



جامعة الملك عبدالعزيز  
قسم الإدارة العامة - شطر الطالبات

# التخطيط الاستراتيجي

## PAD332

الجزء الخامس - إدارة التميز

# في هذا الفصل سنتحدث عن:

- ▶ أبعاد إدارة التميز
- ▶ مفهوم إدارة التميز
- ▶ المتطلبات الرئيسية لتحقيق إدارة التميز
- ▶ مفاتيح إدارة التميز

# نظرة عامة

- ▶ Good is no longer good enough
- ▶ Doing the right thing, “right” is not good enough
- ▶ Having the highest quality and being the most productivity dose not suffice today
- ▶ You must excel

# نظرة عامة

«للمنافسة و النجاح، يجب أن نضاعف الجهود، ليس فقط في جودة المنتج و السلع و الخدمات، بل أيضا في جودة التفكير، جودة الاستجابة للعملاء، جودة اتخاذ القرار و جودة كل شئ نعمله» E.S Woolard

➤ لذا فنحن بحاجة إلى إدارة ديناميكية متطورة متميزة

# أبعاد إدارة التميز

## ▶ إدارة التميز لها بعدين محوريين

1. كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات، يجب أن يتسم **بالتميز**، أي الجودة الفائقة الكاملة (لا خطأ و لا انحرافات) و تنفيذ العمل الصحيح من أول مره
2. إنجاز **نتائج غير مسبوقه** تتفوق بها المنظمة على منافسيها و على نفسها (نتائجها السابقة)

# مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز هو مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال المتفوق لموارد المنظمة و كفاءاتها و استغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، بغرض تعظيم الاستفادة منها، مما يمكّن المنظمة من أن تصبح أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً و مستقبلاً، و بما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها و هم:

- المالكين و المساهمين (تعظيم الأرباح)
- العمال (تحسين الظروف المادية و المعنوية)
- الزبائن (جودة عالية للمنتجات و تعظيم المنفعة)
- المجتمع (كالمحافظة على البيئة)

هل إدارة التميز تعتبر اختياراً للمنظمة أم  
حتمية عليها؟



# مظاهر الواقع الحالي

- ▶ **كتلات اقتصادية إقليمية** (تجمع دول بينها روابط خاصة في إطار تجارة حرة، اتحاد جمركي، سوق مشتركة )
- ▶ **كتلات الشركات الكبيرة** (توشيبا الفرنسية مع موتورولا الأمريكية - سيمنس الألمانية مع فليبيس الهولندية)
- ▶ **سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات** (تقع في دولة معينة و تفوق ميزانيتها بعض الدول النامية مثل Google)
- ▶ **ثورة علمية و تكنولوجية و ثورة الاتصالات**
- ▶ **عولمة الجودة** (مقاييس عالمية للجودة مثل ISO)



# أسس إدارة التميز

## ▶ المرتكزات الرئيسية الواجب توفرها في إدارة التميز

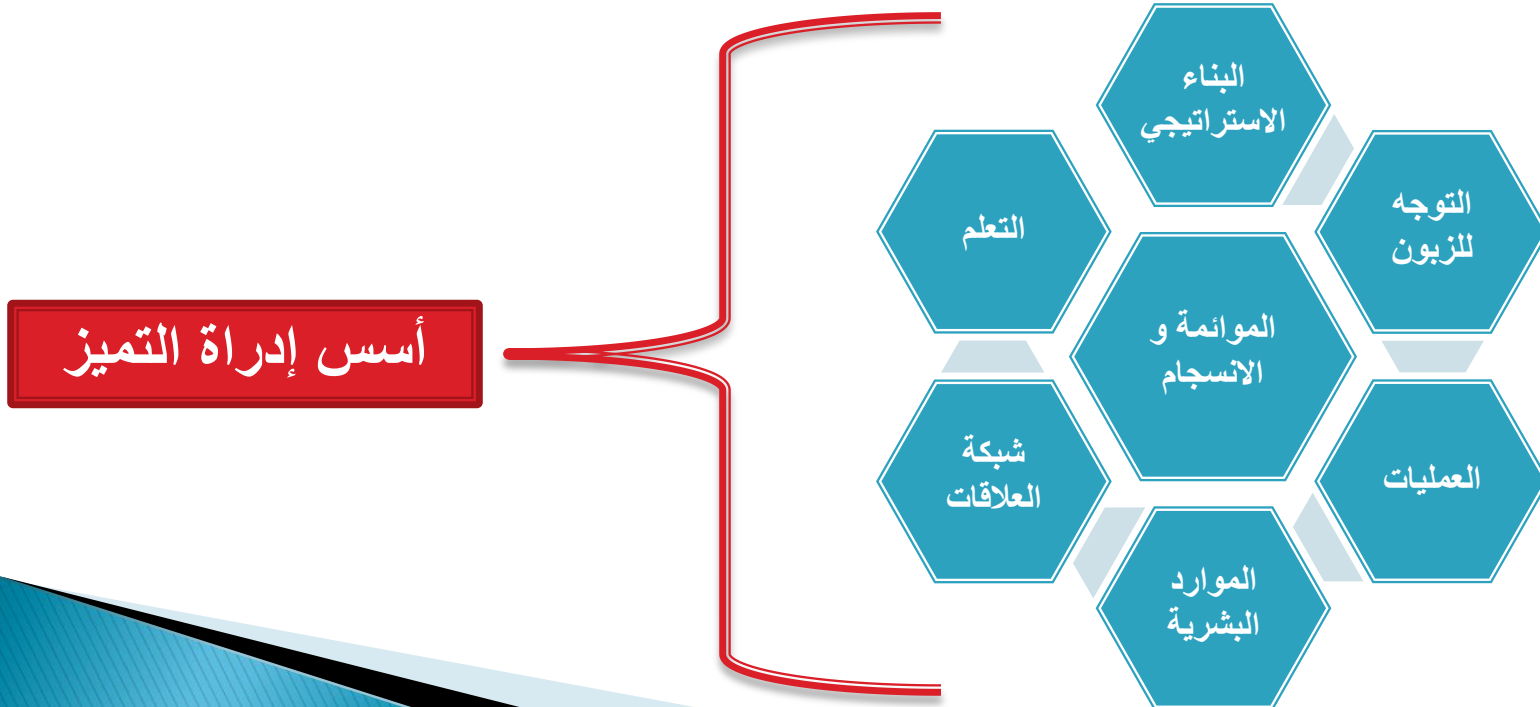
1. **البناء الاستراتيجي ( الرسالة Mission، الرؤيا Vision، القيم Values، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط )**
2. **التوجه نحو الزبائن (الاهتمام بتوقعات الزبائن و ردود أفعالهم و ملاحظاتهم)**
3. **العمليات ( ترابط العمليات و اتسامها ب الوضوح، القيمة ، الرقابة، التحسين)**
4. **الموارد البشرية (مصدر ثروة المنظمة و تشمل القدرات، الكفاءات، الخبرات، المهارات يجب أن تتسم ب التقدير، التنمية البشرية، التوجيه .. الخ)**
5. **شبكة العلاقات (داخليا يجب توفر الثقة - العمل الجماعي - الاتصال )**

