



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي

دراسة حالة معهد علي مزياني " بسكرة "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

مهني أشواق <

إعداد الطالبة:

ميمون نعيمة <

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

(النمل : 19)

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين.....برا بهما

إلى من افتقدتهم وأنا أخط هذه الرسالة..... إلى الأرواح الطاهرة

خالي عمار و عمتي الضاوية و جدتي عائشة و جدي ساعد - رحمهم الله -

إلى زوجي الذي دعمني في كل لحظة : لمين

إلى أخواتي و إخوتي الأعزاء : آمال - سناء - مروة - صفاء - صفوان - مروان

إلى الكتاكيت الصغار و البراعم الصغيرة (إسلام - جيهان - هبة - زين - وسيم)

إلى جدتي و جدي خالاتي و أخوالي إلى عمتي و أعمامي و أولادهم و بناتهم كل باسمه

إلى أم زوجي السعدية و أهل زوجي إخوته و أخواته و زوجاتهم و أزواجهم و أبنائهم و بناتهم

إلى صديقتي العزيزات : - وردة- رهوة - خوخة- مريم - سناء - وسيلة - فوزية - سهام .

إلى رفيقات الدراسة كن نعم السند : آمال - هدى - زينب - مفيدة - شيماء - مريم - سميرة - شامة و طلبة

الدفعة لقسم التسيير و بالأخص تخصص إدارة الموارد البشرية و بالأخص

طلبة الفوج رقم 04 الذين أتمنى لهم التوفيق في ما هو قادم و آت .

إلى أساتذة قسم التسيير الكرام و الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية و خاصة قسم التسيير و خاصة

السيدة جميلة و حسناء و سناء و فائزة

إلى العاملين معي بمصلحة التقييم و التربصات و التداريب - مصلحة التأهيل و الدكتوراء

و مصلحة الشهادات كل باسمه و شخصه .

و لا أنس الذكر و الشكر للسيد نائب رئيس الجامعة المكلف بالبيداغوجيا

السيد عبد المليك بشير

وإلى المدير و العاملين و بمعهد علي مزباني الذين أعطوني يد العون و أحاطوني بالمحبة

و بالأخص " مها " و فقها الله في مشوارها العملي و الدراسي و " أسماء "

إلى من ساعدني و دعمني لأتم هذا العمل المتواضع و إلى كل من هم في قلبي و نسيهم قلبي أهديهم ثمرة

عملي .

نعمة
نعمة

شكر و عرفان :

هذا و لأن الشكر أجمل كلمة ينطق بها اللسان نشكر الله عز و جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كم لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بأخلص و أصدق التشكرات إلى الأستاذة الدكتورة

مهني أشواق

و إلى جميع أساتذة القسم

و الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

و خاصة قسم التسيير كل باسمه

و إلى زملاء العمل و عمال إدارة معهد علي مزياني بسكرة كل باسمه

و إلى كل من مد لنا يد العون و ساعدنا بإخلاص لإخراج هذا العمل إلى النور و إلى كل من ذكرهم قلبي و لم ينسهم قلبي .

الصفحة	الموضوع
	آية
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التميز	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة التميز
03	المطلب الأول: نشأة إدارة التميز
04	المطلب الثاني: مفهوم إدارة التميز
06	المطلب الثالث: خصائص إدارة التميز
08	المطلب الرابع: مبادئ إدارة التميز
16	المبحث الثاني: أسس وأبعاد ومهارات إدارة التميز
16	المطلب الأول: أسس إدارة التميز
22	المطلب الثاني: أبعاد إدارة التميز
25	المطلب الثالث: مهارات إدارة التميز
28	المبحث الثالث: أساسيات إدارة التميز
28	المطلب الأول: منهجية إدارة التميز
28	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التميز
33	المطلب الثالث: معوقات إدارة التميز
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي.	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسي
40	المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي
43	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
45	المطلب الثالث: أنواع الأداء
48	المبحث الثاني: تقييم الأداء
48	المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء
49	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء
52	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
61	المبحث الثالث: علاقة إدارة التميز بالأداء المؤسسي
61	المطلب الأول: أهمية إدارة التميز في تعزيز الأداء المؤسسي
62	المطلب الثاني: حالات دراسية لنتائج تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمعهد علي مزياني - بسكرة -	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم لمعهد التعليم المهني علي مزياني - بسكرة -
66	المطلب الأول : لمحة عن المعهد
68	المطلب الثاني : مهام المعهد
74	المطلب الثالث: توزيع موظفي المعهد
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

76	المطلب الأول: منهج البحث
77	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
80	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
84	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
86	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
86	المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبانة
94	المطلب الثاني: قياس أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياني - بسكرة -
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع
112	الملاحق
119	ملخص

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	شكل يوضح النموذج المقترح بالنسبة للمتغير المستقل و المتغير التابع.	د
02	شكل يوضح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	42
03	شكل يمثل نموذج التميز وعلاقته بالأداء المؤسسي	61
04	شكل يوضح معدلات نسبة تغير الأداء نتيجة لتطبيق إدارة التميز	62
05	شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمعهد التعليم المهني علي مزياني - بسكرة -	73

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (01) : تمثيل الهياكل البيداغوجية لمعهد علي مزباني - بسكرة -	74
02	الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	77
03	الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	78
04	الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	79
05	الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	80
06	الجدول رقم (06) : المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	82
07	الجدول رقم (07): درجات مقياس Likert الخماسي	83
08	جدول رقم (08): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة البحث	84
09	جدول رقم (09): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد القيادة	86
10	جدول رقم (10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاستراتيجيات والسياسات	87
11	جدول رقم (11): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد العاملين	89

90	جدول رقم(12):التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد العمليات	12
91	جدول رقم (13):التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التميز وأبعادها	13
92	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء المؤسسي	14
94	الجدول(15):معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي	15
95	الجدول(16): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة والأداء المؤسسي	16
95	الجدول(17): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات و السياسات والأداء المؤسسي	17
96	الجدول (18) : معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين بعد العاملين والأداء المؤسسي	18
96	الجدول(19): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين بعد العمليات والأداء المؤسسي	19
97	جدول رقم (20): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	20
98	جدول (21) معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة التميز) بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	21
98	جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير	22

	المستقل (إدارة التميز) والأداء المؤسسي بالمعهد محل الدراسة	
--	--	--

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
113	استمارة الاستبيان.	01
118	قائمة المحكمين الاستبان المعتمد في الدراسة الميدانية	02

المقدمة

المقدمة العامة

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تغيرات جذرية سريعة وعميقة رسخت قناعة المؤسسة بضرورة تطوير قدراتها على التكيف في ظل ما تتسم به البيئة العالمية من تعقيد وغموض، فقد أفرزت هذه التغيرات منافسة حادة أوجبت على المؤسسة الاستمرار في توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها، لذا وجد المسيرون أنفسهم أمام ضرورة البحث الحثيث والمستمر في سبل تطوير وتمييز أداء المؤسسة، وقد جاءت العديد من الدراسات في هذا المجال. كما جاءت العديد من الدراسات الحديثة للبحث عن أساليب إدارية أحدث وأنجع في سبيل تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تحقيق الريادة للمؤسسة، لعل أهم المفاهيم التي توصلت إليها هذه الدراسات الحديثة إدارة التميز.

تعتبر إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة و أصبح ضرورة ملحة ومطلبا تسعى المؤسسات للوصول إليه، والذي ينبغي على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعاده وعناصره ، لكونه الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها وذلك بتطوير بيئتها الداخلية و التأقلم مع البيئة الخارجية، للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة و تحقيق الأداء المؤسسي المرغوب فيه وفق إستراتيجية منظمة تسعى لتحقيق و خلق ميزة تنافسية و تحقيق التميز، و التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى .

أولا: الإشكالية

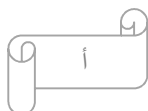
بناء على ما سبق ومن أجل بحث أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي باحدى المؤسسات الجزائرية وهو معهد علي مزياني بيسكرة، ارتأينا طرح الاشكالية التالية:

ما أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي في معهد مزياني علي بيسكرة ؟

تدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى إدارة التميز في معهد مزياني علي بيسكرة ؟

- ماهو مستوى الأداء المؤسسي لمعهد مزياني علي بيسكرة ؟



المقدمة العامة

- ما أثر بعد القيادة على أداء معهد مزياني علي بيسكرة؟
- ما أثر بعد الاستراتيجيات والسياسات على أداء معهد مزياني علي بيسكرة؟
- ما أثر بعد العاملين على أداء معهد مزياني علي بيسكرة؟
- ما أثر بعد العمليات على أداء معهد مزياني علي بيسكرة؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

1- الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال الإدارة من خلال كشف واقع تبني هذه الأخيرة في المؤسسات .
- إمكانية إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه، مع إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى واقتراحات.
- الربط بين متغيرين هامين هما إدارة التميز والأداء المؤسسي، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما.

2- الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية إدارة التميز في أداء المؤسسة، الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول إدارة التميز نوحا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة وأداء المؤسسة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة التميز.

المقدمة العامة

- التعرف على مفهوم أداء المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين إدارة التميز على أداء المؤسسة.
- وكذا التعرف على أثر أبعاد إدارة التميز على الأداء المؤسسي بالمعهد محل الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H_1): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني ؟ "

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح أربع فرضيات فرعية وهي:

و يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستراتيجيات والسياسات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني .

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني .

الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني .

خامساً: نموذج الدراسة

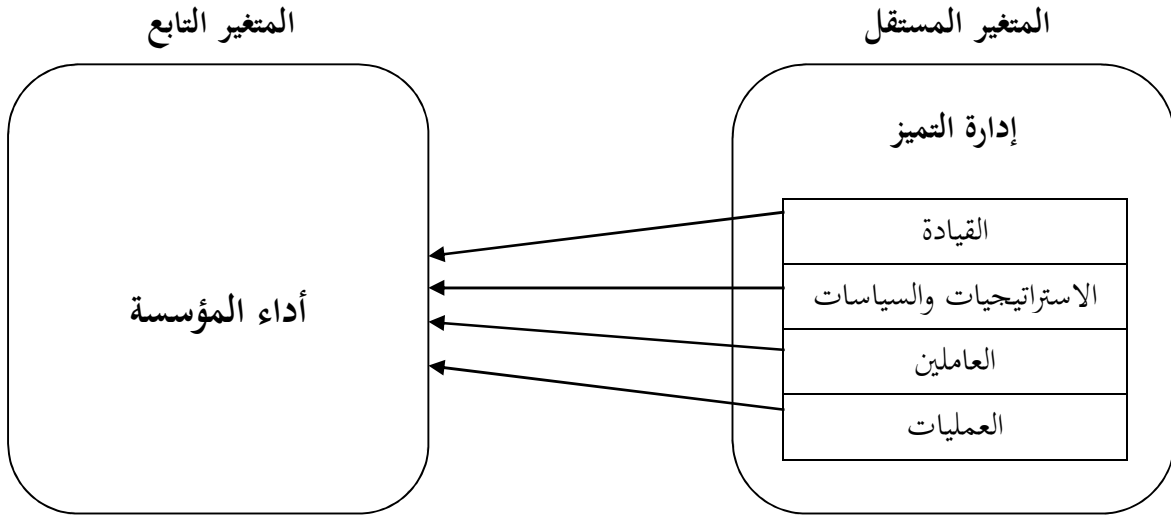
1- متغيرات البحث

المتغير المستقل: إدارة التميز.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

2- النموذج المقترح للدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



سادسا: التعاريف الإجرائية

– إدارة التميز: إدارة التميز هي نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و عملياتها ، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح و في الوقت الصحيح

– الأداء المؤسسي: هو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسات.

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: وتمثل في موظفي معهد علي مزياني –بسكرة-.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة التميز (كمتغير مستقل)، وأداء المؤسسة (كمتغير تابع).
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في معهد علي مزياني –بسكرة-.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال السنة الجامعية 2018-2019.

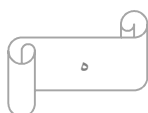
المقدمة العامة

ثامنا: هيكل البحث

تم معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم إدارة التميز مبرزين مختلف تعاريفها، أهميتها، أبعادها...، أما الفصل الثاني فيناقش الاداء المؤسسي مبرزين مختلف تعاريفه وأبعاده، وبالنسبة للفصل الثالث فنحاول تبيان واقع إدارة التميز بالمعهد محل الدراسة وأثرها على الأداء من خلال الدراسة الميدانية.

تاسعا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات، فالمنهج الوصفي والتحليلي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ثم يعبر عنها كميًا أو كيميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هاته الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح. كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على أثر إدارة التميز على أداء معهد مزياني علي ببسكرة.



الفصل الأول

تمهيد :

إن لإدارة التميز أهمية كبرى في التسيير فهي تعتبر من المواضيع الرئيسية بالنسبة للمنظمات الخاصة عامة والمنظمات العامة خاصة والمؤسسات العمومية التي تسعى للوصول إليها في ظل وجود التغييرات التكنولوجية والعولمة فهي تسعى لتحقيق الريادة في شتى النواحي وتحافظ على تحقيق الميزة التنافسية .

حيث سنتطرق في فصلنا هذا المعنون بماهية إدارة التميز ، إدارة التميز ونشأتها ومفهومها وخصائصها ومبادئها وأسسها ومنهجية إدارتها ومراحل تطبيقها ومعوقاتهما.

المبحث الأول: ماهية إدارة التميز

المطلب الأول: نشأة إدارة التميز

ترجع البدايات الأولى لمفهوم الجودة وإدارة التميز إلى العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة والتميز إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحيطان في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء .

وقد جاء الإسلام ليؤكد أهمية التميز وتحسين العمل، حيث أكدت الحضارة الإسلامية أن التميز في أداء الأعمال يعتبر منهجا وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة لقوله تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا "، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان .

و تعد البداية الحقيقية للتميز كمهنة وعمل إداري، مصاحبة للجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة، هي تلك الفترة التي ظهرت فيها عدة محاولات لتطوير العمل والأداء في المؤسسات المختلفة خلال حقبة الأربعينيات من القرن الماضي، وقد ظهرت في بادئ الأمر في المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث وضع ديمينج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسة لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة .

وقد شهد العقد الأخير من القرن محاولات عديدة للتوجه نحو إدارة الجودة والتميز ففي عام 1990 قامت شركة زيروكس بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال، وقد أكدت الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع الدعم والمنافسة .

1 رضا إبراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، دار علاء للكتب ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص ص 69 ، 70- بتصرف - .

2 رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص 72 .

وفي السنوات الأخيرة تزايد الحاجة إلى مفهوم إدارة التميز للتعبير عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكين للمؤسسة وعاملين بها، ومتعاملين معها والمجتمع بأسره .

المطلب الثاني: مفهوم إدارة التميز

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة التميز جدير بالذكر أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح و التفرد من أجل البقاء و النمو¹ تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، والتي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في العقدين الأخيرين، وقد ربط بعض الباحثين بينها وبين الجودة، مبررين ذلك بأن الوصول إلى التميز يعني في مضمونه تحقيق الجودة، وفي ما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة التميز:²

تعني إدارة التميز تخطيط وتنسيق تنظيم الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية لتحقيق التفوق المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .

و يعرف " حسين الدورى " أن إدارة التميز تشير إلى أن بعض الجهود التنظيمية المخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الأساسية للعصر هي التغيير في كل شيء، وعلى كل مستوى، وفي أي وقت .

و يشير " باركر " إلى إدارة التميز على أنها بعض الجهود التنظيمية المخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الإبداع " ويتبنى " عادل زايد " نفس التعريف ويضيف فكرة إدارة التميز " ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها

1 عبد المعطي محمود البهسي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال ، 2014 ، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين ، ص 28 .

2 رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص ص 73 ، 74 ، 75 .

وتعرف إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تتضمن الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً يجعلها متفوقة ومنفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية

وإدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها للفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها .

كما تعرف إدارة التميز بأنها الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية، فتبني المؤسسة لفكر التميز يعني الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقيق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية في ظل منظومة عمل تتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها .

إدارة التميز تعني التخطيط السليم من أجل استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلالاً لتلبية رغبات المستفيدين على أفضل صورة، وتحقيق رضا متلقي الخدمة في نهاية الأمر، والحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التميز الإداري يسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس عند بعض المشكلات أو العقبات فقط .

و إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية .

و تشير إدارة التميز إلى نظام إداري مستمر لانجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر هي: الإدارة، والأفراد العاملين، والنظم، والنتائج .

ويرى " علي السلمي " أن إدارة التميز لها بعدين محوريين، أولهما: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة، وثانيهما: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم .¹

قدم علي السلمي مفهوما واضحا لإدارة التميز في شكل نقاط كالتالي:²

- 1- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار .
- 2- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للموارد رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة .
- 3- تتكامل مجموعة العناصر المؤدية إلى " إدارة التميز " ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ورود بعضها عن غياب البعض الآخر . إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز " .
- 4- الغرض من تحقيق " إدارة التميز " هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطاتهم بها .

المطلب الثالث: خصائص إدارة التميز المؤسسي

تتضمن خصائص إدارة التميز المؤسسي شمولية جميع عناصر المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة حيث تعتبر كل مكونات المؤسسة موضوعاً لإدارة التميز المؤسسي، ونمطية الإجراءات حيث أن الاهتمام بالتميز يعني كل إجراء أو نشاط يضاف إلى الهيكل أو الإطار، كما يتطلب الوعي بالتميز، حيث تحاول الاهتمام بتغيير العقلية الذهنية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والإحساس بالواقع حيث يتطلب عمل جدول زمني لتطوير وتطبيق إدارة التميز المؤسسي، ويتطلب ذلك اتسام عملية التخطيط للتميز بالواقعية .

1 رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص 76 .

2 مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، 2008 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، ص 87 .

و من سمات إدارة التميز اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة التميز، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المؤسسة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي أصبحت المؤسسات تتعامل مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ أساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة .

وتتسم إدارة التميز بأنها أيديولوجية تسيير عليها المؤسسة، حيث أنها أكبر من أن تكون مجموعة إستراتيجيات وخطط فقط، فهي عقيدة أو أيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات، التي يمكن التنازل عليها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تبيين مقومات النجاح والتفوق .

كما تتسم إدارة التميز بأنها نظام مفتوح ومتكامل يتكون من مجموعة أجزاء (المدخلات، العمليات، المخرجات) متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجودة الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها، وبالتالي تتوقف فعالية وكفاءة نظام الجودة على درجة التناسق والتجانس بين هذه المكونات، وكذا بين مكونات كل جزء في حد ذاته وهذا ما يعرف بالتوازن الداخلي للنظام، كما تتوقف على مدى اتفائه مع معطيات البيئة التي يطبق فيها النظام، وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيه .

ويمكن تحديد السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز المؤسسي على النحو التالي:

- التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء .
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بجرية والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات .
- بناء الجودة في مفاهيم ومدركات البشر، وتأكيد الالتزام بها في كافة مجالات العمل، واتخاذها معيارا للمحاسبة والمساءلة .
- التواصل والاندماج في المناخ المحيط واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف ذوي الأهمية .

- التركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة والمنتجات المهذرة للقيمة بإسنادها للغير .
- الاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة، والاستيعاب الأمثل للتقنيات المتاحة .
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات .
- خلق بيئة عمل محيية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والتعاون الإيجابي وروح الفريق .
- السعي لبناء وتنمية وتأكيد المؤسسة المطمئنة الواثقة المستندة إلى القيم والمثل الأخلاقية والدينية الصحيحة .
- السعي عن كشف القدرات الخورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية .
- استثمار القدرات الخورية في بناء العمليات الفعالة ولإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقترابا من تطلعات العملاء

1

المطلب الرابع: مبادئ إدارة التميز المؤسسي

تقوم إدارة التميز على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها، واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، بهدف تعظيم الاستفادة منها، مما يمكن للمؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها، من المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداخل المالية)، والأفراد العاملين (تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية)، والعملاء (جودة عالية للسلع والخدمات وتعظيم المنفعة)، المجتمع (كالمحافظة على البيئة) .

كما تستند إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى أن المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الإدارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها، وذلك من خلال القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة، والاعتماد على تقييم العميل

1 رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق، ص ص 81، 84 .

أو المستفيد في معرفة مدى التميز في الأداء والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية، تستند إلى فلسفة إدارية حديثة تنطلق في إدارتها وإجراءاتها عادةً بعض الأساليب ومنها:

- أسلوب حل المشكلات: ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات في المؤسسة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة .

- المقارنة المرجعية **Benchmarking**: وتعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن وهذه المقارنة مع المؤسسات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن وهذه المقارنة تهدف إلى تحقيق توقعات الدارسين في المؤسسات واحتياجاتهم وإيجاد أهداف واضحة من إثناء الجودة .

- أنظمة الاقتراحات **Suggestion System**: ويكون بوضع نظام الاقتراحات للموظفين بالمؤسسة وتبني هذه الاقتراحات دراساتها .

- أنظمة التوقيت المناسب **Just - in Time System**: وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية في الوقت المناسب .

- رقابة العمليات الإحصائية **Statistical Process Control**: حيث تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما مشرعة العاملين .

وتتضمن مبادئ إدارة التميز الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضاه من خلال مقابلة احتياجاته ورغباته وتوقعاته، وفعالية القيادة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة، والتأكيد على الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد، والابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر، والاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة ومسؤوليتها في إدارة عملياتها، وأنشطتها الأكاديمية والإدارية، والالتزام بالمسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة

بالمؤسسات أو الأفراد، والاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة والتي تقوم بإنتاج الخدمات، والاهتمام بالتغذية المرتدة والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي .

كما توجد مجموعة من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة التميز المؤسسي ومنها:

(أ) الالتزام من قبل الإدارة العليا: من خلال تبنيها سياسة الجودة الشاملة وترسيخها ودعمها ومحاولة مقاومة التغيير من قبل العاملين حيث تتولى التخطيط للجودة كعملية إستراتيجية وتتولى وضع السياسات والأهداف والإجراءات والقواعد لتبني هذا المفهوم .

(ب) التركيز على العميل:

و يقصد بالعميل هنا العميل الداخلي (الطالب - الأساتذة) والعميل الخارجي (المجتمع وأولياء الأمور)، وتهدف الجودة الشاملة إلى التركيز على الطالب باعتباره لب العملية التعليمية (يعد محور النظام)، حيث يعتبر مقياس جودة المؤسسة، لذا وجب قياس رضاه عن الخدمة، وتسعى المؤسسة الفعالة إلى تنمية مهاراته ومعارفه، لأن تحقيق رغبات الطالب يعد المهمة الرئيسية للمؤسسة التي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض سعياً منها لتحقيقها .

(ج) تدعيم العلاقات الإنسانية:

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم وتحقيق الأهداف التعليمية، وتستند هذه العلاقات على التفاعل والتعاون بين الأفراد العاملين مع إدارة المؤسسة، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة بغية الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي والفردى، بحيث يتكاملون في مواقف معينة تدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون ينجم عنه تحسن في الأداء ككل .

(د) التحسين المستمر:

و يستند التحسين المستمر على اعتقاد مفاده أنه من الضروري السعي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء في بعض المعايير الخاصة بكل جزء في المؤسسة، وتتطلب هذه العملية خلق بيئة تنظيمية آمنة تتيح للعاملين المشاركة في تحسين الأداء، وجودة العمل، ومم يساعد على ذلك رغبة المؤسسة في تحقيق تحسن جوهري في كل العمليات، والخدمة التعليمية عن طريق إيجاد ثقافة للجودة، تساعد في نجاح المؤسسة، وتتوقف جودة المنتج والخدمة التعليمية التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها على كفاءة العمليات التي تتم داخلها، وذلك من حيث مدى فهمها، ومعرفة خصائصها، وتحديد نقاط الضعف، وتتم عملية التحسين المستمر من خلال ما يعرف بنموذج الدائرة أي التخطيط للعمليات المطلوب تحسينها، ثم جعل التحسين موضع التنفيذ، يلي ذلك عملية الوقوف على كفاءة عملية التحسين، وذلك بمقارنة البيانات أو النتائج قبل التحسين مع نتائج ما بعد التحسين، وأخيرا تحديد ما ينبغي عمله .

(هـ) القيادة التشاركية الديناميكية:

يعد وجود القيادة التشاركية غير المستأثرة بالسلطة أهم عناصر تحقيق الجودة ويرى جلاتون أنه لا يمكن تحقيق منهاج ذو جودة عالية إذا لم تشارك الأطراف المقصودة بصورة أو بأخرى في عملية تخطيط المنهاج، وفي نموذج المقدم يتخصص مساحة واسعة لمشاركة فئات المجتمع المدني .

(و) التركيز على العمليات :¹

تسعى الجودة الشاملة إلى تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة لما لها من أثر واضح على جودة المدخلات بما تتضمنه من أنشطة وعمليات في المستويات المختلفة، وفي جميع المجالات داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك الاهتمام بدراسة وتحسين كافة العمليات الإدارية والإستراتيجية والتنظيمية، وليس المنتج فقط ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخلات، ومن ثم فإن التنفيذ الناجح لأية عمليات يحتاج إلى فهم ما الذي يحدده أداء العملية ومخرجاتها، ونتائجها، ومن ثم يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض سبل تحسين نوعية المنتج التعليمي .

¹ د / سالي زكي محمد حسين ، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، ص 150 .

(ز) التدريب المستمر: ¹

تؤكد الجودة الشاملة إلى أهمية كل من التدريب والاختيار والدافعية في تحسين العمل داخل المؤسسة، بهدف ضمان تحسين ملموس في أداء الأفراد العاملين، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم داخل المؤسسة، فالجودة تبدأ وتنتهي بعملية التدريب التي تمد الأفراد بالوسائل والأدوات الضرورية لتحسين ما يقومون به من أعمال .

(ح) الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي:

وتتطلب الجودة الشاملة وجود رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهها موحدا للمؤسسة يتجنب التكرار والتناقض، ويكون هناك تحديدا دقيقا للمسؤوليات والمهام المناطة إلى كل فرد في المؤسسة، بجانب توافر السلطات والصلاحيات المناسبة، ولذا فإن فعالية الأداء، وجودته تزداد عن طريق العمل بروح الفريق .

(ط) إتباع المنهج العلمي:

تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق، وتبني المفهوم لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وبذلك يتم التركيز على استخدام البيانات تحليل العمليات، وتحديد المشكلات وقياس الأداء، ويمكن اختيار هذه التغيرات والبيانات التي تم تحليلها للتأكد من هذه التغيرات أدت إلى التحسين، واعتبار

البيانات هي الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير، كما أن هذه البيانات تعد ركيزة أساسية لعملية اتخاذ القرارات التي تستند على حقائق، وليس على آراء واتجاهات متخذي القرارات .

(ك) الإشراف الجيد:

حيث تساعد عملية التقييم الناجحة للجودة الشاملة في تفعيل نمط الإشراف داخل المؤسسة بهدف ضمان مدى تطبيق مبادئها في كل وحدات المؤسسة، ومدير المؤسسة دورا هاما في هذه العملية حيث يكون مشرفا تربويا مقيما، ويمكن

1 جودت عزت عبد الهادي ، سعيد حسني العزة ، - التوجيه المهني و نظرياته - ، ط 1 ، دار الثقافة ، 1999 ، عمان ، الأردن ، ص 40 .

الاعتماد عليه في تحسين الأداء داخل المؤسسة بحكم وجوده الدائم مع الأساتذة والإداريين، ولكن لا يستطيع القيام بهذه المهام بدون تدريب مسبق على بعض الأساليب الإدارية الحديثة، وأساليب تقويمهم والإشراف على تدريبهم .

(ل) مشاركة العاملين:

و تستند الجودة الشاملة على تعبئة خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة من خلال العمل الجماعي، والمشاركة في عملية صنع لقرارات، ويتطلب ذلك إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب، كما يحتاج ذلك إلى تمكين مثل هؤلاء الأفراد وتفويض السلطة للمشاركة في العمل الإداري داخل المؤسسة، وتحديد مطالب كل الجماعات المشاركة في عملية صنع القرارات محاولين إيجاد الحلول التي سوف يستفيد منها كل فرد يشارك في العمليات .

(م) التغذية الراجعة المرتردة:

و تتم عن طريق رصد نتائج عمليات التحسين بصفة مستمرة، وتقييم برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة، والخاصة بجميع أنشطة المؤسسة، ومقارنتها بالبيانات مثل التحسين، وذلك باستخدام أدوات التحليل المناسبة، وتحديد الانحرافات، ونقاط القوة والضعف، ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة بما يضمن الاستمرار في عملية التحسين، والعمل على دعمها والرفع الدائم لكفاءتها .

(ن) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

و تشير الوقاية من الأخطاء إلى تصحيح مسار العمل من أول مرة، حيث يتم منع حدوث الأخطاء إلى تصحيح مسار العمل من أول مرة حتى يتم منع حدوث الأخطاء، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس، بحيث يمكن قياس جودة المنتج أو الخدمة التعليمية المقدمة داخل المؤسسة، بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء، ويحقق هذا المبدأ منع حدوث بعض المشكلات مثل التقليل من إهدار المال، وضياع الوقت الذين ينفقان في اكتشاف مشاكل المؤسسة، وتحفيز الأفراد العاملين وتزويد اهتمامهم بالجودة كأسلوب في العمل، وتحقيق رغبات كافة المستفيدين من العملية التعليمية .

وتعد هذه المبادئ مترابطة ومتداخلة بصورة متصلة ومتداخلة بصورة متصلة ومتداخلة بصورة متصلة، فالتحسين يتم تحقيقه بهدف إشباع حاجات العملاء، ويكون أكثر فعالية حينما يتم التحكم فيه من خلال مطالب العملاء بالإضافة لذلك، فقد أصبح العمل الجماعي ضرورة ملحة في بعض المؤسسات التعليمية الفعالة، ومن ثم فإن الجودة الشاملة تعتبر الجودة الشاملة تعد بمثابة مجموعة من المبادئ والأسس التي تدعم بعضها بعضاً، وفي هذا الصدد، تعتبر الجودة الشاملة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العملاء، وتنتهي برضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، وذلك من خلال اشتراك جميع الأفراد حول الأهداف الكامنة وراءها، وسعيهم الدائم لإشباع حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها .

ويرى " علي السلمي " أن إدارة التميز المؤسسي تقوم على عدة مبادئ (تعرف أيضا بمفاتيح إدارة التميز) وهي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethices
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات، واتخاذ القرارات .
- التوجه بالنتائج Results Orientation
- التركيز على العملاء Customer Focus
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصالح والمعنيين Balanced Results for Stakeholders
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الأنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility

تتصف منهجية إدارة التميز بالسّمات الرئيسية التالية:¹

أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم

إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء . وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدفا استراتيجيا للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه .

1- تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة .

2- تمثل عملية التقويم الذاتي (Self-assessment) عنصرا رئيسيا في نماذج " إدارة التميز " ، إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والاستفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات .

3- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المنظمة بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل Outsourcing .

4- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة

1 صديق احمد اسحق، تميز الأعمال، ملتقى تميز الأعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ص 18.

المبحث الثاني: أسس وأبعاد ومهارات إدارة التميز

المطلب الأول: أسس إدارة التميز¹

تعتمد إدارة التميز المؤسسي على بعض الأسس والركائز ومنها:

وجود منهجية إدارية متفوقة تستثمر الفرص وتتجنب التهديدات وتدعم جوانب القوة وتعالج جوانب الضعف، وتفعيل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتوظيفها في خدمة التعلم التنظيمي، والتطلع الدائم إلى مستويات متفوقة وتقويم الإنجازات، والإدارة الفعالة للموارد البشرية الفاعلة وإدارة العقول الذكية.

و قد اتفق عديد من الباحثين على بعض الأسس والركائز التي تستند عليها إدارة التميز المؤسسي، وتمثل في:

1- وجود رؤية مشتركة Shared Vision:

وتعني هذه الرؤية ضرورة الوعي بمفهوم إدارة التميز من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة حتى يعطي الجميع مزيدا من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية، ويبحث كل منهم عن السبل التي تمكنه من تحسين طرق أداءه لواجباته الوظيفية، وتستند هذه الرؤية على العناية ببلورة مفاهيم إدارة التميز وفلسفتها بالمؤسسة، وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت المعاني وآليات ومعايير إدارة التميز، وكذلك وضع وبناء مدخل نظمي لإدارة عملية التحسين للجودة في ضوء استخدام إستراتيجية متكاملة، ومخططة تنبع من هذه الرؤية.

2- توافر بناء استراتيجي متكامل:

ويعكس توجهات المنظمة و نظرتها المستقبلية¹ حيث يتطلب تحقيق إدارة التميز وجود بناء استراتيجي متكامل داخل المؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسية، ونظرتها للمستقبل، بحيث يضم العناصر ومنها:²

- رسالة المؤسسة، والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

¹ قطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، ص 5.

² رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق، ص ص 90، 94.

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي بين المؤسسات التعليمية الأخرى، ومدى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها .
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها .
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المختلفة المتحققة عنها .

3- ثقافة المؤسسة:

ويقصد بها نسق من القيم والأفكار والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد، وما يفعلون من أشياء، وتشير القيم هنا إلى ما ينظر إليه الفرد على أنه هام بالنسبة لفعل الأشياء، في حين توضح المعايير القواعد غير المكتوبة للسلوك، وتتطلب إدارة التميز تهيئة الثقافة السائدة في المؤسسة لتلقي مفهوم التحسين المستمر للجودة، والعمل على إنجاحه، وذلك بما لا يتعارض مع القيم والمبادئ السائدة بالمؤسسة، وأيضاً إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وتوفير الدعم المستمر .

4- القدرة على الاتصال:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية مؤسسة، بحيث لا يمكن تصور مؤسسة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات، كما أن الاتصال يعد بمثابة الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، من خلال استقبال وإرسال المعلومات من وإلى عملاء المؤسسة - الداخليين والخارجيين - بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها، ويساعد الاتصال في تحقيق جودة وتميز المؤسسة عن طريق التأثير على السلوك الوظيفي للأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم في الأداء، وتدعيم علاقات العمل الوظيفية، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وتنمية روح الفريق لديهم، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة .

5- المشاركة في صنع القرار:

حيث اتفق كثير من علماء إدارة التميز على أهمية المشاركة في صنع القرار، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمساهمة في العمل الإداري، واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل أن تتخذ القرارات، حيث يساعد ذلك في تحقيق الالتزام التنظيمي والمهني من قبل الأفراد العاملين، وبالتالي ديمقراطية إدارة المؤسسة، فعندما يشارك أكثر من فرد في القرار فإن ذلك يعني وجود بدائل

عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة تجاه الموقف، ناهيك أن مشاركة الفرد تجعله يشعر بأنه جزء من كيان المؤسسة وينتج عن ذلك توحده مع التنظيم .

6- الالتزام التنظيمي والمهني من قبل العاملين:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، كما أنه بمثابة وسيلة لتحقيق الاستقرار، والأمن لدى العاملين بها، حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء، والاستمرار، والتكيف مع المتغيرات المختلفة ويتضمن الالتزام مشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسستهم وتعلقهم بها، ويولد التنظيم الناجح لإدارة التميز شعوراً بالفخر والاعتزاز، ويؤكد أن الفرصة متاحة لجميع العاملين لتحقيق التطوير، ويساعد أيضاً في جعل الأفراد يعملون بنظام جماعي من أجل إحاطة الآخرين علماً بالفرص المتاحة لتحقيق التطوير والتحديث ويتحقق ذلك من خلال تبني قيم المؤسسة وأهدافها، والارتباط الوثيق بها والسعي إلى تحسينها، والعمل على تعزيز القيم الإيجابية داخلها، ومساعدة إدارة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير المطلوب .

7- الهيكل التنظيمي المرن:

تعتمد المؤسسات التعليمية الفعالة التي تطبق إدارة التميز ومعاييرها على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الإنفاق، والجهد والوقت، ولذا تتطلب الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة، بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات .

8- فرق العمل:

حيث يعد بناء فرق عمل أحد الأسس الضرورية لإدارة التميز، لما لها من دور هام في تحقيق عملية التحسين الجودة على التعاون والترابط بين الأفراد داخل المؤسسة، وزيادة روح الفريق، ومن هنا يجب أن تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء فرق عمل، وفرق متعددة الوظائف لتساعد في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

9- تقبل التغيير:

و يقصد بذلك تطوير قدرة المؤسسة على تقبل التغييرات والتطورات الحادثة في المجتمع الخارجي، وتدعيم قدرتها على التكيف ومواكبة مثل هذه التغييرات، ويتطلب ذلك مرونة نظام الجودة، حيث يعتمد على تقديم عدد من البدائل للتحسين، والتطوير المستمر، كما يعتمد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستيعابهم كعنصر هام لتفكير الإدارة واختيارها .

10- التغيير الثقافي:

حيث يعتبر التغيير الثقافي داخل أمرا ضروريا من أجل الحياة المؤسسية الجيدة حيث تسعى المؤسسة إلى تجنب نقص الملائمة بين الثقافة السائدة ومطالب البيئة الاجتماعية، أو بين قدرات المؤسسة ومطالب العملاء، أو بين ثقافة المؤسسة وأسلوب شخصية القادة الجدد، أو بين ثقافة المؤسسة وثقافة التنظيمات الأخرى، ويشمل التغيير الثقافي تغيير الأساليب الفنية والإدارية المطبقة حاليا والتغيير في الفلسفة الإدارية الحاكمة للسلوك، وأيضا التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في المجتمع والموجهة لسلوكياته، وتحويلها إلى قواعد ونظم، وقيم جديدة تساعد على تحول الأفراد داخل المؤسسة إلى التميز.

