

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١،٢ التمهيد

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. لقد أصبح التميّز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميّز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميّز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمط وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (درة عمر، ٢٠١٨).

وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها، ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. يعتبر التميّز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي تجعل المنظمة تمتلك قدرات كبيرة في مواجهة التغيرات والأوضاع. في البيئة المحيطة بالمنظمة.

ولهذا فقد تطرق الباحث في هذه الفصل إلى التميّز التنظيمي وأهميته وأهم نظرياته وأبعاده ، ثم تطرق لجودة الخدمة من حيث مفهومها، وأهميتها، ونظرياتها ، وعرض أهم الأديبات والدراسات التي تناولت التميّز التنظيمي ومجالاته وجودة الخدمة وأبعاده.

٢،٢ التميّز التنظيمي

يعتبر التميّز التنظيمي من أهم المؤشرات الدالة على القدرة المتفوقة للمنظمة، وعلى تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها، وحل مشكلاتها، وجودة منتجاتها وخدماتها، واستغلال الإمكانيات غير المستغلة، والفرص الحاسمة بما يتجاوز المنظمات الأخرى، ويحقق الأهداف المنشودة، وفق إستراتيجية فعّالة، ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة، والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المنظمة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميّز المستمر عن باقي المنظمات (غنّام ، ٢٠١٤).

وقد أصبح التميّز التنظيمي ضرورة من ضروريات النجاح للمنظمات عامة، حيث يرى "باكال" أن دواعي الاهتمام بالتميّز التنظيمي أتى من حاجة تلك المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومن حاجتها إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، ومن حاجتها إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أم الموظفين، حتى يجعلوا المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمنظمات المنافسة، وكذلك حاجتها إلى توفير المهارات اللازمة لصانعي القرار سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتمييز في المنظمات (السالم ، ٢٠١٥).

١،٢،٢ ماهية التميّز التنظيمي

تتعدد مفاهيم التميّز التنظيمي على مستوى التعريف الإجرائي له، فيحدد بأنه "تميّز إداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين، والمنظمة على حد سواء، ويتسم بضرورة توفير القيادة والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. ويرجع أصل كلمة التميّز في اللغة العربية إلى الفعل (تميّز ، يتميّز ، تميّزاً ، فهو متميّر)، ويقال تميّز الشيء: امتأز، واختلف عن سواه بعلامات

فارقة تميز بها وعرف بها. و قد ورد التميّز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميّز، ويقال تميّزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميّزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة على المنافسين" (سليمان ، ٢٠١٧).

التمييز لغة هو التفريق بين شيئين، كما يعني التميّز هو أن يكون الشخص مختلفا عن غيره، ولا يوجد في معاجم اللغة العربية أي شيء يشير إلى أن معنى التميّز هو التفوق على الآخرين، ولكن الاستخدام السائد لها بهذا المعنى أضفى عليها معنى التفوق والتفرد. (ثاني، ٢٠٠٩)، وقد اختلف الباحثون في إيجاد مفهوم محدد للتمييز في علم إدارة الأعمال، حيث يعرف أوكلاند (Oakland, 2001) التميّز على أنه: المقدرة على تنسيق وتنظيم عناصر المنظمة، وإمكانية التشغيل لهذه العناصر في ترابط متكامل لكي تحقق أعلى نسبة للفاعلية، وتصل بعد ذلك المنظمة إلى مستوى المخرجات التي تحقق متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء المرتبطين بالمنظمة.

ولتسليط الضوء أكثر على ماهية التميّز التنظيمي ودلالاته الاصطلاحية، نعرض أهم التعريفات التالية التي تضمنتها الدراسات السابقة :

يعرفه (الضلاعين، ٢٠١٠)، بأنه: "مدى قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميّزها عن باقي المنظمات".

ويُعرفُ (غنام، ٢٠١٤) التميّز التنظيمي بأنه: "القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها، واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق استراتيجية فعالة، ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المنظمة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافية تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميّز المستمر عن باقي المنظمات".

كما يعرفه خيرى (خيرى ، ٢٠١٤) ، بالتنظيم المميّز الذي يستلزم وجود مجموعة من المؤشرات لا بد من توافرها، كضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم المميّز من تخصص، وتقسيم للعمل والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر.

بينما يطلق عليه (السالم، ٢٠١٥) بأنه: مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يتم القيام بها داخل المنظمة والتي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية (أبو قاعود، ٢٠١٣).

