

تقرير عام

# إطار التميز المؤسسي

أسس النجاح المستدام

بقلم د. خالد بن محمد الجارالله، قائد قطاع البحوث والدراسات وبناء القدرات

26 سبتمبر 2024

## الملخص

لماذا تنجح بعض المؤسسات في رحلاتها نحو التميز المؤسسي بينما تتعثّر أخرى؟ رغم التشابه بين أطر التميز العالمية مثل جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (KAQA) ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، فإن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على تطبيق المعايير والمؤشرات، بل يتأثر أيضاً بعوامل أعمق تتعلق بالثقافة المؤسسية والقيادة.

يستعرض هذا التقرير سبعة مرتكزات أساسية تشكل دعائم نجاح واستدامة أنظمة التميز المؤسسي، وهي: الرؤية المشتركة، التواصل الواضح، المصداقية ونزاهة الغاية، المؤسسة، توظيف التقنية، إدارة التغيير، والتحفيز وروح التميز.



## الرؤية المشتركة: فريق واحد، هدف واحد

يمثل القائد عقل المؤسسة وقلبها النابض في آن واحد. ويتجلى التميز القيادي عندما يتناغم حماس القائد مع حماس العاملين في جميع المستويات، مما يعزز القناعة بأهمية بناء نظام التميز.

إن الهدف المشترك، الذي يفهم فيه كل فرد دوره، ويشعر بالمسؤولية، ويدرك المنفعة المتبادلة، يرسخ روح الفريق الواحد. كما أن المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار تعزز هذا التماسك، في حين أن تباين الطموحات أو ضعف الالتزام يؤدي إلى تشتت الجهود ويهدد الاستمرارية (Kotter, 2012).

## التواصل الواضح: خاطب الناس على قدر فهمهم

قال الفيلسوف الإيرلندي إدmond بيرك: "عندما تخاف من شيء، تعلم عنه قدر ما تستطيع؛ فالمعرفة تقهر الخوف". إن سوء الفهم يولد المقاومة، بينما الوضوح يبني الثقة والدافعية.

لذلك، كلما كانت المتطلبات واضحة وبسيطة، ومعبّرًا عنها بلغة يسهل على الجميع فهمها، زاد الاطمئنان لدى العاملين، وتعززت دافعية أصحاب المصلحة، وتشجعت مشاركتهم الإيجابية. كما أن تبسيط الصورة العامة لإطار التميز، وشرح أدواته ومفاهيمه، يساهم في تحقيق فهم جماعي ومشاركة فعّالة، مما يسهل التنفيذ بسلاسة وكفاءة أعلى (Schein, 2010).

## المصداقية ونزاهة الغاية

لا تفصل المصداقية عن التميز المستدام. فالنجاح الحقيقي لا ينبع من الامتثال الشكلي، بل من صدق النية، والسلوك الأخلاقي، والشفافية.

في مطلع عام 2023، انسحبت كلية الطب بجامعة هارفارد من تصنيفات U.S. News & World Report العالمية، بعد بروز تساؤلات حول مصداقية معايير التصنيف، رغم احتفاظها بمراكز متقدمة تاريخيًا (Harvard Gazette, 2023).

ويعكس هذا القرار مبدأً مهمًا: المؤسسات المتميزة حقًا تضع النزاهة والسمعة فوق المظاهر والجوائز. كما أن الشفافية والمساءلة عنصران أساسيان لتعزيز الثقة ودفع التحسين المستمر (Deming, 1986).

## المؤسسية في العمل

يجب أن يكون بناء نظام التميز مشروعًا مؤسسيًا استراتيجيًا، لا مبادرة فردية مرتبطة بأشخاص أو جهود مؤقتة.

تتحقق الاستدامة الحقيقية عندما تُدمج أنشطة التميز ضمن الحوكمة المؤسسية والعمليات اليومية، لتصبح جزءًا من الممارسة المعتادة وليس مشروعًا منفصلًا أو مؤقتًا.

ويبنى التميز المؤسسي على أنظمة منظمة، وإجراءات موثقة، وآليات مساءلة واضحة، إذ لا يمكن للفوضى أن تنتج نجاحًا (Deming, 1986).

## توظيف التقنية

تمثل التقنية لغة العصر وميدانه في الوقت ذاته. فهي لا تساهم فقط في تسريع الأداء وزيادة الدقة، بل تعزز أيضًا الشفافية والمصداقية.

تشير الدراسات إلى أن تطبيق التقنيات الحديثة يمكن أن يقلل زمن العمليات بنسبة تصل إلى 60%، ويخفض الأخطاء بنسبة 50%، بينما أدى استخدام روبوتات المحادثة الذكية إلى تحسين زمن الاستجابة للعملاء بنسبة 70% (McKinsey & Company, 2023).

ومع التطور السريع في الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، أصبحت لدى المؤسسات فرص أكبر لتعزيز إدارة التميز من خلال التحليلات التنبؤية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

## إدارة التغيير

تعد مقاومة التغيير أمرًا طبيعيًا، إلا أن التطبيق الواعي لمنهجيات إدارة التغيير يحدث فرقًا كبيرًا.

فالتطبيق الفعال لنماذج التغيير المنظمة يمكن أن يقلل الهدر بنسبة تصل إلى 50% ويزيد الإنتاجية بنسبة 60% (Prosci، 2021).

