



www.mecsj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد العشرون (كانون الأول) 2019

ISSN: 2617-9563

التميز المؤسسي وارتباطه بالأداء الوظيفي

صفوان بن ياسين مليباري

المملكة العربية السعودية

الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف

إدارة التميز المؤسسي

البريد الإلكتروني : sfsf.milibari@gmail.com

ملخص الدراسة

هدف الدراسة : نشر وتأسيس ثقافة التميز بين العاملين وتفعيل الإبداع والإبتكار والتأكيد على تقديم خدمات تحقق رضا المستفيدين وتوفير منهجية واضحة لقياس التحسين المستمر بما يتيح تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في الخدمات .

منهج الدراسة : طبق الباحث المنهج الوصفي عن طريق الدراسات المسحية والدراسات الإرتباطية .
مجتمع وعينة الدراسة : اعتمد الباحث في عينته على الموظفين في القطاع الحكومي بمنطقة مكة المكرمة .

أداة الدراسة : استخدم الباحث أداة المقابلة الشخصية حيث تم إعداد أسئلة تتعلق بالتميز المؤسسي وتطبيقاته في بيئات العمل المختلفة لكل عينة وترك مجال آخر المقابلة للإضافة .

أهم نتائج الدراسة : أن هناك ارتباط وثيق بين التميز المؤسسي والأداء الوظيفي وأن تطبيق أدوات ونظريات التميز المؤسسي قد رفع من معدل الإنتاجية والكفاءة التشغيلية حيث كان وضوح لرؤية ورسالة المنظمة التركيز على النتائج وخلق القيمة والتوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي .

أهم توصيات الدراسة :

- أن يزداد اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والاليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والابداعية
- لا بد من تبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً لضمان النمو والاستمرارية في ظل الانفتاح العالمي والانفجار المعرفي في كل المجالات.
- وجود قيادة رشيدة وملمهة قادرة على صياغة المستقبل وبلوغ الغايات.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على مفاهيم التميز المؤسسي
- توصية بدراسات مستقبلية في تبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة الثقافة المؤسسية لدورها في دفع عجلة التحسين المستمر

Institutional excellence and its relation to functional performance

Summary of the study

The objective of the study: Spreading and rooting a culture of excellence among employees and activating creativity and innovation and emphasizing the provision of services to achieve the satisfaction of the beneficiaries and provide a clear methodology to measure continuous improvement so as to make it possible to identify strengths and areas of improvement in services.

Curriculum: The researcher applied the descriptive method through survey studies and correlation studies.

Community and sample study: The researcher relied in his sample on employees in the government sector in The Makkah region.

Study tool: The researcher used the interview tool where questions related to institutional excellence and its applications were prepared in different work environments for each sample and left another corresponding area for addition.

The most important results of the study: That there is a close correlation between institutional excellence and functionality and that the application of tools and theories of institutional excellence has increased the rate of productivity and operational efficiency where it was clear to the vision and mission of the organization to focus on results, create value and drive towards achievement and support behavioral performance.

The most important recommendations of the study:

- To increase the attention of senior management to human resources and work to create and develop the best ways and mechanisms to invest his energies and employ his mental and creative abilities.
- The methods and techniques of institutional excellence and quality systems must be adopted in general to ensure growth and continuity in the light of global openness and knowledge explosion in all fields.
- A rational and inspiring leadership capable of shaping the future and achieving the goals.
Building an organizational culture based on concepts of institutional excellence.-
- Recommendation for future studies in the adoption of methods and techniques of institutional excellence and quality systems institutional culture for its role in advancing continuous improvement.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه ، وبعد ...
إن الله تعالى قرر مبدأ التعامل بين الناس ، وجعله ضرورة بشرية وسنة كونية ، بل بين في كتابه الكريم أن من أسرار خلق الانسان وتصنيف البشر إلى أمم وشعوب هو أن يتحقق الاتصال والتعارف بينهم .

قال تعالى (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا^١ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ^٢ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)

إن العلاقة التي تربط الناس بعضهم ببعض لا تقوم على رابطة الدم فحسب ، بل إن هناك روابط أخرى تجمع الناس وتؤلف بينهم وترفع من مستوى وحجم تعاملهم ، فهناك رابطة الفكرة والمبدأ ، ورابطة العمل والوظيفة ، ورابطة الصداقة والصحبة ، ورابطة الجنس والعرق ، والرابطة التجارية والإقتصادية والخدمية . وتعتبر رابطة العقيدة هي أجل وأسمى هذه الروابط ، بل لا نبالغ إذا قلنا أنها تفوق رابطة الدم والنسب

إن التعامل مع الآخرين مهارة لا يحسنها كثير من الناس ، وأصبح هناك مسؤوليات كبيرة تقع على عاتق القائمين في العمل المؤسسات والعاملين بها أن يحققوا قدر ممكن من التميز والنجاح .
إن من القيم المعتمدة تجويد العمل والتفرد في إعداده وإخراجه ليكون أنموذجا متميزاً ومتطوراً مرتكزاً على أسس مهنية واحترافية وكفاءات بشرية مؤهلة وتقنيات متجددة وشراكات فاعلة .

مشكلة الدراسة :

تنحصر مشكلة البحث في التعرف على (العلاقة بين التميز المؤسسي والأداء الوظيفي) وعلاقتها بحسن وفادة قاصدين المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف والخدمات التي تقدم وفق أفضل الممارسات والمنهجيات والمعايير المتميزة المرتكزة على أسس مهنية وكفاءات بشرية مؤهلة وتقنيات متجددة وشراكات فاعلة .

