، الموقع الرَّسميّ للبرامج، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/zP3NY

6. برنامج دبي للتَّميُّز الحكوميّ يحتفي بمرور 23 عامًا من النجاحات المتواصلة، المجلس التَّنفيذيّ لحكومة دبي، 8 سبتمبر 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/pWppz

7. تركي ربابعة، مرام. الحاكميَّة المؤسّسيَّة ودَورها في تحسين الأداء المؤسّسيّ، المجلّة الأمريكيَّة الدّوليَّة للعلوم الإنسانيَّة والاجتماعيَّة، 20 أبريل 2022، مُتاح

على الرَّابط: https://cutt.us/tE6Vm

8. جائزة التَّميُّز الحكوميّ العربيّ، الموقع الرَّسميّ لجائزة التَّميُّز الحكوميّ العربيّ، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/zNrnc

9. جائزة تميُّز المُؤَسَّسَـــة الأوروبيَّة لإدارة الجَودَة، موســـوعة ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، على الرَّابط: https://cutt.us/BGsME

10. جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة.. يُنظَر الرَّابط التَّالي: https://almerja.com/reading.php?idm=107523

11. خطوات ومبادرات لتشجيع الابتكار، موقع الحكومة الإماراتيَّة، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/5XXyfU

12. الـــزواوي، ربيع. مدير عام شركة أيزوتك لاستشـــارات نُظُم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، (نموذج التَّمَيُّز)، موقع أيزوتك، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/BKMj6Q

13. سامسونج (Samsung)، الموقع الرّســـميّ لشركة سامسونج، مُتاح على الرّابط: https://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/home/

14. سند، يوسف. المفاهيم الأساســـية لنموذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ، موقع مجلة المجتمع السُّـــعُوديَّة، 5 أبريل 2015م، تاريخ الزيارة 8 سبتمبر 2017، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/JQKdAW

15. الشّركات الأكثر ابتكارًا على مستوى العالم، موقع أرقام، 4 أكتوبر 2022م، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/t3RNI

16. شركة أوبر (Uber): متاح على الرابط: https://cutt.us/042Wy

17. شـــعارات خدمة العُملاء، موقع liveagent، مُتاح عـــلى الرّابط: https://cutt.us/0trGQ

18. صُندوق النَّقد الدوليّ، موقع ويكيبيديا الموســـوعة الحـــرَّة، مُتاح على الرَّابط:

https://cutt.us/PJ4fI

19. العبار، موزة. "قطار التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ"، صحيفة البيان الإماراتية، 19 مايو 2014م.

20. العنزيّ، مشعل، وآخرون. "المعايير التّسعة لتقييم الأداء المُؤَسَّسيّ"، بَحث تمَّ تقديمُه لجامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العَرَبيَّة السُّعُوديَّة، ديسمبر 2014م، مُتَاحٌ على الرَّابط: goo.gl/DwQwmN

21. غانم، علي. "معايير السّياسَة والإستراتيجيَّة"، بحث تَمّ تقديمُه إلى دائرة الرَّقابة الدَّاخليَّة لمدينة رام الله الفلسطينيَّة، 2007م، مُتَاحٌ على الرَّابط: goo.gl/DKDGDE

22. غنيم، أمجد. (مقدّمة لنموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ EFQM) النُّخبة للاستشارات الإداريَّة، بحث (إدارة التَّمَيُّز)، منتدى إدارة الموارد البَشَريَّة، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/PJ5pYY

23. قاسم، راسل. نماذج التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل، 25 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/YP7ZYzcontent_copyCopy short URL

24. القطاع الثَّالث... على الرابط التَّالي: https://www.albayan.ae/opinions/articles/2012-05-28-1.1657938

25. القيادة التَّبَادُليَّة والتَّحويليَّة والكاريزميَّة، أكاديمية حسوب، ترجمة: هيفاء علي، 24 أكتوبر 2020، متاح على الرابط: https://cutt.us/prhQ3

26. كيف تدهوَرَت نوكيا بعدما كانت أكبر مُنتج في العالم للجوّالات؟، أرقام، 11 سبتمبر 2017، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/5ZMFH

27. مايكروسوفت (Microsoft Corporation)، الموقع الرّسميّ للشّركة، مُتاح على الرّابط: https://www.microsoft.com/en-eg/about/company

28. حامد الحكيم، مصطفى. نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ، موقع منتدى الموارد البَشَريَّة،

