

الفصل الثالث

أسس الأداء المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مفهوم مصطلح الأداء. 
- مفهوم التميز. 
- نماذج التميز. 
- التميز على مستوى الفرد. 
- التميز في العمل. 
- الأداء الإداري المتميز. 
- مداخل فعالية الأداء. 
- أسرار قوة الأداء. 
- إستراتيجيات التميز. 
- إدارة التميز. 
- مفاتيح إدارة التميز. 
- استقصاء: هل أنت مدير متميز؟ 

« يعمل الناس من أجل المال. ويعملون أكثر قليلا من أجل الإطراء والإشادة والاعتراف والمكافآت.»

(ديل كارنيجي)

مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة ذات معالم متميزة يمكن رصد أهمها في

التالي:

- 1- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
- 2- التركيز على جودة السلعة والخدمة.
- 3- كسب رضا العملاء بل ومحاولة إسعادهم.
- 4- السعي إلى تحقيق الأداء المتميز.
- 5- الاهتمام بالعميل الداخلي (العاملين) وإشراكهم في جميع مراحل العمل (الدراسة/ التخطيط/ التنفيذ/ التقييم).
- 6- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والفريقي.
- 7- توفير قاعدة بيانات متكاملة.
- 8- القيادة الفعالة.

من خلال هذه المبادئ والأسس، يتضح لنا أن تحقيق الأداء المتميز Excellence or Competency Performance يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد...

ويحاول الفصل الحالي شرح أسس الأداء الإداري المتميز بهدف التأكيد على ضرورة التزام العاملين والقيادات في المنظمات بهذه الأسس، إذا أرادوا تحقيق التميز وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة...

مفهوم مصطلح الأداء: Performance

لم يظهر مفهوم «الأداء» بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها. فالعملية الإدارية في هذه المدرسة - كما يشير عبد الباري إبراهيم درة - تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة.

وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع «تقييم الأداء» جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين Personnel Management مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات.

ويقدر عبد الباري إبراهيم درة أنه عندما زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية Analysis and Identification of Training Needs، كما كان تقييم أداء العاملين أحد المدخلات لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية.

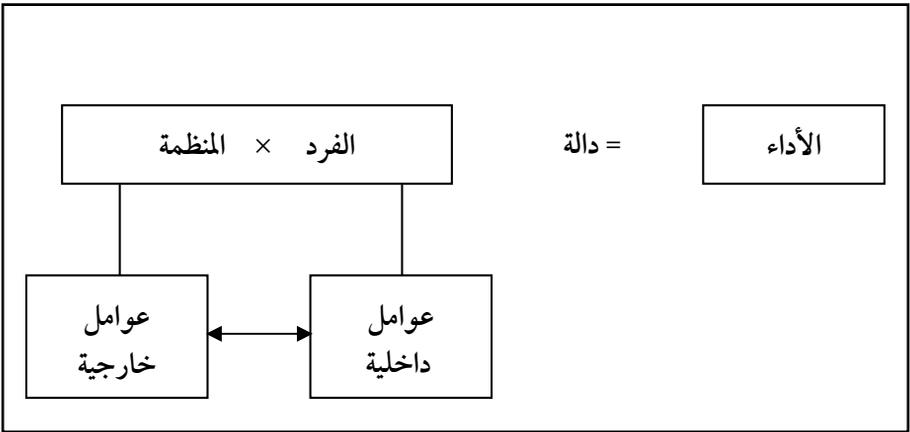
وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ الأربعينيات من القرن العشرين برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم ودار نقاش موسع حول السؤال التالي: هل يؤدي رضا العاملين إلى ارتفاع مستوى الأداء في المنظمة أم العكس هو الصحيح؟ بمعنى أن يكون الأداء الجيد وسيلة من وسائل زيادة رضا العاملين. ولا يزال الجدل دائراً حول هذا الموضوع.

ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعددت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعددت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت

الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية.

وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء وتحسينه محوراً رئيسياً من محاور اهتمامها. ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر منها على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة، وحركة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة، وحركة المنظمات التي تتعلم ...

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني؛ حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى. ويوضح الشكل رقم (7) الأداء أو السلوك Behaviour كمحصلة لخصائص الفرد وخصائص المنظمة:



شكل رقم (7)

العوامل المؤثرة على الأداء

ويمكن إعطاء أمثلة على العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي:

- 1- الحاجات.
- 2- الدوافع.
- 3- الحالة المزاجية.
- 4- الاتجاهات.
- 5- المعارف.
- 6- المهارات.
- 7- الخصائص الجسمية.