11- التحسين المستمر:

ويعني أن يكون للمؤسسة طرقها الخاصة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق تربوية، وأسس للتسيير والإدارة كما تتضمن أيضا وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التحسين، ويتطلب ذلك التركيز على الجودة من خلال التطابق بين مواصفات الطالب ومتطلبات المرحلة التعليمية، ومتطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد بهدف التحفيز على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة .

12- القيادة التربوية الجيدة:

تعتمد إدارة التميز على مدى توافر قيادة تربوية فعالة داخل المؤسسة، وتحاول بشكل مستمر تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التي يحتذي بها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة و توضيح رسالة المؤسسة، ومنظومة القيم الأساسية بها، ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين، وتعد القيادة من أهم العناصر الفعالة، والمؤثرة في تحقيق الأهداف، والقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة، ولذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية، والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة بهدف إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع .

و تتضمن أهم مقومات التميز المؤسسي ما يلي:¹

- البنية التحتية: حيث تعد البنية التحتية إحدى أهم الركائز العملية التنظيمية التي تتطلب ضرورة توافر الحد الأدنى من حيث المباني الجيدة ومساحاتها وتصميمها وتنفيذها وتجهيزها وجميع الخدمات التي تتطلبها .
- الموارد البشرية: ويتحدد الحديث هنا عن ثلاث أصناف من القوى البشرية: (القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون الإداريون)، وتعد القيادات الأكاديمية والإدارية من المقومات الأساسية في المؤسسة نظرا للدور الكبير الذي تقوم به في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات المختلفة إضافة إلى رسم الخطط المستقبلية .
- التمويل / الميزانية: فهناك أمران أولهما يتعلق بموضوع المؤسسة المنتجة، حيث يحتم على المؤسسة أن تعتمد على ذاتها بدرجة كبيرة والعمل على إيجاد العديد من مصادر التمويل الثابتة وأن تتبنى مفهوم المؤسسة المنتجة فالتعليم العالي وبالذات الجامعي يتميز بتكلفته العالية التي تحتاج إلى الدعم المتواصل .

1 رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص 94 و ما بعدها .

- وضوح الأهداف والاستراتيجيات: حيث يعد مطلباً رئيسياً وخطوة أساسية لمعرفة ماذا يراد من هذه المؤسسات، وكيف تخطط لمستقبلها .
- الخطط والمناهج التعليمية: حيث يصنف المنهج على أنه أحد المكونات الأساسية للعملية التعليمية .
- التقويم: حيث يشتمل على جميع مكونات العملية التعليمية .
- الأداء والجودة: حيث يعد أحد المقومات الرئيسية في عملية تطوير المؤسسات والرقى بها في عالم يتسم بالتغير والتسارع المطرد .

و بذلك تعتمد إدارة التميز على مجموعة من القواعد منها التزام الإدارة بإجراء عمليات التحسين بعيدة المدى، حيث يستند نموذج الجودة على ملائمة واتساق الأهداف، والالتزام بتحقيقها، على أن يبدأ من الإدارة العليا، ويجب أن تكون عملية التحسين مخططة جيداً، وتعتمد على أساس قوى، كما تحتاج إلى تدريب الأفراد العاملين على فهم العميل والمورد، وما ينتج عن ذلك من جودة المنتج والخدمة التعليمية، ويتطلب ذلك إدارة عملية تحسين الجودة، واستخدام طرق جديدة في الإشراف والتدريب .

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية:¹

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية .
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات .
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات (Process Analysis) وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة

1 إيهاب عبد ربه سهود ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في القيادة و الإدارة ، 2013 ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين ص ص 15 ، 16 بتصرف .

- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها . كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء .
- 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات .
- 8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة .
- 9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز ¹ .

المطلب الثاني: أبعاد إدارة التميز ²

تتعدد أبعاد إدارة التميز المؤسسي لتشمل جميع عناصر المؤسسة المادية والبشرية، والعمليات المختلفة، ومخرجات المؤسسة ونواتجها، وتتضمن أبعاد إدارة التميز ما يلي:

- القيادة الإدارية الفعالة: وتتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز " .
- البناء الاستراتيجي المتكامل: ويعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم بعض العناصر ومنها: رسالة المؤسسة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها، والرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد

1 إيهاب عبد ربه سهود ، المرجع السابق ، 16 بتصرف .

2 رضا إبراهيم المليحي ، رجع سابق ، ص ص 95 ، 98 .

- الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات .

- الهيكل التنظيمي المرن:

حيث يتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ " إدارة التميز " التنظيم على أساس العمليات Process- based كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك شبكات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية .

إدارة العمليات:

إن الأساس لإدارة التميز هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى

يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: (السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين)

و تحتاج إدارة التميز إلى نظام متطور لتأكيد التميز يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة .

- نظام معلومات متكامل:

ويضم هذا النظام آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

- إدارة الموارد البشرية:

و تتضمن القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما تشمل قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، حيث تعتبر الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء

- التوجه بالعملاء:

حيث يعتبر العميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها، لذا يجب العمل على احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات، وتحقيق توقعاتهم .

- إدارة الأداء:

وتتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات، وكذلك تقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة .

- **العلاقات الوظيفية:** حيث تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وترتكز العلاقات على ما يلي: (الثقة، العمل الجماعي والاتصال التشابك) .

- **التعلم التنظيمي:** وهو عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية، وتهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية، كما يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من القدرة على حل المشكلات، كما أنه يعد

بمثابة نظام يشتمل على الرؤية، والإستراتيجية، والثقافة، والقيم، والقيادة، والهيكـل، والأنظمة، والعمليات، كما أنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء، وتشمل عملية التعلم التنظيمي على عدة أبعاد لعل من أبرزها مايلي:

- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة لاستشرافه واستحضاره، وإخضاعه للتحليل والبحث والدراسة من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة له، ولضمان البقاء والنماء ومواجهة التحديات بالإعداد والتهيؤ لمطلباتها .
- البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة فيها، وما تتطلع له من أهداف أو تتطلبه من خدمات، أو تمارسه من ضغوط، وفي ضوء ذلك يتم رسم السياسات العامة التي توازن بين العرض والطلب، وتوفق بين الحقوق والواجبات، وتحقق العدالة في توزيع الصلاحيات .
- الموارد والطاقات المتاحة والكامنة، وعناصر القوة والضعف في تعبئتها وتوظيفها، وتحديد نقاط القوة والخلل لإعادة النظر في الخطط والبرامج التي تضمن حسن إدارة المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات .

المطلب الثالث: مهارات إدارة التميز: ¹

ويتوقف نجاح إدارة التميز المؤسسي على مدى قدرة مدير المؤسسة، والقائمين على عمليات التطوير والتخطيط في التأثير على العاملين، وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تيسر له مهمته، وتمثل مجموعة المهارات التالية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه، فالمديرون الفعالون هم الأشخاص الذين يقومون بالعملية إدارة المؤسسة بكل عناصرها، وفي نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسونها، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منهم .

و تشمل أهم المهارات والصفات المطلوبة في مدير التميز المؤسسي:

التفاؤل، والقدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل، والقدرة على التحليل المنطقي، وسعة العلم والمعرفة بما يدور حوله، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور، وحسن الظن

¹ رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص 99 و ما بعدها .

بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه، وفن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم، والقدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية، والإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل .

و توجد ثلاث خصال يتميز بها مديرو التميز وهي:

- 1- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاتهم وقيمهم واضحة ومتصلة بأهداف المؤسسة .
- 2- التمتع برؤية ثابتة وواضحة، عند وضع الأهداف للمؤسسة، تتعدى الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين
- 3- الاتسام بثقة عالية في قدراتهم، وفي الوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعالة تمكنهم من وضع أهداف طموحة للمؤسسات، وتميزه بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة .

كما توجد بعض المهارات التي يتميز بها القائمون على إدارة التميز المؤسسي ومنها:

1- المهارات الفكرية:

و التي تحتاجها في تقدير المواقف، وتقييم المشكلات، واختيار الحلول المناسبة، ويعتمد نجاح التخطيط الفعال على مهارات الفرد في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات والإجادة في استعمال التكنولوجيات الحديثة وتقنيات المعلومات . (بتصرف)

2- المهارات الإدارية:

حيث تحتاج إدارة التميز المؤسسي إلى مهارات إدارية في اختيار المدير لمساعديه، وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة التي يعهد لها بمهام إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

3- المهارات الإنسانية:

و تكتمل مهارات إدارة التميز المؤسسي حين تتوفر لدى المدير القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وتمثل أهم هذه المهارات في القدرة على الاتصال، وتحديد الأهداف، وتحديد المسؤوليات والمهام، وتحديد معايير

الأداء، والعمل مع الأفراد العاملين بهدف وضع رؤى مستقبلية وإستراتيجيات كوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومن هذه المهارات:

- التمكين: ويحدث عندما يشارك المدير أتباعه، في جهود وعمليات التأثير، والسيطرة .
- الحدس أو البديهة: أي قدرات المدير على فحص الحالة ن وتوقع تغيرات محتملة، والإقدام على المخاطر وتكوين الثقة .
- معرفة الوضع الشخصي للمدير لمعرفة نقاط القوة والضعف .
- وضع رؤى أي القدرة على تصور مستقبلي، مختلف، وأفضل من الوضع الحالي، وطرق تنفيذه .
- توحيد القيم أي القدرة على فهم المبادئ التي تسترشد بها المنظمة والعاملون للتوفيق بينها .

كما تحتاج إدارة التميز إلى توافر بعض المهارات لدى القائمين على إدارة المؤسسة ومنها:

تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين، وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تدفعه للسعي وراء كل ما هو جديد، والقدرة على شحذ همم الأفراد، والقدرة على مساعدتهم على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما فيه ابتكار، ودعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة، ورصد وتقييم الأحداث والدلالات، والمؤشرات، التي يمكن الاسترشاد بها في رسم معالم التغير الذي تنشده المؤسسة، ووضع المجتمع أمام مسؤولياته، تجاه الشراكة مع المؤسسة في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وتحديد الأهداف الإجرائية، ذات الأولوية، ورصد الموارد، والقدرة على بناء الغايات، ومهارة تحليل البيانات الو المعلومات وتفسيرها، ومهارة الاختيار الاستراتيجي، ومهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، والتجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

المبحث الثالث: أساسيات إدارة التميز

المطلب الأول: منهجية إدارة التميز¹

تتطلب إدارة التميز إتباع منهجية ذات خطوات متتابعة:

أولها - تحديد رسالة المؤسسة وغرضها .

ثانيها - تحديد الوظائف التي تضطلع المؤسسة بها وأهميتها النسبية لتحقيق رسالتها .

ثالثها - تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف المؤسسة، ووضع مؤشرات أداء كمية وكيفية .

رابعها - تحديد نظام إدارة الجودة، بمعنى توضيح عمليات الإدارة التي تستخدمها المؤسسة في الوقوف على مدى تحقق الأهداف .

خامسها - وضع نظام لفحص الجودة واختيارها من أجل تقويم أداء المؤسسة في اضطلاعها بوظائفها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وإصلاح شامل .

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التميز

و تمر عملية تطبيق إدارة التميز ببعض المراحل، ومنها:

(أ) مرحلة الإعداد والتمهيد لإدارة التميز:

وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيداً عن

مكان العمل، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها:

1- التمهيد والتجديد: ويتم في هذه الخطوة تهيئة البيئة التنظيمية والعاملين لتقبل ثقافة الجودة، بمعنى زرع بذور

إدارة التميز، ونشر ثقافتها داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك تعريف الأفراد العاملين

1 رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص ص 101 ، 107 .

- بالتقييم والاتجاهات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والنماذج السلوكية والتغيرات التي تطرأ على الحياة المؤسسية .
- 2- **تبنى إدارة لفلسفة إدارة الجودة:** حيث تحدد غدارة المؤسسة مدى رغبتها في تطبيق الجودة، ومن ثم تبدأ في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومبادئه التي تستند عليها إدارة التميز .
- 3- **التخلص من مقاومة التغيير:** ويتم في هذه الخطوة نشر ثقافة التغيير، واحتواء بعض مصادر المقاومة، وذلك عن طريق توضيح مفهوم إدارة التميز وأسسها، وتشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات، وتحديد احتياجات العملاء، وتحديد خطوات العمل وإجراءاته بدقة متناهية، وكذلك المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- 4- **إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية:** ويشمل تغيير النمط الإداري السائد بها، بحيث يراعى فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وتوجيه جهودهم نحو التعاون والمشاركة والعمل كفريق لزيادة الفعالية والأداء وكذلك إيجاد برامج ومناهج جيدة .
- و تتطلب هذه المرحلة توافر قناعة الإدارة العليا في المؤسسات بالتغيير نحو إدارة التميز، وقدرتهم على نقل قناعاتهم إلى جميع المستفيدين داخل وخارج المؤسسات وتقديم الدعم والمساندة الكافية لجهود التغيير نحو إدارة التميز، ووجود قيادة فاعلة ذات رؤية مؤثرة ومقنعة تعمل على أخذ زمام التغيير نحو إدارة التميز مع باقي عملاء المؤسسة بروح التعاون والعمل الجماعي، ومن خلال إيجاد كيانات تنظيمية تقوم بتنفيذ وتحقيق إدارة التميز وفق المنهج الملائم للمؤسسة، ويقوم بالمتابعة وضمان الجودة والمحافظة عليها، وأن ترتبط جميع الأقسام والإدارات بنظم متطورة للمتابعة وتقوم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع مرافق المؤسسة، وتحديد المسؤوليات والمهام، وآليات العمل الخاصة بالعاملين، ووجود رؤية واضحة وخطط إستراتيجية للعمل والتحول نحو إدارة التميز يتم من خلالها تحديد وتعريف المفاهيم الخاصة بإدارة التميز يتم من خلالها تحديد وتعريف المفاهيم الخاصة بإدارة التميز بكل وضوح ، وتحديد نموذج العمل الأساسي لتطبيق الجودة والخاص بالمؤسسة مع متابعة التطبيق، ووضع منهجية خطوة بخطوة لتنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة تكون واضحة ومفهومة عند كل العاملين .

ب- مرحلة التخطيط لإدارة التميز

و يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، ويتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة التميز، والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات الطلاب بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، واكتشاف الطرق الجديدة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية هذا إلى جانب خطة تعاونية للعمل، وتشتمل عملية التخطيط لإدارة التميز على ما يلي:

1- الرؤية: حيث يقوم المخططون بتحديد الهدف من وجود

المؤسسة التعليمية، ومهمتهم ورؤيتهم الأساسية، والأهداف التي ينبغي تحقيقها .

2- متطلبات العميل: ويقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن المؤسسة التعليمية من تلبية ما يتوقعه

العميل ومتطلباته، بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد متطلبات المتعلم العميل

وطرق النجاح .

3- تحديد العوامل: حيث يتم تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة، ووضع كل المستويات

القياسية التي ستصل إليها المؤسسة التعليمية، وكيفية إعداد العاملين وعمليات التقويم .

و يجب أن يكون هناك توقعاً لما يمكن أن يقابله التغيير من مقاومة، على أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه

المقاومة بحيث تراعى فيها أسباب وأبعاد هذه المقاومة، ويكون الهدف هو إقناع الجميع بمزايا تطبيق نظم الجودة .

ج- مرحلة التنظيم لإدارة التميز:

وفي هذه المرحلة يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية لتطبيق الجودة الشاملة، ويتسم التنظيم للجودة بما يلي:

وحدة الفعالية: بمعنى احتياج كل وحدة، وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاءة وفعالية، ووضع مواصفات للجودة التي يعمل

بها .

التوجيه الرأسي: ويعني أن يكون كل عضو بالمؤسسة في حاجة إلى فهم إستراتيجية واتجاهات المؤسسة التعليمية ورسالتها ورؤيتها .

التوجيه الأفقي: ويعني تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية، وإدراك الأهداف ومتطلبات الوحدات الأخرى، والحاجة إلى آليات تؤدي إلى فعالية العمل مع أي مشكلة قد تقف حائلا دون عملية التطبيق .

قيادة العمليات: وتعني أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها من قبل فرد معين .

و تشمل عملية التنظيم لإدارة التميز بعض الخطوات منها:

- إنشاء مجلس لإدارة التميز:

و يعد أحد الأنظمة التي أثبتت فاعلية في بعض المؤسسات، ويتكون عادة من رؤساء تنفيذيين، ومسؤولين عن مهام خطية، ومجموعات، ويرأسه مدير، ويختص هذا المجلس بمناقشة قضايا الجودة، والأهداف التنظيمية، وسياسة الجودة، وخطط الجودة الشاملة .

- اختيار فريق تصميم لإدارة التميز:

و يتم تشكيل هذا الفريق بحيث يضم منسق الجودة، ومدير الجودة، وتتضمن مسؤولياته دراسة مفاهيم غدارة الجودة وتطبيقاتها، وإعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة، واقتراح خطة مبدئية في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة .

- تكوين فريق التحسين:

و يتم تكوينه في باقي الوحدات المؤسسية بحيث يعين لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم إدارة الجودة .

ب - مرحلة التنفيذ لإدارة التميز:

و تشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم ن بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق

الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضا إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والعملاء .

و تتضمن مرحلة التنفيذ لإدارة التميز بعض الخطوات وهي:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة للعاملين أو المعلمين، ويتطلب ذلك مزيدا من الجهد والتخطيط والجودة، وتحديد حاجات العملاء، وتحسين أداء كل فرد بالمؤسسة .

د- مرحلة التقييم لإدارة التميز:

و تبدأ هذه المرحلة عادة بالإجابة على بعض التساؤلات ومنها:

- ما لأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟
- ماذا يجب على المؤسسة التعليمية القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟
- ما المداخل المطبقة حاليا، والتي تستهدف تحسين أداء المؤسسة ؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة التميز بدلا من المداخل الحالية ؟
- ما الفوائد التي تحققها إدارة التميز للمؤسسة ؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بفعالية داخل المؤسسة ؟
- ما العقبات التي يمكن أن تعوق عملية تطبيق ؟
- ما دور المدير في تحسين جودة الأداء ؟
- ما برامج التدريب التي يمكن تنفيذها لتحسين أداء العاملين ؟
- كيف يمكن تحقيق رضا العملاء والعاملين ؟

و يلي الإجابة عن مثل هذه التساؤلات نوع من التقييم الذاتي للأمر بحيث يمكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات، أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد ذلك على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ويشمل هذا التقييم الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين من خلال برامج التدريب التي يحصلون عليها .

هـ - مرحلة تبادل ونشر الخبرات الخاصة بإدارة التميز

و يتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها، حيث تدعى إدارة المؤسسة جميع الوحدات، وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة .

ومن هنا يتضح أن تطبيق نظام الجودة يعتمد على العديد من الإجراءات والأنظمة التي تستخدم لتأكيد تحقيق هدف الجودة في المؤسسات والإدارات التي تسعى إلى تطبيق إدارة التميز لديها، حيث أن عملية تطبيق نظام الجودة لا تقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح، فإن الأمر يتطلب مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع العناصر في المؤسسة، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع وحداتها حسب المواصفات والمعايير التي حدده نظام إدارة التميز .