14 أبريل 2012م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/52jMxs

29. مفهوم المســؤوليَّة الاجتماعيَّة، الشّــبكة العربيّة للتّميُّز والاستدامة، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/6muKx

30. مُنَظّمَة الشَّــفَافيَة العَالَميَّة: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/8jj1S

31. مؤشّر الابتكار العالميّ لعام 2021، المُنَظّمَة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة، 2021م، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/kBSVy

32. مؤشّر الابتكار العالميّ: الموقع الرَّســميّ للمُنَظّمَة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة، متاحٌ على الرَّابط: https://cutt.us/1p3Ef

33. مؤشّر الابتكار العالميّ، موقع ويكيبيديا الموســوعة الحــرّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/3RBQA

34. الموقع الرســمي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-award/pages/definitionaward.aspx

35. الموقع الرَّســميّ لمنظومة التَّميُّز الحكوميّ، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/L3Pkx

36. الصمادي، نســيم. التَّميُّز في الإدارة والجَودَة يطيل العمر، موقع إدارة كوم، على الرَّابط التالي: https://edara.com/Article/Details//5902

37. نموذج التَّمَيُّز للمُؤَسَّسة الأوروبيَّة لإدارة الجَودَة، موقع بيزنيس بوكس، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/RnWeht

38. هبال، عبدالملك. دور القيادة الإداريَّة في إنجاح التَّغيير التَّنظيميّ: دراسة ميدانيَّة عن تطبيق نظــام ل م د في جامعات الشَّرق الجزائري، جامعة فرحات عباس، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Pb8Pb

39. هواوي (huawei) الموقع الرّسـمـيّ لشركة هواوي، مُتاح على الرّابط الرَّسميّ: https://www.huawei.com

40. وعد ديفيد كوريش أتباعه السماء... وقادهم مباشرة إلى الجحيم، tivoyageur، متاح على الرابط: https://cutt.us/2Djd0

## رابعًا: المراجع الأجنبية

1. Ali Karam, Asaad & Kitana, Abdelkarim. An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management, May 2020.
2. Atilla Eris, LEGAL AND ADMINISTRATIVE CONSTRAINTS TO INNOVATION IN UNIVERSITIES, International seminar “Innovative approaches to education in the private higher education sector” Universidad Europea, Madrid, Spain, 28-29 November 2013.
3. Borghini, E , C "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", the journal of creative Behavior , vol 31, 2013.
4. Borghini, EC. Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation, Journal of creative behavior, viol, 31(1), 2013.
5. BRENT D. RUBEN, ExcEllEncE in HigHEr Education Guide, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, NACUBO, 2007, http://oirap.rutgers.edu/msa/Documents/EHEGuide5-29.pdf.

6. Capodagli, B & Jackson, L. “The disney way; harnessing the management secrets of disney in your company”. New York, New York, United States of America: McGraw-Hill books. 2007.
7. Change et al. Internal Marketing Dimensional and Organizational Commitment, Journal of Business and Retail Management Research, Vol 9, 2019.
8. Dahlgaard, J. J., Anninos, L. N. Quality, resilience, sustainability and excellence: understanding LEGOs journey towards organisational excellence, International Journal of Quality and Service Sciences, 2022.
9. J. T. Hage ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE, 1999، on site: goo.gl/wZhhY9
10. Lakisha Blakely, Cherron. Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence, Walden University, College of Management and Technology, 2020.
11. Management Excellence, An Oracle Thought Leadership White Paper, September 2008, P5, http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064077.pdf.
12. Nohria, T. From continuous improvement to organizational learning: developmental theory, The Learning Organization, Vol. 10 No.5: 272-82, 2003
13. Pinar, T. M and Girard, A. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308, 2008.
14. shaker A Aladwan Paul Forrester , (2016),"The leadership criterion:

challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector", The TQM Journal، Vol. 28 Iss 2 pp 3: 6 , 17.

15. shaker Aladwan Paul Forrester, (2016),"The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector", The TQM Journal، Vol.

