



يُبرز هذا المقال كيف يُجسد التميز المؤسسي قمة النضج في منظومة الأداء، حين تتكامل القيادة والأنظمة والقيم والثقافة لتحقيق الإبداع المستدام وجودة الأثر المؤسسي والمجتمعي

0ctober 25, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 667



## التميز المؤسسي كذروة نضج منظومة الأداء

### Institutional Excellence as the Peak of Performance Maturity

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

يُعد التميز المؤسسي تنويعاً لمسار طويل من التطوير الإداري، والتحول الرقمي، والتحسين المستمر، وإدارة الأداء الوعائية. إنه ليس مجرد جائزة أو شهادة معيارية، بل حالة نضج مؤسسي شاملة تصل فيها المنظمة إلى مرحلة يصبح فيها الأداء فعلاً ثقافياً متقدماً، لا إجراءً إدارياً مؤقتاً. فالتميز لا يُقاس بما تفعله المؤسسة فحسب، بل بمن أصبحت عليه: أي بقدرتها على أن تتعلم من داخلها، وأن تُبدع دون توقف، وأن توازن بين الكفاءة والإنسانية في كل قرار ومارسة.

في فلسفة التميز المؤسسي، يُنظر إلى الأداء لا بوصفه نهاية العملية الإدارية، بل بوصفه وسيلة مستمرة لصناعة القيمة. فكل نظامٍ وضع، وكل مؤشرٍ قيس، وكل تقريرٍ كتب، إنما غايته النهائية أن يخدم الإنسان

الموظف، والمستفيد، والمجتمع [٢] عبر تقديم خدمات أكثر جودةً وعدالةً واستدامةً. ولهذا، فإن التميز هو ذروة النضج المؤسسي لأنّه يحول الأداء إلى وعيٍ جمعيٍّ مستمرٍ يوجّه كل تفاصيل العمل اليومي.

لقد باتت منظمات العالم المتقدم تدرك أن النجاح التشغيلي لا يكفي دون التميز المؤسسي، لأن الكفاءة وحدها لا تضمن البقاء في بيئه تتغير بسرعة، فالمؤسسات التي تكتفي بالتحسين الجزئي تتراجع أمام تلك التي تبني ثقافة التميز كنهجٍ استراتيجيٍّ متكاملٍ. فالتميز ليس مرحلةٌ لاحقةً للأداء، بل هو الأداء حين يمارس بأعلى درجات النضج الإداري، والوعي القيادي، والتكامل البنائي، والابتكار المؤسسي، والانسجام مع القيم المجتمعية والوطنية.

التميز المؤسسي هو إذن مستوى الوعي الأعلى للأداء، حين تتحدد الرؤية مع القيم، وتتألف الأنظمة مع الإنسان، ويتحول التنظيم من آلية تنفيذية إلى كيانٍ متكاملٍ يمتلك وعيًا ذاتيًّا، ويوجّه طاقاته نحو الإبداع، لا التكرار. فهو النقطة التي تلتقي عندها مفاهيم الحكومة، والابتكار، والاستدامة، والجودة، والقيادة التحويلية، في نسيجٍ إداريٍّ واحدٍ يعبر عن الهوية المؤسسية الناضجة.

## ١٠٠ [١] فهرس المقال

١٠٠ ١ [١] النضج المؤسسي كمرحلة نحو التميز

١٠٠ ٢ [٢] من الأداء الفعال إلى الأداء المتميّز: التحول في المنطق الإداري

١٠٠ ٣ [٣] تكامل الأنظمة والسياسات كشرط للتميز المستدام

١٠٠ ٤ [٤] القيمة المؤسسية والأثر المجتمعي في فلسفة التميز

١٠٠ ٥ [٥] الابتكار المستمر كجوهر للتميز المؤسسي

١٠٠ ٦ [٦] القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في دعم التميز

١٠٠ ٧ [٧] القياس والمعايير العالمية في إدارة التميز

١٠٠ ٨ [٨] التميز المؤسسي كهوية وطنية واستراتيجية للاستدامة

## ١٠٠ [١] النضج المؤسسي كمرحلة نحو التميز

يُشبّه النضج المؤسسي بشجرة نمت جذورها في بيئه خصبةٍ من القيم والمعرفة، وسُقيت بمنهجية الأداء الوعي، حتى أثمرت تميّزًا مؤسسيًا ناضجًا ومستدامًا. فكل مؤسسة تمرّ بمراحل تطوير، تبدأ بالنجاة التشغيلية، ثم الكفاءة التنظيمية، ثم الفاعلية الاستراتيجية، ثم تصل إلى النضج، وهو المستوى الذي يُصبح فيه الأداء ثقافةً لا وظيفة، والتميز سلوكًا لا هدفًا مؤقتًا.

النضج المؤسسي لا يُقاس بما تمتلكه المؤسسة من أنظمةٍ أو شهاداتٍ، بل بما تجسده من انسجامٍ بين الفكر والممارسة. فالمؤسسة الناضجة هي التي تُفكّر بوعيٍّ مؤسسيٍّ، لا بردود فعلٍ لحظية، وتُوجّه قراراتها ببياناتٍ و المعارفِ لا بانطباعاتٍ، و تُقّوم نتائجها بقيمها قبل أرقامها. إنها المؤسسة التي انتقلت من مرحلة

الإدراة إلى مرحلة الحكمية، ومن التفكير في ما نفعله إلى التأمل في لماذا نفعله وكيف نحسنه.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن النضج هو النتيجة الطبيعية لدورة التطوير المستمر، لأنه يحول العمليات إلى معايير، والمعايير إلى سلوك إداري يومي. فحين تُصبح الجودة عادةً لا نشاطاً، والإبداع أسلوبًا لا مبادرة موسمية، والاستدامة قرارًا ذاتيًّا لا توجيهًا خارجيًّا، عندها فقط يُقال إن المؤسسة بلغت النضج المؤسسي الحقيقي.

وتحل تجارب نظام إدارة الأداء الإماراتي أن المؤسسات الناضجة تمتلك قدرةً عاليةً على المواءمة بين الاتجاهات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، فلا تعمل الإدارات في جزءٍ منعزلٍ، بل في منظومةٍ متكاملةٍ تتشارك الهدف وتتكامل في الأدوار. فالنضج ليس اكتمال البنية فقط، بل اكتمال الانسجام بين المكونات.

ويُنظر إلى النضج المؤسسي بوصفه رحلةً متدرجةً نحو الوعي التنظيمي تمر ب الأربع مراحل متتابعة:

1 المرحلة التأسيسية (Initial): حيث تعمل المؤسسة بجهودٍ فرديةٍ متفرقةٍ دون نظامٍ متكاملٍ، ويغلب عليها الطابع التفاعلي مع الأحداث بدل التخطيط المسبق.

2 المرحلة المنوحة (Structured): يبدأ فيها بناء السياسات والإجراءات وتوحيد العمليات ووضع مؤشرات الأداء، لتنتقل المؤسسة من الفعل الفوضوي إلى العمل المنظم.

3 المرحلة التكاملية (Integrated): وفيها تتكامل الأنظمة والعمليات والقياسات لتعمل المؤسسة كمنظومةٍ مترابطةٍ، ويبدأ وعي العاملين في الارتباط بالمخرجات لا بالمهام فقط.

4 المرحلة التمييزية (Excellence): وهي قمة النضج، حين تُصبح المؤسسة ذات هويةٍ تفاعليةٍ واعيةٍ تُنتج التعلم من تجربتها، وتبعد حلولها الخاصة، وتسهم في المجتمع بوصفها نموذجًا يُحتذى.

وفي هذه المرحلة الأخيرة، يتحول الأداء المؤسسي إلى نظامٍ ذاتيٍ للتجدد والتطوير، لا يحتاج إلى محفزاتٍ خارجيةٍ ليتحرك. فالمؤسسة الناضجة تراقب أداءها بوعيٍ، وتصحح أخطاءها تلقائيًّا، وتحافظ على اتزانها أمام التحديات، كما يحافظ الكائن الحي على توازنه عبر أنظمة المناعة الذاتية.