المطلب الثالث: معوقات إدارة التميز¹

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز ومنها:

- ضعف الموارد المالية للمؤسسة .
- عدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز .
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز .
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز .

¹ رضا إبراهيم المليجي ، المرجع السابق ، ص ص 108 ، 110 .

- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في العمال الروتينية والإجرائية .
 - قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير .
 - انشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه إدارة التميز من وقت وجهد .
- و هنالك العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز المؤسسي ومنها:
- انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل المنظمة .
 - جمود التنظيم المؤسسي، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، وكذلك التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق، دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ .
 - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وضعف الاهتمام بأنسنة الإنسان لشيوع الأنماط الإدارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم .
 - عدم مكافأة الأفراد العاملين على عملهم بصورة جيدة، أو عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع الإستراتيجية الكاملة للمؤسسات .
 - عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة، مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لفهم تطبيق اهتماماتهم المختلفة .
 - تعدد المستفيدين من المؤسسات، يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات، والخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .
 - التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق مستوى عال من الأداء .
 - ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة ، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال .
 - عدم اتساق سلوكيات القادة في أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل
 - معارضة كثير من العاملين لإدارة التميز بسبب مضامينها التي يعدونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية .

- و يمكن إجمال أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق إدارة التميز في العوامل التالية:
- قلة الوقت المخصص لتطبيق إدارة التميز .
 - ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة أثناء تطبيق إدارة التميز .
 - ظهور أزمات تقلل من الاهتمام المعطى لعملية تطبيق إدارة التميز .
 - قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز .
 - قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف فعاليتها .
 - ضعف فعالية الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه أثناء تطبيق إدارة التميز .
 - قلة الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية في عملية تطبيق إدارة التميز .
 - قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة اللازمة لتطبيق إدارة التميز .
 - عدم اختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية ما يقف عائقا أمام فرص التميز .
 - عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها في إدارة التميز .

بالإضافة لذلك هناك بعض المعوقات الأخرى وتتضمن ما يلي:

- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز المؤسسي أولوية من أولوياتها .
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما ضعيفا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، بل يقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره .
- عدم مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، وغياب جو الحرية .
- البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية .

- اعتماد برامج إدارة التميز على خبراء بالجودة والتميز أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة .
- التركيز على أساليب معينة في إدارة التميز، وليس على النظام كله .
- عدم المرونة في الهيكل التنظيمي وعدم كفاءته .
- عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز .

خلاصة :

أصبحت إدارة التميز هدفا تسعى إليه المؤسسات و ذلك نظرا لما يتميز به محيطها الخارجي من تغيرات متسارعة في ظل العولمة و التكنولوجيا الحديثة و نتيجة وجود المنافسة بين المؤسسات في تقديم أفضل المنتجات و الخدمات و ذلك بهدف إرضاء جميع الأطراف المشتركة في بيئتها سواء الداخلية من موارد مالية ، مادية ، و بشرية و نقصد بهذا الصدد العاملين فيها من خلال زيادة رضاهم و المتعاملين معها (زبائن ، موردين ...) بهدف زيادة ولائهم و المجتمع ككل باعتبار المؤسسة تتأثر و تؤثر في بيئتها .

فإدارة التميز تسعى للاهتمام بالموارد البشري خاصة لأنه محور أي عملية تقوم بها فهو محركها و بالتالي ضرورة الاهتمام به و تطوير قدراته و وضع استراتيجيات للحفاظ عليه باعتباره يحقق لها ميزة تنافسية و خاصة العاملين المبدعين و المتميزين وذلك بغية تحقيق الريادة بين باقي المؤسسات .

الفصل الثاني

تمهيد

لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها والتي تملئها الإفرازات البيئية الحالية، مما يضمن لها الاستمرارية استنادا على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء.

المبحث الأول : ماهية الأداء المؤسسي

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

الفرع الأول : تعريف الأداء المؤسسي

للأداء عدة مفاهيم يمكن توضيحها انطلاقا من المفهوم اللغوي ومن ثم الاصطلاحي، حيث يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

1- المفهوم اللغوي:

* يعتبر قاموس اللغة الفرنسية " **LAROUSSE** " كلمة الأداء " **PERFORMANCE** " كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة " **PERFORMANCE** " المأخوذة من الكلمة " **PERFORMER** " والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.¹

2- المفهوم الاصطلاحي:

يشار إلى الأداء كذلك " بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب".² ويعرف الأداء على أنه " حث الجهود و النشاطات و السلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز و بذلك يكون الأداء مرتبطا مباشرة بالإتقان و الانضباط و المسؤولية ".³

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه حاصل تفاعل عنصري الكفاءة والفعالية. وهذا ما ذهب إليه Philippe Lorino بقوله " أنه لا يمكن الحديث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف، فالمؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك".⁴

¹Dictionnaire **Larousse de la langue Française** , 2001, P : 766.

²يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية **ISO**، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 115.

³قادة سليم، تأثير قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2011 - 2012، ص 27.

⁴Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, édition d'organisation, Paris, 2001, p 19.

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أنه : " الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في إطار سلع و خدمات "5

و يعرف أيضا بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية ، و استغلاله بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها على تحقيق أهدافها "6

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و التي تضمن لها تحقيق الاستمرارية و النمو و ذلك في ظل التغيرات التي تحدث داخلها و أيضا التغيرات الخارجية (المحيطة بها) أي الظروف التي تعمل في ظلها .

3- أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء في النقاط التالية:7

- ✓ كونه خطوة هامة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معا.
- ✓ فهم كيفية عمل المؤسسات من أجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء.
- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفاء.
- ✓ إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة.

الفرع الثاني: العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة و الفعالية يعرف الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية و الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل و على هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المتخصصة و النتائج المحققة ، و هناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه : " هي أهداف المتحصل عليها و التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، و هناك من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء الكفاءة و الفعالية حيث يرى (**Angeliens**) أن أداء المؤسسة يتجسد في

⁵ عبد الرزاق عريف ، أهمية التحليل المالي على أداء المؤسسات ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2007 ، ص 30 .

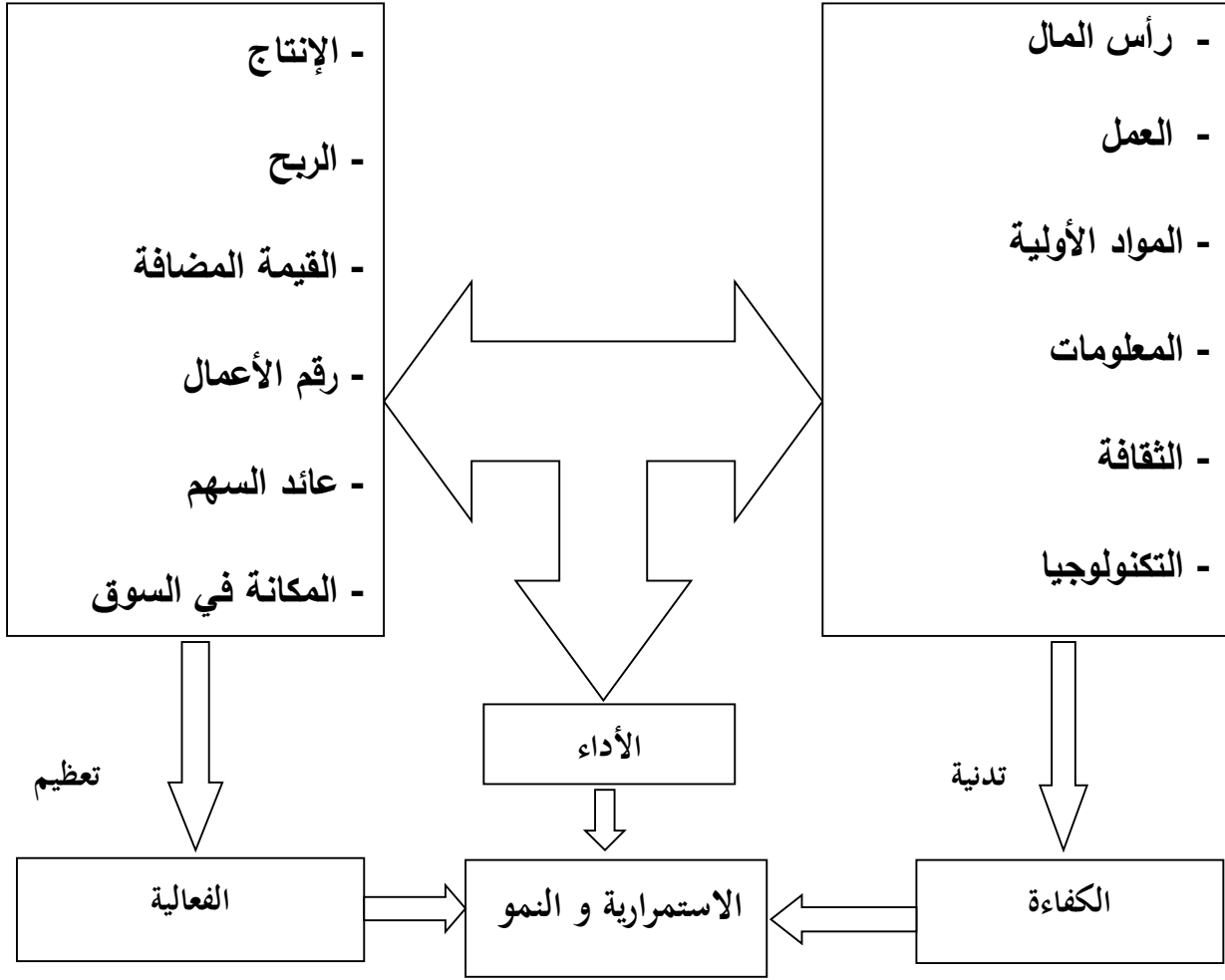
⁶ فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2000 ، ص 231 .

⁷ قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المؤسسة -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 104 .

قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية ، و عليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة و هذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة و الفعالية⁸.

و عليه يمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، العدد الأول، نوفمبر ، 2001 ، ص 88 .

⁸ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول، نوفمبر ، 2001 ، ص 87.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي من شأنها التأثير في الأداء والتي ستنتقل إليها على سبيل المثال لا الحصر وهي كالتالي:⁹
أولاً: العوامل الداخلية: هي المحيط الداخلي للمنظمة والذي يمكن أن تتحكم فيه، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

1-العوامل التقنية:

هي متخلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمنظمة.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ تصميمها المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

2-العوامل البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتتضمن على الخصوص:

- ✓ التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس.
- ✓ مستوى تأهيل الأفراد.
- ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ نظام المكافآت والحوافز.
- ✓ الجو السائد بين العمال، والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ثانياً: العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة دون إمكانية التحكم فيها هذه الأخيرة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

⁹ - سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة (SERUB)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، 2008، ص ص 56-59.

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى:

✓ عوامل اقتصادية كلية؛ كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ.

✓ عوامل اقتصادية جزئية؛ كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع... الخ.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات والقيم، الأهداف والعادات... إلخ.

3- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة، وتتكون هذه العوامل من سياسات الدولة المالية، والنقدية الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وأحكام وقرارات المحاكم، واللوائح والإجراءات المختلفة المؤسسة لمختلف المؤسسات. وتدخل ضمن هذه العوامل أيضا كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد الذين يملكون القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، وتسعى هي بدورها إلى الحصول على تأييدهم. وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية ما يلي:

✓ السياسة الخارجية للدولة.

✓ درجة الاستقرار السياسي والأمني للدولة.

✓ التشريعات والقوانين.

✓ مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

4- العوامل التكنولوجية:

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تتأثر المؤسسة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف علمية وبحث علمي، إبداعات تكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم بشكل

كبير في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، وتحدد نوعية المنتجات. ولذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية، حتى تتمكن من التحسين الدائم والمستمر لأداء مختلفة أنشطتها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء تختلف باختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة¹⁰.

1- حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹¹:

- أداء اقتصادي: ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.

- أداء اجتماعي: وقد تزايدت أهمية هذا النوع من الأداء بتزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

وهناك من يضيف أيضا الأداء التقني، الأداء التنافسي، الأداء السياسي،.....

2- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي¹²:

- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

- الأداء الجزئي:

¹⁰ - احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة ، ط1، دار النهضة، مصر، 2001، ص 126.

¹¹ - حجازي اسماعيل، معالم سعاد، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع28/27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2012، ص68.

¹² - عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

وهو الذي يتحقق على مستوى الوظائف الأساسية والأنظمة الفرعية للمؤسسة، فالأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.

3- حسب معيار الوظيفة:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة؛ وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وعليه ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹³:

– الأداء المالي (أداء الوظيفة المالية)؛ ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار ...

– الأداء التسويقي (أداء وظيفة التسويق)؛ يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، ... الخ.

– أداء وظيفة الإنتاج؛ يتحقق –على سبيل المثال– عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية أو بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

– أداء وظيفة الموارد البشرية؛ ويبني على حسن التخطيط والتسيير لاختيار وتطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات العالية، ففعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

كما أن هناك من يضيف معيارا آخر للتصنيف يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي.¹⁴

من جهة أخرى توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتمثل هذه المستويات في:¹⁵

– الأداء الاستثنائي :

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد و الذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ، ازدهار الوضع المالي .

¹³ - حجازي اسماعيل، معالم سعاد، مرجع سابق، ص 105.

¹⁴ - احمد سيد مصطفى , مرجع سابق، ص 126.

¹⁵ - صباح ترغيني ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2010 - 2011 ، ص 48 .

– الأداء البارز :

و تتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه و أهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة ، امتلاك الكفاءات ، وضع نقدي و مالي متميز.

– الأداء الجيد جدا :

الذي يبين مدى صلابة الأداء و توفر الدلائل المستقبلية و الكفاءات ، التمتع بوضع مالي جيد .

– الأداء الجيد :

و الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

– الأداء المعتدل :

الذي يمثل سيورة دون المعدل و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و قاعدة عملاء ، كوادر عاملة ، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

– الأداء الضعيف :

و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير من وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات ، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه يتوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها و أهدافها التي سطرتها و هي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة ، و العمل على توفير و استغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و تعبر عملية قياس الأداء عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة و ترتبط أساسا بمدى حصر و تحديد الانجاز و ما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق أهدافها، ولا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، بينما القياس هو إعطاء قيمة أي انه أول خطوة في التقييم.

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع قياس وتقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية. وترجع صعوبة تحديد مفهوم واضح وموحد لقياس الأداء إلى صعوبة تحديد مفهوم محدد وشامل للأداء.

يعرف قياس الأداء بأنه عملية التقييم الجبري للشيء ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مصحوبة بوحدة قياس كالوزن، الطول، الوحدات النقدية، وبذلك تكون النتيجة صماء من غير تعليق لا تتضمن معنى الشيء المراد تقييمه، لكن بعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها.¹⁶

كما يعرف على أنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، وهذه الأخيرة تعني مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة.¹⁷

كما يعرف القياس على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها ، ولا سيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا "18.

و يعرف أيضا بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية و غير الصناعية "19

أما تقييم الأداء فيعرف بأنه " التعليق أو إصدار الحكم على النتيجة المتحصل عليها كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من طرف المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة، عن طريق إجراء المقارنات بين المتوقع والمتحقق من الأهداف، بالاستناد إلى معايير ومقاييس معينة.²⁰

16- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2008/2005)، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص ص 71-72.

17- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999، ص 5.

18 طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل ، الأردن ، 2007 ، ص 487.

19 عيسى مرزاق ، مؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات ، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص 2.

20- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2007، ص 3.

كما عرفت عملية تقييم الأداء "بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على جوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".²¹

وتجدر الإشارة إلى أن عملية قياس الأداء إذا لم يصاحبها تعليق عن الشيء المراد قياسه تصبح صماء، لذا فبعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها، ويلبها التقويم وهو تصحيح الانحراف وتصويب المسار باتجاه الأهداف المحددة مسبقاً.

من التعاريف نجد من الباحثين من يدمج المفهومين (القياس والتقييم) تحت مسمى واحد منهم، وأغلب التعاريف المقصود بتقييم الأداء هو قياسه إذ يتم مقارنة ما هو مطلوب مع ما هو محقق وكذا التعبير عنه من خلال تقييم الايجابي منه والسلبي. أي لا يمكن الحديث عن تقييم بدون قياس ولا قياس بدون تقييم.

مما سبق سنقوم بتعريف تقييم الأداء (باعتباره متضمناً للقياس) بأنه العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المطلوب تحقيقها بما هو محقق، بهدف تحديد مدى الانحراف إن وجد من أجل معالجته إذا كان سلبياً وتدعيمه إن كان إيجابياً.

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء العديد من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبالإضافة لهذا فلها مجموعة من المراحل والخطوات التي يجب إتباعها أثناء القيام بعملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: أهداف وأهمية تقييم الأداء

1- أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:²²

- تقييم برنامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- كما هناك هدفين آخرين لعملية تقييم الأداء وهي على النحو التالي:

²¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 51.

²² طي أسامة، أثر تبني القيادة التحويلية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-القطرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 53.

- توفير قاعدة معلوماتية من أجل اتخاذ القرارات الجيدة.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط له.

2- أهمية تقييم الأداء:

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²³

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه ، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا .
- يركز القياس على ما يجب إنجازه و يحث المنظمات على توفير الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات التقدم حول الأهداف و إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف فيكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات .
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء .
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين ، فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين المنظمة و عملائها و متعاملها ، فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة و متعاملها ، و تعتمد عملية جمع و معالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة .
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج و تكليف هذه البرامج .
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية .
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل ، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة .

²³- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 489 .

- القياس يزيد من تأثير المنظمة ، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام و التركيز و يجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور .
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس ، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، و بالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث نريد .

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:24

1- **تحديد أهداف المؤسسة:** وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

2- **وضع الخطة الإستراتيجية:** بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

3- **تحديد معايير الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة.

وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

- ✓ اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
- ✓ اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث سيكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ✓ ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

24- طي أسامة، مرجع سابق، ص ص 54-55.

4- تفسير الانحرافات: بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات تقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وتتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.

5- تحديد مراكز المسؤولية: أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناءً على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب؛ فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء؛ حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة . وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.²⁵

الفرع الأول: مؤشرات القياس التقليدية

لقد كانت المؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من جهة أخرى؛ وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة؛ وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسية كما يلي:²⁶

²⁵ عمر تمغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص66.