ومن أبرز هذه النماذج:

- نموذج ADKAR (Hiatt، 2006)
- نموذج كوتر للتغيير المكون من ثماني خطوات (Kotter، 2012)

ومع ازدياد حجم وتعقيد المؤسسات، تزداد الحاجة إلى منهجية تغيير منظمة ومرنة في آن واحد، توازن بين البعدين البشري والهيكلية لضمان التكيف والاستدامة.

## التحفيز وروح التميز

تُعد المنافسة الإيجابية محفزًا إبداعيًا يبعث الحياة في أي مؤسسة.

ومن الممارسات التحفيزية الفعالة:

- وضع مؤشرات أداء مشتركة بين الإدارات لتعزيز التعاون والمنافسة الصحية.
- تكريم الأداء المتميز والاحتفاء بالإنجازات.

فعلى سبيل المثال، قامت إحدى الوزارات بإطلاق جائزة سنوية للتميز المؤسسي، يتم فيها تكريم الأفراد والإدارات المتميزة في حفل يحضره قيادات الوزارة.

وفي نهاية المطاف، يظل دور القيادة في تعزيز التميز والاعتراف به هو العامل التحفيزي الأهم، إذ يجب أن يمتلك القادة القدرة على إلهام القناعة والحماس، وجعل رحلة التميز تجربة ذات معنى وممتعة.

وكما قال الدكتور غازي القصيبي:

“لا يمكن لموضوع أن يكون مفيدًا ما لم يكن مشوقًا، ولا يمكن أن يكون مشوقًا ما لم يكن بسيطًا، ولا يمكن أن يكون مفيدًا ومشوقًا وبسيطًا إلا إذا بذل المعلم جهدًا أكبر بكثير من المتعلم” (Al-Gosaibi، 2005، ص 47).

## الخاتمة

تجتمع المراكز السبعة على حقيقة واحدة: القيادة هي حجر الزاوية في التميز المؤسسي.

فالنجاح المستدام لا يتحقق بالأدوات والمعايير وحدها، بل بثقافة تقوم على الهدف المشترك، والنزاهة، والذكاء التكيفي.

وعليه، فإن التميز ليس محطة نهائية، بل هو عقلية وفلسفة قيادية تقوم على الوضوح، والصدق، والطموح الجماعي.

- Al-Gosaibi, G. (2005) The Life of an Educator. Riyadh: Dar Al-Obeikan.
- Deming, W. E. (1986) Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press.
- Harvard Gazette (2023) Harvard Medical School withdraws from U.S. News rankings. Available at: <https://news.harvard.edu/gazette> (Accessed: 3 November 2025.)
- Hiatt, J. (2006) ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO: Prosci Research.
- Kotter, J. P. (2012) Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company (2023) The State of Digital Transformation 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital> (Accessed: 3 November 2025.)
- Prosci (2021) Best Practices in Change Management. Loveland, CO: Prosci.
- Schein, E. H. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th edn. San Francisco: Jossey-Bass.
-

نعمل الحكومات، والمؤسسات غير الربحية، وقادة التعليم والأعمال والصناعة على الاستفادة من منتجاتنا وخدماتنا البحثية المُجربة لتسريع النمو.

المحتوى البحثي بالاشتراك	البحوث الاستشارية حسب الطلب
<b>مكتبة الرؤى الاستراتيجية</b> تقارير غير محدودة، وإيجاز شهري، وتنبهات بريدية، وإجابات سريعة لدعم فرق العمل.	<b>موجزات دعم القرار عند الطلب</b> مذكرات تنفيذية موجزة تتضمن الخيارات والتكاليف والمخاطر والخطوات التالية، مدعومة بأدلة موثوقة.
<b>سلسلة الأدلة التطبيقية</b> أدلة قطاعية عملية تتضمن قوائم تحقق ونماذج جاهزة، مع ندوات دورية وبرامج لبناء القدرات.	<b>حزمة دراسات الجدوى والأثر الاقتصادي</b> إعداد نماذج العائد على الاستثمار (ROI) والقيمة الحالية الصافية (NPV) والأثر الاقتصادي الكلي (TEI)، مع إجراء تحليلات الحساسية، وتطوير عروض تنفيذية احترافية جاهزة لعرضها على مجالس الإدارة ودعم اتخاذ القرار.
<b>منصة تتبع المؤشرات والمقارنات المعيارية</b> لوحات متابعة تكشف الفجوات وتحدد الخطوات اللازمة لتحسين ترتيب الجهات في المؤشرات العالمية، مثل مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والابتكار العالمي، والجاهزية الشبكية، والحكومة الرقمية، إضافة إلى نماذج التميز المؤسسي ومعايير الأيزو.	<b>تقييم المقارنات المعيارية والنضج المؤسسي</b> تشخيص شامل للأفراد والعمليات والتقنية والسياسات، مع مقارنات مرجعية وخرائط حرارة وخارطة طريق للتحسين.
<b>الاتجاهات والتوقعات المستقبلية</b> تحليل توجهات السوق، واتجاهات ربع سنوية، وتوقعات سنوية مدعومة بمذكرات تحليلية توضح دلالاتها الاستراتيجية..	<b>بحوث السياسات وقياس الأثر</b> تحليل خط الأساس وتقييم الخيارات، وقياس مؤشرات الأداء والعائد الاجتماعي والقيمة مقابل المال، مع خطط للانتقال من التجريب إلى التوسع وتأثير جاهز للعرض على الجهات التنظيمية.

التواصل:

كايزن للاستشارات (Kaizen Consulting)، ص.ب: 90987، حي التعاون، مركز التعاون التجاري، الرياض 11623، المملكة العربية السعودية  
الهاتف: 920004248  
البريد الإلكتروني: info@kaizen.sa