وهذا المفهوم يتسمق مع نظرية النظم الحية (Living Systems Theory) التي ترى أن المنظمات المتطورة تمتلك آليات داخلية لللتغذية الراجعة، تُعينها على التكييف دون تدخلٍ خارجيٍ مباشرٍ. فالمؤسسة الناضجة ليست فقط التي تُنفذ الخطط بدقة، بل التي تتعلم منها، وتعيد تصميمها وفق المستجدات.

ومن زاوية استراتيجية، يعتبر النضج المؤسسي شرطاً سابقاً للتميز لا نتيجةً له. فالمؤسسات التي تُحاول تحقيق التميز دون أن تبلغ النضج التنظيمي تبني قصراً على أساسٍ هشٍ، إذ لا يمكن التميز في بيئه لم تستكمل فيها معايير الحكومة، وتكامل العمليات، ووضوح الأدوار، واستقرار الثقافة. أما حين تتحقق المؤسسة النضج في الأداء، فإن التميز يُصبح النتيجة الطبيعية، تماماً كما تكون الثمرة نتيجة النضج لا مجرد هدف للزراعة.

النضج إِذَا لِيْسَ حَالَةً جَامِدَةً مِنَ الْاِكْتِمَالِ، بل حَرَكَةً دائِمَةً مِنَ التَّحْسِنِ الذَّاتِيِّ. فَالْمُؤْسِسَةُ النَّاضِجَةُ لَا تَكْتَفِي بِمَا وَصَلَتْ إِلَيْهِ، بل تَعْتَبِرُ كُلَّ إِنْجَازٍ نَقْطَةً اِنْطَلَاقٍ جَدِيدَةً نَحْوَ الْأَفْضَلِ. إِنَّهَا تَعْيَى أَنَّ التَّمِيزَ لِيْسَ نَهَايَةَ الْطَّرِيقِ، بل طَرِيقٌ لَا نَهَايَةَ لَهُ، لَأَنَّ مَعَيْرَاتِ الْأَدَاءِ تَنْتَطُورُ، وَتَوْقُعَاتُ الْمُسْتَفِيدِينَ تَتَغَيَّرُ، وَالْعَالَمُ مِنْ حَوْلِهَا لَا يَتَوَقَّفُ.

إِنَّ فَهْمَ النَّضَجِ الْمُؤْسِسِيِّ بِوَصْفِهِ رَحْلَةً نَحْوَ التَّمِيزِ يُعِيدُ صِيَاغَةَ عَلَاقَةِ الْمُؤْسِسَةِ بِبَيْئَتِهَا وَبِنَفْسِهَا، فَبَدَلًا مِنَ أَنْ تَسْعَى لِلْتَّمِيزِ بِوَصْفِهِ [وَسَامَّاً]، تَسْعَى إِلَيْهِ بِوَصْفِهِ [وَعِيَاً]، وَبَدَلًا مِنَ أَنْ تُنَافِسَ الْآخَرِينَ، تُنَافِسَ ذَاتَهَا لِتَكُونَ أَفْضَلُ مَا كَانَتْ عَلَيْهِ أَمْسِ. وَهَذَا هُوَ جَوْهَرُ التَّمِيزِ الْمُؤْسِسِيِّ: أَنْ يَتَحَوَّلَ الْأَدَاءُ إِلَى وَعِيٍّ مُتَجَدِّدٍ، وَالنَّضَجُ إِلَى ثَقَافَةٍ مُسْتَدَامَةٍ، وَالْمُؤْسِسَةُ إِلَى كِيَانٍ مُتَعَلِّمٍ يَنْمُو بِعَقْلِهِ لَا بِحَجْمِهِ.

## 2) من الأداء الفعال إلى الأداء المتميّز: التحول في المنطق الإداري

إِنَّ الْفَرْقَ بَيْنَ الْمُؤْسِسَةِ الْفَعَالَةِ وَالْمُؤْسِسَةِ الْمُتَمَيِّزَةِ يُشَبِّهُ الْفَرْقَ بَيْنَ مَنْ يَتَقَنُ الْعَمَلَ، وَمَنْ يُبَدِّعُ فِيهِ. فَالْأُولَى تُحْقِقُ النَّتَائِجَ الْمُطَلُّوَةَ بِالْكَفَاءَةِ الْمُتَوَقَّعَةِ، بَيْنَمَا الْثَّانِيَةُ تُضَيِّفُ إِلَى تَلْكَ النَّتَائِجِ قِيمَةً تَتَجَاوزُ التَّوْقُعَاتِ، وَتُحَوِّلُ الْعَمَلَ ذَاتَهُ إِلَى تَجْرِيَةٍ إِنْسَانِيَّةٍ ذَاتِ أُثْرٍ. لَذَلِكَ فَيَانَ التَّمِيزُ الْمُؤْسِسِيُّ لَا يُلْفِي الْفَاعِلِيَّةَ، بل يُكَمِّلُهَا وَيُصَدِّدُهَا إِلَى مَسْتَوِيٍّ أَعْمَقَ مِنَ الْوَعْيِ الإِدارِيِّ وَالْأَخْلَاقِيِّ وَالْابْتِكَارِيِّ.

فِي الْفَكَرِ الإِدارِيِّ الْحَدِيثِ، تُعَدُّ الْفَاعِلِيَّةُ (Effectiveness) مَعيَارًا لِقُدرَةِ الْمُؤْسِسَةِ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا، بَيْنَمَا يُعَدُّ التَّمِيزُ (Excellence) مَعيَارًا لِقُدرَتِهَا عَلَى إِعَادَةِ تَعْرِيفِ تَلْكَ الْأَهْدَافِ بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ رَسَالَتِهَا وَقِيمَهَا وَتَأثِيرِهَا الْمُجَتَمِعِيِّ. فَالْمُؤْسِسَةُ الْفَعَالَةُ تُرَكِّزُ عَلَى الْأَدَاءِ [الَّذِي يُنْجِزُ]، أَمَّا الْمُؤْسِسَةُ الْمُتَمَيِّزَةُ فَتُرَكِّزُ عَلَى الْأَدَاءِ [الَّذِي يُلْهِمُ]. الْأُولَى تُنْفَذُ بِدَقَّةٍ، وَالثَّانِيَةُ تُبَدِّعُ بِوَعِيٍّ.

تَشِيرُ الْأَدَلَّةُ فِي دَلِيلِ إِدَارَةِ الْأَدَاءِ الْمُؤْسِسِيِّ إِلَى أَنَّ الْاِنْتِقَالَ مِنَ الْفَاعِلِيَّةِ إِلَى التَّمِيزِ يَتَطَلَّبُ تَغْيِيرًا فِي الْمُنْطَقِ الإِدارِيِّ نَفْسِهِ، مِنَ التَّرْكِيزِ عَلَى النَّتَائِجِ إِلَى التَّرْكِيزِ عَلَى الْقِيمَةِ، وَمِنَ التَّفْكِيرِ فِي الْأَهْدَافِ قَصِيرَةِ الْأَجْلِ إِلَى التَّفْكِيرِ فِي الْأُثْرِ الطَّوِيلِ الْمُدْبِيِّ. فَالْمُؤْسِسَاتُ الْمُتَمَيِّزَةُ لَا تُقَاسُ فَقَطُ بِمَا تَحْقِقُهُ مِنْ أَهْدَافٍ تَشْغِيلِيَّةٍ، بل بِمَا تُحَدِّثُهُ مِنْ تَغْيِيرٍ إِيجَابِيٍّ فِي سُلُوكِهَا الدَّاخِلِيِّ وَفِي بَيْئَتِهَا الْخَارِجِيَّةِ.