²⁶ نفس المرجع، ص ص67-72 بتصرف

1- المؤشرات المالية:

نذكر أهمها فيما يلي:²⁷

- مؤشرات السيولة:

أ- نسبة هامش الربح: **PM**

تقيس هذه النسبة صافي الربح الذي تحصل عليه المؤسسة من مبيعاتها بعد استبعاد التكاليف. وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان هذا أفضل للمؤسسة؛ ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي الدخل} / \text{المبيعات}$$

ب- العائد على الأصول: **ROA**

تقيس هذه النسبة كفاءة استخدام أصول المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأرباح؛ وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان هذا أفضل للمؤسسة. وعادة يتم حسابها وفق العلاقات التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} / \text{مجموع الأصول}$$

ج- العائد على حقوق الملكية: **ROE**

تبين هذه النسبة حصة حقوق الملكية من صافي دخل المؤسسة؛ وكلما زادت هذه النسبة كلما كانت أفضل؛ ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} / \text{حقوق الملكية}$$

د- ربحية السهم العادي: **EPS**

يتم حساب الربح عن كل سهم من الأسهم العادية وفقاً للعلاقة التالية:

²⁷ محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 59، 85

ربحية السهم العادي = الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة إن وجدت / عدد الأسهم العادية المصدرة والمتداولة

هـ- العائد على الاستثمار: ROI

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأساسية المستعملة لقياس الأداء للمؤسسات الصناعية، خاصة مع بداية القرن العشرين؛ ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبة كما يلي:

النتيجة الصافية = العائد على الاستثمار / الأموال الخاصة

ولقد استعمل هذا المؤشر في الأصل لغرض رفع فعالية المديرين بالمؤسسات؛ وبالأخص المهندسين منهم الذين نجدهم لا يمارسون التسيير إلا في الميدان؛ ونجدهم لا يملكون شهادة من معهد أو جامعة في مجال التسيير. وبشكل عام فإن هذا المؤشر يسمح بحساب الأداء الكلي للمؤسسة؛ ومن ثم نجده يعطي صورة عامة لها لكي يتيح للمسيرين عقد المقارنة في الأداء بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع أو بين فرص استثمارية أخرى. كما يمكن استعمال هذا المؤشر أيضا في حساب مردودية كل وحدة أو قسم؛ حيث يتم من خلاله تقييم أداء المسؤولين عنها. وعقد مقارنات بين مختلف الوحدات أو الأقسام وتتبع الأداء من خلال المقارنة مع السنوات الماضية.

- مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كلما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي: ²⁸

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج المخطط) * 100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

²⁸ عمر تمجددين، مرجع سابق، ص 67-69.

نسبة تطور الإنتاج = (قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية / قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة) * 100

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة؛ وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

- مؤشرات الإنتاجية

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج "، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية؛ لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

الإنتاجية الجزئية = المخرجات (كمية أو قيمة) / أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها: ²⁹

نسبة تحقيق خطة المبيعات = (قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة / قيمة المبيعات المخططة) * 100

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

نسبة تطور المبيعات = (قيمة المبيعات للسنة الحالية / قيمة المبيعات للسنة السابقة) * 100

تستخدم هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

2- المؤشرات غير المالية: ³⁰

محمد قريشي، مرجع سابق، ص 271، 29.

³⁰ محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 27، 28، 29.

- مؤشرات الجودة QM: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة ؛ لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة .ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى و تكلفة أقل ، وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء ؛ ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها : مقياس رضا العملاء ، ومقاييس جودة عملية الإنتاج....
- مؤشرات المرونة: تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعة المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن ، ويتوقف تحقيق المرونة على وهل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم ، النواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار...
- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد JIT: هو اتجاه إداري تبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه ، وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ؛ ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين.
- مؤشرات أداء التسليم: للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد و بالسرعة المطلوبة ، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ؛ ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق، ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 % تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد .
- مؤشرات البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة . وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات .
- مؤشرات التكلفة: إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة ؛ والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة ؛ وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة ؛ وذلك من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

الفرع الثاني: مؤشرات القياس الحديثة

توجد العديد من المؤشرات الحديثة منها لوحة القيادة، أسلوب أصحاب المصالح.... لكننا سنذكر فقط بطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل؛ نظرا لأننا اعتمدنا عليها من أجل في دراستنا هذه

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحرير الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها؛ وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها. ³¹

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC : لقد قدمت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:

عرفت بأنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تعطي لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة على أداء مؤسساتهم. ³²

و تعرف أيضا بأنها " الطريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة و استراتيجياتها على شكل مقاييس الأداء و التي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها " . ³³

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن أيضا على أنها " نظام للإدارة management system و ليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء massivement system و الذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها و إستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط و أنشطة تنفيذية " . ³⁴

وعرفها رائد هذه البطاقة (كابلن ونورتن، 1996) بأنها: " مجموعة متتابعة من الأهداف والمقاييس والمعايير المالية وغير المالية المعتمدة على بعضها البعض والمترابطة بغية إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الأداء المؤسسي. كما يعرفها كابلن وزملائه 2004؛ بأنها: " منظومة تزود المؤسسة بمقاييس وغايات إستراتيجية لقياس الأداء بالاعتماد المتوازن على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية والتي يتم وضعها بناء على رؤية و إستراتيجية المؤسسة. ³⁵

³¹ محمد قريشي، مرجع سابق، ص 67.

³² طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 151.

³³ عماري عمار ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء ، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص 09 .

³⁴ محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، القاهرة ، مصر ، القاهرة ، 2005 ، ص 126 .

³⁵ ألاء فيصل هياجنة ، قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009، ص 17.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة ، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية :³⁶

- مساعدة الإدارة في توضيح إستراتيجيتها لحملة الأسهم ، و تمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح ، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء
- تساعد الإدارة على مراقبة الأداء على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة ، و المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل مؤسسة من المؤسسات .
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية ، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب و الأثر " و التي في النهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف و التي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية .
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل في عملية الإعداد الموازنة السنوية و تدعم زيادة المحاسبة و تحقق الشفافية .
- المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين و نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية .
- مواءمة الأهداف الفردية و أهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة و توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد .
- تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية و تسريع إجراءات التصحيح ، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم و الإدراك و تطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تراقب عملية تطبيقها ، ومن ثم الحصول على الملاحظات و ردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية .

3- المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتيح هذه البطاقة للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية؛ حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية؛ وذلك من خلال تقييم

³⁶ مريم شكري ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ف محاسبة ، جامعة ورقلة ، 2012 - 2013 ، ص ص 19-

الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أربعة أبعاد؛ ويكون لكل منظور وزن وأهمية مختلفة لدى المنظمة؛ فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء -مالي مثلا- ولكن على مقاييس أخرى أيضا.

وتعتبر هذه البطاقة نظاما متوازنا لقياس الأداء لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس طويلة وقصيرة الأجل. ومن المؤكد أن بطاقة الأداء المتوازن حظيت باهتمام بارز لشمولها على جانبين رئيسين يركز الأول على إيجاد مقاييس غير مالية مع المقاييس المالية، وثانيا مواءمة هذه المقاييس مع إستراتيجية المنظمة. ³⁷

وفيما يلي شرح للمحاور الأربعة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن: ³⁸

1- المحور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات؛ وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها. النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف؛ وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي و المرتقب.

2- محور العملاء: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته؛ ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدونها العميل. وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته؛ وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛ من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

← مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

← مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء و ولائهم للمؤسسة.

← مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

3- محور عمليات التشغيل الداخلي: يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة؛ لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات و كفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

4- محور التعليم و النمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق و تحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل؛ وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة؛ نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

³⁷ ألاء فيصل هياجنة، مرجع سابق، ص 20.

³⁸ عمر تمجددين، مرجع سابق، ص 75.

تسعى كل المؤسسات إلى تحسين أدائها وتفعيله بدرجات عالية من الامتياز بهدف رفع قدراتها التنافسية وذلك من خلال جملة من الإجراءات عبر مداخل متعددة ونظم استراتيجيات مختلفة؛ لكن لا يعد هذا الأمر سهلاً المنال لأن الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في تفاعلها مع مكونات البيئة الداخلية و الخارجية.

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة جوانب أو محاور رئيسة؛ ويمكن إضافة عناصر أخرى حسب طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وظروفها والبيئة التي تعمل فيها. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال العقدتين السابقتين وأضيفت إليها أبعاد لها قيمتها وأهميتها في تقييم الوحدات الاقتصادية منها البعد البيئي والبعد الاجتماعي (بعد المجتمع).³⁹

الفرع الثالث: مشاكل و صعوبات قياس الأداء المؤسسي

تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيراً من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق إذ أن اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء المؤسسي تغيير في غاية الصعوبة و تتمثل الصعوبات فيما يلي:⁴⁰

- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها و العلاقات التي بينها .
- الصعوبة في تحديد بداية العمليات تشخيص و دراسة و تحليل الانجاز بهدف تقييمه .
- صعوبة تطوير معايير كمية و نوعية لقياس المخرجات الكمية و النوعية لقياس أداء المؤسسة .
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء و تقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات و الكفاءات و المهارات اللازمة .

³⁹ بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي....، مجلة دنانير، العدد05، ص ص 319،320.

الموقع www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379.

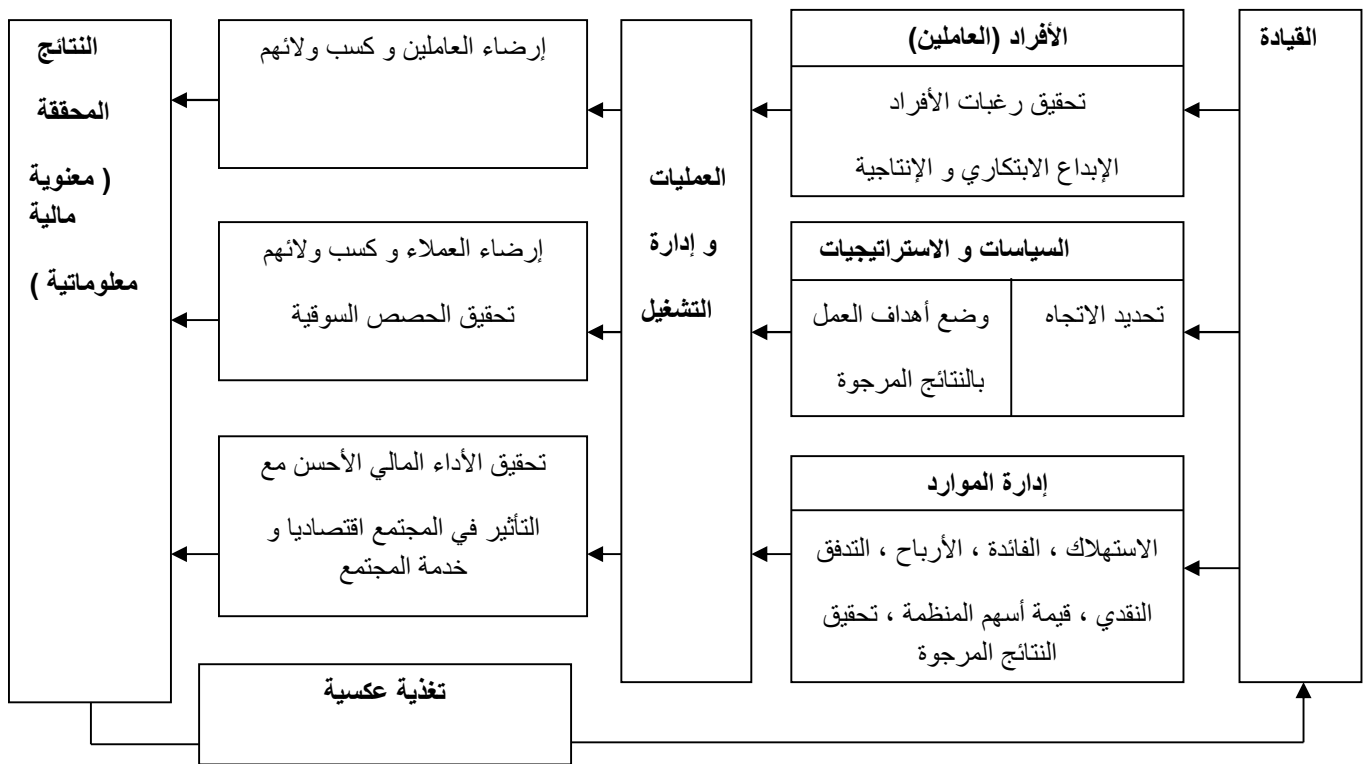
⁴⁰ عريف عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص 55.

المبحث الثالث: علاقة إدارة التميز بالأداء المؤسسي

المطلب الأول: أهمية إدارة التميز في تعزيز الأداء المؤسسي

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3) يمثل نموذج التميز وعلاقته بالأداء المؤسسي



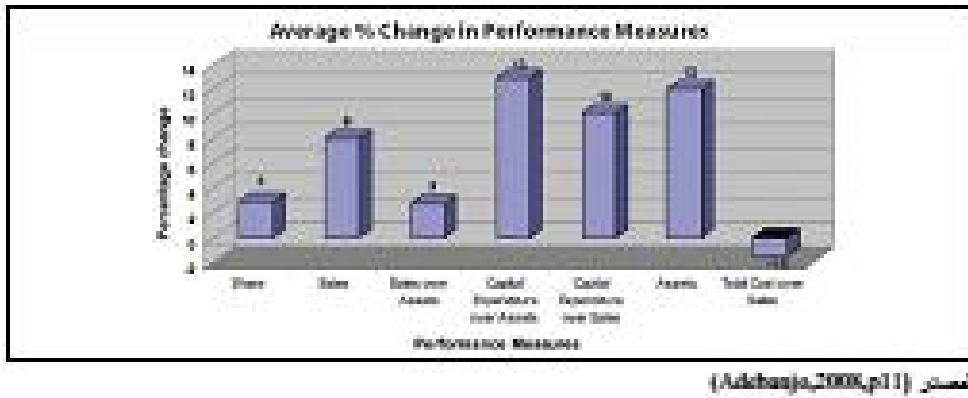
المصدر : مدحت أبو النصر ، مرجع سابق، ص 82.(بتصرف)

من الشكل نلاحظ أن أبعاد إدارة التميز والمتمثلة في القيادة، العاملين، السياسات والاستراتيجيات والعمليات تسهم وبشكل واضح في تحقيق النتائج المرغوبة سواء كانت معنوية، مالية أو معلوماتية؛ حيث ومن خلال القيادة يمكن توجيه ومتابعة رغبات الأفراد بالمؤسسة وتحقيقها بما يخلق الإبداع ويزيد الإنتاجية، وكذا يمكن تحديد الاتجاهات ووضع وتحديد الأهداف المرغوبة بدقة، وسبل تحقيقها من خلال تعبئة الموارد الضرورية لذلك، وتشغيل العمليات التي من شأنها تحقيق رضا العاملين وكسب رضاهم وولائهم، وكذا إرضاء العملاء و كسب ولائهم، وتحقيق الحصص السوقية الأعلى والأداء المالي الأحسن، بما يؤثر في المجتمع ويسهم في تنميته اقتصاديا.

المطلب الثاني: حالات دراسية لنتائج تطبيق إدارة التميز على الأداء المؤسسي

تشير الدراسات إلى أن هناك العديد من المنظمات العالمية ذات الأحجام المختلفة و المنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز قد حققت تطور في الأداء ، فمثلا في أوروبا تشير الدراسات التي نشرها مركز الجودة المتميزة في جامعة (Leicester) الأوربية في عام 2005 بالاشتراك مع المؤسسة الأوربية للجودة و المؤسسة البريطانية للجودة أن الشركات الحائزة على جوائز التميز قد حققت زيادة ملحوظة في الحصة السوقية و المبيعات و الأرباح و انخفاض في التكاليف الإضافية . وذلك بناء على دراسات استمرت 11 سنة وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (4): معدلات نسبة تغير الأداء نتيجة لتطبيق إدارة التميز



أما في أمريكا، فقد أظهرت نتائج البحوث التي أجريت سنة 1999 على مدى خمس سنوات من قبل الباحثين Singhal et Hendricks أن المؤسسات الحائزة على جوائز التميز قد حققت تفوق ملحوظ على مستوى الأداء مقارنة بمؤسسات أخرى كانت في نفس الظروف ونفس الحجم.⁴¹

⁴¹تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل ، الضفة الغربية، فلسطين، 2009، ص ص 50-51.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز فالمؤسسة ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والنمو ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بمكونات الأداء وأبعاده والعمل على تعزيزها بمختلف الممارسات والتي من بينها إدارة التميز؛ لأن أداء المؤسسات الذي يحقق لها المراكز التنافسية العليا يرتبط بصفة عامة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتميز وإدارته.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد الإحاطة النظرية لإدارة التميز والأداء المؤسسي، والتطرق إلى أبعاد إدارة التميز أثرها على الأداء المؤسسي، سنحاول في هذه الدراسة التطبيقية بمعهد علي مزياني- بسكرة الوقوف على واقع أبعاد إدارة التميز- المعتمدة في بحثنا هذا- بالمعهد، من خلال معرفة مدى إدراك وتصورات المبحوثين بالمعهد محل الدراسة لكل من (القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، العاملين، العمليات) ، باعتبارها من العناصر الضرورية لتحقيق إدارة التميز، والتي تساهم كما سبق وذكرنا في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات.

سنحاول في هذا الفصل تحليل ودراسة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة ، وذلك للوصول إلى تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة ، وتوضيحا للأثر الذي يمكن أن تحدثه إدارة التميز بأبعادها مجتمعة في الأداء المؤسسي بالمعهد محل الدراسة. وقد اعتمدنا في التحليل واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية sops v24 . وسنتطرق لكل ما ذكرناه من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم عام لمعهد علي مزياني - بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمعهد التعليم المهني علي مزياني - بسكرة -

المطلب الأول : لمحة عن المعهد

الفرع الأول : التعريف بمعهد التعليم المهني علي مزياني

1- النشأة :

المعهد مؤسسة منشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 145 / 13 المؤرخ في 15 أفريل 2013 فهي مؤسسة عمومية حديثة النشأة ذات طابع إداري توفر تعليم أكاديمي و تكنولوجياي و مهني يؤهل لمختلف شهادات التعليم المهني . طبقا للمرسوم رقم 294 / 08 المؤرخ في 20 سبتمبر 2008 المحدد لكيفيات إحداث شهادات التعليم المهني فإن المؤسسة تسمح بتتويج التلاميذ الملتحقين ب :

- شهادة التعليم المهني " BEP " تعادل شهادة تقني من المستوى الرابع و تصنف في الصنف 08 .
- شهادة التعليم المهني العليا " BEPS " تعادل شهادة تقني من المستوى الرابع و تصنف في الصنف 10
- يوجه التعليم المهني إلى تلاميذ السنة الرابعة متوسط المقبولين في الطور ما بعد الإلزامي و تلاميذ السنة الأولى ثانوي المعاد توجيههم .
- يتم هذا التعليم على مستوى معاهد التعليم المهني في النظامين الداخلي و النصف الداخلي .
- كما يمكن التتويج بشهادة تقني سامي في الاختصاص نظام المعابر TS.

