**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة-**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم: إدارة أعمال**

**عنوان البحث:**

**خطة البحث**

**مقدمة**

**المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي**

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف التميز التنظيمي

**المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات و مراحل تطبيق التميز التنظيمي و ممكناته**

المطلب الأول: مبادئ التميز التنظيمي

المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

المطلب الثالث: مراحل تطبيق التميز التنظيمي

المطلب الرابع: ممكنات التميز التنظيمي

**خاتمة**

**قائمة المراجع**

**مقدمة**

التميز مفهوم سبق إليه ديننا الإسلامي الحنيف و يتضح ذلك من خلال توجيهات نبينا الكريم صلى الله عليه و سلم فعن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه و سلم قال }إن الله يحب إذا عمل أحدكن عملا فليتقنه{، و لخص أبو بكر فكرة التميز بالتالي

التميز ممكن التحقيق من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، و ذكر عدة مصادر للوصول إليه من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية، و تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد و إمكانيات المنظمة التي تتطلب نوعا من التفاعل و التكامل فيما بينها حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.

**الإشكالية:**

ما مفهوم التميز التنظيمي؟ و ما هي أهدافه و أهميته؟ و ما هي مبادئه و متطلباته؟ و ماهي مراحل تطبيقه؟

**الفرضيات:**

ربما هو الطريقة الشاملة للعمل الذي ينتج عنه أحداث التوازن بين أصحاب المصلحة المتمثلين في (العملاء و المساهمين و الموظفين و المجتمع) مما يزيد من احتمالات النجاح على المدى الطويل.

و سوف نتعمق في الموضوع.

**المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي**

**المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي**

التميز التنظيمي مصطلح مركب من كلمتين الأولى كلمة التميز و التي يمكن التعبير عنها "بأنها نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة و أصحاب المصلحة و المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم و الإبداع و التحسين المستمر.

الكلمة الثانية تنظيمي و هي مشتقة من كلمة تنظيم و عرفه "روبينز" على انه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

و مفهوم التميز التنظيمي الذي يطلق عليه كذلك التنظيمي أو الأداء التنظيمي المتميز وصف بأنه تميز على مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية و تسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسه نفسه والتعاون مع غيره.

**المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي**

إن أهمية التميز التنظيمي تتركز في

* يساعد على توفير و طرق تعينها العقبات المحتملة.
* انه وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة حيث يمكن المنظمة و صناع القرار فيها من اتخاذ القرارات السليمة.
* يعين على تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء القيادات الإدارية أو الموظفين بهدف تمكينهم من مساعدة منظماتهم على تحقيق الأداء المتميز و المتفوق على المنظمات المنافسة و على نفسها.
* إجمالا فإن أهمية التميز التنظيمي تتمحور حول فكرة أساسية و هي ضرورة إحداث التغير المتناسب مع متطلبات العصر الحديث و العاملين و العملاء.

**المطلب الثالث: أهداف التميز التنظيمي**

سعت العديدمن المنظمات العالمية و العربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي و تحقيق الأهداف التالية:

* فهم مبادئ و تطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة و استخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
* إرساء و ترسيخ فكر و مفاهيم و مبادئ و أسس و نظم الجودة و معايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.
* دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
* توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز.
* ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين و العاملين من خلال تميز أدائهم و التحسين المستمر.
* متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.

**المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات و مراحل تطبيق التميز التنظيمي و ممكناته**

**المطلب الأول: مبادئ التميز التنظيمي**

يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المنظمات الساعية لتحقيقه ومن أهم هذه المبادئ التالي:

* تحقيق الانسجام بين سلوك الموظف و القيم المعتمدة في المنظمة و عقلية الموظف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة و من ناحية أخرى تحقيق الانسجام و التكامل بين استراتيجيات المنظمة و متطلبات العملاء واحتياجات العاملين.
* الاهتمام بالتوازن بين الإستراتيجية و العلميات و الإجراءات و نتائج الأداء.
* التأكيد على مساهمة جزء من الكل أي إدراك و فهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن الجهود التي يبذلها والمهام و المهام المسؤول عنها و مؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة.
* توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة بمعنى تفويض الصلاحيات و منح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم و إمكاناتهم و في المقابل قبول العاملين لهذه المستويات.
* الاستثمار في تطوير و تنمية المهارات و القدرات الأساسية و اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل للمنظمة.
* التقدم الخارجي من خلال قيادة كل من (متطلبات العملاء، السياسات، الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة) بدلا من مجرد الاستجابة لها.
* الاهتمام بإدارة التوتر و الأزمات.
* العمل على استطلاع أراء العملاء و المتعاملين مع المنظمة و معرفة متطلباتهم و الاستفادة من أرائهم.

**المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي**

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمورأساسية و أهم هذه المتطلبات التالي:

* بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و رسالتها و أهدافهاالإستراتيجية بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة و تنظمه.
* توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة و ضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
* تمتع المنظمة بقيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و تعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج و تحرص على استغلال الفرص لتحقيق المنظمة للتميز.
* توفير نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الإدارية.
* وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و الآليات لتخطيط و استقطاب و تعيين الموارد البشرية وتنميتها و توجيه أداءها و أسس تقييمها.
* إدارةالأداء و توفير نظام متكامل يشمل قواعد و آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلات و مستوياته و قواعد توجيهه و متابعته و تقويمه.

**المطلب الثالث: مراحل تطبيق التميز التنظيمي**

يتبع توفر المتطلبات السابقة أو اغلبها وضع خطط لتحقيق التميز التنظيمي و تحديد المراحل اللازمة لذلك،حيث تمر عملية تطبيق التميز التنظيمي يمكن تصنيفها كالتالي:

**أ- المرحلة الأولية:** و تشكل على المراحل التالية

1. دراسة الوضع الحالي للمنظمة و المتغيرات الداخلية و الخارجية من خلال عمليات التحلل الإستراتيجية و تحديد الأسس و التوجهات الإستراتيجية.

2. صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها و تحديد الأهداف الإستراتيجية.

3. تحديد طرق إجراءات العمل التشغيلية و العمل على تحسين بطريقة تضمن الوضوح و الكمال.

4. وضع الأسس و المعايير لقياس النتائج.

5. وضع آليات للمتابعة و التقييم للتعرف على المتغيرات البيئية و تأثيراتها المحتملة على المنظمة.

6. البناء على أفضل ممارسات المنظمات الأخرى و العمل على الاستفادة من خبرتها و تجاربها.

**ب- مرحلة تطبيق التميز:** تنطوي هذه المرحلة على التالي

1. نشر مفاهيم التميز عن طريق استعراض مفاهيم التميز و مناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية تطبيقها.

2. بث رسالة تتضمن التزام المنظمة بالتميز التنظيمي و مبادئه.

3. استخدام نموذج التميز كأداة للتقويم و اكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.

4. وضع خطط للتحسين المستمر عن طريق تحديد المواقع ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز.

5. مراقبة خطط التحسين و التطوير.

6. المحافظة على المكاسب و الأهداف المحققة.

**ج- مرحلة استدامة التميز:** و هذه المرحلة تعني باستمرار تحقيق التميز التنظيمي و من الوسائل المعينة على ذلك

1. توظيف التقنية بالصور التي تحقق أعلى استفادة ممكنة.

2. تشجيع التعلم على كافة المستويات الإدارية و موظفيها.

3. نشر المعرفة و فرص التحسين بين جميع العاملين.

**المطلب الرابع: ممكنات التميز التنظيمي**

إن ممكنات (مقومات) التميز التنظيمي تتمحور في التالي:

**الممكن الأول: التميز القيادي**

تنفرد القيادة بدور كبير و مؤثر في المنظمات كونها تمثل حلقة الوصل بين العاملين و خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية إضافة إلى قدرتها على حفز القوى الايجابية في المنظمات مقابل تقليص القوى السلبية قدر الإمكان و من المعلوم أن القيادة لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية التي عاشتها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

و تجدر الإشارة إلى أن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين باستعمال و امتلاك بعض القدرات و السمات و من بعض مبادئ القيادة الإدارية المتميزة

* القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
* الثقة بالنفس و بالآخرين.
* زيادة معدلات مشاركة العاملين.
* توفير فرص التعلم و التدريب للعاملين.
* احترام التنوع و الاستفادة منه.
* تنمية الابتكار على مستوى الفرد و المنظمة.

و القائد الإداري على وجه الخصوص لابد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها:

* القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة.
* القدرة على بث روح المنافسة الايجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكارالإبداعية.
* الاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد...الخ.