كَمَا يُبَرِّزُ نَظَامُ إِدَارَةِ الْأَدَاءِ الْإِمَارَاتِيِّ أَنَّ الْأَدَاءَ الْمُتَمَيِّزَ يَقُومُ عَلَى مِبْدَأِ [الْتَّفْوُقِ الْمُتَكَامِلِ]، أَيِّ الْجَمْعِ بَيْنِ الْكَفَاءَةِ الْتَّشْغِيلِيَّةِ وَالرِّيَادَةِ الْمُجَتَمِعِيَّةِ، وَبَيْنِ الْجُودَةِ الْإِجْرَائِيَّةِ وَالْابْتِكَارِ الْتَّنْظِيمِيِّ. فَالْمُؤْسَسَةُ الَّتِي تَعْمَلُ فَقَطَ لِتَنْجُزَ، قَدْ تَنْجُزُ مُؤْقَتًا، لَكِنَّ الْمُؤْسَسَةُ الَّتِي تَعْمَلُ لِتُبَدِّعَ وَتُلْهِمَ وَتُحَدِّثَ أُثْرًا، هِيَ الَّتِي تَسْتَمِرُ وَتَسْتَدِمُ.

إِنَّ التَّحْوِلَ مِنَ الْأَدَاءِ الْفَعَالِ إِلَى الْأَدَاءِ الْمُتَمَيِّزِ يَعْنِي التَّحْوِلَ مِنَ التَّحْكُمِ إِلَى التَّمْكِينِ، وَمِنَ التَّوْجِيهِ إِلَى الْإِلْهَامِ، وَمِنَ الْقِيَاسِ إِلَى التَّعْلِمِ. فِي الْأَدَاءِ الْفَعَالِ، تُسْتَخَدِمُ الْمُؤْشِراتُ كَأَدَوَاتٍ رَقَابَةٍ، أَمَّا فِي الْأَدَاءِ الْمُتَمَيِّزِ فَتُسْتَخَدِمُ كَأَدَوَاتٍ نَعِيٍّ وَاسْتِبْصَارٍ وَتَطْوِيرٍ. وَفِي الْأَدَاءِ الْفَعَالِ، تُدَارُ الْمَوَارِدُ بِالْكَفَاءَةِ، أَمَّا فِي الْأَدَاءِ الْمُتَمَيِّزِ فَتُتَوَهَّمُ بِالْمَعْنَىِّ. فَالْمُؤْسَسَةُ الْمُتَمَيِّزَةُ لَا تَبْحَثُ فَقَطَ عَنْ "كِيفَ تَعْمَلُ؟"، بل "لِمَذَا تَعْمَلُ؟ وَلِمَنْ تَعْمَلُ؟ وَبِأَيِّ أُثْرٍ؟".

ويمكن تلخيص التحول الإداري بين المنهجين في ستة أبعاد رئيسية:

1. **البعد الفكري:**

في الأداء الفعال يدار التفكير وفق منطق الإجراءات، بينما في الأداء المتميّز يدار وفق منطق الغاية. فالتميّز يبدأ من وضوح المعاذًا قبل كيف.

2. **البعد القيادي:**

القائد في المؤسسة الفعالة يركّز على ضبط العمل، بينما القائد في المؤسسة المتميّزة يركّز على تحفيز الإبداع. الأول يوجّه السلوك، والثاني يحرّر الفكر.

3. **البعد التنظيمي:**

المؤسسة الفعالة تعتمد على التنظيم الصارم، أما المؤسسة المتميّزة فتوازن بين النظام والمرونة، لتجعل من البنية الإدارية بيئة محفزة لا قيدها إجرائياً.

4. **البعد الثقافي:**

في الأداء الفعال تدار الثقافة لتحقيق الانضباط، أما في الأداء المتميّز فتبني الثقافة على الانتفاء والإبداع والمشاركة الطوعية.

5. **البعد المعرفي:**

الأداء الفعال يركّز على جمع البيانات وتحليلها، بينما الأداء المتميّز يركّز على تحويل تلك البيانات إلى معرفة توجّه القرار الاستراتيجي وتسهّم في بناء التعلم المؤسسي.

6. **البعد القيمي:**

المؤسسة الفعالة تُقاس بنجاحها الاقتصادي، أما المؤسسة المتميّزة فتُقاس بتوازنها بين الربح والمسؤولية، بين النتائج المادية والقيمة الإنسانية.

وفي هذا التحول المفاهيمي، يظهر دور القيادة التحويلية التي تعيد بناء الوعي المؤسسي حول فكرة أن الأداء ليس غاية بحد ذاته، بل طريقاً نحو الاتقان. فالقائد التحويلي لا يقنع الناس بأن ينجزوا المهام، بل يلهمهم بأن يُبدعوا فيها، ويجعلهم يرون أنفسهم شركاء في صناعة القيمة لا أدوات في تنفيذها.

ويعتبر هذا التحول في المنطق الإداري تجسيداً لفلسفة الجودة الشاملة (TQM) والتميز الأوروبي (EFQM)، اللتين تريان أن المؤسسة لا تُقاس فقط بما تُقدمه من منتجات أو خدمات، بل بما تُحدثه من تحول في الوعي التنظيمي. فالتميّز لا يبني على الأرقام وحدها، بل على الطريقة التي يُفكّر بها الناس في الأرقام، وعلى القيم التي توجّه استخدام تلك الأرقام.

إن المؤسسة التي تنتقل من الفاعلية إلى التميز تتحول من **ـ كـ إـ كـ إـ كـ إـ كـ إـ** إلى **ـ كـ إـ كـ إـ كـ إـ كـ إـ**، ومن إدارة للنتائج إلى قيادة للمعاني، ومن السعي إلى إرضاء المستفيد إلى السعي لإثرائه. فهي لا تُريد أن تُنجز المطلوب، بل

أن تُقدم الأفضل، ولا تكتفي بتحقيق الأهداف، بل تسعى لتوسيعها لتشمل أثراها الإنساني والمجتمعي.

ومن هنا يُمكن القول إن التميز هو المرحلة الروحية للأداء، حين يتجاوز العمل حدوده الإجرائية إلى رسالته الأخلاقية، حين يصبح النجاح ليس فقط فيما نُحّقّقه، بل فيما نُحدثه من أثرٍ في الناس والحياة. فحين تُصبح المؤسسة أكثر وعيًا بمعناها ودورها، تُصبح أيضًا أكثر كفاءةً، وأكثر ابتكارًا، وأكثر استدامةً.

وهكذا، فإن التميز المؤسسي ليس تطويرًا في الأداء، بل تحولٌ يجعل من كل عملية فرصةً للتعلم، ومن كل إنجازٍ قاعدةً لإبداعٍ جديد، ومن كل نجاحٍ التزامًا أخلاقيًا بمواصلة التطور دون توقف.

### ٣) تكامل الأنظمة والسياسات كشرط للتميز المستدام

التميز المؤسسي لا يتحقق في بيئة مفككةٍ تتنازعها الأنظمة وتناقض فيها السياسات، بل في منظومةٍ متكاملةٍ تعمل كجسمٍ حيٍ واحدٍ، تتناغم فيه الوظائف والإجراءات والقيم والقرارات كما تتناغم الأعضاء في الكائن الحي. فالتكامل هو الروح التنظيمية التي تربط بين الأداء والإستراتيجية، وبين التخطيط والتنفيذ، وبين القيادة والعاملين، وبين الإنسان والتقنية.

حين تُفكّر كل إدارٍ بمنطقها الخاص، وتضع كل وحدة سياساتها بمعزل عن بقية المؤسسة، يتولّد التشتت بدل التناغم، ويضيّع الجهد في إدارة التعارضات بدل تحقيق التكاملات. لذلك، فإن التميز لا يُقاس بعدد المبادرات أو الأنظمة، بل بقدر الانسجام بين مكوناتها. فال المؤسسة المتميزة هي التي تحول تنوعها الداخلي إلى انسجامٍ وظيفيٍّ يُنتج قيمةً مضافةً، لا ازدواجيةً مكرّرةً.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات التي تدير أداءها بمنهجٍ تكامليٍ تُحقق نتائج أعلى في مؤشرات الجودة والاستدامة، لأنها تربط بين الخطط الإستراتيجية ومؤشرات الأداء التشغيلية في إطارٍ واحدٍ يحقق الاتساق بين الرؤية والواقع. فالتكامل يعيد الانسجام بين الطبقات التنظيمية الثلاث: القيادة العليا، والإدارات التنفيذية، والعمليات الميدانية.

كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإمارati أن أحد أهم مقومات التميز هو تكامل السياسات والأنظمة في منظومة واحدةٍ للحكم المؤسسي (Governance System)، بحيث تعمل جميع المكونات ضمن قواعد واضحة للعلاقات والمسؤوليات والتفويض والمساءلة. فحين تتكامل السياسات مع الأداء، يتحقق الانسجام الذي يجعل المؤسسة أكثر سرعةً في القرار، وأكثر دقةً في التنفيذ، وأكثر وضوًّا في الأدوار.

ويمكن فهم التكامل المؤسسي على ثلاثة مستوياتٍ متراپطةٍ:

١) التكامل البنائي (Structural Integration): وفيه تربط الأنظمة والسياسات عبر هيكلٍ تنظيميٍ متوازنٍ يضمن انسجام المعلومات والمسؤوليات. فكل سياسةٍ تجد ترجمتها في نظام، وكل نظامٍ يجد تفعيله في عمليةٍ تشغيليةٍ محددةٍ. بهذا الشكل، تُصبح البنية

التنظيمية كجهاز عصبيٍّ يرسل الإشارات بدقةٍ وفي الوقت المناسب.

## ٢ التكامل الوظيفي (Functional Integration):

ويعني بمواءمة الأدوار والعمليات بين الإدارات المختلفة. فالقيمة في المؤسسة لا تخلق داخل وحدة واحدة، بل عبر سلسلة القيمة الممتدة من مدخلات الموردين إلى مخرجات المستفيدين. والتكامل هنا يُزيل الفوائل بين الإدارات ويجعلها إلى فريق واحد متعدد التخصصات.

## ٣ التكامل الثقافي (Cultural Integration):

فلا قيمة لأي نظام أو سياسةٍ ما لم تؤمن بها الثقافة التنظيمية وترجمها إلى سلوك يوميٍّ. فالمؤسسة المتكاملة لا تتوحد فقط في إجراءاتها، بل في رؤيتها ورسائلها وقيمها. وحين تتوحد القيم، تصبح الأنظمة أدواتٍ، لا قيوداً، توجّه السلوك بدل أن تقيده.

إن غياب التكامل بين الأنظمة والسياسات يُنتج ما يُعرف في الفكر الإداري بـ «فجوة الاتساق المؤسسي» (Institutional Misalignment)، وهي من أكثر معوقات التميز شيوعاً. ففي هذه الفجوة، تعمل الأنظمة في اتجاهٍ وسياساتٍ في اتجاه آخر، فيتولد الهدر المؤسسي، وتضيع الرؤية في التفاصيل، وتحول العمليات إلى أهدافٍ بذاتها بدل أن تخدم الهدف الاستراتيجي الأعلى.

ولذلك، فإن المؤسسات الرائدة تُخصص وحدةً مستقلةً تُعرف باسم وحدة التكامل المؤسسي (Institutional Integration Unit)، تكون مسؤولةً عن ضمان اتساق السياسات مع الإستراتيجية، ومتانة الإجراءات مع القيم، ومراجعة التدخلات التي قد تضعف الأداء أو تُكرر الجهد. فهذه الوحدة لا تراقب فقط، بل تنسق وتبسيّر الانسجام بين الأجزاء.

ومن زاوية أخرى، فإن التكامل المؤسسي يُسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة في الوقت نفسه. فحين تتكامل الأنظمة، تنخفض التكاليف التشغيلية لأن المؤسسة تتوقف عن تكرار العمل ذاته في أكثر من جهة، وتزداد القدرة على اتخاذ القرار لأن المعلومات تُصبح موحدةً ومتاحةً في الوقت الحقيقي. وهكذا، يتحول التكامل إلى مصدرٍ للقوة المؤسسية لا إلى عبءٍ إداريٍّ.

ومن المنظور الاستراتيجي، فإن التكامل بين الأنظمة والسياسات يُعتبر الشرط البنيوي الذي يمكن المؤسسة من الدخول إلى مرحلة التميز، لأنه يخلق ما يُعرف بـ «الذاكرة المؤسسية» المتصلة (Connected Institutional Memory) أي قدرة المؤسسة على تذكر قراراتها وتجاربها وعارفها السابقة بشكلٍ آليٍ ومنهجيٍ يُغذّي قراراتها المستقبلية.

وفي النهاية، فإن التكامل ليس مجرد تنسيقٍ إداريٍّ، بل وعيٍ تنظيميٍ شاملٍ يرى المؤسسة كمنظومة واحدة لا كمجموعات من الوحدات. فحين تتحد الأنظمة والسياسات والثقافة في رؤية واحدة، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ حيٍ يمتلك ذكاءً مؤسسيًّا جمعيًّا، يعيد تنظيم ذاته، ويصلح مساره، ويُبدع في تفاعله مع بيئته باستمرار. وهذا هو جوهر التميز المستدام: أن تعمل المؤسسة كجسدٍ واحدٍ، بقليلٍ واحدٍ، وبعقلٍ واحدٍ يربط كل شيء بكل شيء.

## ٤٠٣٠ القيمة المؤسسية والأثر المجتمعي في فلسفة التميز

يُخطئ من يظن أن التميز المؤسسي يُقاس فقط بما تحققه المؤسسة من نتائج داخلية، لأنّ جوهر التميز لا يكمن في الكفاءة التشغيلية وحدها، بل في الأثر الذي تحدثه المؤسسة في مجتمعها وبنيتها ومحيطها الإنساني. فال المؤسسة المتميزة لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل ترى نفسها جزءاً من نسيج وطني واجتماعيٍّ أوسع، تتفاعل معه، وتسهم في نموه، وتستمد منه هويتها وشرعيتها.

إن فلسفة التميز المؤسسي المعاصرة [١] كما تُبرزها نماذج الجودة الأوروبية (EFQM) ومعايير التميز الخليجية والسعوية [٢] تُعيد تعريف النجاح المؤسسي من مجرد تحقيق الأهداف الداخلية إلى خلق قيمة مستدامة لجميع الأطراف المعنية (Stakeholders). فالقيمة لم تعد تُقاس بما تكسبه المؤسسة، بل بما تقدّمه من منفعة عامة، وما تُضيفه من أثر إيجابي في حياة الناس.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات التي تربط أداءها بأثرها المجتمعي تُحقق مستويات أعلى من الولاء والثقة والاستدامة، لأن المجتمع حين يرى أن المؤسسة تُسهم في خدمته، يُصبح حليفاً طبيعياً لها لا مجرد مستفيدٍ من خدماتها. كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإماراتي أن [٣] القيمة العامة هي أحد محاور التميز الرئيسية، لأنها تمثل الترجمة العملية لمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد.

ولفهم العلاقة بين القيمة المؤسسية والأثر المجتمعي، يمكن النظر إليهما من خلال أربعة مستويات متراقبة:

### ١- القيمة الاقتصادية (Economic Value):

تعبر عن الدور الإنتاجي للمؤسسة في خلق فرص العمل، وتحقيق الكفاءة العالية، ودعم الاقتصاد الوطني. لكنها في فلسفة التميز ليست هدفاً نهائياً، بل وسيلةٌ لخدمة أهدافٍ أخرى تتعلق بالرفاه العام والتنمية الشاملة.

### ٢- القيمة الاجتماعية (Social Value):

وتتمثل في الأثر الذي تحدثه المؤسسة في حياة الأفراد والمجتمعات من خلال برامجها، وخدماتها، ومبادراتها التطوعية. فكل مؤسسة مسؤولةٌ عن المساهمة في الارتقاء بنوعية الحياة وتعزيز العدالة الاجتماعية.

### ٣- القيمة البيئية (Environmental Value):

فال المؤسسة المتميزة تدرك أن الاستدامة لا تنحصر في الأداء المالي أو التشغيلي، بل تشمل مسؤوليتها تجاه البيئة [٤] من إدارة الطاقة والمياه إلى الحد من الانبعاثات والنفايات، وتبني السياسات الخضراء في التشغيل والإنتاج.