كذلك من أمثلة العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة نذكر:

- 1- أهداف المنظمة.
- 2- سياسات المنظمة.
- 3- ثقافة المنظمة.
- 4- نظم الثواب والعقاب في المنظمة.
- 5- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 6- عوامل مرتبطة بالمواقف.
- 7- نمط القيادة في المنظمة.

هذا ويمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما..... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

وتتمثل القدرة في قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على:

- 1- التعليم.
- 2- التدريب.
- 3- الخبرات.

بينما تمثل الرغبة رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على:

- 1- دوافع العمل.
- 2- حوافز العمل.

بينما تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء. ومن العوامل الداخلية نذكر: أهداف المنظمة، قنوات الاتصال بها، إدارات وأقسام المنظمة، الموارد المتاحة للمنظمة، ... ومن العوامل الخارجية نذكر: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والطبيعية التي تؤثر على أداء المنظمة ككل بالإيجاب أو بالسلب.

ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي:

1- الأداء المهني Professional Performance

يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب: هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

2- تحليل الأداء: Performance Analysis

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3- معدل الأداء: Performance Rate

يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

مفهوم التميز:

يشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد - كما يشرح علي السلمي - إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

كذلك يعرف ميرابل Mirabile التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

أما دنجل Dingle فيري أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.

وببساطة ينظر جون سي. ماكس ويل Max Well إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

ويعرف حسين شرارة التميز من خلال معادلة بسيطة هي:

$$\text{التميز} = \text{الفعالية} \% \times \text{الكفاءة} \%$$

ويمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف Reaching Goals، والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد Utilizing Resources.

ويلخص عبد العزيز نور مفهوم التميز في كلمتين هما: الانضباط والإتقان.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التميز بأنه:

- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة.
- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة، كما يحددهما علي السلمي في كتابه «إدارة التميز» كالتالي:

• **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

• **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة . Doing Right Things Right From The First Time .

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويؤكد علي السلمي أن مفهوم «التميز» في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات المصرية والعربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم، كما تتعرض منظماتنا إلى منافسة شرسة من الشركات

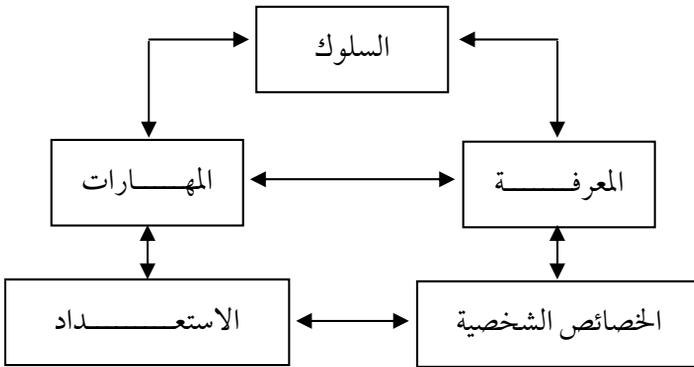
متعددة الأهمية Transitional Corporations والتي تسيطر على أغلب مقدرات العلم والتقنية ومنجزاتها وتحولها إلى منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسها على كافة المستويات وتفرض سطوتها على مقدرات العالم.

ولن نتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات المصرية والعربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية، بل ينبغي لها البحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

نماذج التميز:

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، وتمثل هذه النماذج أسلوباً علمياً يهدف إلى الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

والآتي مثالين على نموذجين، الأول عن التميز على مستوى الفرد، والثاني عن التميز على مستوى المنظمة.



شكل رقم (8)
هرم التميز

التمييز على مستوى الفرد

وضع كل من Lucia & Lepsinger نموذجًا للتمييز على مستوى الفرد كوسيلة وصفية تحدد الخصائص الشخصية والسلوكية والمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المنظمة بما يسهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك قدم عبد الباري إبراهيم درة نموذجًا آخر أطلق عليه «نموذج الأداء الفعال». ويشرح عبد الباري نموذجته كالتالي:

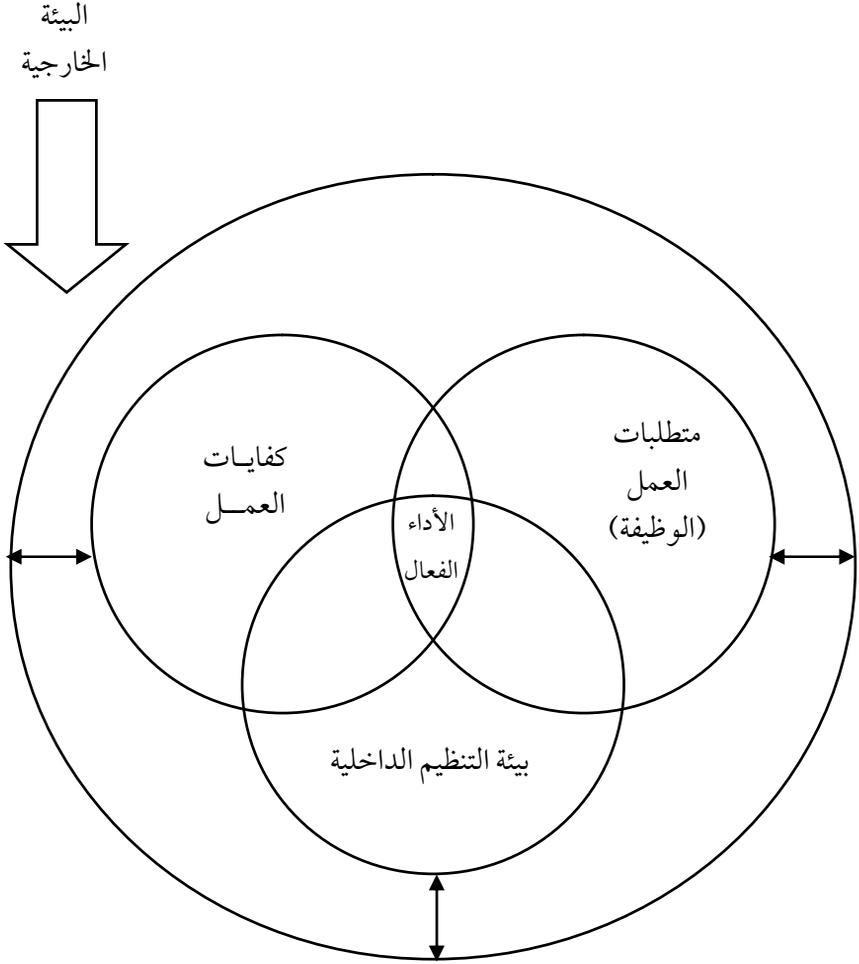
الأداء الفعال للموظف:

هو نتاج العوامل التالية:

- أ - كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.
- ب- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- ج- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- د- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

إن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي بلا شك سوف يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، وسوف يجعله راضيًا عن نفسه وعن عمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي به في عمله ليصبح رئيسًا أو مديرًا نظرًا لتفوقه في الأداء.

والوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إرادة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح.



شكل رقم (9)

نموذج الأداء الفعال

وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- التنمية العقلية.
- 2- تحسين مهارات إدارة الذات.
- 3- التنمية الذاتية.

- 4- تحسين الشخصية الإنسانية.
- 5- التشغيل الكامل للفصين الأيمن والأيسر في المخ البشري.
- 6- دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
- 7- فهم الدوافع وإشباع الحاجات الإنسانية.
- 8- توظيف الحوافز الإيجابية والسلبية.
- 9- تنمية / تطوير إدارة المنظمة.
- 10- تحسين مهارات الاتصال.
- 11- زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجبة.

التمييز في العمل

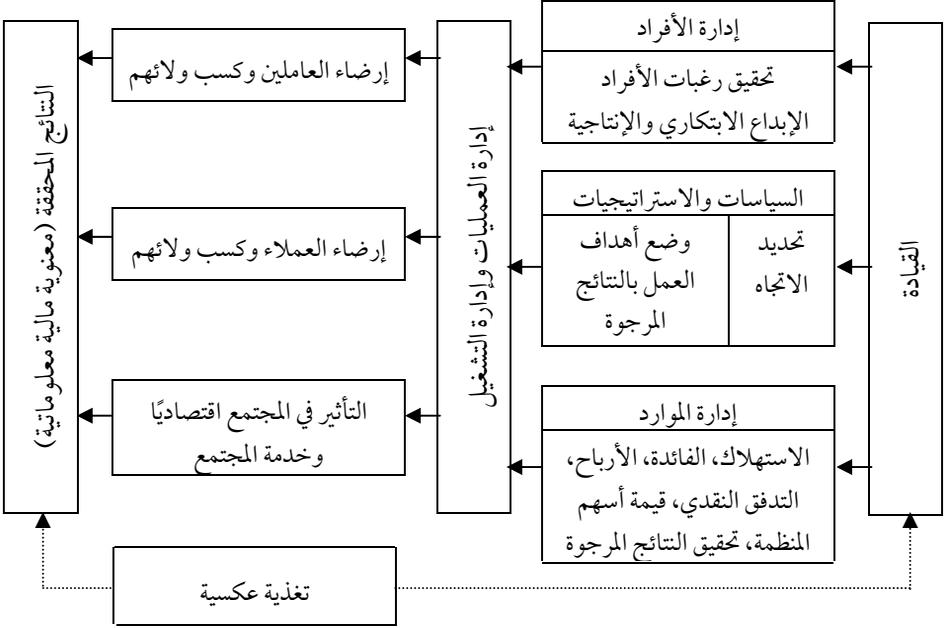
وضع كل من Roy Peacockm & David Lascelles نموذجًا للتمييز في العمل يجب على المدراء أن يستفيدوا منه، وذلك إذا أرادوا أن تنجح المنظمات التي يعملون بها أن التي يقودون العمل بها حتى تصبح هذه المنظمات في الصفوف الأولى في سوق السلع أو الخدمات. ويمكن تقديم هذا النموذج في الشكل رقم (10) كالتالي.