2- المساحة :

تقدر المساحة الكلية للمعهد ب : 23000.00 م² (أي 2.3 هكتار) و طاقة استيعاب ب 300 مقعد بيداغوجي و الإقامة الداخلية بمقدار 120 سرير أي 120 طالب (نمط داخلي) .

3- الموقع :

يقع المعهد في المنطقة الحضرية الشرقية بسكرة العالية - بسكرة -

- يحده من الشمال شارع + ثانوية محمد مجاوي .
- يحده من الجنوب شارع مفتوح + المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني متعدد سلطات إبراهيم طريق شتمة .
- يحده من الشرق شارع + منطقة الحظائر .

- يحده من الغرب شارع + سكنات خاصة .

إن معهد التعليم المهني الواقع بالمنطقة الحضرية الشرقية بسكرة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي منذ بداية استغلاله في أكتوبر من سنة 2013 .

الفرع الثاني : بطاقة فنية و تقنية للمعهد

1- بطاقة التقنية :

التسمية : معهد التعليم المهني .

إطار النشاط : تخصصات مختلفة (أربعة تخصصات سالفه الذكر سابقا) .

الإ إنشاء : المرسوم التنفيذي 145 / 13 المؤرخ في 15 أفريل 2013 .

العنوان : المنطقة الحضرية الشرقية - العالية - ولاية - بسكرة - .

الهاتف : 033.50.44.24 / 033.65.32.43 الفاكس : 033.50.44.25 / 033.65.32.44

المساحة الكلية : 23.000.00 م² .

المساحة المبنية : 9.000.00 م² .

المساحة غير المبنية : 13.000 م² .

2 - البطاقة الفنية :

طاقة الاستيعاب : 300 مقاعد بيداغوجية و 120 تلميذ (نمط داخلي إقامي) .

تعداد الأساتذة المكونين :

- عدد الأساتذة المتخصصين رتبة ثانية : 20 دائمين .

- عدد الأساتذة المتخصصين رتبة أولى : 05 دائمين .

التأطير التقني :

- نائب مدير التربصات .
- مستشار التوجيه .

المطلب الثاني : مهام المعهد

يمكن التطرق لمهام المعهد من خلال مهام ممثليه والممثلين في:

1- المدير :

يعتبر الأمر بالصرف للمعهد في انتظار صدور القرار الوزاري المشترك الذي يحدد تعيين المناصب العليا على مستوى معاهد التعليم المهني من طرف الوزير .

و تتمثل مهامه في ما يلي :

- يتولى تسيير المعهد ، فهو الأمر بالصرف لميزانية المعهد .
- يقوم بالتعهد بالنفقات و صرفها في حدود الاعتمادات المنصوص عليها في الميزانية .
- يبرم كل الصفقات و الاتفاقيات و العقود في إطار التنظيم المعمول به .
- يمثل المعهد أمام العدالة في كل التصرفات المدنية .
- يعين في إطار القوانين الأساسية التي يخضع لها كل الموظفين الذين لم تحدد لهم صيغة أخرى للتعين .
- يتمتع بالسلطة السلمية على جملة الموظفين (أعلى الهرم الوظيفي) .
- يقرر التنظيم الداخلي بعد مداولة المجلس الإداري .
- يحضر اجتماعات المجلس الإداري و يتولى تنفيذ قراراته .
- يعد تقرير النشاط السنوي و يرفعه إلى الوزير الوصي بعد مصادقة المجلس الإداري عليه .
- الإشراف على المديريتين (التقنية و البيداغوجية و الإدارة و المالية) .
- يسهر على برجة وسائل النقل الضرورية لمتابعة المتربصين في الوسط المهني .
- يسهر على توفير الوسائل المادية التي تمكن الأساتذة و العمال من أداء مهامهم على أحسن وجه و أكمله .

بموجب المرسوم التنفيذي المؤرخ في 20 رمضان عام 1429 الموافق ل 20 سبتمبر 2008 ، و الذي يجدد التنظيم الداخلي لمعاهد التعليم المهني ، و حسب القرار الوزاري الذي يخص تسيير معاهد التعليم المهني فإن كل معهد يتشكل من مديرتين تحت سلطة مدير المعهد و هما:

1 (المديرية الفرعية للدراسات و التربصات :

و تضم المصالح التالية :

- الإعلام و التوثيق و الدعائم البيداغوجية .
- التربصات في الوسط المهني .
- مصلحة الدراسات و التوجيه .

مهامها :

- ❖ وضع التنظيم البيداغوجي للمؤسسة و ضمان متابعته و تقييمه .
- ❖ ضمان متابعة تدرس التلاميذ .
- ❖ وضع البرامج و الوسائل و الدعائم البيداغوجية تحت تصرف التلاميذ و الأساتذة .
- ❖ ضمان الإعلام و توجيه التلاميذ .
- ❖ ضمان تسيير وثائق المؤسسة .
- ❖ مسك بطاقةية المؤسسات الاقتصادية و الهيئات التي تستقبل التلاميذ في إطار التربص في الوسط المهني و تحيينها
- ❖ تنصيب التلاميذ المترشحين في الوسط المهني و ضمان متابعتهم و تقييمهم .
- ❖ ضمان تنظيم الامتحانات النهائية أثناء التكوين .
- ❖ تأطير مجلس الأساتذة .
- ❖ تنظيم الأنشطة الثقافية و الرياضية داخل المؤسسة و ضمان متابعتها .
- ❖ السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .

2 (المديرية الفرعية للإدارة و المالية :

تضم المصالح التالية :

- الميزانية و المحاسبة .
- الوسائل العامة .
- مصلحة تسيير الموارد البشرية .

مهامها :

- ❖ إعداد تقديرات الميزانية .
- ❖ القيام بكل العمليات المحاسبية للمؤسسة .
- ❖ ضمان تسيير موظفي المؤسسة .
- ❖ السهر على الحفاظ على أملاك المؤسسة و صيانتها .
- ❖ ضمان إيواء تلاميذ المؤسسة و إطعامهم .
- ❖ وضع حيز التنفيذ لنشاطات التكوين و تحسين المستوى و الرسكلة المنظمة لفائدة مستخدمي المؤسسة .

2- مكتب الاستقبال و الإعلام و التوجيه :

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-93 و لاسيما المواد 79 و 80 و 81 منه يمكن تحديد مهام مستشار التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين فيما يلي :

- التوجيه و إعادة التوجيه و الاختبارات :

- المشاركة في تنظيم اختبارات نفسية تقنية للمرشحين ، وهذا من خلال القيام بمقابلات التقييم المهني و الانتقاء ، قصد توجيههم بحسب قدراتهم الذهنية و الجسمية .
- مساعدة المترشحين و التلاميذ و الممتحنين أثناء تكوينهم بالتنسيق مع الأستاذ المكلف بالتكوين في جميع أنماط التكوين ، و اقتراح إعادة التوجيه إذا اقتضى الأمر ذلك استنادا إلى تقويم دائم لكفاءتهم .

- متابعة و مرافقة المتكون :

- ضمان متابعة و مرافقة المتربصين و التلاميذ الممتهين ، الذين يعانون صعوبات من الناحية النفسية و البيداغوجية قصد تمكينهم من مواصلة تكوينهم .

- التحقيقات و الدراسات :

- المشاركة في التحقيقات و الدراسات و سير الآراء في إطار تطابق التكوين مع التشغيل .
- القيام بتقييم و تحليل نتائج التكوين و كذا عمليات الاستقصاء و سير الآراء .

- الإعلام :

- تنسيق و تخطيط أنشطة المؤسسة في مجال الإعلام و التوجيه المهنيين .

- المساعدة على الإدماج المهني :

- مرافقة المتربصين و التلاميذ و الممتهين في نهاية التكوين في مجال الإدماج المهني قصد البحث الفعلي على منصب عمل .

3- المقتصد :

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 2009/02/22 المتضمن القانون الأساسي الخاص بحقوق و واجبات الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين :

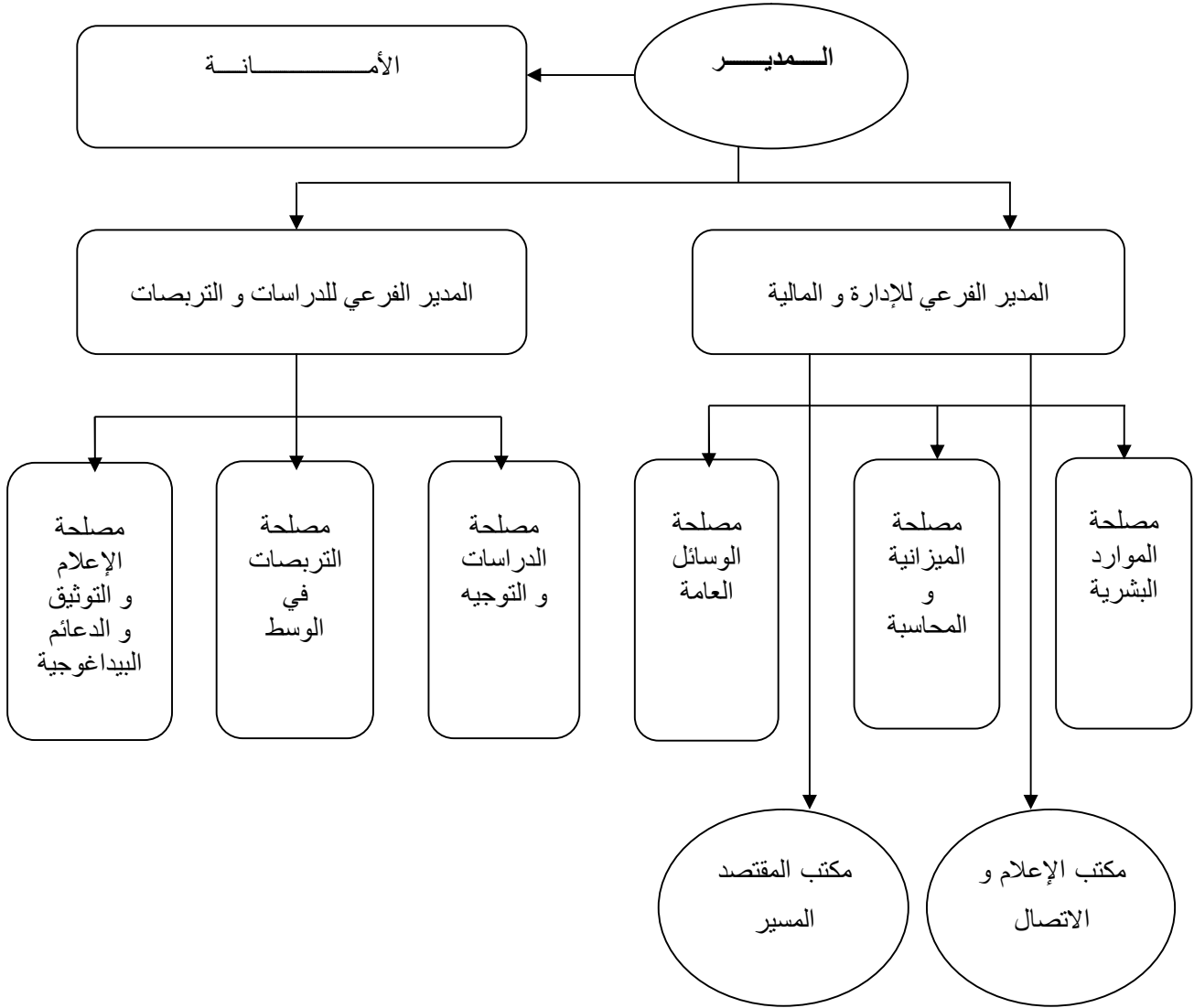
المادة 94 : تنص عن دور و مهام المقتصد :

- ❖ تنسيق أنشطة المصالح الموضوعة تحت سلطته و مراقبته .
- ❖ تحديد الوسائل الضرورية لسير المؤسسة بالتنسيق مع المصالح المعنية .
- ❖ ضمان التسيير الإداري للمستخدمين .
- ❖ ضمان التسيير المادي و المالي للمؤسسة .
- ❖ إعداد مشروع الميزانية .
- ❖ ضبط الوضعيات المالية الدورية و الحصيلة المالية .
- ❖ السهر على الحفاظ على أملاك الدولة المنقولة و العقارية .

- ❖ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية .
 - ❖ إعداد تقديرات ميزانية المؤسسة .
 - ❖ إعداد الاتفاقيات النموذجية و دفاتر الشروط .
 - ❖ تحضير وضعيات استهلاك الاعتمادات المالية و متابعة عمليات الميزانية و المالية للمؤسسة .
- زيادة عن المهام المسندة إلى المقتصدين يكلف المقتصدون المسيرون على الخصوص بما يأتي : نص المادة 95 بما يلي :
- ❖ ضمان تنسيق أنشطة المقتصدية .
 - ❖ المشاركة في تكوين مستخدمي المقتصدية بالتنسيق مع الإداريين و الماليين .
 - ❖ المشاركة في أعمال اللجنة المكلفة بتعيين محاسبة مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين .
 - ❖ مراقبة و متابعة جميع العمليات المتعلقة بالميزانية و المالية و العمليات الإدارية للمؤسسة .
 - ❖ السهر على احترام التشريع و التنظيم المسيرين لإجراءات و كفاءات تنفيذ النفقات العمومية للمؤسسة

وفيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمعهد التعليم المهني - علي مزياني -



المصدر: بناء على معلومات المقابلة مع المدير الفرعي للإدارة و المالية - المقتصد (المسيرة) +

رئيسة مصلحة الموارد البشرية

الهيكل البيداغوجية لمعهد علي مزياني - بسكرة - :

جدول رقم (01) يمثل الهيكل البيداغوجية

الأماكن	أقسام دراسة	ورشات	قاعات متخصصة	مخابر	قاعة إعلام آلي	مكتبة	قاعة مطالعة
العدد	10	04	02	02	01	01	01

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية .

المطلب الثالث: توزيع موظفي المعهد

العدد الإجمالي : 70 موظف

منهم 25 أستاذ من بينهم خمسة إداريين و 20 موظف إداري و 25 عامل في الحراسة و الأعوان المتعاقدين .

يتوزع موظفي المعهد كما يلي :

أولا : مدير المعهد

ثانيا : أمانة المدير :

* موظفين (2) كالاتي (كاتبة + عون حفظ البيانات)

ثالثا : المدير الفرعي للإدارة و المالية :

* موظفين (2) كالاتي (نائب متصرف رتبة أستاذ + كاتبة الأمانة (عون حفظ البيانات)) .

وتتفرع عنه ما يلي :

1/ مصلحة الموارد البشرية :

* موظفين (2) (رئيس المصلحة رتبة متصرف + ملحق رئيسي للإدارة)

2/ مصحة الميزانية والمحاسبة :

* ثلاثة موظفين (3) كالاتي (مقتصد (نفسه المسير) + محاسب إداري رئيسي + محاسب إداري)

إداري)

3/ مصلحة الوسائل العامة :

* موظفين (2) كالاتي (محاسب إداري + مسير المخزن)

مكتب الإعلام و الاتصال : موظف رتبته عون إدارة

رابعا : المدير الفرعي للدراسات و التبرصات :

* موظفين (2) كآلاتي (نائب متصرف رتبة متصرف + أمانة (عون حفظ البيانات)) .

1/ مصلحة الدراسات و التوجيه :

* خمسة موظفين (5) كآلاتي (رئيس المصلحة (أستاذ) + الأمانة (عون حفظ البيانات + ثلاثة (3) مراقبين) .

من ضمنه مكتب الإعلام الآلي :

* موظفين (2) كآلاتي (مساعد مهندس مستوى أول + إداري رتبة ملحق)

2/ مصلحة التبرصات في الوسط :

* ثلاثة موظفين (3) كآلاتي (رئيس المصلحة + أمانة المصلحة (أستاذين اثنين)

3/ مصلحة الإعلام و التوثيق و الدعائم البيداغوجية :

* موظفين (2) كآلاتي (رئيس المصلحة رتبة (أستاذ) + أمانة (موظفة في إطار الإدماج المهني) .

خامسا : الحراسة و الأعوان المتعاقدين : (25 عامل)

* عدد الحراس (10 حارس)

العمال المهنيين (15 عامل) يتوزعون كآلاتي :

* عمال مهنيين مستوى أول (4 عمال) .

* عمال مهنيين مستوى ثاني (2 عمال) .

* عون خدمة مستوى أول (5 عمال) .

* عمال مهنيين مستوى ثالث (2 عمال) وظيفة (طباطخ + مسير المخزن) .

* سائق سيارة مستوى أول (2 عمال)

هذا بالإضافة إلى وجود أساتذة مؤطرين للطلبة و عددهم 20 أستاذ و الذين من بينهم من يعمل في المكاتب الإدارية ، كما جاء في

التفصيل السابق .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني - بسكرة - ، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد إدارة التميز في الأداء المؤسسي، وذلك باستخدام أدوات البحث المناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة التميز وأثرها على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني - بسكرة - .

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه ، تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Sps.V24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقتنيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. مجتمع وعينة البحث

مجتمع بحثنا يشمل الأفراد العاملين في المعهد من مشرفين وعمال إداريين وإطارات وأساتذة ، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، حيث يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم بمعهد علي مزياني - بسكرة -، والبالغ عددهم 70 موظف. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع إدارة التميز بالمعهد محل الدراسة وكذا التعرف على العلاقة بين إدارة التميز بأبعادها مجتمعة والأداء المؤسسي بهذا المعهد .