كما يعرف (السلمي، ٢٠٠٢) التميّز التنظيمي على أنه: الحالة الإبداعية والتفوق الإداري، الذي يمكنها من تحقيق مستوى عالٍ من الأداء وتنفيذ العمليات التشغيلية (الإنتاجية، والتسويقية، والمالية) في المنظمات، مما ينتج إنجازات لم يصل إليها المنافسون، وتكسب المنظمات من خلالها رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمات.

كما عرفه (أبو قاعد والرابعة، ٢٠١٣) بأنه: "حالة إيجابية منشودة، تؤكد على أن تعمل المنظمة بكفاءة وقدرة عالية تتفوق بها على غيرها من المنظمات، وبشكل يضمن لها التفرد عن مثيلاتها في البيئة والمجتمع المحيط".

ويرى (العبدالله، ٢٠٠٩) التميّز التنظيمي بأنه هو: التفوق والتفرد من قبل إدارة المنظمة في نشاط ما، مقارنة مع من يعملون في ذات النشاط، والتميّز لا يعني الوصول إلى درجة الكمال، ولكن هو بذل كافة الجهود للتفوق على الأقران.

ويشير كل من (الخرشة والزريقات ونور، ٢٠١٣)، على أن التميّز التنظيمي بأنه: "تميّز إداري وظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء".

وكما يذكر مستاهفين وآخرون (Mostahfezien, et al, 2012): أن التميّز التنظيمي وضع من أجل تعيين القابلية للمنظمة لتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز، والوعي الكامل بأهمية الجودة والأداء المتميز.

وأشار (الخالدي، ٢٠١٢) إلى التميّز التنظيمي بأنه: مقدرة إدارة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل إبداعي ومبتكر عن المنظمات الأخرى، ويتعدى تحقيق التفوق والتميّز ما لم تكن الثقافة التي تسود المنظمة هي ثقافة التفوق والتميّز، وليس ثقافة التساهل والإهمال والتكاسل.

يتضح من خلال المفاهيم السابقة أن التميّز التنظيمي يتسم بعدد من الخصائص منها:

- أنه يدعم القدرة على التنافس المؤسسي.
- أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والمعرفية والبشرية، بما يدعم إنجاز الأهداف المؤسسية.
- له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي.

- يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل في إطار العمل الفرقي.

وبالتالي يمكن تحديد مفهوم التميّز التنظيمي في الدراسة الحالية بأنه:

هو مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق تميّز الأداء عن طريق استثمار إمكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيداً من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الاستراتيجية، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات للتميّز التنظيمي يمكن الاستنتاج بأن التميّز الإداري هو عبارة عن حالة ديناميكية هدفها تحسين جودة الخدمات، والحصول على تفوق تنظيمي يحقق مستوى عالٍ من الأداء المتميّز بما يحقق قيمة تنافسية عالية وبالتالي رضا العملاء.

٢،٢،٢ المبادئ الأساسية للتميّز التنظيمي

أشارت أغلب الدراسات كدراسة سعادة (Saada, 2013)، ودراسة وبوسلام (Boussalem, 2015) إلى أن الكثير من المنظمات التي حصلت على جائزة التميّز هي المنظمات التي اتبعت منهجاً محدداً في تطبيق مبادئ التميّز، وهي كالآتي:

١. التوجه بالنتائج: من خلال تحقيق النتائج التي تسعى إليها الإدارة المتميزة لكي تنال رضا أصحاب المنظمة وأصحاب الأسهم. (ثاني، ٢٠٠٩).

٢. التركيز على العميل: التميّز الإداري هو توليد عميل دائم وبصورة مستمرة (العميان، ٢٠١٠).

٣. القيادة وثبات الهدف: التميّز التنظيمي هو قيادة عبقرية تمتلك رؤية واضحة، تقترن بثبات الهدف.

(قبطان، ٢٠١٠)

٤. الإدارة والعمليات والحقائق: التميّز التنظيمي هو قيادة المنظمة عبر مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق التي ترتبط فيما بينها وتعتمد على بعضها، أي توفير كافة البيانات والمعلومات والوسائل اللازمة لدعم الإدارة في جميع المستويات (ثاني، ٢٠٠٩).
٥. دمج وتطوير الأفراد: التميّز التنظيمي هو الرفع من قيمة مساهمة العاملين من خلال العمل على تطويرهم ودمجهم، فالعاملون هم من يصنعون التفوق والتفرد والتميّز، (قبطان، ٢٠١٠)
٦. التحسين والإبداع، والتعلم المستمر: إن التميّز التنظيمي هو أن تتحدى المنظمة الوضع الحالي وتعمل على إحداث التغييرات عبر وسائل التعلم لتوليد فرص إبداعية، كونه الأداة الوحيدة التي يمكن للمنظمة أن تواكب كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئات العمل (سالم، وآخرون، ٢٠١١).
٧. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: التميّز التنظيمي هو أن تعمل المنظمة لفهم واستجابة توقعات حملة أسهامها في المجتمع. (العبد الله، ٢٠٠٩).