# فهرس الموضوعات

مقدمة ........ 7
- الفصل التمهيدي ........ 9
- الإشكَاليَّة البَحثيَّة ........ 11
- تساؤلات الدّراسَة ........ 12
- أهمّيَّة الكتاب ........ 13
- أهداف الكتاب ........ 15
- الدّرَاسَات السَّابقَة ........ 16
- منهجيَّة البحث ........ 18

الفَصْل الأَوَّل

مَفهُوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ونَشأته وأهَمّيّته ........ 21
- مُقَدِّمَة ........ 23
- المَبْحَث الأَوَّل: التَّمَيُّز بين المفهوم الفَرديّ والثَّقافَة المُؤسَّسيَّة ........ 25
  - المفهوم الفَرديّ للتَّمَيُّز ........ 25
  - المفهوم المُؤسَّسيّ للتَّمَيُّز ........ 28
  - ثقافة التَّميُّز.. النَّشر والانتشار البنَّاء ........ 30
- المَبْحَث الثَّاني: نظرة تاريخيَّة على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 33
  - البدايات الأُولى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 34
  - إدارة الجَودَة الشَّاملَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 35
- المَبْحَث الثَّالث: خصائص وصفات المُنظّمَة المُتميّزَة ........ 39
  - خصائص المُنظَّمَات في ظلّ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 40
  - صفات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 43

- المبحث الرَّابع: أهداف وأهمّيَّة وأنواع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 45
  - أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 45
  - أهداف التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 46
  - أنواع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 47

الفصل الثَّاني

مراحل تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 51

- مُقَدّمَة ........ 53
- المبحث الأَوَّل: نظرة تاريخيَّة على التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 55
  - البدايات الأُولى لمفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 56
  - تَطَوُّر نماذج التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 59
- المبحث الثَّاني: التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ بين الحاضر والمستقبل ........ 65
  - واقع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 65
  - مستقبل التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 68
  - دَور القيادات التَّنفيذيَّة في تطوير مفهوم التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 70
- المبحث الثَّالث: تَطَوُّر التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ عَربيًّا ........ 73
  - واقع التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ في الدُّول العربيَّة ........ 73
  - تجارب عربيَّة أخرى ........ 78

الفصل الثَّالث

أُسُس ومُبرّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومُؤشّرَات تقييم الأداء ........ 81

- مُقَدّمَة ........ 83
- المَبحَث الأَوَّل: مُبرّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 85
  - مُبرّرَات السَّعي للتَّمَيُّز ........ 85
- المَبحَث الثَّاني: أسس التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 91
  - الأُسُس الدَّاخليَّة والخارجيَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 91

• معايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 98
• المَبحَث الثَّالث: **مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومقاييس الأداء** ........ 101
• مُؤشّرَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 102
• أهمّيَّة تقييم الأداء المُؤسَّسيّ ........ 104
• مقاييس الأداء في المُنَظَّمَات ........ 105
• مَنافع قياس الأداء ........ 107
• صُعوبات قياس الأداء المُؤسَّسيّ ........ 107

الفَصل الرَّابع

**مُرتكَزَات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ** ........ 111
• مُقَدّمَة ........ 113
• المبحث الأَوَّل: **القيَادَة الإداريَّة** ........ 115
• مفهوم القيادة الإداريَّة ........ 116
• أنماط القيادة الإداريَّة ........ 117
• القيادة الإداريَّة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 120
• المبحث الثَّاني: **التَّخطيط الإستراتيجيّ** ........ 127
• مفهوم التَّخطيط الإستراتيجيّ ........ 128
• مراحل التَّخطيط الإستراتيجيّ ........ 130
• التَّحليل الموقفيّ.. مدخل للتَّخطيط الإستراتيجيّ ........ 133
• خطوات التَّحليل الموقفيّ SWOT ........ 135
• التَّخطيط الإستراتيجيّ والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 136
• المبحث الثَّالث: **الموارد البشريَّة** ........ 139
• إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَات ........ 139
• أُسُس مساهمة الموارد البشريَّة في بلوغ التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 141
• علاقة إدارة الموارد البشريَّة بالتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 143

الفَصل الخَامس


مُعوّقَات التَّميُّز المُؤسَّسيّ ........ 147
- مُقَدّمَة ........ 149
- المبحث الأوَّل: تَحَدّيَات تحقيق التَّميُّز ........ 151
  - تَحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئة الدَّاخليَّة ........ 151
  - تَحدّيات التَّمَيُّز في إطار البيئة الخارجيَّة ........ 154
- المبحث الثَّاني: المُعوّقَات البَشريَّة لتَحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 159
  - العَقَبات المُرتَبطَة بإدارة المَوارد البَشريَّة ........ 159
  - العَقَبات المُرتَبطَة بالعاملين ........ 163
- المبحث الثَّالث: المُعوّقَات الفنيَّة والإداريَّة لتَحقيق التَّمَيُّز ........ 167
  - العَقَبات الفنّيَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 167
  - العَقَبات الإداريَّة للتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 170


