

معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع

اعداد

الشيماء جمال احمد مصطفى

2023

ملخص الدراسة :

يُعد التميز التنظيمي إحدى المداخل الإدارية الحديثة ، وتم تطبيقه في كثير من المنظمات الخدمية ويعتبر من المداخل التي تساعد المنظمات على تطوير أدائها بشكل مستمر ، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها من خلال استخدام النماذج المطبقة في تحسين أوضاعها وأساليب وطرق عملها وسياساتها لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج المقدمة بما يمكنها من مواجهة التحديات والتعامل معها ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية ، حيث تهدف الدراسة إلى توضيح شامل للتميز التنظيمي حتي نستطيع التوصل إلى معوقاته لإيجاد مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيقه بالمؤسسات الحكومية بشكل فعال مثل وزارة العمل

الكلمات المفتاحية : التميز التنظيمي ، تنظيم المجتمع ، وزارة العمل

Abstract :

Organizational excellence is one of the modern administrative entrances, and it has been applied in many service organizations and is considered one of the entrances that help organizations to develop their performance continuously, and to achieve unprecedented results that excel over their competitors through the use of models applied to improve their conditions, methods and methods of work and policies to achieve quality and excellence In the services and programs provided, which enables it to face and deal with challenges, ensure that they are survival and continuity, and achieves their competitive advantage.

Where the study aims to clarify a comprehensive organizational excellence so that we can reach its obstacles to find a set of basic requirements necessary to achieve it in government institutions effectively such as the Ministry of Labor

Key words: organizational excellence, community organization, Ministry of Labor

أولاً : مشكلة الدراسة وأهميتها :

تعتبر التنمية أهم الأساليب التي تشغل اهتمام المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء باعتبارها مفتاح النمو والتقدم في الحاضر والمستقبل بالنسبة لهذه المجتمعات بكافه أبعادها

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولكي تحقق المجتمعات ذلك لم يعد أمامها سوى الاستثمار الأمثل للعنصر البشري وإيجاد طاقات واعية بأصول العمل والإنتاج والعنصر البشري أكثر أولوية من العناصر المادية لما له من أهمية ملحوظة في عمليات التنمية الشاملة ولم يعد الاهتمام يتركز على الكم الذي تمتلكه الدولة من مواردها المالية بقدر ما ركز على مدى قدره العقل على تحقيق الاستفادة مما يملك وإذا كان الاهتمام بالعنصر البشري على هذا القدر من الأهمية فإن لقطاع العاملين بالمنظمات المجتمعية الأهمية القصوى

وتعد المنظمات هي إحدى الآليات والبناءات الأساسية لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع ، باعتبارها بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي وأفراد المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها (رشوان ، 2006 ، ص 1106)

لذلك نجد أن طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية تهدف بصفة عامة إلى إحداث التغييرات الاجتماعية المقصودة في البشر والمنظمات والبيئة التي يعيشون فيها ، أى الإسهام فى إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع وتحسين مستواهم الاجتماعي والارتقاء بمستوى الأداء بمنظمات الرعاية الاجتماعية (قاسم ، 2019 ، ص 14)

كما أن المنظمات الحكومية الخدمية تُعد أحد مكونات نسق الرعاية الاجتماعية الذي يساعد المجتمع علي إشباع الاحتياجات الأساسية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والصحية لقطاع كبير من أفراد المجتمع وجماعاته ، حيث تساهم هذه المنظمات في بقاء المجتمع والحفاظ عليه وصيانتته (حمزاوي ، عبد ربه ، 2012 ، ص 6)

ولقد بدأ الاهتمام بكفاءة الأداء الحكومي يأخذ اهتماما كبيرا نظرا لتعرض الحكومات لضغوط مستمرة لتقديم أفضل الخدمات ومع شح الموارد يقتضي الأمر سعي الحكومة إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم

وفي إطار حرص الحكومة المصرية على التحول الرقمي فقد تم تخصيص 31 مليار جنية لتطوير الاتصالات بتكنولوجيا الألياف الضوئية ، وخطة لربط 31 ألف مبنى حكومي على مستوى الجمهورية بشبكة الألياف الضوئية ، تخصيص 1.2 مليار جنية لمشروع تطوير البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمي في موازنة 2019 ، 2020 ، توفير 30,4 مليون بطاقة إلكترونية ، وتوفير 11.9 ألف ماكينة صراف إلى في مصر (المركز الإعلامي لمجلس الوزراء المصري ، 2021)