الأداء الإداري المتميز:

الأداء الإداري مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف).

والأداء الإداري المتميز هو الأداء الإداري الذي يتسم بصفات وخصائص التميز السابق الإشارة إليها.

كذلك هناك من يعرف الأداء الإداري المتميز بأنه الأداء الكفء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها.



شكل رقم (10)
نموذج التميز في العمل

نقطة هامة في هذا السياق وهي: أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معياراً علمياً ثابتاً، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة لأخرى.

وبوصفك مديراً من المهم أن تعرف العمل الذي تراه متميزاً بالفعل. ولكي تفعل ذلك يجب أن تضع بعناية المستويات التي تبدأ منها كل من المكافآت النقدية وغير النقدية وتثبتها. ولتحاول التأكد من أنه يتم مكافأة العمل الجيد فقط بمكافآت جيدة، على أنه ليس من المستحيل الوصول إلى مستويات القمة. وستجد أنه من الضروري أن تكون هناك نسبة من المحاولة والخطأ أيضاً في هذه العملية.

هذا ويمكن أن نقول أن الأداء الإداري عندما تتوفر به المقومات التالية فإنه يتصف بصفة التميز:

1- الالتزام بمبادئ الإدارة:

ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، والسلطة، المسؤولية، والنظام، ووحدة السلطة الأمر، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون....

2- موجه لتحقيق وظائف الإدارة:

وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة...

4- الفعالية Effectiveness:

بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.

5- الكفاءة Efficiency:

بمعنى حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

6- الإبداع والابتكار Innovation:

وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

7- مراعاة قيم وأخلاقيات Ethics Values المنظمة والمجتمع:

ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

نقطة هامة في هذا السياق وهي: أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معياراً علمياً ثابتاً، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة لأخرى.

وبوصفك مديراً من المهم أن تعرف العمل الذي تراه متميزاً بالفعل. ولكي تفعل ذلك يجب أن تضع بعناية المستويات التي تبدأ منها كل من المكافآت النقدية وغير النقدية وتثبيتها. ولتحاول التأكد من أنه يتم مكافأة العمل الجيد فقط بمكافآت جيدة، على أنه ليس من المستحيل الوصول إلى مستويات القمة. وستجد أنه من الضروري أن تكون هناك نسبة من المحاولة والخطأ أيضاً في هذه العملية.

مداخل فعالية الأداء:

إن أهمية نجاح المنظمة في أداء مهمتها وبلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المناطة بها أمر لا يحتاج إلى تأكيد، والأداء المتميز هو الأداء الفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى إليها، وهناك مدخلان لفعالية الأداء هما:

1- مدخل الأهداف:

فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً فإذا حققت المنظمة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة، وإذا حقق مدير المبيعات غزو أسواق جديدة وباع سلعته أو خدمته فيها بالقدر الذي حدده كان أيضاً فعالاً.

2- مدخل النظم:

ينجو هذا المدخل إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك.

وفي النهاية يمكن القول بأن الأداء المتميز للفرد مسئولية تضامنية بين إدارة المنظمة

لكونها الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لبرامج العمل... وسياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، الترقيات، وضع هيكل الخدمات العمالية... وما شابه ذلك) والفرد العامل بإعداده ليؤدي الخدمة والنشاط ومن ثم فإن القدرة على تحقيق الانسجام والتوافق بين هذين الطرفين (المنظمة، والفرد) ومصلحة كل منهما يساهم دون أدنى شك في الوصول إلى الأداء المتميز.