أسئلة الدراسة : تسعى الدراسة للإجابة على تساؤلات البحث في الآتي :

- هل هناك علاقة بين تطبيق معايير التمييز المؤسسي والأداء الوظيفي ؟

- هل هناك تطور في منظومة الأعمال والخدمات بعد تطبيق معايير التميز المؤسسي ؟
- هل نشر ثقافة وتأسيس مبادئ التميز المؤسسي وأدواتها لدى الموظفين تدعم عملية الارتقاء بالأداء الوظيفي ؟

أهداف الدراسة :

- نشر وتأسيس ثقافة التميز بين العاملين وتفعيل الإبداع والإبتكار والتأكيد على تقديم خدمات تحقق رضا المستفيدين وتوفير منهجية واضحة لقياس التحسين المستمر بما يتيح تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في الخدمات .
- معرفة مدى تأثير تطبيق معايير التميز المؤسسي على أداء الموظفين في تقديم الخدمات للمستفيدين .

أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين التميز المؤسسي والاداء الوظيفي وتأثيره على الخدمات المقدمة لزوار وعمار بيت الله الحرام وتفعيل التحسين المستمر للعمليات والخدمات الداخلية وتحقيق رضا المستفيدين ومن أبرز الأهداف ما يلي :
- تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأداء والتحسين المستمر للأعمال سعياً نحو إرضاء المستفيدين وكافة المعنيين .
- تعزيز مفهوم التقويم الذاتي وقياس الأداء وتوفير منهجية واضحة لقياس التحسين المستمر
- تطوير منظومة فاعلة لتنمية الموارد البشرية مرتكزة على التطوير الإداري والعمل المؤسسي وفق أدوات ومنهجيات التميز المؤسسي .
- تنمية الأفكار الإبداعية والتطويرية والاستفادة من المستجدات بعين المستكشف والباحث والمنفذ ، وتقديم المصلحة العامة واعتماد منهجية الجسد الواحد المتناغم في أفعاله وأقواله وفق الأسس المهنية الاحترافية .

مصطلحات الدراسة :

التميز :

غاية المنظمة المنشودة لتحقيق التفوق من خلال تبني ممارسات ومنهجيات إدارية لتحقيق نتائج وإنجازات إيجابية

الأداء المؤسسي :

نتائج المنظمة لخدماتها وإمكانياتها وقدرتها على الوفاء بمتطلباتها الداخلية والخارجية وفق مدخلات وعمليات ومخرجات ومدى تأثيرها على المدى الطويل والقصير ، وحسن استثمارها لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية وجودة .

إدارة التميز :

وقد عرفها عبود (٢٠٠٩ ، ص ٥) بأنها " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق مميزات المميزات التنافسية الدائمة "

التطوير :

عرف ويندل فرنش التطوير بأنه " نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل " (دودوين ، ٢٠١٢ ، ص ٢١) .

الأداء :

يعرف الأداء عند أرمسترونج (2013,p.7) Armstrong بأنه هو " كل من السلوكيات والنتائج التي تحقق الأهداف "

القيادة :

يعرفها بوش (2008,p.4) Bush بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة المتوقعة "

التميز الإداري :

القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة .

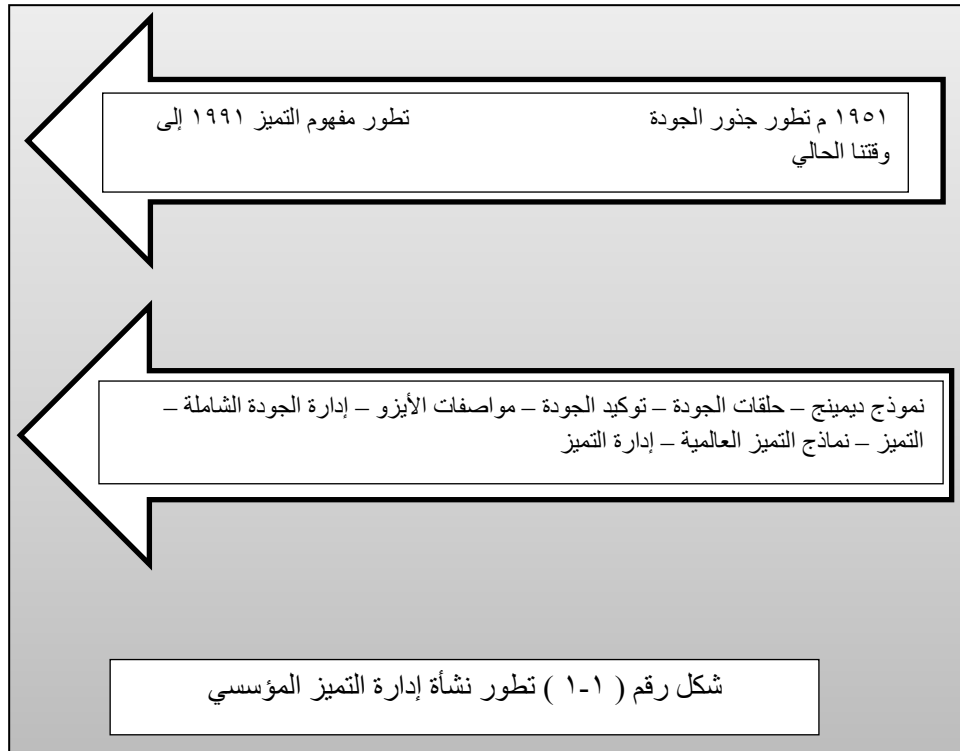
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