٣،٢،٢ مؤشرات جودة التميّز التنظيمي

- يوجد ثلاثة معايير أساسية يجب توافرها في المؤسسات للحكم عليها في تحقيق الجودة على مستوى الأداء الكلي لكافة عناصر المؤسسة، وهي كالتالي:
- المؤشر الأول: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف:
- هذا المعيار يجسد للمؤسسة الإطار القيمي، والفلسفة التي تحدد قيم ومعتقدات تعكس أهم الجوانب في عمر وعمل المؤسسة، ووجهة نظر المؤسسة تجاه عاملها كموارد بشرية هامة، كما تحدد وجهة نظر ودور المؤسسة تجاه المجتمع، وما هي الأعمال التي لا ينبغي القيام بها، وبيان العلاقة التي تربط المؤسسة بالعملاء، والفلسفة السليمة والجيدة تتكون من عدة معتقدات وهي كالتالي:
- التواجد الحسن، الانتباه إلى الأداء الجيد خلال العمل، بيان أهمية الأفراد بأنهم مميّزون، الإيمان بالريادة من حيث الجودة وتقديم الخدمات.

أما غايات المؤسسة وأهدافها، فتأتي ترجمة عملية لإعداد الرسالة التي تستند إلى فلسفة المؤسسة والتي تنسجم مع أهداف وغايات المؤسسة، وهذا يجعل من عملية المرونة والتخطيط الاستراتيجي معيارا هاما في تقييم الأداء المؤسسي، ومحورا رئيسيا في إعداد البرامج المنهجية لتطوير العمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، وتحسين الأداء المؤسسي (الشهري ، ٢٠٢١) .

المؤشر الثاني: الحكم والإدارة:

وهذا المعيار مرتبط بقيادة المؤسسة وإدارتها، وبنية المؤسسة التنظيمية والتي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة الأهداف المنشودة، ضمن منظومة الموارد البشرية والمادية، وتحتكم المؤسسة إلى سياسات وأنظمة وقوانين واضحة تعتمدها المؤسسة، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل مناسبة، وتلاءم مع طبيعة العمل، والقيام بربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بنية العمل التنظيمي (على شديد, & .مصطفى ، ٢٠٢١)

هناك عدد من المعايير التي يجب أيضا أن تستخدم في تقييم الأداء المؤسسي وهي:

(القيادة، نتائج العملاء، نتائج العاملين، السياسة والاستراتيجية، الموارد في المؤسسة، نتائج المجتمع).

المؤشر الثالث: النطاق المؤسسي:

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة، وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

٢،٢،٤ أبعاد التميز التنظيمي

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حالة الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، حيث سلط الباحث الضوء على الأبعاد التالية :

(تميز الثقافة التنظيمية ، تميز القيادة، و تميز المرؤوسين ، و التميز الاستراتيجي)

وتعتبر هذه الأبعاد الأكثر استخداما من قبل الباحثين والكتاب ، فضلا عن أنها أكثر انسجاما وتكاملا مع طبيعة المتغير الأول للبحث الذي هو إدارة الأداء؛ لأن الأخير يهتم بكيفية عمل المنظمة من طرف

القيادة والعاملين، ضمن ثقافة مشجعة على التميّز لتعديل مسار المنظمة ضمن خططها الاستراتيجية الموضوعية. و نعرض فيما يلي توضيحا لأهم هذه الأبعاد :