أسرار قوة الأداء:

في برنامج تدريبي عن «الأداء الإداري المتميز» قدمه مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك» تم عرض 13 سرًا لقوة الأداء توصل إليها روجر داوسون Roger Dowsen بناء على خبراته الإدارية الطويلة كالتالي:

- 1- حب المغامرة وتحمل المخاطرة
- 1- Make their life an (adventure)
- 2- تحمل مسئولية أنفسهم
- 2- (Take charge) of their lives
- 3- الإحساس الدائم بوفرة بدائل للحل
- 3- Know that they always have (choices)
- 4- يعرفون هدف رحلتهم
- 4- (Know) that the journeys the thing
- 5- معايشة مسابقة للنجاح قبل وقوعه
- 5- (Experience) success long before they achieve
- 6- لا يسمحوا للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل
- 6- Don't let other people (drag them down) to their live

7- يؤمنوا بضرورة تغيير ما يجب تغييره

7- Things to change they have to (change)

8- يعرفوا كيف يخلقوا الفرص

8- Know how to create (opportunities)

9- يعرفوا كيف يسخروا الأموال لخدمتهم

9- Know how to make (money work) for them

10- لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم

10- Have learned how to define their future (learning)

11- يحافظوا على وقتهم ويستثمروه

11- Enhance their (time)

12- يحولوا الخوف إلى الثروة

12- Turn their fear into (fortune)

13- لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم

13- Have learned to put love in their life

إستراتيجيات التميز في العمل:

قدم روبرت كيلي Robert E. Kelley في كتابه: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟

how be astare at work? والمنشور عام 1998 – تسع إستراتيجيات للتميز، هي كالتالي:

1- الإستراتيجية الأولى: المبادرة والمبادرة.

2- الإستراتيجية الثانية: شبكات العلاقات.

3- الإستراتيجية الثالثة: إدارة الذات.

4- الإستراتيجية الرابعة: رؤية الصورة كاملة.

5- الإستراتيجية الخامسة: العمل بإخلاص.

6- الإستراتيجية السادسة: مهارات القيادة.

7- الإستراتيجية السابعة: روح الفريق.

8- الإستراتيجية الثامنة: مهارات العرض والتقديم.

إدارة التميز:

قدم على السلمي مفهوماً واضحاً لإدارة التميز في شكل نقاط كالتالي:

- 1- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- 2- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.
- 3- تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى «إدارة التميز» ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس «إدارة التميز».
- 4- الغرض من تحقيق «إدارة التميز» هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

مفاتيح إدارة التميز:

إن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات. وفي برنامج تدريبي عن «إدارة التميز» قدمته شركة «Team» الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، تم عرض بعض مفاتيح إدارة التميز كما يلي:

- 1- تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- 2- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- 3- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.
- 4- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.

- 5- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management.
- 6- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning.
- 7- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 8- التوجه بالنتائج Results Orientation.
- 9- التركيز على العملاء Customer Focus.
- 10- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.
- 11- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

استقصاء: هل أنت مدير متميز؟

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير المتميز، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات، التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير المتميز يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها . والمدير غير المتميز يحقق الفشل لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسات التي يعمل بها.

إذا أردت أن تعرف هل تنتمي للنمط الأول أم للنمط الثاني ؟ فأجب عن هذا الاستقصاء .

الاستقصاء:

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟
 نعم أحياناً لا
- 2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟
 نعم أحياناً لا
- 3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟
 نعم أحياناً لا
- 4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟
 نعم أحياناً لا
- 5- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟
 نعم أحياناً لا
- 6- هل تثق في نفسك؟
 نعم أحياناً لا
- 7- هل تثق في العاملين معك؟
 نعم أحياناً لا
- 8- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟
 نعم أحياناً لا
- 9- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟
 نعم أحياناً لا
- 10- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟
 نعم أحياناً لا

11- هل تتمتع بقوة الإرادة؟

- نعم أحياناً لا

12- هل أنت شخص طموح؟

- نعم أحياناً لا

13- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟

- نعم أحياناً لا

14- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟

- نعم أحياناً لا

15- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

- نعم أحياناً لا

16- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها المكاشفة والمصارحة والمشاركة؟

- نعم أحياناً لا

17- هل أنت عصبي المزاج؟

- نعم أحياناً لا

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن الأسئلة من 1 إلى 16 .
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال رقم 17.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 24 درجة فأكثر، فأنت مدير متميز ستحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل معك وللمؤسسة التي تعمل بها.
- ب- إذا حصلت على 12 - 23 درجة، فأنت مدير فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تحقق النجاح المطلوب منك، وحتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.
- ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت تعاني كثير من المشكلات في إدارتك وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وهذا قرار صعب جداً جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.