وتشير الدراسات والبحوث عموماً إلى أن هناك معوقات وصعوبات تواجه جميع المنظمات ، فكفاءة المنظمات الحكومية وفعاليتها مرتبطان بمدى خلوها من التعقيدات والمشكلات والمعوقات وأن استمرار تلك المنظمات مرتبط إلى درجة كبيرة بقدرتها علي تخطي تلك المعوقات والعقبات ، بل ويتعدى الأمر إلى ابتكار أساليب ووسائل معاصرة وحديثة تمكنها من عدم حدوثها مرة أخرى في المستقبل (حمزاوي ، وعبد ربه ، 2012 ، ص 6)

ولقد أوضحت دراسة عبد الكريم (2000) أن المنظمات الحكومية تعاني من اختلالات ومشكلات من عدم وجود نظم ولوائح وإجراءات حديثة أصبحت ملحة للانتقال من حالة الزحف والبطء والجمود في أغلب الأحيان إلى تحقيق الميزة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وهيمنة التخبط علي فعاليات التحديث للنظم والإجراءات والإصلاحات التنظيمية وعليه فإنه من الضروري دراسة وتطبيق المفاهيم والنظريات والتقنيات الحديثة لتحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات بالمنظمة بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي.

ولذلك تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز التنظيمي لمواجهة التحديات العديدة وما نتج عنها من تغيرات في أساليب العمل ، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات ، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات ، والوصول إلى التميز في الأداء ، ولعل التميز التنظيمي من المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتلبية احتياجات المستفيدين والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية ومسايرة التغيرات المتقدمة تكنولوجياً حيث أنها السبيل الأساسي لتحقيق التنمية الشاملة وذلك من خلال تنمية القدرات والكفاءات البشرية علمياً وسلوكياً من خلال معارف ومهارات مهنية

هذا ما أوضحته دراسة (Samson & Challis (2002) في تحديد أهمية الالتزام بمبادئ التميز التنظيمي بغرض تشجيع و مساعدة المنظمات على التغيير التنظيمي لتحقيق التطوير والتحسين المستمر ومن ثم تطبيق ناجح لمبادئ تحقيق التميز التنظيمي ، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز التنظيمي بغرض التحسين والتطوير والتحديث باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ، من خلال خطط واضحة للأداء و طريقة وأسلوب العمل داخل المنظمة .

كما أوصت دراسة (Sharma & , Talwar (2004) بضرورة بناء نموذج للتميز التنظيمي من تسع معايير وهي (التكنولوجيا - القيادة - الثقافة والقيم - التخطيط الاستراتيجي

- العمليات - نتائج الأعمال - حسن التوجه - التحسين المستمر - تأكيد النجاح - البيئة الخارجية) .

وقد أوصت دراسة سيد (2017) بضرورة تطوير نمط القيادة ، وتطوير قدرات العاملين ، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة ، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعامل المستفيدين ، وتدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها.

ثانيا : مفاهيم الدراسة :

مفهوم التميز التنظيمي : Organizational Excellence

يمكن تعريفه بأنه استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة عبر التخطيط الاستراتيجي والعمل على خلق رؤية واضحة الهدف يحرص من خلالها على تحسين النتائج (سليمانى ، 2018 ، ص 15)

حسب السلمي " هو حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة " إذن التميز المؤسسي هو العمل المستمر والدءوب على تحقيق التفوق عبر الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل وباستخدام جميع موارد المنظمة وكفاءاتها لتحسين العلاقات مع جميع الأطراف (الزبائن ، العاملون ، أصحاب المصالح ...) والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. (الاخضر ، 2018 ، ص 152)

والتميز التنظيمي هو أيضاً : " وسيلة لقياس مستوى رضا العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة في المنظمة من أجل الحصول على تقييم شامل لأداء المنظمة ، (Arasli ، Baradarani 2014 ، p 1407)

والمنظمات المتميزة هي التي تقوم بإجراءات استثنائية من أجل التفوق لمدة زمنية طويلة وأن هذا التفوق يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون ، وكيفية استخدامها ، (Casserley TCB ، 2010 ، p 287)

التعريف الاجرائي للتميز التنظيمي وفق الدراسة الحالية :