القسم الأول : الإطار النظري

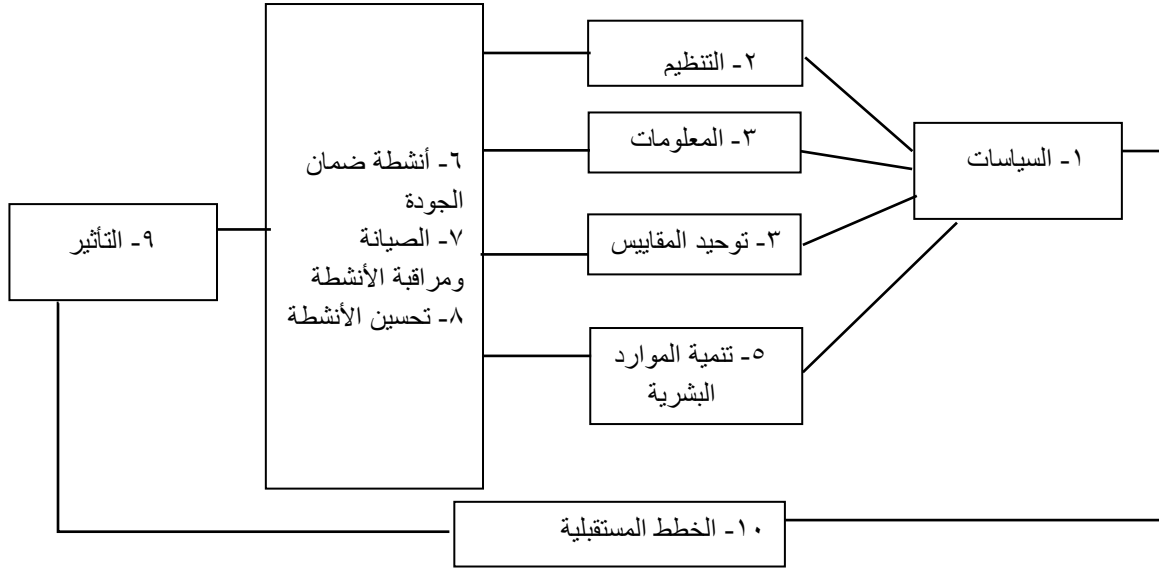
مفهوم التميز المؤسسي :

أتى مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام حيث بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وانتقلت إلى اليابان ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك للبحث عن أنجح الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمرا ميسورا وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم على طريق النجاح

حيث عرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة وكان أحد قادة ذلك الفكر الإداري الدكتور : وليام ادوارد ديمينج الذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في أمريكا ثم انتقل إلى اليابان ليساهم في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل أبان الحرب ، وبعد النجاح البارز والباهر الذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعيا في نهاية ثمانينات القرن الماضي ، انتقل ديمينج إلى أمريكا وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة . (أحمد ، ١٤٤٠)



شكل (٢-١) معايير نموذج ديمنج



نموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM)

تم انشاء النموذج الأوربي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١ م وذلك من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ويعنى بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوربية ، حيث يتم منح جائزته لأربع فئات : المؤسسات الكبيرة ، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات ، مؤسسات القطاع العام ، المؤسسات المتوسطة والصغيرة (سهود . ١٤٣٤ . ص ٢٦) ، ويقوم النموذج على الفرضية القائلة بأن النتائج المتميزة فيما يتعلق بالأفراد والعملاء والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال القيادة التي تضع السياسة والاستراتيجية للمنظمة التي يتم تنفيذها من خلال العاملين والشراكات والموارد والعمليات (ثواني . ١٤٣٠ . ص ١١) .

وقد بين الدليل التنظيمي للجائزة (EFQM.2013) أن النموذج يعتمد على ثمانية مفاهيم

أساسية تمثل مجموعة من المعتقدات التي بارتباطها تحدد حقيقة التميز :