### ٤- القيمة المعرفية (Knowledge Value):

إذ تُصبح المؤسسة مصدراً للمعرفة والتعلم في المجتمع، تُسهم في نقل الخبرات، ونشر الثقافة المؤسسية

هذه القيم الأربع تكُون ما يُعرف في الأدبيات الإدارية الحديثة بـ **الجدوى المؤسسية الشاملة (Total Institutional Impact)**، أي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصالحها الذاتية ومصالح المجتمع الذي ت العمل فيه. فحين تُوجه المؤسسة أداءها لتحقيق هذا التوازن، تتحول من **مُقدم خدمة** إلى **فاعل تنموي**، ومن منظمة تُنتج النتائج إلى مؤسسة تُنتج الأثر.

وفي هذا الإطار، يصبح التمييز المؤسسي شكلاً من أشكال الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع، لا مجرد أداء إداري متقن. فكل عملية وكل قرار يجب أن يُسأل فيه سؤال المعنى: **ما القيمة التي سنُضيفها؟ ومن الذي سيستفيد؟ وكيف سيُسهم هذا القرار في تحسين حياة الناس؟** فحين يُصبح هذا السؤال جزءاً من ثقافة المؤسسة، تتحول إدارتها للأداء إلى إدارة لقيمة والأثر.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تبنت مفهوم الأثر المجتمعي ضمن استراتيجياتها حققت معدلات أعلى في الثقة العامة والمصداقية التنظيمية، وأصبحت أكثر جاذبية للشراكات، وأكثر قدرة على الابتكار، لأنّ القيم الأخلاقية والاجتماعية تُحفّز الإبداع بقدر ما تُحفّز الأرباح.

ومن زاوية أخرى، فإن مفهوم القيمة المؤسسية يتجاوز الحدود الاقتصادية ليُعبر عن الهوية الثقافية للمؤسسة. فكل مؤسسة تحمل في داخلها منظومة من القيم التي تُوجه قراراتها وسلوكيها، مثل العدالة، والشفافية، والجودة، والمسؤولية. وحين تُترجم هذه القيم إلى واقع عملٍ ملموس، يتحقق الانسجام بين **القول والفعل**، وبين **الرسالة والمعارضة**. وهذا الانسجام هو لب التمييز المؤسسي وأساس الثقة المجتمعية.

وهكذا، فإن التمييز المؤسسي لا يُقاس بما تحققه المؤسسة لنفسها، بل بما تحققه الآخرين من حولها. فالمؤسسة المتميزة هي التي تُحول مواردها إلى قيمة عامة، وخبراتها إلى معرفة مجتمعية، ونجاحها الداخلي إلى أثرٍ خارجيٍ ينعكس على الاقتصاد، والبيئة، والإنسان.

ومن هنا يمكن القول إن القيمة المؤسسية هي البصمة التي تركها المؤسسة في الوعي الجمعي بصفة لا تمحى، لأنها لا تُسجل في التقارير، بل في التجارب الإنسانية التي يعيشها المستفيدون، وفي الثقة التي تبنيها مع المجتمع. فحين تدرك المؤسسة أن أثراً هو مقياس تميزها الحقيقي، تُصبح كل خطوة فيها مشروعاً للخير، وكل إنجاز مسؤوليةً أخلاقيةً، وكل نجاح رسالة نحو مستقبل أكثر وعياً وإنسانيةً.

## 5. الابتكار المستمر كجوهر للتميز المؤسسي

إن التمييز المؤسسي لا يتحقق بالثبات على القمة، بل بالقدرة على إعادة الصعود إليها كل يوم من جديد. فالمؤسسة المتميزة لا ترى في النجاح محطة وصول، بل نقطة انطلاق نحو اكتشافٍ أعمق، وإبداعٍ أوسع، وتحسين مستمر. ومن هنا، يُصبح الابتكار المستمر (Continuous Innovation) هو النبض الحقيقى الذي يُبقي

التميز حيّا، وينميه القدرة على النمو والتجدد في بيئة متغيرة لا تعرف الاستقرار.

الابتكار في فلسفة التميز المؤسسي لا يعني الاختراع فقط، بل يعني التفكير الجديد في كل ما هو قائم: كيف نقدم الخدمة بشكل أفضل؟ كيف تُبسط الإجراءات؟ كيف تحفّز العاملين؟ كيف نزيد القيمة دون زيادة الكلفة؟ إنه البحث الدائم عن طريقة أذكيّة للقيام بالأشياء، لا طريقة أكثر من الشيء نفسه.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن الابتكار يُعتبر العنصر الأكثر تأثيراً في نقل المؤسسة من مستوى الكفاءة إلى مستوى الريادة، لأنّه يحوّل المؤسسة من كيان منفّذ إلى كيان مفكّر، ومن منظمة تتبع الاتجاهات إلى منظمة تُنشئها. كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإماراتي أن الابتكار المؤسسي ليس خيالاً، بل التزام استراتيجي لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي.

ويمكن النظر إلى الابتكار في بيئة التميز من خلال ثلاثة أبعاد متربطة تشكّل ما يُعرف بـ مُثلث الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation Triangle):

1. الابتكار التشغيلي (Operational Innovation): ويتعلق بإعادة تصميم العمليات والإجراءات بما يعزّز الكفاءة والسرعة والجودة. فال المؤسسة المتميزة لا تكتفي بتحسين الإجراءات القائمة، بل تُعيد ابتكارها جذرياً لتجاوز المعوقات وتحقيق تجربة مستفيضة مثالية.

2. الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): ويتمثل في تطوير الهيكل والثقافة ونماذج القيادة وأساليب العمل. فال المؤسسة التي تحفّز موظفيها على التفكير الإبداعي وتحمّل التحدي الذكي تحول الابتكار إلى سلوك جمعي يومي، لا إلى مبادرة موسمية مرتبطة بالجواز.

3. الابتكار القييمي (Value Innovation): وهو أعلى مستويات الابتكار، إذ تُعيد المؤسسة تعريف القيمة نفسها. فهي لا تُنافس على تقديم أكثر مما يُقدمه الآخرون، بل تُقدم شيئاً لم يُقدمه أحدٌ من قبل. وهنا يظهر جوهر التميز الحقيقي أن تُقدم المؤسسة قيمة فريدة تغيّر تجربة المستفيد أو تحدث أثراً مجتمعياً جديداً.

ويعدّ الابتكار المستمر أحد أعمدة نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020)، الذي يرى أن المؤسسة المتميزة تدير بيئتها الداخلية والخارجية بوعي استشرافي، وتحوّل التعلم إلى أداة للتجديد الذاتي. فكل تجربة تقيّم، وكل خطأ يحلّ، وكل نجاح يوثق، لتعزّز المؤسسة دورة دائمة من التطوير.

ومن منظور ثقافي، لا يمكن ترسیخ الابتكار إلا في بيئة تقدّر حرية التفكير وتقبّل الخطأ. فال المؤسسة التي تُعاقب التجرب تقتل الإبداع، بينما المؤسسة التي تتعامل مع الخطأ بوصفه درساً لا إخفاقاً، تحول الخوف من المحاولة إلى شجاعة في الاكتشاف. ولهذا، فإن ثقافة التميز تبدأ من ثقافة التسامح مع الأخطاء الذكية التي تُنتج معرفة جديدة.

وفي هذا السياق، يُصبح دور القيادة جوهريًا. فالقائد في المؤسسة المتميزة لا يُوجه الابتكار من أعلى، بل يزرعه في كل طبقة من طبقات العمل. إنه يحفز التساؤل أكثر مما يُقدم الإجابات، ويعزز الثقة أكثر مما يُمارس الرقابة، ويحول بيئة العمل إلى مختبر دائم للتفكير والتحسين. فالقائد هنا ليس حارس النظام، بل حارس الإبداع.

ومن الزاوية الاستراتيجية، يعتبر الابتكار المستمر هو صمام الأمان ضد الجمود التنظيمي. فالمؤسسات التي تتوقف عن التجديد تبدأ في التراجع دون أن تشعر، لأن العالم من حولها لا ينتظراها. لذلك، فإن الابتكار ليس ترفاً إدارياً بل ضرورة وجودية، تُبقي المؤسسة قادرة على التكيف مع التحولات، ومواكبة احتياجات المستفيدين، ومواجهة المنافسة بروح جديدة في كل مرة.