الفَصل السَّادس


الحَوكمَة والتَّنافُسيَّة وصناعَة التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 179
- مُقَدّمَة ........ 181
- المَبحَث الأوَّل: الحَوكمَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 183
  - أهمّيَّة الحَوكمَة ........ 185
  - رَكائز تَطبيق الحَوكمَة ........ 188
  - الحَوكمَة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 191
- المَبحَث الثَّاني: التَّنافُسيَّة والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 195
  - مفهوم التَّنافُسيَّة ........ 196
  - أهمّيَّة القُدرَة التَّنافُسيَّة وعواملها ........ 197
  - أهمّيَّة التَّنافُسيَّة كأحد مَعايير التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 200

- المَبحَث الثَّالث: **مُكَافَحَة الفَسَاد والتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ** ................ 203
  - مفهوم الفَسَاد وأنواعُه ................ 204
  - أسباب الفَسَاد الإداريّ ................ 206
  - الفَسَاد المَاليّ وأسبابُه وآثارُه ................ 208

**الفَصل السَّابع**

**عناصر تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ** ................ 213

- مُقدّمَة ................ 215
- المبحث الأوَّل: **الجُهُود الإعلاميَّة** ................ 217
  - أهمّيَّة الإعلام في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ................ 217
  - مُتطلَّبات تفعيل دَور الإعلام في المُنَظّمَة ................ 219
- المبحث الثَّاني: **السّياسة التَّنظيميَّة** ................ 223
  - أهمّيَّة السّياسة التَّنظيميَّة في التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ ................ 223
  - أُسُس بناء سياسة تنظيميَّة فاعلة ................ 225
- المبحث الثَّالث: **عناصر التَّمَيُّز في المُؤَسَّسَات العربيَّة الخَاصَّة والعامَّة** ................ 229
  - عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع الخاصّ ................ 229
  - عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات القطاع العامّ ................ 231
- المبحث الرابع: **عناصر التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ في مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ** ................ 237
  - أهمّيَّة مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ ................ 237
  - عناصر تميُّز مُنَظَّمَات المجتمع المَدنيّ ................ 239

**الفَصل الثَّامن**

**لماذا نَسعَى للتَّمَيُّز؟** ................ 243

- مُقَدّمَة ................ 245

- المبحث الأَوَّل: التَّمَيُّز خيار تنظيميّ إستراتيجيّ ........ 247
  - التَّمَيُّز من وجهة نظر إستراتيجيَّة ........ 247
  - مراحل التَّخطيط لإستراتيجيَّات التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 249
  - أنواع الإستراتيجيَّات لتحقيق التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 251
- المبحث الثَّاني: التَّمَيُّز أساس النَّجاح وتحقيق الرّيادة ........ 255
  - التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ وتحقيق الرّيادة ........ 256
  - فوائد الإدارة الإستراتيجيَّة الفعَّالة في تحقيق التَّمَيُّز والرّيادة ........ 257
  - الرّيادة وأبعاد التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 259
- المبحث الثَّالث: التَّمَيُّز رُؤيَةٌ للمستقبل ........ 263
  - التَّمَيُّز وعناصر التَّطوير المستقبليّ في المُنَظَّمَات ........ 263
  - أهمّيَّة إدارة التَّمَيُّز من أجل مستقبل أفضل ........ 265
  - مُتَطَلَّبَات وأُسُس إدَارَة التَّمَيُّز لتحقيق مُستَقبَل أفضل للمُنَظَّمَة ........ 266
  - أُسُس الاستفادة من التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ........ 269
  - التَّمَيُّز المُؤسَّسيّ ومستقبل المُنَظَّمَات ........ 270