# أسس إدارة التميز

▶ المرتكزات الرئيسية الواجب توفرها في إدارة التميز

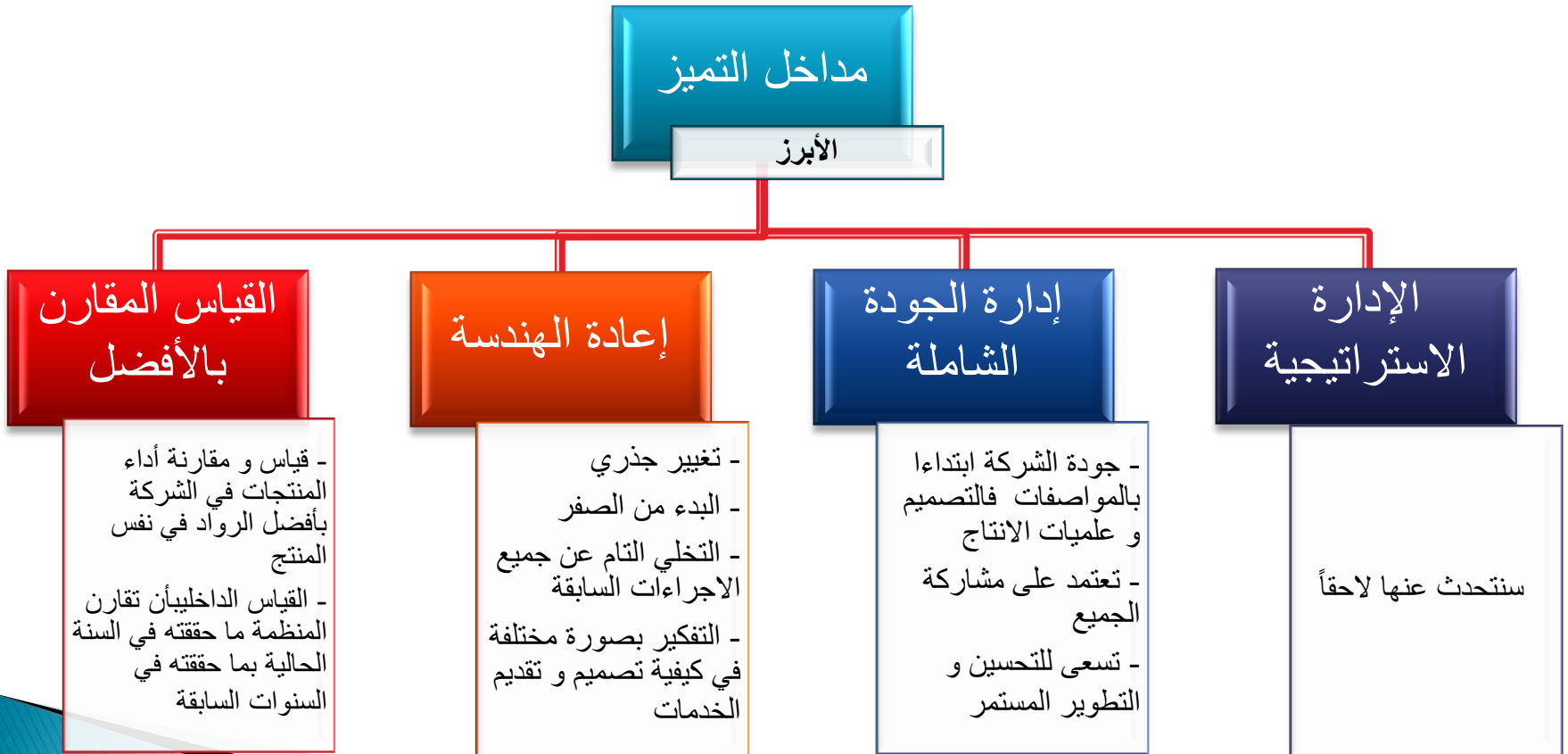
.6. التعلم (تتعلم و التطوير المستمر و الابتكار)