وهكذا، فإن الابتكار المستمر يُعد جوهر التميز المؤسسي لأنه يحول الأداء من روتيني إداري إلى رحلة إبداعية، ويجعل من التحسين عادةً، ومن التحدي دافعاً، ومن التغيير فرصةً. فال المؤسسة المتميزة لا تُبدع لأنها تبحث عن المجد، بل لأنها تدرك أن الحياة المؤسسية <sup>٢</sup> مثل الحياة الإنسانية <sup>٣</sup> لا تُزهر إلا حين تتجدد.

## ٦١ القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في دعم التميز

في كل مؤسسة متميزة، هناك روح قيادية تلهم قبل أن تُوجه، وتزرع القيم قبل أن تفرض القواعد. تلك هي القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، التي لا تُغير الإجراءات فقط، بل تُغير العقول والقلوب معاً، فتجعل من كل موظفي شريكًا في الرؤية لا تابعاً للتعليمات. وإذا كانت الأنظمة والسياسات تمثل البنية الصلبة للتميز، فإن القيادة والثقافة تمثلان روحه ووعيه.

القيادة التحويلية لا تقوم على السيطرة، بل على التمكين والإلهام. فالقائد التحويلي لا يسأل <sup>٤</sup>كيف يُطيعني الناس؟، بل <sup>٥</sup>كيف يُدعون معي؟. إنه يحفز الأفراد على تجاوز حدود أدوارهم الوظيفية، ليصبحوا مساهمين في تطوير الأداء، ومشاركين في بناء الحلول. فالقائد المتميزة لا يُدير فريقه من موقع السلطة، بل من موقع القيادة، لأنه يدرك أن التميز لا يفرض من الأعلى، بل يبني من الداخل.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات ذات القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع العملي، لأنها تربط الأداء بالقيم، وتحول الأهداف إلى رسائل، والنتائج إلى معانٍ. كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإماراتي أن من سمات النجاح المؤسسي وجود قيادة واعية تُحسّن ثقافة التميز في الممارسة اليومية لا في الخطاب فقط.

وتقوم القيادة التحويلية في سياق التميز المؤسسي على أربعة أبعاد رئيسية تُعرف في الأدبيات القيادية بـ أركان التحول القيادي الأربع (4Is of Transformational Leadership):

### ٦٢ التأثير المثالي (Idealized Influence)

وهو البعد الأخلاقي والقدوة السلوكية، حيث يُصبح القائد نموذجاً يحتذى به في الالتزام والجودة والإتقان.

فالموظفون لا يتبعون الأوامر، بل يحاكون الإيمان.

## ٢ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

وفيه يحفز القائد فريقه من خلال الرؤية الواضحة والمعنى المشترك، فيجعلهم يرون في العمل رسالةً لا مجرد وظيفة. فالإلهام هنا أقوى من التعليمات، لأنَّه يخاطب العاطفة لا المنطق فقط.

## ٣ الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وفيها يشجع القائد التفكير الناقد والتجريبي، فيحول بيئَة العمل إلى مساحة آمنة للتجريب والاقتراح. فكل رأيٍ جديدٍ هو لبنةٍ في بناء التميز، وكل اختلافٍ في الرأي هو فرصةٌ للتطوير لا تهدىء للسلطة.

## ٤ الاهتمام الفردي (Individualized Consideration):

وفيه يعامل القائد كل موظفيه كقيمة فريدة لها قدراتها وطموحاتها الخاصة، فيضم الدعم والتطوير بما يتناسب مع احتياجاتِه الفردية. فالمؤسسة المتميزة تنظر إلى العاملين لا كأرقام في الميكانيك، بل كعقولٍ وقلوبٍ تسهم في الإبداع الجماعي.

أما الثقافة التنظيمية فهي التربة التي تنمو فيها هذه القيادة، والبيئة التي تحضن الممارسات المتميزة. فالثقافة ليست شعارات على الجدران، بل هي الطريقة التي يفكرون بها الناس حين لا يكون القائد موجوداً. إنَّها المنظومة غير المرئية من القيم والعادات والسلوكيات التي تشكّل هوية المؤسسة وتحدد سلوكها الجماعي.

تُظهر الأدبيات الإدارية أنَّ العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية هي علاقة تفاعلية دائمة؛ فالقائد التحويلي يبني الثقافة، والثقافة بدورها تغذى القيادة وتعمق جذورها. فحين تكون الثقافة قائمةً على الثقة والتعاون والتعلم، تُنتج قادةً جددًا يعزّزون هذه القيم، وحين تكون الثقافة قائمةً على الخوف أو الصراع، تُعيق التميز مهما بلغت كفاءة الأنظمة.

ومن زاوية التميز المؤسسي، تُعدُّ الثقافة التنظيمية الوسيط النفسي الذي يربط بين النظام والإنسان. فهي التي تحول الاستراتيجية إلى سلوك، واللواحة إلى قيمٍ داخلية. ولذلك فإنَّ المؤسسات المتميزة تُركَّز على بناء ثقافة إيجابية تحفَّز المبادرة، وتشجع على التعلم، وتعزز الانتماء.

وتعتبر الثقافة التحويلية أحد أبرز مكونات نموذج EFQM الأوروبي للتميز، لأنَّها تترجم النية الاستراتيجية إلى هوية ثقافية. فالمؤسسة التي تُريد أن تتحقق التميز لا بد أن تخلق ثقافةً ممكِّنةً تجعل كل فرد فيها يؤمن بـأنَّ دوره مؤثر، وأنَّ أفكاره مسموعة، وأنَّ النجاح جماعيٌّ لا فرديٌّ.

ومن منظور استدامِي، تُسهم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في جعل التميز قيمةً مستمرةً وليسَ حملةً مؤقتةً. فحين تغيب القيادة التحويلية، يصبح التميز مشروعًا بوجود القائد. أما حين تتجذر الثقافة، فإنَّ التميز يصبح تلقائياً، لأنَّ الناس يعملون بوعيٍ جماعيٍّ يؤمن بالتحسين الدائم.

إن التميز المؤسسي لا يولد في المكاتب العليا، بل في الوعي الجمعي للعاملين الذين يجدون في بيئتهم ثقافة تحفظهم على التفكير، وتقدير جهودهم، وتكريم إبداعهم. وحين يُصبح الإبداع هو السلوك الافتراضي، والالتزام الأخلاقي هو القاعدة لا الاستثناء، عندها فقط يمكن القول إن المؤسسة بلغت مرحلة التميز الثقافية.

وهكذا، فإن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية هما القلب النابض للتميز المؤسسي. فالنظام قد يُديِّر، والسياسة قد تُنظم، لكن الثقافة هي التي تُلهم، والقيادة هي التي تُحرِّك. وحين يتلقى الإلهام بالقيم، تنبض المؤسسة بالحياة، ويُصبح التميز فيها ليس ببرنامِجاً، بل أسلوب وجودٍ مؤسسيٍ دائمٍ ومستدامٍ.

## 7. القياس والمعايير العالمية في إدارة التميز

لا يمكن أن يُدار ما لا يُقاس، ولا يمكن أن يُحسّن ما لا يُرصد. فالتميّز المؤسسي ليس فكرةً مثاليةً غائمةً، بل نظامٌ علميٌّ دقيقٌ يقوم على القياس المستمر والتحليل المنهجي والمعايير المقننة التي تحول الرؤية إلى واقع، والنية إلى نتيجة، والطموح إلى ممارسة يومية قابلة للتقييم والتحسين.