1. مفهومه : هو المدخل الذى تستطيع وزارة العمل ومديرياتها من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز وتحقيق الأهداف والتحسين المستمر
2. أبعاده هي : الابتكار في الأداء - التنافسية - حل مشكلات العمل - التحسين المستمر
3. الفئة المستهدفة : تقدم نتائجها إلى العاملين بالمنظمة (وزارة العمل ومديرياتها)
4. الهدف منه : تحقيق تميز القيادة والعاملين بها من خلال تفعيل المشاركة والتعاون ورفع المهارات لهم وحل مشاكل العمل وشيوع روح الفريق (تميز المدخلات)
5. بما يؤدي إلى تدفق الأعمال تحسين دافعية وأداء العاملين وارتفاع درجات الرضا داخل وزراه العمل ومديرياتها (تميز عمليات التعليم والتعلم والتدريب)
6. وصولاً إلى جودة النتائج والقدرة على الابداع والابتكار وارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب ، ونجاح الوزارة ومديرياتها فى تحقيق توازن بين رضا العاملين بها وتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية
7. ومن ثم تمتع وزراه العمل ومديرياتها بقيمة عالية وميزة تنافسية بين الوزارات الأخرى وتحقيق انخفاض التكاليف ومواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة بصورة أكثر فاعلية (تميز المخرجات) .

حيث ظهر التميز التنظيمي Organizational Excellence ، أو ما يعرف - أيضاً - بتميز الأعمال Business Excellence كأحد تطورات حركة الجودة ، التي تهدف إلى مساعدة المنظمات على تطوير أدائها ، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها (Rodney MC Adam, 2000,P317) ، حيث تم تطبيقه في البداية على منظمات قطاع الأعمال ، ثم أنتقل بعد ذلك إلى قطاعات مختلفة ، استجابة للتنافس المتزايد بين المنظمات بشكل عام ، وبحثها عن الأداء المتميز (Steve Welch,2001,P435)

في عصر المنافسة والتغيرات المتعددة يلاحظ أن التحولات التي نتجت عنها قد ركزت على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين ، واستثمار رأس المال الفكري (الأصول المعرفية)، والتوجه بالسوق ، والتطور التقني / التكنولوجي ، وتقليص هيكل المنظمة بظهور المنظمات الافتراضية ، وقد أثرت هذه المتغيرات بشكل مباشر على فكر المنظمات وأدائها ، وأصبحت المنظمات مطالبة بمواجهة حدة التنافس ، عن طريق تبني فكر إداري جديد لمسيرة التنافس العالمي ، وتحقيق التميز على المنظمات الأخرى (Bob Havard,2001,P3-5)

وقد اشار (Thomas G. Cummings:2013) إلى أن الأبعاد الرئيسية الثلاثة التالية تعد اهم الاسباب لنشوء التميز التنظيمي وأهميته :

1- العالمية Globalization

2- الثورة التكنولوجية

3- الابداع التنظيمي

وترى الباحثة أن الأبعاد المذكورة اعلاه تحتاج إلى جهود التميز والتطوير التنظيمي بشكل فعال ، فالعالمية (Globalization) ادت إلى احداث تحولات كبيرة في المجتمع نتج عنها نشوء اسواق عالمية وظهور منظمات تعنى بتسهيل التجارة الحرة ما بين الدول وعبر القارات فضلا عن التغير المستمر في الحكومات والقيادات التي تعمل فيها هذه المنظمات والذي بدون شك ادى إلى نشوء فرص وتحديات جديدة .

مبادئ التميز التنظيمي

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى تعدد مبادئ التميز التنظيمي التي تعد بمثابة أركان أساسية تستند عليها المنظمات في معرفة وتحديد وقياس الأسباب التي تجعل بعض هذه المنظمات أكثر نجاحاً من غيرها في سعيها نحو التميز ، كما تشكل في مجملها فلسفة التميز التنظيمي التي تهدف إلى تقويم أداء المنظمات وتحسينه على المدى الطويل ، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ويضمن نجاحها وبقاءها واستمرارها بين المنظمات المنافسة ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي (Fang Zhao , 2004 , P 56- 57) :

أ (التأكيد على ثبات الهدف المنشود.

ب (التوجه نحو المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.

ت (التركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين.

ث (التزام القيادة بالرغبة والدافع للنجاح والتميز.

ج (التعلم المستمر والابتكار والتحسين ، بإتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحفزهم على الابتكار ،

ودعم المبتكرين ومساندتهم.

ح (تنمية المشاركة ، بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا .

خ) تنمية الشراكة التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة.

د) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع

بناء على ما سبق ، يتضح أن مدخل التميز التنظيمي مدخلاً يصلح أن تتبناه المنظمات الحكومية التي أصبحت لا تقف عند مستوى الجودة للخدمات المقدمة ولكن تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر لأدائها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي وضعتها وبما يحقق لها ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من المنظمات ويضمن بقاءها واستمراريتها

ثالثاً / الموجهات النظرية للدراسة :

من أدبيات البحث العلمي أن تنطلق الدراسات من موجهات نظرية توجه مسلكها في تناول القضية محل البحث ، وفي إطار ذلك اتجهت الباحثة إلى اختيار النظرية العامة للأنساق ونظرية المنظمات وقد كان وراء اختيار النظرية العامة للأنساق كموجه نظري ملائم لدراساتها مجموعة من المبررات الموضوعية لعل أبرزها كون مديرية العمل بالفيوم نسقا من الأنساق الفرعية في إطار مجتمع وهو وزارة العمل حيث أن معطيات هذه النظرية تمكن الباحثة من الفهم والتحليل والتفسير لجوانب دراستها المختلفة بشكل عام .