.7. الموائمة و الانسجام (الربط بين الأسس السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة)



# مداخل التميز

► نركز على أربعة مداخل رئيسية لإدارة التميز:



# الإدارة الاستراتيجية

▶ بدأت الإدارة الاستراتيجية عام 1950 - 1960 م

▶ مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission على المدى الطويل في ضوء مميزات التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders

# الإدارة الاستراتيجية

## عناصر الإدارة الاستراتيجية

1. الرؤية **Vision** (ما هو مستقبلنا يتسم بـ الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق)
2. الرسالة **Mission** (السبب في وجود المنظمة، ماهي خدماتها)
3. صياغة الرسالة (المتعاملين منهم؟ المكان اين هو؟ الخدمات ماهي؟)
4. الصورة العامة (الانطباعات العامة عن المنظمة و هويتها)
5. الفلسفة (قيم و معتقدات المنظمة)
6. المشاركة المجتمعية (الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية)
7. التقنية (التقنيات المستخدمة)



Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful

1. Focus on the user and all else will follow
2. It's best to do one thing really, really well
3. Fast is better than slow
4. Democracy on the web works
5. You don't need to be at your desk to need an answer
6. You can make money without doing evil
7. There's always more information out there
8. The need for information crosses all borders.
9. You can be serious without a suit
10. Great just isn't good enough

1. For any you: Understands exactly what you mean and gives you back exactly what you want
2. For business: help business find customer, help publishers make money, cloud computing tools etc.
3. For the web like Chrome, make web better.



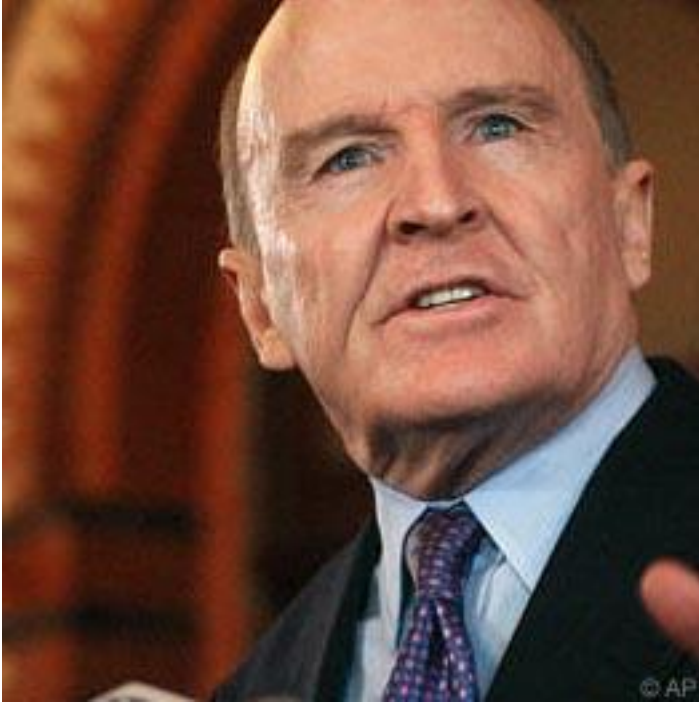
- It is estimated to have 1.2 billion searches per day!
- Google Maps popularized the GPS by showing people how useful driving directions were, and today many news stations use Google Earth.
- Google has also made technology that has already affected our lives easier to access with things like Google Docs and

كان هذا مثال تطبيقي لأبرز عناصر الإدارة الاستراتيجية على شركة Google يتم إكماله خلال المحاضرة





# General Electric



CEO Jack Welch 1981 - 2002

- التخلي عن البيروقراطية (الاجراءات،  
الزي)
  - فتح المجال أمام الجميع للمساهمة  
بأفكارهم كشركاء حقيقيين
  - إلغاء ثلثي المناصب الادارية و ليس  
الموظفين
  - تبديل صناعاتها من صناعة كهربائية الى  
صناعات تقنية عالية
  - تطوير مركز التدريب الإداري للشركة
- ارتفعت أرباح الشركة لتصل إلى 4000%**