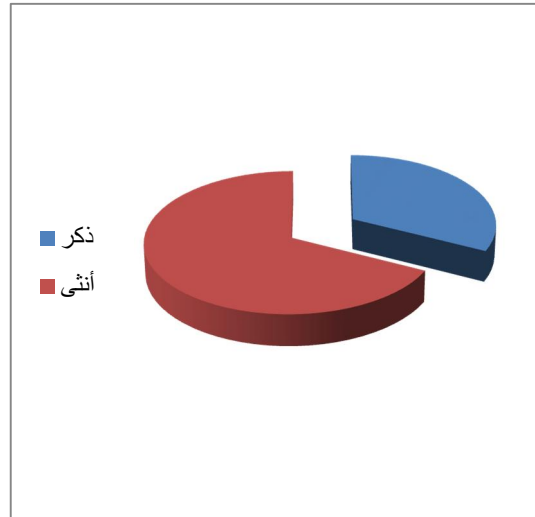
وقد قمنا بالتوزيع الشخصي لـ 37 استبيانا ، استردت جميعها، ولم يستبعد أي منها لصلاحيتها جميعا للتحليل ،

2. الوصف الإحصائي لمجتمع و عينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	32,4%
أنثى	25	67,6%
المجموع	37	100%



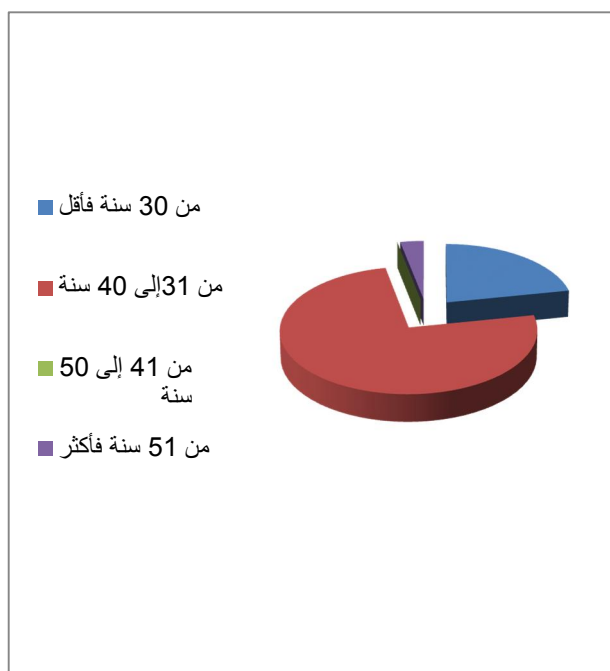
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24 وبرنامج Excel

يظهر من الجدول (02) أن أكثر الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (67,6 %) في حين بلغت نسبة الذكور (32,4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و النسب متباعدة بين الإناث والذكور في عينة الباحثين ، وذلك

لطبيعة المهام في المؤسسة، حيث وبحكم طبيعة مجتمعنا والمبادئ السائدة فيه يجذبون العمل في القطاعين الصحي والتعليمي.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 30 سنة فأقل	7	18,9 %
من 31 إلى 40 سنة	24	64,6 %
من 41 إلى 50 سنة	5	13,5 %
من 51 سنة فأكثر	1	2,7%
المجموع	37	100%



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24 وبرنامج Excel

بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (31 و 40 سنة) وذلك بنسبة (64.6%) في حين أن نسبة (18.9%) أعمارهم (أقل من 30 سنة)، ونجد أن نسبة (13.5%) أعمارهم من (من 41 إلى 50 سنة)، ونسبة (2.7%) للذين أعمارهم أكثر من 15 سنة، مما يدل على أن سياسة المعهد تركز على توظيف الفئة الشابة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
45,9 %	17	ثانوي فأقل
16,2 %	6	ليسانس
35,1 %	13	ماستر
2,7 %	1	دراسات عليا
100%	37	المجموع

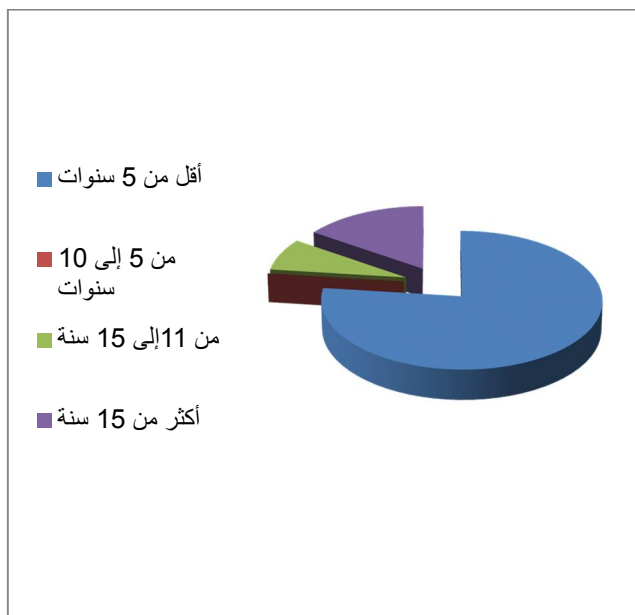


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن النسبة الكبيرة من العينة هي الثانوي فأقل حيث بلغت نسبتها 45,9 %، ثم تليها حاملي شهادة الماستر 35,1 %، ثم نسبة الليسانس 16,2 % تليها نسبة 2,7 % لأصحاب الدراسات العليا، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أغلب المبحوثين كانوا من الإداريين ، والذين أغلبهم لديهم مستوى ثانوي وأقل وحاملين لشهادات تكوين مهني، ثم الأساتذة حاملي شهادة الماستر والليسانس .

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
54,1 %	20	أقل من 5 سنوات
29,7%	11	من 5 إلى 10 سنوات
5,4 %	2	من 11 إلى 15 سنة
10,8%	4	أكثر من 15 سنة
100%	37	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لسنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن 54.1 % من الباحثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 29,7 % منهم كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، 10,8 % خبرتهم أكثر من 15 سنة، في حين نسبة 2,7% للذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة. ويمكن تفسير ذلك بجدائة نشأة المعهد فقد أنشئ سنة 2013 لذا نجد الفئة الأكبر نسبة للخبرة هي للفئتين الأولى (10 سنوات فأقل)، أما من كانت خبرتهم أكبر فقد اكتسبت أكثر هذه الخبرة خارج المعهد (في مؤسسات تكوينية أو تعليمية أخرى) .

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

وفقا لطبيعة الدراسة وجدنا أن الاستبانة هي الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات و سلوكات مجموعة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية والاعتماد على أسلوب المقابلة من خلال الزيارات إلى المعهد على الحصول على معلومات حوله و حول مكان تواجدها ، وكذا المقابلة مع الباحثين من أجل شرح فحوى الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات. وبالتالي

كخلاصة ساعدتنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد مجموعة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم و النقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاستبانة من ناحية ، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبانة . أما عن أسلوب الملاحظة فلم يتم اعتماده بصورة مباشرة إلا أن الواقع أن كل من أسلوب الاستبانة والمقابلة السابقين يتضمنان قدرا معينا من الملاحظة ؛ ومن ثم يمكن القول بأن الملاحظة تستخدم البصر فالنظر أحيانا عن الأسلوب المعتمد فيجمع البيانات . والجزء الكبير من البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على مجموعة من مجتمع الدراسة ؛ ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS V24 (Statistical package for Social Science). وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستبانة اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة . حيث صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
 - تحكيم الاستبانة من قبل أساتذة في التخصص .
 - عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
 - تعديل الإستبانة حسب ما يراه المشرف .
 - توزيع الإستبانة على أفراد العينة .
- وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي :

القسم الأول : البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات .

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين : الأول خاص بإدارة التميز وأبعادها المختلفة وتتضمن (20) عبارة، حيث تقسم إلى : (05) عبارات لبعء القيادة، (05) عبارات لبعء السياسات والإجراءات ، (05) لبعء العاملين، (05) عبارات لبعء العمليات .

أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء المؤسسي ويتضمن (11) عبارة .

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر .

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الخماسي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي :

$$\bullet \text{ المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$

$$4 = 5 - 1 =$$

$$\bullet \text{ طول الفئة} = \text{المدى} / \text{الحد الأعلى أي } 5$$

$$= (0.8 = 5/4) \text{ ولكن طول الفئة يحدد بـ } 0.79$$

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح ، الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات الباحثين ، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما قمنا بتوزيع الأوزان على الاتجاهات الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(07): درجات مقياس Likert الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وبعد تحديد الأوساط الموزونة، وبهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- معامل الارتباط بيرسون : لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا المتغير التابع مع أبعاد المتغير المستقل كل على حدى .

3- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقلة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، العمليات) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي للمعهد محل الدراسة .

5- التحليل الاعتمادي -الثبات- Reliability : وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha ، والذي بتربيعة حصلنا على معامل صدق المحكمين أجل التأكد من صدق أداة القياس .

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)

1- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة البحث

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة التميز	القيادة	0.858	0.926
	السياسات والاستراتيجيات	0.850	0.921
	العاملين	0.893	0.944
	العمليات	0.883	0.912
	المجموع	20	0.978
الأداء المؤسسي	11	0.866	0.930
المجموع الكلي	31	0.966	0.982

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,966) للإستبانة ككل وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (0,957) بالنسبة لعبارات محور إدارة التميز ، كذلك في المقابل ما قيمته (0,866) لعبارات محور الأداء المؤسسي، وهو ما يدل على ثبات أداة البحث، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1-2- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.982) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث إذ تراوحت بين 0.912 و0.944، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للبحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث ، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه ، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة ، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى ، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات ، وشموليتها ، ومحتوى عباراتها ، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة (أنظر الملاحق للاطلاع على قائمة المحكمين).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح سابقا) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري إدارة التميز والأداء المؤسسي ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بمعهد علي مزياني - بسكرة - ، وستطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square .

المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبانة

الفرع الأول: إدراك المبحوثين لإدارة التميز بمعهد علي مزياني - بسكرة -

يوضح الجدول جدول رقم(09) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول لإدارة التميز بالمعهد محل الدراسة.

1- إدراك المبحوثين لمستوى القيادة بالمعهد محل الدراسة

جدول رقم(09): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد القيادة

رقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكلية	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1	تسعى مؤسستنا إلى غرس ثقافة التميز في تسيير أعمالها.	0	1	26	34	14	3.38	1.036	متوسطة	5	
2	تتحم إدارة المعهد بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز.	0	35	5	34	1	3.64	1.005	مرتفعة	3	
3	تحرص إدارة المعهد على التحسين المستمر .	0	1	17	54	3	3.73	1.044	مرتفعة	2	
4	تشجع إدارة المعهد عمليات التغيير التي تحدث بهدف التحسين.	0	50	7	18	0	3.81	0.844	مرتفعة	1	

4	مرتفعة	1.089	3.62						5	إدارة المعهد تراقب وتتابع التقدم اتجاه أهداف المؤسسة المعلنة باستمرار .
	مرتفعة	0.924	3.92	10	18	5	4	0		بعد القيادة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 24 spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد " القيادة " قد بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.924) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 3,81) بانحرافات معيارية (0.844 - 1.036) . كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالقبول.

2- إدراك المبحوثين لمستوى الاستراتيجيات والسياسات بالمعهد محل الدراسة

يوضح الجدول جدول رقم (10) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول السياسات والاستراتيجيات بالمعهد محل الدراسة .

جدول رقم(10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاستراتيجيات والسياسات

الترتيب	عبارات القياس	عدد موافق بشدة	عدد موافق	عدد لا بد	عدد موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكلية	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1	الخطة الإستراتيجية لمعهدنا واضحة لدى جميع العاملين و تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .	0	1	26	34	14	3.37	1.009	متوسطة	4
2	لدى مؤسستنا مجموعة من السياسات والقيم الواضحة و المتناسقة التي تحكم كيفية أداء العمل .	0	35	5	34	1	3.27	1.170	متوسطة	5
3	تؤكد مؤسستنا على ضرورة	0	1	17	54	3	3.43	1.259	مرتفعة	3

									تبني أهداف طموحة وحقيقية بناء على احتياجات و توقعات المتعاملين .
2	مرتفعة	1.017	3.48	0	18	7	50	0	4 تأخذ إدارة المعهد عند وضع الإستراتيجية القدرات الداخلية بعين الاعتبار.
1	مرتفعة	0.990	3.73						5 الإستراتيجيات يتم تطبيقها و مراقبتها لنشر السياسات الداعمة للتميز باستمرار.
	مرتفعة	1.081	3.68	7	19	5	4	2	بعد الاستراتيجيات والسياسات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 24 spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء " بعد الاستراتيجيات والسياسات " قد بلغ (3.68) بانحراف معياري (1.081) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 3.73) بانحرافات معيارية (0.990 - 1.170) . كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالقبول.

3- إدراك المبحوثين لمستوى بعد العاملين بالمعهد محل الدراسة

يوضح الجدول جدول رقم(11) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول بعد العاملين بالمعهد محل

الدراسة .

جدول رقم (11): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد العاملين

الترتيب	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	متساو	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكمية	الأهمية النسبية
1	تعتبر إدارة المعهد أفرادها العاملين مصدرا للميزة تنافسية .	0	1	26	34	14	3.08	1.187	متوسطة	5
2	تشجع إدارة المعهد العاملين على تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام .	0	35	5	34	1	3.38	0.981	متوسطة	3
3	تقوم المؤسسة بقياس و تقييم أداء العاملين حسب معايير واضحة .	0	1	17	54	3	3.40	0.984	مرتفعة	2
4	يعتمد معهدنا سياسة الاستثمار المستمر في تنمية مهارات و قدرات الأفراد .	0	50	7	18	0	3.48	1.169	مرتفعة	1
5	البرامج التدريبية المسطرة للعاملين تساعدهم على أداء المهام بصورة أفضل.						3.30	1.151	متوسطة	4
	بعد العاملين	2	8	3	17	7	3.51	1.193	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 24

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء " العاملين " قد بلغ (3.51) بانحراف معياري (1.193) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08 - 3.48) بانحرافات معيارية (1.187 - 1.169) . كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالقبول.

4- إدراك المبحوثين لمستوى العمليات بالمعهد محل الدراسة

يوضح الجدول جدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول العمليات بالمعهد محل الدراسة

جدول رقم (12) : التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد العمليات

رقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكلية	الأهمية النسبية
1	يتم تصميم العمليات الإدارية وفق إجراءات موثقة وواضحة .	0	1	26	34	14	3.35	1.033	متوسطة	4
2	تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بصورة أفضل .	0	35	5	34	1	3.81	1.101	مرتفعة	1
3	توجد مؤشرات واضحة لقياس أداء العمليات الإدارية.	0	1	17	54	3	3.51	1.095	مرتفعة	3
4	جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المتعاملين	0	50	7	18	0	3.19	0.967	متوسطة	5
5	تشجع إدارة معهدنا على التواصل مباشرة مع المتعاملين (الأساتذة والطلبة) .						3.70	1.050	مرتفعة	2
	بعد العمليات	0	6	4	17	10	3.84	1.014	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 24

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء " العمليات " قد بلغ (3.84) بانحراف معياري (1.014) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19 - 3.81) بانحرافات معيارية (1.036 - 1.101) . كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالقبول.

جدول رقم (13): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التميز وأبعادها

أبعاد إدارة التميز	تكرار موافق تماما	تكرار موافق	تكرار محايد	تكرار موافق تماما	تكرار موافق	تكرار موافق تماما	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية للموافقة	الأهمية النسبية
بعء القيادة	0	4	5	18	10	3.92	0.924	مرتفعة	1
بعء الاستراتيجيات والسياسات	2	4	5	19	7	3.68	1.081	مرتفعة	3
بعء العاملين	2	8	3	17	7	3.51	1.193	مرتفعة	4
بعء العمليات	0	6	4	17	10	3.84	1.014	مرتفعة	2
إدارة التميز	2	4	6	19	6	3.62	1.063	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول اتجهت إدارة التميز ككل إلى "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.063). أما بالنسبة للأبعاد فقد جاء بعء " القيادة" بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (0.924) - ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة-، ثم يليه بعء "العمليات" الذي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.84) بانحراف معياري (1.014) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. أما الترتيب الثالث فقد احتلته ممارسة "الاستراتيجيات والسياسات" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.081) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما سبق وذكرنا، ويليه بعء "العاملين" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.51)

بانحراف معياري (1.193) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أيضا، تهم المؤسسة المبحوثة بممارسة إدارة التميز وتطبيق كافة أبعادها .

الفرع الثاني: إدراك المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي للمعهد محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي للمعهد محل الدراسة:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء المؤسسي

رقم	عبارات القياس						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
		تماما موافق	موافق	محايد	غير موافق	بلا موافق				
01	لا تعاني المؤسسة من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير .	0	15	7	13	2	2.94	0.998	متوسطة	10
02	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .	3	17	11	4	2	3.41	0.984	متوسطة	7
03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة أحسن استغلال بما يؤدي إلى تطوير أداء مؤسستكم .	6	18	9	4	00	3.70	0.877	متوسطة	3
04	إدارة المؤسسة تتحكم جيدا في التكاليف .	5	15	11	4	2	3.46	1.043	متوسطة	6

5	متوسطة	1.260	3.54	8	16	5	4	4	05	عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في أساليب وطرق العمل .
2	مرتفعة	0.990	3.73	8	17	6	6	0	06	العاملون بمؤسستنا لديهم قدرة عالية على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة .
1	مرتفعة	0.832	4.03	11	18	6	2	0	07	الاقتراحات والأفكار التي يقدمها العاملون بمؤسستنا دائما ما تكون فعالة وتؤدي إلى تحسين العمل .
11	متوسطة	0.975	2.78	2	4	19	8	4	08	معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين للمهام والأعمال الموكلة لهم في انخفاض مستمر .
9	متوسطة	1.092	3.03	2	12	12	7	4	09	يشعر المتعاملون مع مؤسستنا بالرضا عن الخدمات الممنوحة لهم فيها .
4	متوسطة	1.114	3.62	4	25	2	2	4	10	عدد المتعاملين مع مؤسستنا (من طلاب ، موردين ، أساتذة...) في تزايد مستمر مقارنة بالسنوات السابقة ومع المعاهد الأخرى .

11	الأفراد الذين يتعاملون معنا لا يرغبون في تغيير مؤسستنا.	4	5	13	15	0	3.05	0.998	متوسطة	8
	الأداء المؤسسي ككل	2	4	4	25	2	3.57	0.958	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps 24

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع " الأداء المؤسسي " قد بلغ (3.57) بانحراف معياري (0.958) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وكانت أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالحياد.

المطلب الثاني: قياس أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياني-بسكرة -

سيتم في هذا المبحث تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، والقدرة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفرع الأول: تحليل العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة التميز بأبعادها

1-: العلاقة الارتباطية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي بالمعهد محل الدراسة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بينهما من خلال البرنامج الإحصائي SPSS 24، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة التميز والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	
0,871**	إدارة التميز
0,000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

*دال عند مستوى 0,01

من خلال الجدول (15) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01 بين إدارة التميز كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,871.

وعليه يمكن الحكم على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة، إلا أن معنوية العلاقة بين متغيري الدراسة لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ولأجل التأكد من ذلك قمنا بتوضيح العلاقة الارتباطية بين مختلف أبعاد إدارة التميز والأداء المؤسسي للتدقيق أكثر في العلاقة.

2-العلاقة الارتباطية بين بعد القيادة والأداء المؤسسي

الجدول(16): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	
0,649**	القيادة
0,000	مستوى الدلالة

*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل(القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,649 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية.

3-العلاقة الارتباطية بين بعدالاستراتيجيات والسياسات والمتغير التابع الأداء المؤسسي

الجدول(17): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات والسياسات والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	
0,826**	الاستراتيجيات والسياسات
0,000	مستوى الدلالة

*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (الاستراتيجيات والسياسات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) ، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,826 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية.

4- العلاقة الارتباطية بين بعد العاملين والأداء المؤسسي :

الجدول (18) : معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين بعد العاملين والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	
العاملين	**0,831
مستوى الدلالة	0,000

*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (العاملين) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,831 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية .

5- العلاقة الارتباطية بين بعد العمليات والأداء المؤسسي :

الجدول (19) : معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين بعد العمليات والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	
العمليات	**0,897
مستوى الدلالة	0,000

*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق و الذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (العمليات) و المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,897 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و هي علاقة قوية .

من النتائج السابقة ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً معنوية وعالية بين المتغير المستقل إدارة التميز وكذلك كافة أبعاده والمتغير التابع الأداء المؤسسي .