النظرية العامة للأنساق هي احد نظريات الوصف والتقدير حيث تساعد في التوصل لأحكام وصفية عن طبيعة الموقف وكيفية تفسيره كما أن المفاهيم المرتبطة بالأنساق من حيث البناء والوظيفة يمكن تطبيقها علي مستوى الأنساق التي يتعامل معها الممارس بدءا من الفرد والأسرة والجماعة والمنظمة والمجتمع المحلي ثم المجتمع القومي (ابو المعاطي ، 2009 ، ص 205)

- النظرية العامة للأنساق : General Systems Theory

نشأت النظرية العامة للأنساق في عام 1960 من خلال الكتابات التي ظهرت في المجال البيولوجي علي يد العالم von bertalanffy (Greene, 2008 , p 165) وتعتبر النظرية العامة للأنساق أولي النظريات التي ساعدت في توضيح العلاقة الوظيفية بين مكونات جسم الإنسان الذي ينظر إليه علي أنه نسق بيولوجي اكبر يتضمن العديد من الأنساق الصغرى مثل الجهاز العصبي والجهاز الغدي والدوري والتنفسي ... الخ (سليمان ، وآخرون ، 2009 ، ص 46)

فمعظم نماذج ممارسه في الخدمة الاجتماعية تستخدم مفاهيم مستمدة من نظرية الأنساق فلقد أصبح التغذية العكسية feed back ونسق العميل client system علي سبيل المثال من المفاهيم الثابتة والمسيطره في مجال الخدمة الاجتماعية (Roadway , 2007 , p 515) افتراضات النظرية والتي تختص بمشكلة الدراسة الحالية : (ابو المعاطي , 2009 , ص 33 : 34)

- تري نظرية الأنساق أن هناك تأثير متبادل بين كافة الأطراف المؤديه للموقف الاشكالي : لذلك تري الباحثة أن من خلال نظرية الأنساق يمكن تصور مديرية العمل بالفيوم نسقاً أكبر والخدمات التي تقدمها ينظر لها كأنساق فرعيه حيث توجد بينهما علاقه تفاعلية إذ أن النسق الأكبر يؤثر ويتأثر بالأنساق الاخرى الفرعيه المكونه له .
 - أن ثمة علاقات تحكم علاقة النسق نفسه بكافة الأنساق المحيطه :
- لذلك اعتبرت الباحثة أن مديرية العمل بالفيوم المعنيه بتقديم مجموعه من الخدمات نسق مفتوح وأنها في حالة تفاعل مستمر مع البيئة المحيطه بها ، حيث يحتوي المجتمع علي أجهزه ومؤسسات أخرى حكوميه تمكن مديرية العمل بالفيوم من تكوين العلاقات الجيده بينهما لخدمة النسق الأكبر ألا وهو المجتمع
- اي تغير يطرأ علي اي من أجزاء النسق يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغير في النسق بصفة عامه

وترى الباحثة أن الأنساق الفرعيه جزءاً لا يتجزأ من النسق الأكبر وهو مديرية العمل بالفيوم فعند حدوث اي تغيير في الأقسام أو الخدمات أو الادارات أو العاملين أو كل ما يتصل بالمديرية كانساق فرعيه فإنه يؤثر بشكل واضح علي المديرية وعلي خططها المستقبلية وعلي أسلوب وطرق عملها وعلى نوعية الخدمات المقدمة ، وبذلك يمكن أن يؤدي برنامج التدخل المهني باستخدام استراتيجيه التمكين للعاملين بالمديرية إلى تغير في قدرات المديرية بصفه عامه ومنها بناء قدرات المجتمع وحل مشكلاته أو سد احتياجاته الذي هو أساس مهمه مديرية العمل

أهداف التميز التنظيمي :

تساعد إدارة التميز التنظيمي على تحقيق مجموعه من الأهداف المختلفه للمؤسسة لعل من أهمها ما يأتي: (جاد الرب ، 2013 ، ص 116 - 118)