و من بعض أدوار القائد التي من شأنها أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي في النقاط التالية:

* تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة و خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرغبة.
* ترسيخ قيم التميز مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء.
* تدعيم السلوك المتميز من خلال تعزيز بعض القيم كاحترام الذات و الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين والقدرة الحسنة و تنمية الموارد البشرية باستخدام تفويض السلطة الاعتراف بالجهود المتميزة و تحديث وتنمية قدرات العاملين.

**الممكن الثاني: التميز الاستراتيجي**

تعتبر الإستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل و هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي.

و يمكن وصف التميز الاستراتيجي بأنه درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة و شاملة و متكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية، و لكي ينتج عن هذا التخطيط إستراتيجية صحيحة و سليمة تمكن المنظمة من تحقيق التميز الاستراتيجي فإن الأمر يتطلب المرور ببعض الخطوات و المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:**

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية المتضمنة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية و المادية والمعلوماتية) و البيئة الخارجية المتضمنة (المستفيدون من الخدمات، المنافسون، الموردون الهيئات العمالية، غير ذلك من متغيرات سياسة و اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية) بهدف التعرف على جوانب القوة و الضعف والفرص و التهديدات لدى المنظمة.

**المرحلة الثانية:**

صياغة الإستراتيجية بحيث تكون مشتملة على (مهمة المنظمة، أهدافها، و استراتيجياتها كإستراتيجية النمو أو الاستقرار أو التقلص أو غير ذلك).

**المرحلة الثالثة:**

العمل على تنفيذ الإستراتيجية.

**المرحلة الرابعة:**

تقييم الإستراتيجية عن طريق تحديد الأداء المخطط و الأداء الفعلي و من ثم تحديد فجوة الأداء انتهاء باتخاذ الإجراءات الصحيحة.

**الممكن الثالث: تميز الموارد البشرية**

بجدر بدء هذا الجزء بالإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية و يطلق هذا المفهوم على "جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات و مكافئات على أن يلتزم هؤلاء الإفراج في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم بإستراتيجية المنظمة و أهدافها".

و اتضح أن المورد البشري هو أهم العناصر الإنتاجية كونه متفرد بسمات و خصائص تميزه عن الموارد المادية و أن لابد من إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لإدارته و التعامل و بعبارة أكثرإيضاحاإدارة تحسن استثمار رأس المال البشري المتواجد لديها، و يوجد العديد من الممارسات و الأساليبالإدارية التي حاول العلماء تحديدها لتمكين المنظمات من الوصول إلى هدفها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

* ضرورة تشجيع العاملين على طرح الأفكار مع الحرص على الاستمتاع إليها و احترامها.
* الاهتمام بإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل و انسياب المعلومات بسهولة.
* تشجيع النقاش الحر.
* تشجيع التنافس الشريف بين العاملين.

و يلاحظ أن هذه الأساليب لن يتم إتباعهاإلاإذا كان لدى المنظمة إيمان ببعض الافتراضات الأساسية تجاه المورد البشري و أهم هذه لافتراضات التالي:

* إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات والابتكارات، عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.
* إن الموارد البشري يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها الإدارة، بل يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز.
* إن المورد البشري إذاأحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته. يعتبر ذلك كفيلا في توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر دون التدخل التفصيلي و الرقابة الشديدة.
* إن المورد البشري يزيد عطاؤه إذا عمل ضمن فريق عمل يشتركون في تحميل المسؤوليات و تحقيق النتائج.

**الممكن الرابع: تميز الموارد و الشراكات**

المنظمات المتميزة هي التي تقوم بتخطيط و إدارة الشركات الخارجية و الموارد الداخلية لدعم الأداء الاستراتيجي و ضمان فاعلية إدارة العمليات و تقوم كذلك بإدارة الشراكات الخارجية و الموارد الداخلية ضمن التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم التوازن بين الاحتياجات الحالية و المستقبلية ضمانا لتحقيق أهدافها و إدارةالموارد و الشراكات تكون من خلال إدارة كلا مما يأتي:

**الأول: إدارة الموارد المالية**

يؤكد هذا المحور على انه ينبغي للمنظمة الحرص على تدعيم و مراجعة و تحسين السياسة الإستراتيجية ويجب كذلك مراجعة و تحسين العمليات المالية و إدارة المخاطر إلاأنه لابد من اخذ النقاط التالية بالاعتبار

* تحديد مستوى التزام المؤسسة بتطبيق الإستراتيجية المالية.
* الاهتمام ببرامج ترشيد النفقات.
* تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية.
* تفعيل دور التقارير المالية و الاستفادة منها.
* تحليل النتائج و الانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

**الثاني: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**

و تعتبر عن "كيفية الانتقاء و الاختيار و التجمع لمصادر المعلومات و حفظها في وسط ملائم حديث ومتطور و أخيرا بثها بصفة دائمة و مستمرة للمستفيدين بمختلف الأساليب و الوسائل حتى يسهل تطبيقها في اتخاذ القرارات المناسبة".