القياس في فلسفة التميز لا يُستخدم كأداة للمحاسبة فحسب، بل كوسيلة للفهم والتعلم والتحسين. فهو ليس غاية إدارية، بل لغة الوعي المؤسسي التي تُترجم الأداء إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات أكثر نضجاً. فالمؤسسة التي لا تُقيس أداءها بدقة تُشبه السفينة التي تُبحر بلا بوصلة؛ قد تتحرك بسرعة، لكنها لا تعرف إلى أين تتجه.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة القياس المتكاملة تحقق فاعلية أعلى في إدارة الجودة والتحسين المستمر، لأنها تربط بين الأداء الفردي والجماعي والاستراتيجي ضمن إطار شامل للمساءلة والتحفيز. كما يعزز نظام إدارة الأداء الإماراتي أن المعايير العالمية توفر للمؤسسات لغة موحدة للتقدير والتطور والمقارنة المترتبة، مما تعزز الشفافية والحياد في الحكم على الأداء.

وفي هذا السياق، تُعد النماذج العالمية للتميز المؤسسي مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وجائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي في الإمارات، نماذج مرجعية تشكل الأطر الفكرية للقياس المتوازن بين النتائج والعمليات والقيم. وهذه النماذج لا تقيس الأداء فقط بالأرقام، بل يعمد تكامله مع الرؤية، وارتباطه بالاستراتيجية، واتساقه مع القيم.

ويُمكن النّظر إلى عملية القياس في إدارة التّميّز من خلال ثلاثة أبعاد متّابطةٍ تشكّل ما يُعرف بـ نظام القياس الثلاثي للّميّز (Triple Excellence Measurement System):

٦. البعد التشغيلي (Operational Dimension): وفيه تُقاس الكفاءة والإنتاجية وجودة العمليات. فالمؤشرات هنا تُركّز على الزمن، والتكلفة، والدقة، والموثوقية، لتحديد مدى كفاءة المؤسسة في تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة.

## 2. البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension):

ويفيه يُقاس مدى توافق الأداء مع الأهداف والرؤية الشاملة. فهنا يُستخدم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة تربط بين مؤشرات الأداء والغايات طويلة المدى، لتضمن أن ما يُنجذب اليوم يُسهم في تحقيق مستقبل المؤسسة.

## 3. البعد القيمي والمجتمعي (Value & Societal Dimension):

ويفيه يُقاس الأثر غير المادي مثل رضا المستفيدين، والانتماء المؤسسي، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية وهي عناصر تُشكل جوهر التمييز الأخلاقي والإنساني للمؤسسة.

وتعُد المقارنة المعيارية (Benchmarking) أحد أهم أدوات القياس في إدارة التمييز، لأنها تتيح للمؤسسة أن تتعلم من أفضل الممارسات عالمياً. فال المؤسسة المتميزة لا تكتفي بمقارنة نفسها ب الماضي، بل تقارن نفسها بالأفضل في مجالها، وتسعى إلى تجاوزهم. فالمقارنة المعيارية هي مرآة التطوير التي تكشف للفريق المؤسسي أين يقف، وأين يجب أن يكون.

ومن منظور إداريٍّ دقيق، فإن القياس في إدارة التمييز يجب أن يلتزم بثلاثة مبادئ أساسية:

الوضوح (Clarity): أن تكون المؤشرات مفهوميةً لجميع العاملين، بحيث يُدرك كل فرد كيف يُسهم في تحقيقها.

العدالة (Fairness): أن تُعبر النتائج عن الواقع الفعلي دون تحييز، وأن تُستخدم الأرقام لتحفيز التحسين لا لمعاقبة الأفراد.

الاتساق (Consistency): أن تطبق أدوات القياس والمعايير نفسها عبر جميع الإدارات والمستويات، لتحافظ المؤسسة على مصداقيتها في التقييم والتحليل.

أما الخطأ الأكبر في القياس فهو تحويل المؤشر إلى غاية بحد ذاته. فحين يتحول الرقم إلى هدفٍ نهائي، تُصبح المؤسسة أسيرة المظاهر الإحصائية وتفقد جوهر التمييز. فالمؤشرات يجب أن تكون أدوات للفهم لا للزهو، ووسائل للتحسين لا للتزيين.

ومن زاوية فلسفية، يمكن القول إن القياس في التمييز هو **أفن رؤية غير المرئي**، لأنه لا يكتفي بتبني الأرقام، بل يسعى لاكتشاف العلاقات والمعانٍ خلفها. فالقائد المتميّز لا ينظر إلى المؤشر بوصفه رقمًا جامدًا، بل كحكاية تُخبره كيف يفك العاملون، وكيف يتفاعل النظام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء في المستقبل.

وهكذا، فإن المعايير والقياس في إدارة التمييز تشكّلان الذاكرة الموضوعية للمؤسسة، التي تحفظ مسارها وترشد قراراتها وتوجه طموحاتها. فال المؤسسة التي تقيس بصدق تفكّر بوعي، والتي تحلل بياناتها بذكاء تُخطّط بثقة، والتي تُحوّل نتائجها إلى تحسين مستمر تحقق التمييز كحالة دائمة لا إنجازٍ عابر.

## ٨٢ التميز المؤسسي كهوية وطنية واستراتيجية للاستدامة

حين يبلغ الأداء المؤسسي ذروته، لا يعود التميز خياراً تنافسياً، بل هوية وطنية تعبّر عن وعي الدولة مجتمعها ومؤسساتها ومستقبلها. فالمؤسسة المتميزة لا تُنافس على الجوائز، بل تُجسّد رؤية وطنها في كل إجراء وسياسة وقرار، وتُصبح مثلاً يُحتذى في خدمة الإنسان، وتحقيق التنمية، وصناعة القيمة العامة.

لقد تحول مفهوم التميز في الفكر الإداري الحديث من **أداء متفوق إلى وعي جمعي وطني** يُعبر عن التزام المجتمع بمنظومة القيم العليا: الاتقان، العدل، الشفافية، الابتكار، والانتماء. ولهذا، فإن التميز المؤسسي لا يُمثل فقط نضج المنظمة، بل نضج الدولة والمجتمع في إدارة مقدراته. فكل مؤسسة متميزة هي خلية فاعلة في جسد الوطن تسهم في تقدمه واستدامة ازدهاره.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن بناء منظومات التميز الوطنية يُسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة من خلال تعزيز فعالية المؤسسات العامة والخاصة، كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإماراتي أن التميز الحكومي أصبح استراتيجية دولة تُوجه الأداء العام نحو الاستدامة والريادة العالمية. فحين تبني الدول فلسفة التميز، فإنها تحول الجودة من معيار وظيفي إلى ثقافة وطنية شاملة.

إن التميز المؤسسي كهوية وطنية يقوم على مبدأ جوهري: أن كل مؤسسة تُسهم في بناء سمعة الوطن بقدر ما تُسهم في بناء إنجازها. فحين تطبق مؤسسة معايير الجودة، فإنها لا تتحقق نجاحها فحسب، بل تُعزّز ثقة المجتمع في مؤسسات الدولة. وحين تبدع في الخدمة، فإنها تترجم رؤية القيادة إلى واقع ملموس في حياة المواطنين. وهكذا، يُصبح التميز جسراً بين الرؤية الوطنية والمعارضة اليومية.

وفي هذا السياق، تُعد الاستدامة الامتداد الطبيعي للتميز المؤسسي، لأنها تحول النجاح من حدث إلى نمط، ومن إنجاز إلى مسار دائم للتطوير. فالمؤسسة التي تُمارس التميز دون الاستدامة تُضيّع ثمارها مع تغير القيادات أو السياسات، بينما المؤسسة المستدامة تحول التميز إلى منظومة مؤسسية لا تتأثر بالأفراد بل تؤثر فيهم.

ويمكن تلخيص العلاقة بين التميز والاستدامة في ثلاث حلقات متراكبة تشكل ما يُعرف بـ دائرة التميز المستدام (Sustainable Excellence Cycle):

١ التميز كمنهج (Excellence as a Method) وفيه تبني المؤسسة مبادئ التميز في كل مراحل عملها من التخطيط إلى التنفيذ والتقويم لـ التنصيب الجودة معياراً مدمجاً في الثقافة اليومية.

٢ التميز كهوية (Excellence as an Identity) وحين يتogrر المنهج، يتحول التميز إلى سلوكٍ تلقائي في وعي العاملين، فيُصبح الجميع سفراء للجودة والإتقان أينما كانوا.