- التفوق على المنافسين من خلال : تحقيق الجودة ، والكفاءة والإبداع ، وسرعة الاستجابة للعملاء
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف ، وتحسين الجودة.
 - التركيز على العناصر ذات القيمة ؛ بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
 - بقاء المؤسسة ، ونموها ، والانتقال من المحلية إلى العالمية.
 - التحسين المستمر في الخدمات المقدمة ، وتطوير نظم إدارة الأداء مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء ، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين .
 - تحقيق عوائد ، ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح ، وتنمية العلاقات معهم ، وإدارتها ، وتوظيفها ؛ مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها ، وأهدافها الإستراتيجية.
 - التركيز على إدارة العمليات ، وإدارة الأزمات ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإدارة الفرص والتهديدات ، وإدارة المعرفة ، وإدارة العلاقات مع العاملين ، فضلا عن حُسن استخدام المقاييس الكمية لإدارة التميز ، وإدارة الربحية والتكاليف ، وتمكين العاملين ، وإدارة رأس المال الفكري ، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة
- مما سبق يتضح أن تطبيق مدخل إدارة التميز التنظيمي يساعد المنظمات على تدعيم قدراتها ، وإمكاناتها المختلفة ، كما يساعدها على التفوق على غيرها من المنظمات التي تقدم خدمات مماثلة على كل المستويات المحلية ، والإقليمية ، والعالمية ؛ وذلك من خلال :الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة المالية ، والمادية ، والبشرية ، والتكنولوجية ، والمعلوماتية ، وكذلك التطوير المستمر لخدماتها ، ومواردها المختلفة ، فضلا عن البحث عن الاختلاف بين المنافسين ، والتركيز على تقديم خدمات متميزة ، والاستجابة السريعة لمتطلبات عملاء المنظمة الخارجيين ؛ مما يؤدي إلى بقائها ، وتميزها عن غيرها ، وتدعيم مكانتها التنافسية
- محددات التميز التنظيمي :**
- وبالنظر إلى محددات التميز التنظيمي ، والتي تتمثل في : (النويقة , 2014 , ص 426)
- ✓ وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها

- ✓ التركيز على المستقبل دوماً ، تنشيط التعلم الفردي والتنظيمي وتفعيل دور المعرفة
- ✓ تشجيع العاملين على أداء الأعمال الإدارية وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم
- ✓ منحهم الحريات من خلال تخفيف حجم الرقابة على التعليمات والسياسات الموكولة اليهم وإعطائهم الفرصة لتحمل المسؤولية فى اتخاذ القرارات والقيام بأعمالهم
- ✓ فعند الالتزام بتحقيق هذه المحددات والتي نراها بأنها محققة للتمكين داخل المؤسسات حينئذ سيتم تحقيق التميز التنظيمي داخل هذه المؤسسات

خطوات التميز التنظيمي :

اشار ماركواردت (Sasmita and Nayantara 2003) أن الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء المنظمات المتميزة هي:

- (1) تمكين الموظفين.
- (2) نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي
- (3) ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة.
- (4) تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.
- (5) توظيف التقنية.
- (6) تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي :

اعتمدت الباحثة في اشتقاق المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بشكل فعال على العرض السابق للإطار النظري للتميز التنظيمي والدراسة النظرية لواقع أداء المنظمات الحكومية وبعض الدراسات والأدبيات المعاصرة ، ويمكن تصنيفها إلى متطلبات تنظيمية وإدارية ومتطلبات تشريعية ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

أ-متطلبات تنظيمية وإدارية: (Brent D. Ruben ,2007, p 231-232)

تحدد أهم المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بشكل فعال فيما يلي :

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمات المتميزة ، ومشاركة أفراد المجتمع في وضعها ، وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها ، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- 2- تقييم الوضع الاستراتيجي للمنظمات ، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات المنظمات المنافسة ، إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية التي تتضمن عملاء المنظمة ، ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته والمنافسين الخارجيين ؛ بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها ، وتحقيق ميزتها التنافسية.
- 3- توفير الدعم من القيادات العليا بالمنظمة لثقافة التميز ، وذلك من خلال تبني نمط القيادة التحويلية ، الذي يركز على إحداث التغيير المطلوب في أداء أفراد المجتمع كافة ، ويدفعهم إلى تحقيق النجاح المستمر والتميز.
- 4- تنمية الموارد البشرية بالمنظمة ، من خلال تشجيع العاملين بها على المناقشات البناءة ، وطرح الأفكار والمقترحات المبتكرة ، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم المستمر والتدريب ، والاعتراف بجهودهم الهادفة إلى تحقيق التميز، ودعم النماذج السلوكية المتميزة وتكريمها وتحفيزها وجعلها مثلاً يحتذى به.
- 5- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق التميز التنظيمي ؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي مثل : شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة ، وتسويق خدمات المنظمة ، ومن جانب آخر تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالمنظمة لخدمة أهدافها.