و بناء التميز التنظيمي باستخدام المعرفة يكون من خلال بعض الأساليب

* بناء نظام الكتروني متكامل لجمع و تصنيف و حفظ و استرجاع المعرفة و جعل المعرفة متاحة للجميع.
* تمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.
* تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المعارف المختلفة و طرق توثيقها و تخزينها و إعادة إنتاجها.
* التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات الساعية لتحقيق التميز التنظيمي من الضروري أن تكون متطورة ومتقدمة و ذات طابع مواكب لمتغيرات العصر إضافة إلى أنه لابد من استخدام أحدث البرمجيات والأجهزة و أن تكون هذه التقنيات و التكنولوجيا شاملة لأنحاء المنظمة و أجزاء التنظيم و غالب العمليات.

**الثالث: إدارة الممتلكات**

تبين من خلال الاطلاع على نماذج التميز أنه أهم محاور إدارة الممتلكات هي الاستخدام الأمثل للممتلكات و المرافق و المعدات، ترشيد الاستهلاك و الإتلاف.

إعادة استخدام بعض المواد، المحافظة على الموارد غير المتجددة كالمباني الكهرباء الماء الوقت.

**الرابع: إدارة الشراكات الخارجية**

يركز على تطوير علاقات تتفق و إستراتيجية المنظمة بشكل يحقق المنفعة المتبادلة و يؤكد على ضرورة اعتماد سياسة الثقة و الشفافية في التعامل و تبادل المعرفة و المعلومات.

- فإن تميز الموارد و الشراكات لا يتم إلا من خلال تفاعل كافة العناصر السابقة و حرص المنظمة على الإدارة الجيدة لها و توفير الإمكانات المالية اللازمة.

**الممكن الخامس: تميز العمليات**

الأساس لإدارة التميز هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة و المتداخلة فيما بينها فالعملية هي "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة (بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو الخارجية) من مجموعة متنوعة من المدخلات التي هي بدورها مخرجات لعمليات أخرى".

و قسمت عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع هي:

**1. عمليات جوهرية:**

هي العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل و لذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

**2. عمليات مساعدة:**

هي العمليات المساعدة و المدعمة للعمليات الجوهرية و هذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل و لكنها تساعد في خلقها.

**3. عمليات إدارية:**

هي عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

**4. عمليات بين المنظمات:**

و هي العمليات التي تتم بين المنظمة و بين الأطراف الخارجية كعمليات الشراء من الموردين.

و تحقيق التميز في إدارة المنظمة لعملياتها الإدارية يحتاج إلى بعض العناصر المعينة من أهمها ما يلي:

* تصميم و إدارة العمليات بطريقة نظامية.
* إدارة فعالة لإدارة عمليات المنظمة و تحديثها و تبسيطها و تحسينها باستمرار.
* اخذ حاجات ورغبات أصحاب المصالح بعين الاعتبار و تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوتها.
* الحرص على إدارةو تنمية العلاقات الجيدة مع العملاء.
* الاستعانة بالأبحاث و استطلاعات الرأي و التغذية المرتدة بين المتعاملين و المنظمة.
* الحفاظ على سياسة الحوار المبنية على الثقة و الشفافية مع جميع المتعاملين و المنظمة.

**خاتمة**

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحالي الذي يتميز بسرعة التغيرات و كثرة التحديات و التطور المستمر في كافة المجالات مما يمدها بالوسائل المختلفة (داخلية و خارجية) و التي تساعد على خلق بيئة عمل داعمة وقادرة على التفكير و التعلم و الإبداع و التطوير و كذلك تتميز بقيادة منفتحة و مبادرة تعمل باستمرار معتمدة على الأسلوب النظمي في التواصل الفعال مما يساعدها على التقدم و التطور و تفادي العديد من المشكلات.

**قائمة المراجع**

1. البارودي، منال احمد، القائد المتميز و أسرارالإبداعالإداري، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر.

2. خيري، أسامة، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014.

3. زايد، عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.