### 3 التميز كاستدامة (Excellence as Sustainability)

وفي هذه المرحلة يصبح التميز نظاماً ذاتياً للتجديد، يعيد بناء نفسه وفقاً للتغيرات المستقبلية، فيضمن استمرار التفوق على مدى الزمن.

إن الدول الرائدة كالملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وسنغافورة وفنلندا قد نجحت في تحويل التميز المؤسسي إلى استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة، من خلال ربط الأداء المؤسسي بمؤشرات التنمية وجودة الحياة، وجعل التميز محوراً للحكومة والتخطيط والرؤية الوطنية. فحين تدار مؤسسات الدولة بمعايير التميز، تصبح الرؤية الطموحة قابلة للتحقق لا بالشعارات، بل بالمؤشرات والأثر والوعي المؤسسي المشترك.

ومن الزاوية الثقافية، فإن التميز المؤسسي كهوية وطنية يعيد تعريف العلاقة بين المواطن والمؤسسة. فحين يرى المواطن مؤسسات بلده تعمل بجودة وشفافية وعدالة، يشعر بالانتماء والفخر، ويصبح شريكاً في البناء لا متلقياً للخدمات فقط. وهكذا يتحول التميز إلى مشروع وطني للتلاحم المجتمعي والثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع.

كما أن ترسیخ التميز كهوية وطنية يسهم في بناء العلامة الوطنية الموثوقة (Trusted National Brand) التي تُميز الدولة في الأسواق العالمية، وتجعل مؤسساتها نموذجاً في الكفاءة والابتكار والاستدامة. فحين تُصبح معايير الأداء المؤسسي انعكاساً لقيم الوطنية، يصبح الوطن ذاته علامة للجودة والريادة.

ومن منظورٍ فلسفِي أعمق، فإن التميز المؤسسي بوصفه استراتيجية وطنية هو تعبيرٍ عن الوعي الحضاري للأمة، لأنَّه يجسّد قدرتها على تحويل المعرفة إلى ممارسة، والقيم إلى نظم، والرؤية إلى واقعٍ متعددٍ. فالدول لا تتقىم فقط بما تملك من موارد، بل بما تُنتج من أنظمةٍ واعيةٍ قادرةٍ على تحويل الأداء إلى رسالة، والعمل إلى أثرٍ، والنجاح إلى استدامة.

وهكذا، فإن التميز المؤسسي هو قمة الوعي الإداري الوطني، حين تُصبح مؤسسات الدولة والشركات والمجتمع المدني شركاء في إنتاج القيمة والابتكار والإتقان، في انسجامٍ مع رؤية وطنية موحدة توجه الجميع نحو مستقبلٍ أكثر إشراقاً.

فالتميز لم يعد ببرنامِجاً تنفيذياً، بل عقيدة وطنية تترجم في السلوك اليومي، وفي السياسات العامة، وفي ثقافة القيادة والعمل والخدمة. إنها لحظة النضج التي تتحول فيها الجودة من إجراءٍ إلى وجдан، ومن معيارٍ إلى هوية، ومن نظامٍ إلى روحٍ وطنية تتوارثها الأجيال، وتبني بها المجتمعات مستقبلها بوعيٍ، وإتقانٍ، ومسؤولية.

## ؟ الخاتمة التحليلية

إن التميز المؤسسي ليس نهاية مسار إدارة الأداء، بل هو ذروة وعيها، حين تتحول المؤسسة من كيانٍ يُدار

بالأوامر إلى كيان يُوجّه بالقيم، ومن منظمة تُنفّذ الخطط إلى منظومة تُبدع في صياغة المستقبل. إنه اللحظة التي يلتقي فيها النظام بالمعنى، والعقل بالإتقان، والنتيجة بالأثر. ففي التميز، لا يُقاس النجاح بما نُجزه فقط، بل بما نُحدثه من قيمة في حياة الناس، وبما نُخلفه من بصمة في وعي المجتمع.

لقد يَبْيَن هذا المقال أن التميز هو الحالة العليا من النضج المؤسسي، التي تتكامل فيها العناصر كافة: الأنظمة، السياسات، القيادة، الثقافة، الابتكار، والقيم. فالمؤسسة المتميزة هي التي استطاعت أن توحّد هذه المكونات في منظومة واحدة تتنفس الوعي، وتنتج القيمة، وتُجدد ذاتها باستمرار. فهي لا تنتظر التغيير من الخارج، بل تُنشئه من داخلها عبر نظامٍ حيٍ من التفكير والتحسين والتعلم.

وتؤكّد التجارب العالمية أن التميز لا يُحْفَق بتبني النماذج فحسب، بل بترسيخ القناعة بأنّ الأداء رسالة إنسانية قبل أن يكون أداؤه إدارية. فحين يُصبح الإتقان مبدأً أخلاقياً لا التزاماً وظيفياً، وحين يُصبح التحسين ثقافة لا توجيهها، وحين يُصبح التعلم عادةً لا مشروعًا، عندها فقط تتجذر جذور التميز وتنثر استدامةً حقيقية.

أما من المنظور الوطني، فإنّ التميز المؤسسي هو التعبير العملي عن رؤية الدولة الوعية في إدارة التنمية وبناء الإنسان. فكل مؤسسة متميزة تُسهم في تحقيق الاستراتيجية الوطنية، وكل أداء متقن هو لبنة في بناء الوطن. وهكذا يُصبح التميز ليس مسؤولية مؤسسة واحدة، بل مسؤولية أمةٍ تسعى إلى أن تكون الريادة فيها نمط حياة، لا شعاعاً عابراً.

إنّ مستقبل التميز المؤسسي يرتكز على مبدأ جوهري: التحسين الدائم لا العودة إلى الوراء. فالمؤسسات التي تتوقف عن التطوير تفقد روحها، أما التي تُدرك أن كل إنجاز هو بداية جديدة للتطور، فإنها تُجسّد جوهر التميز في أبهى صوره. فالابداع لا ينتهي، والجودة لا تتوقف، والإنسان حين يعمل بِإيمانٍ وإتقانٍ يرفع مؤسسته ووطنه إلى آفاق لا تُحدّ.

وهكذا، فإنّ التميز المؤسسي هو فن تحويل العمل إلى قيمة، والأداء إلى وعي، والمؤسسة إلى كائن متعلم متجدد. إنه التجسيد العملي لقوله ﴿إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يَتَقَنَّهُ﴾ فالإتقان ليس تفوقاً في المهارة فقط، بل التزام أخلاقيٍ ومسؤوليةٍ وطنيةٍ تُجسّد روح العطاء المستدام.

وبذلك، يمكن القول إنّ التميز ليس وجهة نصلها، بل طريق نسلكه بِإيمانٍ، وعلمٍ، وإصرارٍ، تُعيد فيه تعريف الأداء كل يوم، ونُصنع من خلاله مستقبلاً أكثر وعيًا وعدالةً واستدامةً لوطن يُقدر العمل، ويحتفي بالإتقان، ويصنع من مؤسساته مناراتٍ تُضيء طريق الغد للأجيال القادمة.

## التوثيق للمحتوى

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُناسب إلى مصده ويرافق على منهجيته.

هذا الإضافة من إعداد:

د. محمد العامري

مدرس وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية.

ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

---

#التميز\_المؤسسي #النضج\_المؤسسي #القيادة\_التحويلية #الثقافة\_التنظيمية #الابتكار\_المؤسسي  
#القياس\_والتحسين #الهوية\_الوطنية #الاستدامة\_المؤسسية #إدارة\_الأداء\_المؤسسي #حكومة\_الأداء  
#التكامل\_المؤسسي #الجودة\_الشاملة #القيمة\_المجتمعية #رؤية\_السعودية\_2030 #مهارات\_النجاح  
#د\_محمد\_العامري #التميز\_كهربية #التنمية\_المستدامة #الريادة\_الإدارية #القائد\_المعلم  
#المؤسسة\_المتميزة #القيمة\_المؤسسية #الأثر\_المجتمعي #الإتقان\_والريادة #المؤسسات\_الذكية  
#الابداع\_المستدام