١- القيمة المضافة للمستفيدين

٢- بناء مستقبل مستدام

٣- تنمية القدرة المؤسسية

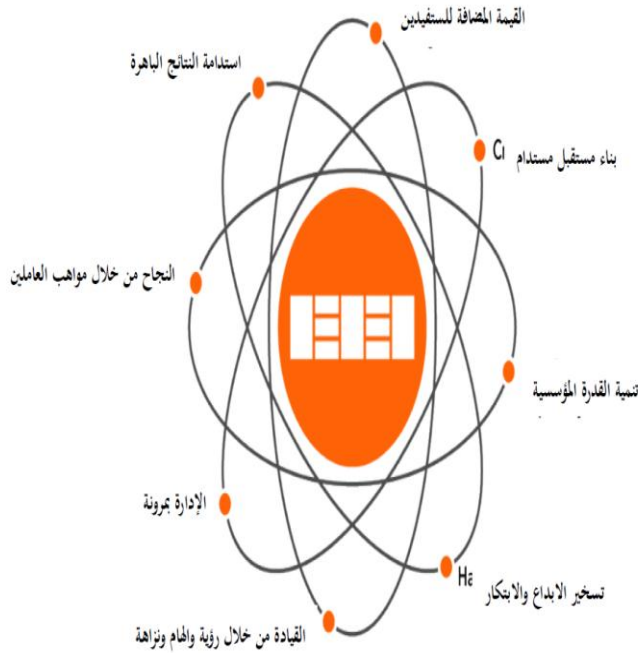
٤- تسخير الإبداع والابتكار

٥- القيادة من خلال رؤية والهام ونزاهة

٦- الإدارة بمرونة

٧- النجاح من خلال مواهب العاملين

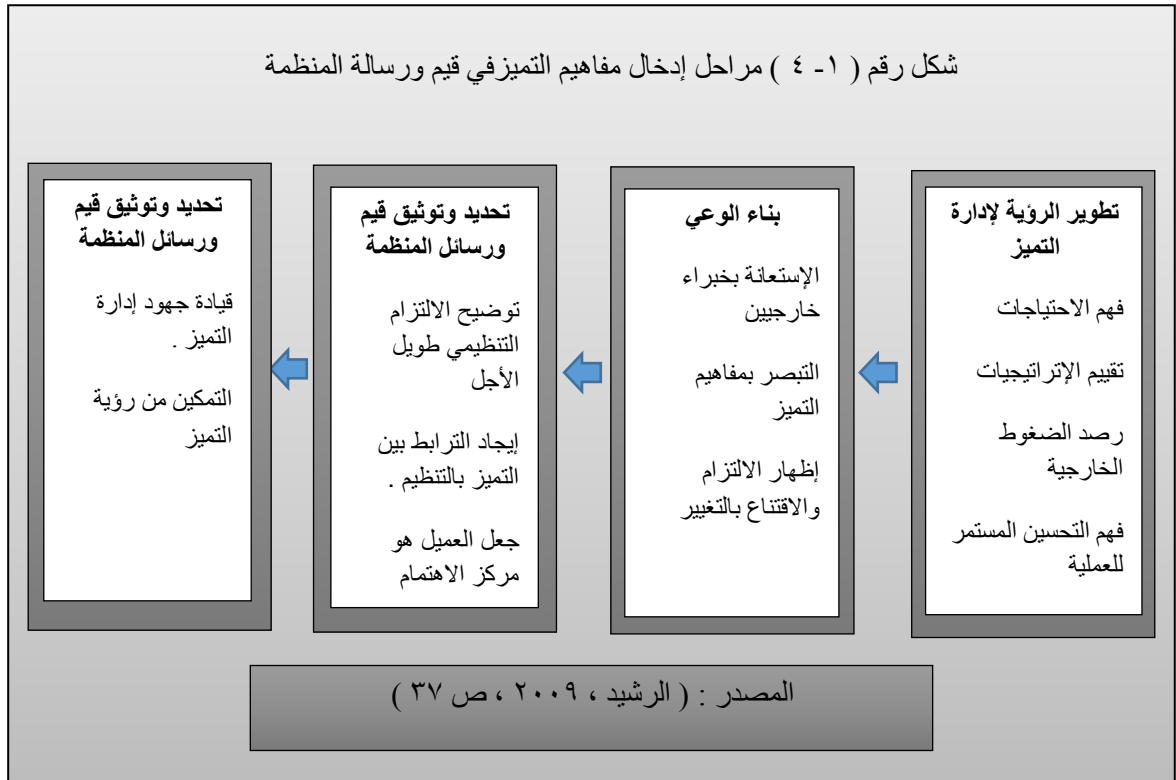
٨- استدامة النتائج الباهرة



شكل (٣-١) مفاهيم جائزة التميز الأوربي

مفهوم إدارة التميز :

ظهر مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهجية واضحة تجمع أسس ومقومات بناء المنظمات لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من جهة ، كما تساعدها في تحقيق الارتباط والتكامل بين عناصرها واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة الدخليين والخارجيين من ملاك للمنظمة وموظفين بها ومتعاملين معها والمجتمع .



مفهوم التميز الإداري :

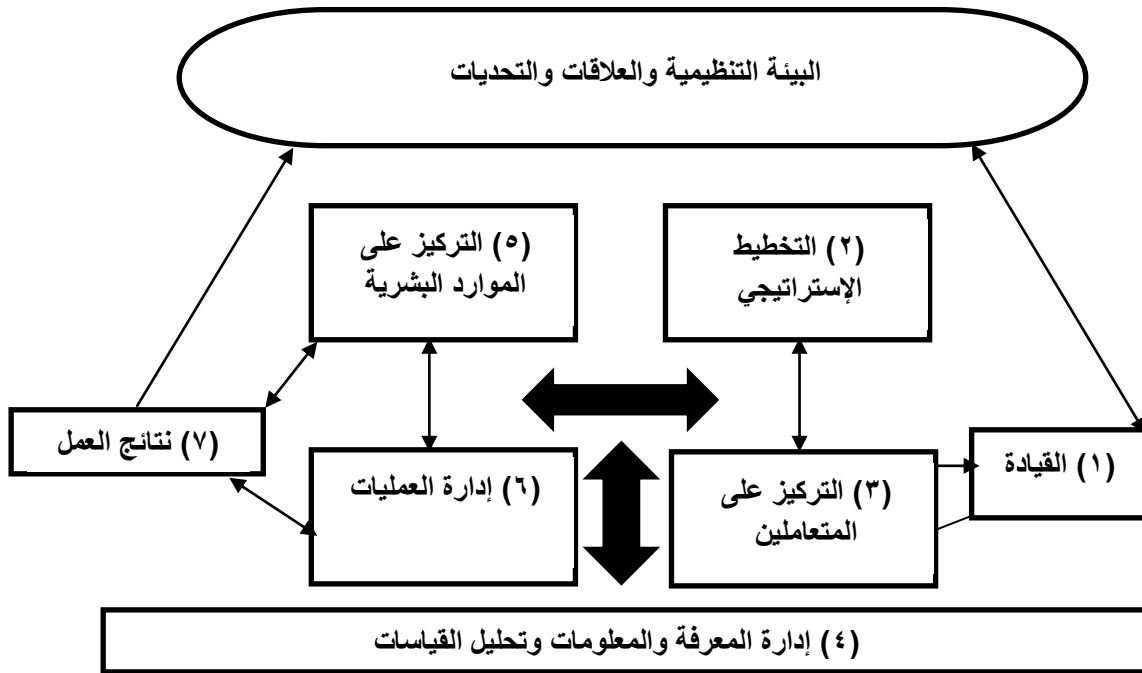
قد كان التميز الإداري وما زال المحور الأساسي للدراسات الإدارية ضمن سلسلة متصلة من حلقات الجودة والتميز ، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عبر العصور جل جهودها لتحديد مفاهيمه ، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم الكفاءة الأساسي للتميز الإداري ، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضعاف البعد البشري لعملية التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الإجتماعية للعاملين . وتأسيساً على ذلك أضيفت إلى قاموس التميز الإداري مصطلحات عدة مثل " العمل الجماعي " و " فرق العمل " و " جودة الحياة التنظيمية " ، واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز حتى توصلت المداخل الإدارية أهمية البيئة الداخلية والخارجية وانعكاسه على أداء المنظمة والأفراد والعاملين فيها ، وبالتالي كان الهدف الأساسي لتمييز الأداء الإداري هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية " الكفاءة " ، وإن كان هذا المفهوم قد توسع مؤخراً وأصبح يشمل المستهلك والعمل والسوق والأداء المقارن وطبيعة البيئة فجميعها باتت متغيرات لا يمكن إغفالها في معادلة الأداء المتميز (زايد ، ٢٠٠٦ م ، ص ٥) ، ويرى السلمي (٢٠٠٢ ، ص ١٤) أن التميز الإداري هو : " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، وبرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة "

الوسائل والطرق المؤدية للوصول إلى التميز المؤسسي :

- للوصول إلى التميز المؤسسي هناك عناصر يجب توافرها وتعتبر أسس للمنشأة التي تريد التغيير والوصول إلى التميز المستدام (جاد الرب ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٢) (جاد الرب ، ٢٠١٣ ، ص ١١٨ – ١٢٢) (المليجي ، ٢٠١٢ ، ص ٩٤) و (الرشيد ، ١٤٤٠) مايلي :
- بناء إستراتيجية متكاملة وشاملة حيث تعتبر خارطة الطريق طويلة المدى للمنشأة .
- تبني القيادة العليا في المنظمة التوجه الإستراتيجي ووضع الأسس والمعايير التي تحقق للمنظمة التميز المؤسسي
- الإهتمام بالموارد البشرية لأنها أساس نجاح أي منظمة ووجود نظام دعم وتحفيز فعال يساهم في تطور وتميز الموارد البشرية .
- تفعيل أنظمة الجودة الشاملة داخل المؤسسة من عمليات ومهام وخدمات مقدمة للمستخدمين الداخليين والخارجيين .
- مرونة الهيكل التنظيمي وشموليته لجميع المستويات الإدارية بالمنشأة قابلة للتكيف مع المتغيرات .
- الاستفادة من أفضل الممارسات في تطبيق التميز المؤسسي من الجهات والمنظمات المختلفة باعتبار نقل المعرفة والمهارات أنها مصدر للإبداع والابتكار .

معايير نموذج مالكولم بالدريج الوطنية الأمريكية

المدخل النظمي



المصدر: Baldridge national program,2008,P29

أهداف إدارة التميز المؤسسي :

ل للوصول إلى التميز المستدام الذي يخدم المنشآت للوصول إلى أعلى معدلات الرضا للمستفيدين الداخليين والخارجيين والمساعدة في اتخاذ القرارات التي تحقق الميزة التنافسية لكل منشأة برزت عدة أهداف لذلك منها : (الهلالات ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢٨) (المليجي ، ٢٠١٢ ، ص ٧٩) .

- دراسة متطلبات واحتياجات المجتمع المستهدف والوفاء بكل المتطلبات التي تحقق رضاهم .
- التأكد من تحقيق جودة العمليات في جميع مراحلها لتقليل الهدر في الموارد .
- مساعدة المنظمات لتفعيل عملية التحسين المستمر داخلها هيكلها التنظيمي وجميع مستوياتها الادارية .
- تمكين قيادة المنظمة من تحليل المشكلات والمعوقات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا .
- تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي والتطوير والتدريب وتمكينهم في اتخاذ القرارات والاستفادة من الموارد البشرية بالشكل الأمثل .
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الكفاءة والفاعلية وتوفير قدر كافي من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها والممارسات والمنهجيات الفضلى .

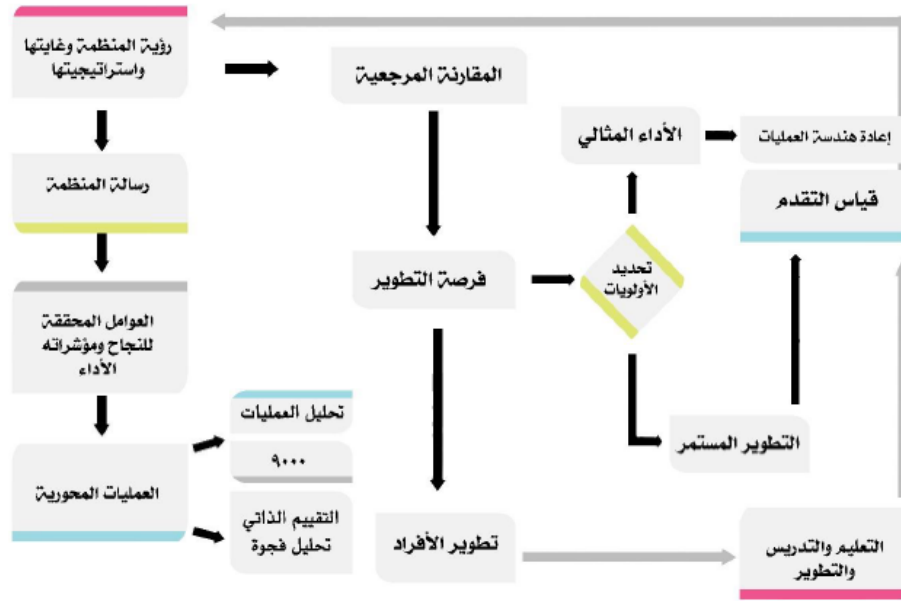
يرتبط الإطار الفكري للتميز بالتفكير المنظومي والذي ينظر إلى المنظمة ككل متكامل تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن هنا فإن أوكلاند (okland , 2001,p.4) يرى أن التميز الإداري يعني " القدرة على توفيق وتنسيق جوانب المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين " ويشير السلمي (٢٠٠٢، ص ٢١-٢٤) إلى أن الإطار الفكري لمفهوم التميز يتضمن العناصر التالية :

١- أن المنظمة تقوم من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء المنظمة هو التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة المجالات ، وكذا اعتبار المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج .

٢- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور ، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطور توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها ، وتتأثر المنظمات بالمناخ المحيط فمنه تستمد مواردها وإليه تخرج مخرجاتها ، كما تلتزم بالقواعد والقيم السائدة في المجتمع وعليه فإن فهم الإداري لهذا الترابط والتداخل بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة بناء المنظمة .