ب-متطلبات تشريعية : (السلمي ، 2002 ، ص 95)

- وتتحدد أهم المتطلبات التشريعية التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي :
- 1- التركيز على رفع كفاءة أداء المنظمات من خلال التطوير المستمر في هيكلها وآلياتها ونظم عملها ، والتأكيد على الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصر المنظومة
 - 2- تفعيل دور مركز التدريب داخل المنظمات من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تقوم بنشر الوعي بثقافة التدريب داخل الجهاز الإداري والفني ، وتقديم الدعم الفني للحفاظ على النظام الداخلي وانجاز مخرجات مشروعات التطوير المختلفة ، عن طريق التحسين المستمر لنظام

- متابعة الأداء وتقييمه وفق ما يستجد من إجراءات ونظم عمل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- 3- تدعيم التقويم المستمر والشامل لأداء المنظومة بعناصرها ومكوناتها كافة وفق معايير محددة ، بما يضمن رفع جودة العملية التنظيمية وكفاءتها ، وتحقيق التميز والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي.
- 4- السعي نحو تنمية كفاءات العاملين بالمنظمة لكي تستوعب عمليات التطوير والتحسين المستمرة .
- 5- تصميم مشروعات تنافسية تهدف إلى تحسين الأداء والوصول إلى التميز .
- 6- تدعيم القدرة المؤسسية للمنظمات ، من خلال تعظيم الاستفادة من نظم المعلومات ومصادرها ، والبنية التحتية المتاحة ودعمها ، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم ، واستيعاب المجالات الابتكارية ، وتقوية الروابط والتفاعل بين المنظمة والمجتمع لإحداث التطوير المستمر بما يحقق جودة مؤسسية تضمن ميزة تنافسية
- 7- إصدار القوانين والقرارات واللوائح المنظمة التي تسهم في تحقيق جميع المتطلبات السابق ذكرها

خصائص التميز التنظيمي :

- يرى (محمد 2007 / 2006) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تحقق ربحية مناسبة ونموً ملائماً ويرى (بيترز وترمان ، 1999 ، ص 87) أن هناك ثمانية مبادئ أساسية تستخدمها الشركات الأمريكية المتميزة كي تبقى متميزة هي:
- التحيز للفعل وسرعة الانجاز : حيث أن هذه الشركات رغم كونها بطيئة التحليل عند اتخاذ القرارات ألا أن هذا لا يعوق حركتها إلى الفعل السريع.
 - الاقتراب من العميل : حيث تقدم هذه الشركات للعملاء الجودة والخدمة والاعتمادية ولا تقارن بما يقدمه المنافسون
 - الإدارة الذاتية والريادة : حيث تتبنى هذه الشركات المتميزة العاملين ذوي المواهب القيادية والابتكارية
 - تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين : حيث أن احترام العامل يمثل جانبا كبيرا من وقت الاداره

- **الحرص على القيم** : حيث تقوم الشركات المتميزة بالالتزام بقيمها والاستمرارية في تطبيق القواعد الأساسية التي تسير بناء عليها بداخل هذه الشركات.
 - **الالتزام بالخط الأصلي للنشاط** : أي أن الشركات المتميزة يجب ألا تدخل في مجال لا تعرف كيفية إدارته.
 - **تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين** : حيث تتسم الشركات المتميزة بالبساطة «343» واعتبارها السمة الأساسية لهيكل التنظيم والنظم النابعة منه.
 - **صفات المرونة والانضباط** : حيث تتمتع الشركات المتميزة بصفات المركزية واللامركزية في أن واحد.
- أبعاد التميز التنظيمي :**
- **بعد التميز القيادي** : تعمل القيادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات، كما أنه المسئول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص (صالح , 2018 , ص 10)
 - **بعد التميز البشري** : درجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية والتعامل مع مختلف المواقف، وتنمي شعورهم بالانتماء ، و الحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف الكلية (الضلاعين ، 2010 ، ص 8)
 - **بعد التميز الخدمي** : يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم ، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه ، لذا وفي ظل التميز فأن تقديم الخدمة يعتبر مؤشر هاماً يجب مراعاته ومراقبة نتائجه باستمرار (عمام ، 2018 ، ص ص 19-20)
 - **بعد التميز الاستراتيجي** : يعبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكانياتها ومواردها لتحقيق أهداف