الفرع الثاني: قياس أثر أبعاد إدارة التميز على الأداء المؤسسي بمعهد علي مزباني (اختبار الفرضيات)

1- تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) كما هو موضح في الجدول رقم (20) :

جدول رقم (20): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	28.746	4	7.187	53.055	0.000 ^b
الخطأ	4.335	32	0.135		
المجموع الكلي	33.081	36			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتضح أن قيمة F المحسوبة (53.055) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وبناء عليه يمكن القول أن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت ، مما يجعلنا نستدل على صلاحية النموذج، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها.

ومن الجدول اللاحق (21) يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة التميز) بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يقدر بـ (0.932) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.869) وهذا يعني أن (86.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إدارة التميز) والباقي يعزى لعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة. وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة.

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deuxajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	0.932	0.869	0.853	0.36804

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V 24

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص "لا يوجد أثر لإدارة التميز بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي بمعهد علي مزباني - بسكرة - عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من 0.05 . ويبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة التميز) :

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة التميز) والأداء المؤسسي بالمعهد محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة T
الثابت (Constante)	0.319		1.146	0.260
القيادة	-0.097-	-0.093-	-0.953-	0.348
الاستراتيجيات والسياسات	0.279	0.315	2.719	0.010
العاملين	0.156	0.194	1.669	0.105
العمليات	0.535	0.566	4.616	0.000
R	0.932			
R²	0.869			
F	53.055			
مستوى الدلالة	0.000*			

* مستوى الدلالة (= 0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss V24

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة التميز (بشكل عام) على مستوى الأداء المؤسسي، من وجهة نظر وتصورات الباحثين بمعهد علي مزباني - بسكرة - ، إذ بلغت قيمة $F = 53.055$ بمستوى دلالة $\alpha = 0.000$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 93.2% ، فيما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة $0,869$ ، وذلك يعني أن 86.9% من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي 13.1% ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، (كما سبق وذكرنا) و هذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء و تعددها - فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها ، وتوضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء المؤسسي ، و هي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة.

كما يبين الجدول رقم (22) أيضا درجة التأثير Beta لكل متغير من المتغيرات المستقلة في الأداء المؤسسي، حيث كانت المعاملات معنوية الأبعاد: الاستراتيجيات والسياسات، والعمليات، حيث كانت على التوالي ($Beta = 0,315$ ، مستوى الدلالة = $0,010$)، ($Beta = 0,566$ ، مستوى الدلالة = $0,000$)، كما أظهرت النتائج أيضا عدم معنوية معاملات بعد القيادة وبعد العاملين حيث كانتا على التوالي ($Beta = -0,093$ ، مستوى الدلالة = $0,348$) و ($Beta = 0,194$ ، مستوى الدلالة = $0,105$)، وعليه نتوصل إلى ما يلي:

- لا يوجد أثر لبعء القيادة على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني-بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05 .

- يوجد أثر لبعء الاستراتيجيات والسياسات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05 .

- لا يوجد أثر لبعء العاملين على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05 .

- يوجد أثر لبعء العمليات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05 .

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر لإدارة التميز على الأداء المؤسسي بمعهد علي مزباني - بسكرة - ، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانته على عينة من العاملين قدرت بـ 37 موظف بالمعهد. وكانت جميعها صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: " ما أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي في معهد علي مزباني عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.v24 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين الثانية والرابعة وقبول الفرضيتين البديلتين (أي وجود أثر معنوي لكل من إدارة التميز، وبعد الاستراتيجيات والسياسات، وبعد العمليات على الأداء المؤسسي) ، وتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة (أي عدم وجود أثر معنوي لبعده القيادة والعاملين على الأداء المؤسسي) ، وعموماً خلصنا إلى وجود علاقة بين إدارة التميز وكافة أبعادها مع الأداء المؤسسي، وأنه يوجد أثر لإدارة التميز على الأداء المؤسسي في معهد علي مزباني ببسكرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الخاتمة

في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في الإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، لذا أصبح لزاماً البحث عن أساليب جديدة أكثر ملاءمة لطبيعة المورد البشري الحالي - باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة - من جهة، وطبيعة التغييرات البيئية والتنافسية من جهة أخرى. فلا يكفي للمؤسسة اليوم أن تتميز إذ يجب عليها التفكير جلياً في إدارة هذا التميز، فالخبرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى إدارة تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت - وبدون أي إهمال - العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد ما هو هام، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وإن كانت مهمة، لكن أي مؤسسة ترغب في التفوق على منافسيها خلال السنوات القادمة يجب عليها التفكير في الأسلوب الأمثل لإدارة مواردها لخلق التميز من أجل النهوض بأداء المؤسسة مهما تطلب ذلك من تغييرات في إطار ما يعرف بإدارة التميز.

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على أثر إدارة التميز على أداء المؤسسة، وقمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن واقع ممارسات إدارة التميز في معهد علي مزياي - بسكرة أثر ذلك على أدائه، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية.

✓ النتائج:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن إدارة معهد علي مزياي بسكرة تشجع عمليات التغيير التي تحدث بهدف التحسين، كما تحرص إدارة على التحسين المستمر وتطوير المعرفة للمستويات الإدارية، ورغم ذلك فهي لا تتابع بشكل كافي التقدم اتجاه أهداف المؤسسة المعلنة باستمرار، كما أن ثقافتها لتعزيز التميز غير كافية.
- كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات يتم تطبيقها و مراقبتها لنشر السياسات الداعمة للتميز باستمرار، وأن إدارة المعهد تبنى استراتيجيتها مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات الداخلية. ومع ذلك فإن الأفراد بالمعهد يشكون من الغموض وعم وضوح الخطة الاستراتيجية وكذا السياسات والقيم التي تحكم كفاءة أداء العمل لدى جميع العاملين مما يعيق تحقيق أهداف المعهد.
- أظهرت الدراسة أيضاً أنه ورغم ادراك إدارة المعهد لأهمية سياسة الاستثمار المستمر في تنمية مهارات و قدرات الأفراد وسعيها لذلك، إلا أنها لا تسعى لذلك إلا من خلال وقياماها بقياس و تقييم أداء العاملين حسب معايير واضحة، أما البرامج التدريبية المسطرة للعاملين فهي غير مساعدة على أداء المهام بصورة أفضل، كما أنها لا تغرس في نفوس أفرادها الشعور بأنهم ميزة تنافسية بالنسبة للمعهد.

- أظهرت النتائج أيضا أن إدارة المعهد تشجع على التواصل مباشرة مع المتعاملين (الأساتذة والطلبة)، إلا أنه وجدنا غياب المعرفة تامة عن احتياجات جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المتعاملين.
- كما أظهرت الدراسة أن المعهد محل الدراسة بضم موارد بشرية فنية وطموحة، وإذا أحسن إدارتها مستقبلا فتسهم بتنمية الأداء المؤسسي بشكل واضح.
- وقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي إلى ما يلي:
- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، أي أن إدارة المعهد لديها ممارسات جيدة فيما يخص القيادة في إطار تحقيق التميز وإدارته.
- أظهرت الدراسة أن بُعد الاستراتيجيات والسياسات اتجه نحو مرتفع، وذلك يفسر بأن إدارة المعهد تسعى لوضع الاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تشجيع التميز.
- كما أظهرت الدراسة أيضا أن عبارات بُعد العاملين اتجه أيضا نحو تقدير مرتفع، وذلك راجع إلى إدراك إدارة المعهد لأهمية الاستثمار في معارف وقدرات الأفراد وكذا أهمية تقييم أدائهم بهدف تحسينه وتطويره.
- وأيضا أظهرت الدراسة أن بعد العمليات اتجه نحو تقدير مرتفع، ويفسر ذلك بأن إدارة المعهد تشجع وتؤكد على ضرورة التواصل مع المتعاملين من طلبة وأساتذة، والاهتمام بالتقرب منهم وتقريب وجهات النظر.
- وعموما ابرزت الدراسة أن المتغير المستقل وهو إدارة التميز اتجه نحو تقدير مرتفع، وذلك يفسر بأن أغلب إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المتغير كانت بتقدير مرتفع. وعليه فإدارة المعهد تسعى لتحقيق إدارة التميز بممارسات لا بأس بها وجيدة على العموم.
- كما ابرزت الدراسة أيضا أن المتغير التابع وهو أداء المؤسسة اتجه أيضا نحو تقدير متوسط، وهذا راجع إلى أن أغلب درجات تقدير عبارات هذا المتغير كانت بتقدير محايد. وعليه فمستوى الأداء للمعهد متوسط.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذو دلالة لإدارة التميز على أداء معهد مزباني علي بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، رغم وهذا الأثر كان مرتفعا حيث بلغ معامل التحديد $(R^2=0.869)$ ، أن (86.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إدارة التميز).
- أما بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية فقد كانت النتائج كما يلي:
- لا يوجد أثر لبعد القيادة على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزباني-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.348 وهو أكبر من مستوى الدلالة المحسوب.

- يوجد أثر لبعء الاستراتيجيات والسياسات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة المحسوب.
- لا يوجد أثر لبعء العاملين على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.194 وهو أكبر من مستوى الدلالة المحسوب..
- يوجد أثر لبعء العمليات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة المحسوب.

✓ المقترحات:

- وبناء على هذه الدراسة والنتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح ما يلي:
- الحرص على المتابعة الجدية والدائمة لمدى تحقيق أهداف المعهد المعلنة ، من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
 - العمل أكثر على خلق وتعزيز ثقافة التميز لدى الأفراد ككل بالمعهد حتى الطلبة.
 - العمل على إزالة الغموض وعدم وضوح الخطة الاستراتيجية وكذا السياسات والقيم التي تحمكيفية أداء العمل لدى جميع العاملين، وإشراك الأفراد من إداريين وأساتذة في وضع الأهداف حتى تكون النتائج أحسن.
 - تسطير برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على أداء المهام بصورة أفضل،.
 - غرس الشعور لدى نفوس الأفراد بالمعهد بالانتماء وأهم ميزة تنافسية تعتمد عليها إدارة المعهد في تحقيق التميز.
 - تشجيع التواصل أكثر مع المتعاملين (خاصة الطلبة) من أجل تحصيل المعرفة باحتياجاتهم ورغباتهم.
 - استغلال الموارد البشرية الفتيّة والطموحة وتقليدها المناصب الإدارية والقيادية حتى تقود سير المعهد نحو التميز.

✓ آفاق الدراسة

- يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:
- واقع إدارة التميز في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - دور تقييم أداء الموارد البشرية في تعزيز إدارة التميز.
 - أثر القيادة التحويلية على إدارة التميز بالمؤسسة الخدمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة الكتب :

- احمد سيد مصطفى, المدير وتحديات العولمة , ط1, دار النهضة, مصر, 2001 .
- أ د / مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- د / سالي زكي محمد حسين ، - معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية و التطبيق - ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- د/ رضا إبراهيم المليحي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، دار علاء للكتب ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009 .
- عائشة يوسف الشميلي ، - برنامج تحسين الأداء - ، الطبعة الأولى ، دار الفجر، القاهرة ، مصر ، 2017 .
- فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2000 .
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2007 .

قائمة المراجع

- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، القاهرة ، مصر ، القاهرة ، 2005 .

المجلات :

- بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي....، مجلة دنانير، العدد 05 الموقع www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=96379
قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين أداء المؤسسة -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.

قائمة المراجع الأجنبية :

Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, édition d'organisation, Paris, 2001.

قائمة المذكرات :

- ألاء فيصل هياجنة ، قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009 .
- إيهاب عبد ربه سهمود ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في القيادة و الإدارة ، 2013 ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين .

قائمة المراجع

- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2008/2005)، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009 .
- تغريد عيد الجعبري ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال ، 2009 ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- حجازي اسماعيل، معالم سعاد، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع28/27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2012 .
- سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة (SERUB)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، 2008
- صباح ترغيني ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2010 - 2011 .
- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل ، الأردن ، 2007

قائمة المراجع

- طي أسامة، أثر تبني القيادة التحويلية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016 .
- عبد الرزاق عريف ، أهمية التحليل المالي على أداء المؤسسات ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2007 – 2008 .
- عبد المعطي محمود البحيصي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال ، 2014 ، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين .
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999 .
- عمر تمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- قادة سليم ، تأثير قطاع التأمين على أداء المؤسسات ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2011 – 2012 .
- محمد أحمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ،غزة، فلسطين، 2009

قائمة المراجع

- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-، شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- محمود عطا عمر المدهون ، عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في القيادة و الإدارة ، 2014 ، جامعة الأقصى غزة ، فلسطين .
- مريم شكري ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ف محاسبة ، جامعة ورقلة ، 2012 - 2013 .
- نور الدين مزهودة ، - تقييم الأداء نظام معلومات في المؤسسة الاقتصادية - ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2007 - 2008 .
- يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 .

الملتقيات :

- صديق احمد اسحق، تميز الأعمال، ملتقى تميز الأعمال الهئية السودانية للمواصفات والمقاييس .

قائمة المراجع

- عماري عمار ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء ، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر

2009

- عيسى مرزاق ، مؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية في المنظمات ، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009 .

قبطان شوقي ، إدارة التميز الفلسفة الحديثة في عصر العولمة و المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية .

القواميس :

Dictionnaire **Larousse de la langue Français** , 2001, P : 766.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 01

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - والمعنونة بـ **أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي دراسة حالة : معهد علي مزياني - بسكرة -** وذلك من خلال إجاباتكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان ، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل ، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة ، و لن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة .

شاكرين تعاونكم و ثقتكم ، وتفضلوا بفائق الاحترام والتقدير .

إعداد الطالبة: ميمون نعيمة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم .

1- ذكر أنثى

2- العمر: من 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس ماجستير دراسات عليا

4- الخبرة في المنصب الحالي: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : إدارة التميز

فيما يلي عدد من العبارات لقياس أبعاد إدارة التميز في مؤسساتكم ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك . (من وجهة نظرك)

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبـارات
القيـادة					
					1- تسعى مؤسستنا إلى غرس ثقافة التميز في تسيير أعمالها .
					2- تهتم إدارة المعهد بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز .
					3- تحرص إدارة المعهد على التحسين المستمر .
					4- تشجع إدارة المعهد عمليات التغيير التي تحدث بهدف التحسين .
					5- تراقب وتتابع التقدم إدارة المعهد تجاه أهداف المؤسسة المعلنة باستمرار .
السياسات و الاستراتيجيات					
					1- تعتبر الخطة الإستراتيجية واضحة لدى جميع العاملين و تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .
					2- لدى مؤسستنا مجموعة من السياسات القيم الواضحة و المتناسقة التي تحكم

					كيفية أداء العمل .
					3- تؤكد مؤسستنا على ضرورة تبني أهداف طموحة و حقيقية بناء على احتياجات و توقعات المتعاملين .
					4- يقوم إدارة المعهد بوضع إستراتيجية بناء على القدرات الداخلية .
					5- الإستراتيجيات يتم تطبيقها و مراقبتها بنشر السياسات الداعمة للتميز باستمرار

العاملين

					1- تعتبر إدارة المعهد أفرادها العاملين على أنهم مصدر ميزة تنافسية .
					2- تشجع إدارة المعهد العاملين على تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام .
					3- تقوم المؤسسة بقياس و تقييم أداء العاملين حسب معايير واضحة .
					4- لدى سياسة إدارة المعهد استثمار مستمر في تنمية مهارات و قدرات الأفراد
					5- البرامج التدريبية المسطرة للعاملين تساعدهم على أداء المهام بصورة أفضل .

العمليات (الإجراءات)

					1- يتم تصميم العمليات الإدارية وفق إجراءات موثقة و واضحة .
					2- تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بصورة أفضل .
					3- توجد مؤشرات واضحة لقياس أداء العمليات الإدارية .
					4- جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات و رغبات المتعاملين .
					5- تشجع إدارة معهدنا على التواصل مباشرة مع المتعاملين (الأساتذة والطلبة) .

--	--	--	--	--	--

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء مؤسساتكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لا تعاني المؤسسة من مشاكل ناجمة عن سوء التسيير .					
02	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .					
03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة أحسن استغلال بما يؤدي إلى تطوير أداء مؤسساتكم .					
04	إدارة المؤسسة تتحكم جيدا في التكاليف .					
05	عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في أساليب وطرق العمل .					
06	العاملون بمؤسساتنا لديهم قدرة عالية على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة .					
07	الاقتراحات والأفكار التي يقدمها العاملون بمؤسساتنا دائما ما					

					تكون فعالة وتؤدي إلى تحسين العمل .
					08 معدل زمن إنجاز الأفراد العاملين للمهام والأعمال الموكلة لهم في انخفاض مستمر .
					09 يشعر المتعاملون مع مؤسستنا بالرضا عن الخدمات الممنوحة لهم فيها .
					10 عدد المتعاملين مع مؤسستنا (من طلاب ، موردين ، أساتذة....) في تزايد مستمر مقارنة بالسنوات السابقة و مع المعاهد الأخرى .
					11 الأفراد الذين يتعاملون معنا لا يرغبون في تغيير مؤسستنا .

وشكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2) : قائمة المحكمين :

اسم المحكم
مزيو ألفة
قريشي محمد
الأستاذة المشرفة مهني أشواق

" إني رأيتُ انه لا يكتبُ احدٌ كتاباً في يومه إلا قال في

غده : لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان

أفضل، ولو تُرك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر،

وهذا دليل على استيلاء النقص على جملة البشر "

العماد الأصفهاني

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة التميز بأبعادها (القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، العاملين، العمليات) على الأداء المؤسسي لمعهد مزياني علي - بسكرة .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 37 استبياناً على العاملين بالمعهد محل الدراسة، وبعد معالجة البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لإدارة التميز بالمعهد محل الدراسة، ومستوى مرتفع لأدائه المؤسسي، كما توصلنا إلى وجود أثر لإدارة التميز على الأداء المؤسسي للمعهد محل الدراسة، وكذا لبعديه (الاستراتيجيات والسياسات) و(العمليات)، أما البعدين (القيادة) (العاملين) فلم يكن لهما أثر على الأداء المؤسسي لمعهد مزياني علي - بسكرة .

الكلمات المفتاحية:

إدارة التميز، الاستراتيجيات والسياسات، العمليات، القيادة، العاملين، الأداء المؤسسي، معهد مزياني علي - بسكرة -

Summary:

This study aims at highlighting the impact of excellence management on its dimensions (leadership, strategies, policies, personnel, processes) on the institutional performance of the Institute of Mazyani Ali - Biskra.

In order to achieve the objectives of this study, 37 questionnaires were distributed to the employees of the institute under study. After processing the data through the statistical analysis program 24 SPSS V, the study reached a number of results, the most important being the high level of excellence management in the institute under study and high level of its institutional performance. Excellence on the institutional performance of the institute under study, as well as for the other (strategies and policies) and (operations), and the dimensions (leadership) (workers) did not have an impact on the institutional performance of the Institute of Mazyani Ali - Biskra -.

key words:

Excellence Management, Strategies and Policies, Operations, Leadership, Personnel, Institutional Performance, Mazyani Ali - Biskra Institute -