- ٣- للقيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية ولذلك تصبح القيادة الادارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم المقومات التميز .
- ٤- تتبلور مسئوليات قيادة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط ومعرفة الفرص والتهديدات ولا يحقق الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقيادة وإنما تتطلب الاعتماد منهجية إدارية متفوقة وهي الإدارة الاستراتيجية التي تربط تلك العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للربط بين هذه العناصر .
- ٥- يتحقق التميز بحسن استخدام الإدارة للموارد البشرية وإدارة العمليات بما يظهر تفوقا واضحا وبما يكفل الابداع والابتكار بعيدا عن الإدارة التقليدية .
- ٦- ترتبط فكرة التميز بمفهوم الجودة في أداء العمل وفق المواصفات بما يحقق متطلبات عملاء المنظمة الخارجيين والعاملين بها فالجودة الشاملة سمة أساسية من سمات المنظمة والقيادة المتميزة .
- ٧- تحاول الإدارة المتميزة تقويم إنجازاتها الحكم على كفاءتها بالقياس إلى معايير محددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة .
- ٨- التطوير والتحسين المستمر هي الصفة اللازمة للإدارة المتميزة إذا يتيح ذلك للمنظمة أن تكون الأفضل بين المنافسين .
- ٩- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم ، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات .
- ١٠- تسعى الإدارة المتميزة إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة من خارج المنظمة والعاملون داخلها .
- ١١- تسعى الإدارة المتميزة على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف التي ترتبط بالمنظمة مع القدرة لإستثمار هذه العلاقات في تحقيق أهدافها وغاياتها .
- ١٢- القياس اساس التفوق فتعمل الإدارة المتميزة ضمن مبدأ ما لا يمكن قياسه ولا يمكن قياسه ولا يمكن السيطرة عليه ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الوصفي والكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء . و يوضح الشكل التالي الإطار الفكري للتميز .

الإطار الفكري للتميز



شكل (٤-١) الإطار الفكري للتميز

من خلال الشكل السابق يتضح الإطار الفكري للتميز يبدأ من خلال تحديد رؤية ورسالة وأهداف وغايات المنظمة والتي ينبغي لاتفاق عليها ومشاركتها من قبل كل الأطراف ذات العلاقة . يلي ذلك تحديد العوامل المحققة للنجاح ومؤشرات الأداء التي توضح مدى الاقتراب أو البعد عن الأهداف ، وبعد أن تحدد المنظمة ذلك فإنها تعمل على تحديد العمليات المحورية والأساسية ، حيث أن عدم فهم العمليات الجوهرية بشكل عائقا كبيرا لتمام العمليات الأخرى . ثم تنتقل المنظمة إلى مرحلة تحليل العمليات وذلك لتقييم الوضع الحالي ومعرفة فرص التطوير المستمر ، كما تقدم المقارنة المرجعية والتقييم الذاتي فرص إضافية للتطوير خاصة على مستوى الأفراد من حيث تعليمهم وتدريبهم على الأدوار الجديدة التي توصلهم للأداء المثالي وإعادة هندسة العمليات بما يتناسب مع التطوير الحاصل مع قياس الأداء بشكل دوري لتحديد مستوى التقدم ويتضح من خلال الإطار الفكري للتميز الدور الكبير الذي تلعبه القيادات في تميز الأداء المؤسسي ، فيقع على عاتقها تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الاستراتيجية وتحقيق الغايات ، ومن جهة أخرى فإن القائد مسؤول عن العاملين والمناخ التنظيمي في المؤسسة والرضا الوظيفي لأفرادها ، ومن هنا فإن الوصول إلى التميز المؤسسي يرتبط بشكل مباشر بتحسين أداء القادة .

قيم التميز :

يذكر النجار (٢٠١٤، ص ٢٧) أن هناك مجموعة من القيم الأساسية التي تدور حول مفهوم التميز وهي : التوجه بالنتائج والقضاء على الفاقد ، والتركيز على العملاء ، والإدارة بالعمليات والحقائق ، وتنمية العاملين والمشاركة في الإدارة ، والتعليم المستمر والتجديد والتطوير ، والقيادة واتزان الأغراض ، والمسؤولية الإجتماعية العامة ، وتنمية المشاركة ، وثقافة التميز .

ويتضح من ذلك أن القيادة الملهمة الداعمة للتغيير هي من أساسيات قيم التميز ، وليس ذلك فحسب

بل أن القيم الأخرى سواء العاملين أو البيئة الداخلية أو الخارجية تدور حول ممارسات القائد نفسه وما يشرف عليه في مجال عمله أي أنه يمكن القول أن التميز المؤسسي يرتبط بشكل أساسي ومباشر بدور القائد في المؤسسة ، كما أنه من الأهمية بمكان أن يجد القائد المنظمة ذات المناخ التنظيمي المشجع على

التميز والداعمة لأسبابه . الشكل (١٠) الخصائص الأساسية لمنظمات ذات الأداء الفعال :



المتطلبات الرئيسية الداعمة للتميز :

- وجود قيادة ذات رؤيا .
- التركيز دائما على المستقبل .
- الإنغمار في المسؤولية المجتمعية .
- التركيز على النتائج وخلق القيمة .
- التوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي .
- تفعيل دور المعرفة وإدارتها بكل اقتدار وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي .
- انسياب التغذية الراجعة من جميع المصادر لتقييم الأداء .
- ربط الأهداف بالطموحات الشخصية من خلال قيام المنظمة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين .
- البحث عن حل للمشكلات قبل وقوعها إذ أن تحقيق المنظمات للتميز في الأداء يتطلب منها بناء إطار منهجي يساعد على الوصول إلى التميز .
- وضع أهداف متحديّة للذات والآخرين لا توقعها المعوقات والصعوبات المحتملة .
- العمل أكثر مما هو مطلوب لضمان المحافظة على الدرجة العالية من التميز في الأداء . -

المبحث الثاني : تطوير الأداء

مفهوم تطوير الأداء :

أصبح تطوير الأداء ضمن معايير علمية مقننة ومحددة السمة التي تجمع معظم منظمات اليوم سواء كانت حكومية أو خاصة ربحية أو غير ربحية ، فقد بات من الضروري تحسين المخرجات ورفع رضى المستفيد ، ولعل من الأسباب الملحة والتي زادت من أهمية تطوير الأداء هما : التكنولوجيا والعولمة .

