

انتبهوا



د. محمد موسى البر

**باقة من أبيات شعر**  
يا هذا الأمي حسبك رتبة  
في العلم إن  
دانت لك العلماء  
فلأشكرنك ما  
حييت وإن مت  
فلتشكرنك  
أعظمي في قبرها  
فلرب نازلة يضيق  
بها الفتى ذرعاً  
وعند الله منها المخرج  
ضاقت فلما  
استحكمت حلقاتها  
فرجعت وكننت  
أظنها لا تفرج  
الله أكبر إن دين محمد  
وكتابه أقوى وأقوم قبلا  
لا تذكروا الكتب  
السوالف عنده  
طلع الصباح  
فأطفئ القنديلا  
أرى تحت الرماد وهيج نار  
ويوشك أن  
يكون لها ضرام  
فإن النار بالعودين تزكى  
وإن الحرب مبدؤها كلام  
فإن لم يطفئها عقلاء قوم  
يكون وقودها جثث وهام  
فقلت من التعجب  
لييت شعري  
أيقاظ أمية أم نيام  
إذا افتخرت بأبائهم شرف  
قلنا صدقت ولكن  
بئس ما ولدوا

# الإطار المؤسسي لعملية التميز بالجامعة وفق النموذج الأوروبي (E.F.Q.M)

التي تتحقق من خلالها « النتائج » Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج.

رقم عناصر إدارة التميز	لمجموع الفرعي	الوزن النسبي
1 القيادة		10%
2 العاملون		9%
3 السياسات والإستراتيجية		8%
4 العلاقات والموارد		9%
5 العمليات		14%
6 نتائج العاملين	50%	9%
7 نتائج العملاء		20%
8 نتائج المجتمع		6%
9 نتائج الأداء الرئيسة	50%	15%

## جدول توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

إن برنامج الجودة والامتياز الذي تبنته الجامعة وأنشأت له مركزاً وخصصت له الجوائز التي تنافست عليها كل وحدات الجامعة في دورتها الأولى أصبح واقعاً معيشاً وجنياً ناضجاً ولد بأسنانه ويحتاج من جميع العاملين التحسين والتطوير والرعاية لا الهدم والتخذيذ، وهو بذلك يمثل نقلة نوعية تستهدف الاستيعاب الواعي لتطور الفكر الإداري وممارسته العالمية المجرية، بل هو منهاج تطويري متكامل بني على أحدث ما توصلت إليه المعارف الإنسانية ليعطي خارطة العلمية والعملية للطريق، وتسعى الجامعة بهذا البرنامج اعتماد مفاهيم الجودة والامتياز في الممارسات العملية في كل مكونات الجامعة لتقديم الخدمات الأفضل للطلاب وكل العاملين وأفراد المجتمع الخارجي، من خلال التعرف على الوضع الحالي لكل وحدات الجامعة وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وإبراز فرص التحسين والتطوير.

إن التقارير التعقيبية التي يحررها المقيمون لكل وحدة تعطي مؤشرات للخطوات التي قطعها كل وحدة على درب الامتياز وتعتبر مرجعاً مفيداً لتطوير الموارد البشرية والعمليات وتحسين النتائج، ولقد أشار المدير العام لإحدى الشركات المرموقة الحائزة على جائزة جودة عالمية إلى أن التقرير التعقيبي الذي حصل عليه بأنه يمثل أقيم استشارة حصلنا عليها على الإطلاق.

عليه وبعد استعراض النموذج الأوروبي بكل جوانبه لا نرى إطلاقاً ما يشير إلى تعارضه مع قيم الجامعة ومبادئها وثوابتها، بل على العكس تماماً فهو نتاج إنساني غني بالحقائق العلمية والعملية. وفي معنى الحديث الشريف أن الحقيقة ضالة المؤمن أين وجدها فهو أحق الناس بها، وأن المستحدثات العلمية التي لا تتعارض مع الدين هي إبداع وليس ابتداء. لذا نرجو ونأمل من كل العاملين بالجامعة الاستفادة القصوى من تطبيق هذا النموذج في مجال عملهم لغرض تطوير الأداء وتحسينه حتى ترتقي الجامعة لمصافي الجامعات العالمية محافظين على أهدافها وقيمتها المستمدة من الدين الحنيف.

مدير مركز التقويم والجودة والتميز

• القيادة الفاعلة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.

• الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts and حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفاعلية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

• تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسة وتمكينهم People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج. إن البشر هم أئمن ما تملكه المؤسسات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص « إدارة التميز » إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محاببة لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

• التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقيق « إدارة التميز » حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الخدمات والفاعلية.

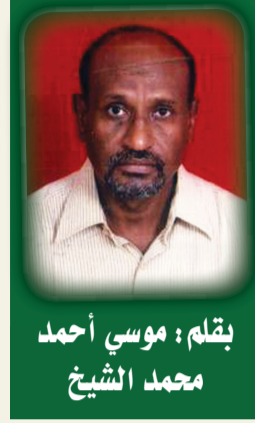
• تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوافر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

• إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة Public Responsibility واحترام قواعد المجتمع ونظمه من شروط نجاحها في المدى الطويل.

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمؤسسة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير العمليات وتحسينها في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة العاملين أنفسهم وفعاليتهم في التطوير.

ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والطلاب، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين العلاقات واستثمارها مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسة.

ويرتب النموذج معايير « إدارة التميز » في مجموعتين هما مجموعة « الممكّنات » Enablers أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات



بقلم: موسى أحمد محمد الشيخ

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

يستند مفهوم « إدارة التميز » إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في كامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعها وتوقعاتها.

الأنموذج الأوروبي لإدارة التميز: توجد العديد من نماذج التميز منها الأنموذج الأمريكي والأنموذج الياباني ويعتبر الأنموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج « إدارة التميز » الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم الأنموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ينبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 The European Foundation for Quality Management [EFQM] ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality Award.

وتتبلور فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة السياسات وتوجيهها والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

ويعرف الأنموذج الأوروبي التميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة « التميز » إن هي التزمت أفكار الإدارة وأنماطها القائمة على الأسس التالية:

• التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة وفيهم العاملون، الطلاب، الموردون، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن الممولين. إن « إدارة التميز » تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

• التركيز على المتعاملين Customer Focus حيث المستفيد هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. وتستطيع « إدارة التميز » تنمية علاقات التعامل مع المستفيدين والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة وخدماتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة المستفيدين.