- المؤسسة والتوجه نحو نمبي خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل (الشهراني, 2014, ص 52)
- بعد التميز المعرفي : المعرفة هي تلك الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات عبر عمليات تكنولوجياية تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة ، من أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة،بغية التكيف مع التغيرات ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة واقتناص الفرص (صالح , 2018 , ص 12)

الشكل (1) يوضح

التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين :



يوضح الشكل السابق التحديات وأثرها على المنظمات وبالتالي الخطوات التي يجب على المنظمات أن تقوم بها من اجل تحويل هذه التحديات إلى فرص حقيقية تسهم في نمو المنظمة وازدهارها وبالتالي ضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية دائمة التغير

رابعاً / اهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي

تحديد معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع بوزارة العمل المصريه

خامسا / تساؤلات الدراسة :

- التساؤل الرئيسي

ما هي معوقات التميز التنظيمي بوزارة العمل المصريه ؟

سادسا / الإجراءات المنهجية :

ت- نوع الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية حيث تعتبر أكثر الدراسات المناسبة لطبيعة

الدراسة الحالية

ث- منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بشقيه وهو انسب

انواع المناهج للدراسة

ج- أدوات الدراسة :

هذا وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الأدوات التالية :

• استمارة استبار للمسؤولين وللعاملين بمكاتب وإدارات القوى العاملة (التفتيش وعلاقات العمل

(

د- مجالات الدراسة :

- المجال المكاني (مديرية العمل بالفيوم)

- المجال البشري (المسؤولين والعمالين بإدارات التفتيش والعلاقات)

- المجال الزمني (استغرقت الدراسة فترة جمع البيانات لمدة شهر)

هـ - نتائج الدراسة : معوقات التميز التنظيمي :

الترتيب	%	ك	الاستجابة	م
1	90	18	ضعف قدرات العاملين ، ومهاراتهم المختلفة	
4	50	10	البيروقراطية الشديدة ، والتعقيدات الإدارية	1
3	75	15	الاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم أداء المنظمة	2
5	40	8	جمود اللوائح ، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل	3

4م	50	10	ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين	4
3م	75	15	غياب التقييم الشامل لعناصر المنظومة وفق معايير محددة.	5
3م	75	15	غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز ، وتشجعه	6
4م	50	10	التقليل من إبداعات العاملين بالمنظمة ، وابتكاراتهم	7
3م	75	15	عدم توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز	8
2	85	17	عدم الرغبة في التغيير ، ومقاومته من قبل الادارة والعاملين بها.	9
6	35	7	عدم الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين	10

يتضح من الجدول السابق أن المعيار الأول وهو ضعف قدرات العاملين ، ومهاراتهم المختلفة تكرر لعدد 18 بنسبة 90% واخذ المركز الأول ويليه عدم الرغبة في التغيير ، ومقاومته من قبل الادارة والعاملين بها حيث حصل على المركز الثاني بتكرار لعدد 17 بنسبة 85% ثم المركز الثالث معيار الاعتماد على أساليب تقليدية في تقويم أداء المنظمة ومعيار غياب التقييم الشامل لعناصر المنظومة وفق معايير محددة ومعيار غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز ، وتشجعه ومعيار عدم توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز بتكرار 15 ونسبة 75% ويليهما المركز الرابع وهو البيروقراطية الشديدة ، والتعقيدات الإدارية وايضا معيار ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين ومعيار التقليل من إبداعات العاملين بالمنظمة ، وابتكاراتهم وذلك بتكرار 10 ونسبة 50% ثم المركز الخامس لمعيار جمود اللوائح ، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بتكرار 8 ونسبة 40% حيث حصل معيار عدم الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بتكرار 7 ونسبة 35% على المركز السادس وهو المعيار الاخير للدراسة ولذلك ترى الباحثة أن أول معيار للمعوقات وهو ضعف قدرات العاملين ، ومهاراتهم المختلفة يتفق مع أول معيار لاحتياجات العاملين وهو تفعيل البرامج التدريبية على استخدام الحاسب الالى لجميع العاملين من خلال تصميم برنامج تدخل مهني على مستوى رفيع

ليضم برنامج تدريبي قوى يسهم في رفع قدرات العاملين خاصة المهارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وهذه النتائج تتفق مع توصيات دراسة (شريف 2002) وهي بعنوان اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي , وتوصلت الي التوصيات الآتية : اعتماد الاستقلالية في العمل والتخلي عن اسلوب الرقابة المباشرة ومساعدة القيادة الإدارية للكوادر العلمية بامتلاك المزيد من المهارات والمعرفة لتعزيز الإبداع وضرورة اعتماد اسلوب خاص لاختيار القادة العلميين على وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة والإلمام بالعمل الإداري ومفاهيمه المختلفة.