**الفَصل التَّاسع**

**الإبدَاع والتَّمَيُّز المُؤسَّسيّ** ........ 273

- مُقَدّمَة ........ 275
- المبحث الأَوَّل: الإبدَاع المُؤسَّسيّ في صيَغه الفَرديَّة والجَمَاعيَّة ........ 277
  - مفهوم الإبدَاع والإبدَاع المُؤسَّسيّ ........ 277
  - أهمّيَّة الإبدَاع المُؤسَّسيّ ........ 280
  - أُسُس تحفيز الإبدَاع المُؤسَّسيّ ........ 282
  - مُعَوّقَات الإبدَاع المُؤسَّسيّ ........ 283
- المبحث الثَّاني: الإبدَاع المُؤسَّسيّ.. الأُسُس والأركان ........ 285
  - عناصر الإبدَاع المُؤسَّسيّ ........ 285

- الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. أركان مُتعَدّدَة ........ 288
- الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. التَّحَوُّل إلى مَفهُوم المُنَظَّمَات المُبدعَة ........ 289
- **المبحث الثَّالث: الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. مَعَايير المُنَظَّمَات المُبدعَة** ........ 293
- معايير الانتقال إلى المُنظَّمَة المُبدعَة ........ 293
- الإبدَاع المُؤَسَّسيّ.. مُتَطَلَّبَات إدَارَة التَّمَيُّز والنَّمُوذج الأوروبيّ ........ 296
- نموذج التَّمَيُّز الأوروبيّ والإبدَاع المُؤَسَّسيّ ........ 298

**الفصل العَاشر**

**تجارب دوليَّة مع التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ** ........ 301
- **مُقَدّمَة** ........ 303
- **المبحث الأَوَّل: نَشر ثقافة التَّمَيُّز في المُجتَمَع** ........ 305
- التَّمَيُّز الفرديّ مَدخل للتَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ والحُكُوميّ ........ 305
- أُسُس تحقيق التَّمَيُّز في المُؤَسَّسَات الحُكُوميَّة ........ 507
- أهمّيَّة التَّمَيُّز المُؤَسَّسيّ على مستوى الدّولَة ........ 311
- **المبحث الثَّـــاني: دُوَل في القمَّة (نماذج لدول عَالَميَّـــة اتَّخذت التَّمَيُّز أسلوب حياة)** ........ 313
- أوروبا ونموذج إدارة الجَودَة والتَّمَيُّز ........ 313
- اليابان نموذجًا ........ 317
- التجربة الأمريكيَّة في التَّمَيُّز ........ 320
- **الخاتمة** ........ 325
- **المراجع** ........ 333
- **فهرس الموضوعات** ........ 347

## هذا الكتـــاب

التّميّز المُؤسّسيّ مفهوم إداريّ يقوم على تكريس الجهود الفرديّة والمُؤسّسيّة واستثمارها على أفضل وجه، لتحقيق هدف رئيس؛ يتمثّل في رَفع مستويات الجَودة والأداء، وتمكين المُنظّمات والحكومات من تقديم أجود الخدمات.

التّميّز المُؤسّسيّ يُعدّ استجابة مُباشرة للتّطوّرات الإداريّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة التي حدثت في النّصف الثّاني من القرن العشرين، فهو ليس تَرفًا إداريًا، بل هو استجابة تنظيميّة لتغيّرات جذريّة شهدتها بيئة الأعمال المحلّيّة والدّوليّة، لهذا يسعى الكتاب لدراسة وتحليل مختلف المُبرّرات التي يستند إليها مفهوم التّميّز المُؤسّسيّ، وتحليل الأُسس والمُرتكزات التي يقوم عليها، فالتّميّز قائم في جَوهره على مَنهج علميّ وإداريّ متكامل، والفَهم الدّقيق والعميق له لن يَتحقّق إلّا من خلال دراسة وتحليل هذه الأُسس.

يُشكّل الوَعي بأهمّيّة التّميّز المُؤسّسيّ الرّكيزة الرّئيسة في نجاح السّياسات والإستراتيجيّات السّاعية لبلوغ مرحلة التّميّز، وهذا الوَعي مَطلوب لدى مختلف المستويات الإداريّة في المُنظّمات، وفي مستوى الإدارة العليا على وَجه الخصوص.

تحقيق التّميّز المُؤسّسيّ لأهدافه مرهونٌ باستدامته، فبلوغ مرحلة التّميّز ليس هدفًا بحدّ ذاته، وإنما استدامته هي المَدخل الرّئيس لتحقيق الأثر المنشود، ولذلك عند صياغة إستراتيجيّات التّميّز على مستوى المُنظّمات والحكومات لا بُدّ من أخذ الاستدامة بعين الاعتبار.

نَمــاء الإعلاميّة
Namaa Media