يعتبر مفهوم مركب من عنصرين أساسيين وهما : التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي ، وقد تناول الباحثون المهتمون عبر العصور هذين المصطلحين بتعريفات مختلفة تركز منها على جانب معين فمنها ما يركز على علم السلوك ومنها ما يركز على الأفراد وتدريبهم باعتبارهم المحقق الفاعل لأهداف المنظمة .

حيث عرف كل من فرنش وجونيور (١٩٩٥ / ٢٠٠٠ م ، ص ٢٦) التطوير التنظيمي بأنه " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات على السلوك بما في ذلك البحث العلمي "

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف بيكهارد (١٩٩٦ م) للتطوير والذي يعتبر من أكثر التعاريف شهرة وتداولاً من قبل المهتمين والباحثين في مجال التطوير الإداري . حيث يرى أن التطوير هو " جهد مخطط مستوى المنظمة و يدار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في عمليات المنظمة باستخدام العلوم السلوكية " (sahein & gallos, 2006,p,3) . أما علاقي (١٤٣٦ هـ ، ص ٤٣٤) فقد وصف التطوير التنظيمي بأنه " عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم السلوكية لإحداث التكيف مع المؤثرات البيئية من أجل سلامتها وبقاءها وفعاليتها " ويتضح اختلاف التعريفات السابقة من حيث جوانب التركيز فبعضها تركز على البيئة والبعض الآخر يركز على علم السلوك ، ومنها ما يركز حول ارتباط أداء المنظمة بشكل وثيق بأداء أفرادها وخاصة قياداتها ، لكن يبقى الاتفاق حول الهدف النهائي وهو تحسن أداء المنظمة بشكل عام .

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي يدور حولها مفهوم التطوير فيما يلي :

- جهد تنموي مخطط يعتمد على التحليل والتشخيص وليس جهدا عشوائيا .
 - دعم الإدارة العليا وإشرافها على عملية التطوير ، والمساعدة في التصدي لمقاومة التغيير .
 - الشمولية لجميع جوانب التنظيم سواء التنظيم الرسمي أو غير الرسمي ، وكذلك جميع عناصر التنظيم سواء الهياكل التنظيمية أو الأهداف أو الإجراءات ، إضافة إلى الاهتمام بالأبعاد السلوكية .
 - زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال نقل المنظمة من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون
 - التدخل المخطط من خلال استراتيجيات ونماذج ومنهجيات تشمل تطوير الأفراد والقيادات .
- ولعل أهم ما يتطلبه تطوير أداء المنظمة هو تطوير أداء العاملين وتغيير سلوكياتهم للأفضل فهو عبارة عن " جهد شمولي هادف يسعى إلى تغيير أداء العاملين في المنظمة من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكياتهم بالإضافة إلى تغيير التقنية المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية لتطوير الموارد البشرية سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تنشدها المنظمة " (القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٢٩) ، وقد ذكر الصيرفي (٢٠٠٦ م) أن تطوير أداء الإدارة يشمل التحسين في أداء الإدارة من خلال اتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر دعم القدرات الإدارية .

القسم الثاني : الدراسات السابقة :

١- دراسة (التميمي ، ٢٠١٢) بعنوان (العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والادارية الفلسطيني)
حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي (القيادة ، والسياسة والإستراتيجية والموارد البشرية ، والشراكات والموارد ، والعمليات) في ديوان الرقابة المالية والإدارية . والتعرف على مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة من خلال قياس نتائج أعمال الديوان المتمثلة في (نتائج المتعاملين ، ونتائج الموارد البشرية ، ونتائج المجتمع ، ونتائج الأداء الرئيسية) .
والتعرف على العلاقة بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والادارية ، والتعرف على مدى فروقات استجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

٢- دراسة (محمد ، ٢٠١٢) بعنوان (أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي)
وكان من أبرز أهداف البحث الآتي :

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي .
 - التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .
 - التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي .
- وقد وصل الباحث إلى النقاط الآتية :
- أن يزداد اهتمام الادارة العليا بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والاليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والابداعية .
 - العمل على خلق القيمة المتمثلة في المخرجات المناسبة التي تحقق التميز المؤسسي وبالتالي رضاء الزبائن وتعزيز السمعة التجارية والمكانة الإجتماعية للمنظمة.
 - الاهتمام بالقواعد والنظم والإمكانات التي يمكن أن تؤثر من خلالها الشركة في سلوكيات وتصرفات الافراد العاملين فيها.
 - تدعيم القوى الايجابية للمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان والسيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات لضمان استمرار الخدمة .

- لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية بالشركة واشباع حاجاتها .
 - ٣- دراسة (خولة ، ٢٠١٥) بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز – دراسة حالة مؤسسة (prolipos) لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها) وكان من أبرز أهداف الدراسة الآتي :
 - التعرف على أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية .
 - محاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة .
 - ٤- دراسة (بشير ، ٢٠١٣ ، ٢٠١٤) بعنوان (الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق استراتيجية التميز – دراسة حالة اليابان) وكان من أبرز أهداف الدراسة الآتي:
 - إبراز أهمية رأس المال البشري ودوره في المنظمات .
 - التعرف على الخائص الأساسية لرأس المال البشري .
 - التعرف على ما هية الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده .
 - التعرف على العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري ومحدداته .
 - التعرف على الاستراتيجية وكيفية الوصول بها إلى التميز .
 - التعرف على الملامح الرئيسية للاستثمار في رأس المال البشري ونتائجه من خلال دراسة حالة اليابان .
- ولقد توصل الباحث إلى الآتي :
- يعتبر رأس المال البشري اليوم من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً خاصة في المجال الاقتصادي ، وذلك لاهتمام المنظمات وكذا الدول بالوصول إلى التميز الاستراتيجي، ويرجع هذا الحرص على الاهتمام برأس المال البشري إلى ما حققته تجارب بعض المؤسسات والدول التي ركزت على الاستثمار في رأس مالها البشري وتنميته، وهذا ما قادنا إلى التطرق في هذه الدراسة لمفهوم رأس المال البشري وأساليب الاستثمار فيه؛ إضافة إلى تقديمنا لماهية استراتيجية التميز وكيفية تحقيقها عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما تبين لنا من خلال دراسة حالة اليابان التي تعتبر المثل الأعلى في مجال الاستثمار في رأس المال البشري.

- ٥- بحث (ميرغني ، ٢٠١٥) بعنوان (أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية – دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة -) وهدف البحث تحقيق الأتي :
- دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة ، مع التركيز على نموذج التميز الأوربي .
 - الوقوف على تجربة الشركة السودانية للتوليد الحراري في تبني النموذج .
 - تحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تبني نموذج التميز .
 - تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حل تلك المعوقات .
- ووصلت الباحثة إلى مايلي :
- بناء توجه إستراتيجي واضح يراعي الإمكانيات المتاحة ويلبي متطلبات الشركاء والاطراف المعنية.
 - بناء نظام إداري متكامل مبني على معايير ومواصفات معترف بها.
 - الإستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية عالية، وخاصة المورد البشري بإعتباره طاقة فكرية وإبداعية غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة.
 - المساهمة في تصميم نموذج وطني للتميز يحاكي النماذج العالمية يلائم ويناسب الوضع الراهن.
 - إنشاء جوائز محلية ذات معايير ملائمة لنشر التميز المؤسسي ونشر ثقافة التميز.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها ، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها .

وقد استخدم الباحث مصدر أساسي استند الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

مجتمع الدراسة :

إن المجتمع المستهدف في الدراسة هم منسوبي ومنسوبات الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة

عينة الدراسة :

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم مقابلة عدد من الموظفين والموظفات في مختلف الإدارات بمنطقة مكة المكرمة .

أداة الدراسة :

تم استخدام أداة المقابلة لمنسوبي ومنسوبات الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة والإطلاع على آرائهم حول التميز المؤسسي ومدى فاعليته في تطوير أداء الأعمال وتقديم ومن ثم تحليل الاجابات ومقارنتها بالأداء الوظيفي للموظفين قبل تطبيق معايير وممارسات التميز المؤسسي وبعد العمل بممارسات وتطبيقات الجودة .

المراجع

١. أحمد ، أحمد زكريا . (١٤٤٠ هـ) . إدارة التميز ؛ البقاء للأفضل ، الرياض : مجلة التنمية الإدارية ، ع ١٥٣ .
٢. الرشيد ، شقران . (١٤٤٠ هـ) . التميز في الأداء الحكومي وفق رؤية ٢٠٣٠ .. برامج ومبادرات ، الرياض ، مجلة التنمية الإدارية ، ع ١٦١ .
٣. الرشيد ، صالح . (٢٠٠٩ م) . التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال ، مجلة آفاق الإقتصادية ، العدد ١١٦ ، المجلد ٢٩ ، الإمارات : مركز البحوث والتوثيق .
٤. السلمي ، علي (٢٠٠٢) . إدارة التميز . القاهرة : مكتبة الدار الحديثة .
٥. الصيرفي ، محمد (٢٠٠٦ م) . التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي .
٦. القرزعي ، مها محمد (٢٠١٨ م) . فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية – الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
٧. القريوتي ، محمد (٢٠٠٠ م) . السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
٨. القزاز ، اسماعيل ؛ الحديثي ، رامي ؛ كوريل ، عادل . (٢٠٠٩ م) . SIGMA 6 وأساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة . ط ١ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٩. المليجي ، رضا إبراهيم . (٢٠١٢ م) . إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق . القاهرة : عالم الكتب .
١٠. النجار ، فريد . (٢٠١٤ م) . إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع . الإسكندرية : منشأة المعارف .
١١. الهللات ، صالح علي . (٢٠١٤ م) . إدارة التميز – الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال . ط ١ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
١٢. جاد الرب ، سيد محمد . (٢٠١٣ م) . إدارة الإبداع والتميز التنافسي . ط ١ ، القاهرة : دار الكتب المصرية .
١٣. جاد الرب ، سيد محمد . (٢٠٠٩ م) . دروس إدارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية . ج ٢ ، القاهرة : مكتبة الأكاديمية .
١٤. جاد الرب ، سيد محمد . (٢٠١٣) . إدارة الإبداع والتميز التنافسي . القاهرة : مطابع الدار الهندسية .

- ١٥ . زايد ، عادل . (٢٠٠٦ م) . إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ١٦ . سهمود ، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣ م) . واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز ل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM .
- ١٧ . عبود ، علي أحمد . (٢٠٠٩ م) . دور جوائز التميز والجودة في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، الإمارات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان " نحو اداء متميز في القطاع الحكومي " ، في الفترة ٤ نوفمبر ٢٠٠٩ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ١٨ . علاقي ، مدني . (١٤٣٦) . إدارة الموارد البشرية . (ط ٥) . جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع .
- ١٩ . فرنش ، ويندل ، وجونيور ، سيسل . (٢٠٠٠ م) تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين أداء المنظمة . (ترجمة وحيد الهندي) . الرياض : معهد الإدارة العامة . (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٩٥) .