قائمة المراجع :

اولا : المراجع العربية :

- (1) الاخضر , صياحي , (2018) , تحقيق التميز من خلال تبني مدخل المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية , الجزائر , العدد 16 ج 32
- (2) الطراونة , سمير محمد (2016) دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب , مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦٨ الجزء الأول
- (3) الضلاعين , على (2010) , أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية , دراسات العلوم الادارية , الجامعة الاردنيه , المجلد 37 , العدد 1
- (4) السلمي , علي (2002) , إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة , القاهرة , دار الغريب للطباعة والنشر , مكتبة الادارة الحديثه
- (5) الشهراني , نوره عبد الله (2014) . دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد .رسالة ماجستير . جامعة الملك خالد ، كلية التربية.
- (6) المركز الإعلامي لمجلس الوزراء المصري (2021) , اللقاء الخامس من سلسلة لقاءات المعرفة 2023 بعنوان "سياسات التحول الرقمي نحو الحكومات الذكية" , <https://www.idsc.gov.eg/News/View/16508>
- (7) النويقة ، عطا الله بشير (2014) ، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الاردن ، العدد الثالث
- (8) بيتر وترمان , توماس ج وروبرت (1999) , البحث عن الامتياز , ترجمة السيد متولي حسن , القاهرة .
- (9) جاد الرب ، سيد محمد (2013) " إدارة الإبداع والتميز التنافسي " ، الناشر :القاهرة , دار النهضة العربية .
- (10) حمزاوي رياض أمين ، عبد ربه مجدي محمد (2012) دراسة مقارنة لمعوقات إدارة- منظمات الخدمات الإنسانية في دولة الامارات العربية وسلطنة عمان وكيفية إيجاد الحلول لها ، جامعة الامارات العربية المتحدة
- (11) رشوان , احمد صادق (2006) المتطلبات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التسويق الاجتماعي . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , كلية الخدمة الاجتماعية.جامعة حلوان
- (12) سيد , محمد زينهم حسن (2017) نحو بناء نموذج مهني في تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي في إدارة خدمة المواطنين.رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان.
- (13) سليمانى , الياس , (2018) أثر أساليب التميز المؤسسي على الأداء السياقي .مجلة المال والأعمال , جامعة الملك خالد , السعوديه
- (14) شريف , جلال سعد الملوك (2002) : أثر استراتيجيه التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي , رسالة دكتوراة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العراق
- (15) صالح , سعيد محمد (2018) دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في الجامعة التقنية في السلیمانیه .مجلة جامعة كرميان . (01) .

- (16) عماد , ريم . (2018) . أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط .مجلة البشائر الاقتصادية.(02) 4 .
- (17) عبد الكريم , شهاب (2000) تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات- المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية
- (18) محمد , سامح عبد المقصود (2008) العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات المستثمرة في مصر , رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال , مكتبة كلية تجارة , جامعة القاهرة.

المراجع الاجنبية :

- (15) Arasli , Huseyin and Baradarani , Sarvnaz (2014) : **Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.109,
- (16) Bob Havard (2001) , **Performance Appraisals**, (London: Kogan Page
- (17) Brent D. Ruben and others, (2007) "**Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm Baldrige / Excellence in Higher Education framework**", Leadership & Organization Development Journal, vol.28, No. 3.
- (18) Casserley T C B , (2010) : **New Paradim Leaders Of Development hip** , Industrial and commercial training 42
- (19) Fang Zhao, (2004) "**Siemens' business excellence model and Sustainable Development**", Journal of Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 2
- (20) Rodney MC Adam (2000) , "**Three Leafed Clover? TQM, Organizational Excellence and Business Improvement**", The TQM Magazine, Vol.12, No .5.
- (21) Samson, D., & Challis, D. (2002). **Patterns of business excellence. Measuring Business Excellence** (Vol. 6). australia: <https://doi.org/10.1108-13683040210431428>
- (22) Sasmita, Palo, Nayantara, Padhi. (2003). **Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study**, International Journal of Training and Development, 7(3)
- (23) Sharma, A., & Talwar, B. (2004) : **Evolution of "Universal Business Excellence Model"** incorporating Vedic. Measuring Business Excellence, 11(3). doi:10.1108-13683040710820719

- (24) Steve Welch and Robin Mann, (2001) "**The Development of a Benchmarking and performance Improvement Resource**", Benchmarking and International Journal, Vol. 8, No. 5.
- (25) Thomas G., Gummings &Cristopher G.Werley (2013) . **Organization Development & Change**. University of Southern California, 10th. Edition