أ- تميّز الثقافة التنظيمية Culture Organizational Excellence

فهو درجة توافق السلوك وعكس القيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال، ومواجهة المشاكل) التي بدورها تعزز فعالية أداء العاملين (Benachour, & Taibi, , 2021). كذلك تمثل الثقافة التنظيمية في نظر البعض، القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، والفلسفة التي ترشد بها العاملين والمتعاملين معها (الدوري، ٢٠٠٤:١٦٨). وهناك من يعتبرها مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون، وتعد كقاعدة لسلوك الأداء في المنظمة (درة والصباع، ٢٠٠٨:٤٤١). ويرى الآخرون أنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات الأخرى، ولهذا المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة (العميان ٢٠١٠:٣١١)، وعرفها (الخفاجي، ٢٠١٠:٢٥٠). وعطفا على ما سبق نستطيع القول بأن الثقافة التنظيمية هي الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها، وهي النظرية المجهرية لمواردها، وقواها الملموسة وغير الملموسة، بنظرة تداؤبية لثقافتها، التي هي رمز هويتها ووجودها. وأشار ثرولو وآخرون في دراسته الى استخدام نموذج للتمييز من ثمانية أبعاد وهي (الوصول إلى التحالف المهيمن، الأخلاق والنزاهة، الدور التنظيمي ووظيفة العلاقات العامة، نظرة استباقية للعالم، العلاقة الرضا، الصنف المطلوب، التخطيط الاستراتيجي للاتصالات، التناظر والتبادلية) في الدراسة التي تم أجرائها على منظمة Alberta Energy Regulator (AER) البرتا للطاقة . حيث اشارت النتائج الأولية إلى أن نموذج التميّز في السياق التنظيمي المقترح هنا هو طريقة صحيحة ومناسبة لقياس أداء العلاقات العامة عند تطبيقه كنهج مختلط لقياس الممارسة وإنشاء سياق داخل ثقافة تنظيمية. يشير هذا إلى الحاجة إلى البيانات على المستوى التنظيمي ، وأصحاب المصلحة ، والقطاعي / الوطني في تأكيد المعايير ذات الصلة، ومن الممكن اجراء دراسات مشابهة في سياقات مختلفة(Thurlo et al., 2017)

ب- تميز القيادة Leadership Excellence

درجة قدرة القائد المتميّز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي التي تساعد على مواجه العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (Hesslbein&Johnston,2002,31)، والذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد، أي

يعني الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات قبل وقوعها. إذ أن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء. فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحمّد إلا الفشل في المستقبل. ولعل الدور الذي قام به (جاك ولش) عندما حدد التميز كأحد القيم الأساس لشركة (جنرال إلكتريك GE)، قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقّة في تاريخ تلك الشركة (زايد ج ٣٣:٢٠٠٦)، ويرى الكاتب (رنسيس لايكريت) إن القيادة المتميّزة هي قدرة الفرد على التأثير في فرد أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حرّيم، ٢٠١٥:٢٠١٠).

وأكد (Curtis, 2019) أن تطبيق التميزّ البحثي في الجامعات سيُمكنُ جامعات المملكة المتحدة من أن تعلن وتمجّد علنًا، عبر شبكة الويب العالمية وتعدد قنوات التواصل الاجتماعي، تفسيرها لأدائها وتضخيماتها الوطنية عبر تطبيقها لعوامل التميزّ في قيادة الأبحاث والتي ستترفع من جودة البحث في المملكة المتحدة.

ج- تميز المرؤوسين Employees' Excellence

إذ أن كل منظمة تتألف من أفراد تسعى إلى تطوير مهاراتهم، وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء ومن ثم الحصول على خدمات جيدة، مع ضمان أهم سيستمرون في الحفاظ على التزامهم للمنظمة. إن ما ذكر يعد مهما وأساسيا للمنظمة لتحقيق أهدافها وهذا الأمر حقيقي بغض النظر عن نوع المنظمة، فالحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج وضروري؛ لنجاح كل منظمة وتحقيق التميز في أدائها (Robbins, 1999:6). و في ذات السياق يري (يوسف، ٢٠١٧:٢٠٠٥) أن تميز المرؤوسين هو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، لتمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتخصصاتهم، وهذا يجعلهم مؤهلين لإنجاز أعمال تتجاوز حدود معايير المنظمة، مما يؤدي إلى التميز والتفوق على ما يقدمه الآخرون كما نوعا، كما يصبحون قادرين على إنتاج أفكار ومنتجات تتسم بالحدّثة والأصالة والإبداع، وتحقيق أهداف عالية سامية على مستوى المنظمة.

أما (البغدادى، العبادى، ٢٠١٠:٣٦١) فيريان أن تميز المرؤوسين، يعني الأفراد الذين يعملون بشكل مبدع، ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي. إن التميز التنظيمي كما هو معروف يتضمن في أبعاده الأساسية أهداف المنظمة المرّحلية والكبرى، ويتحقق ذلك عن طريق إشراك المرؤوسين في صنع القرارات

واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي في الخطط والرؤى الاستراتيجية، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة، والتركيز على الأهداف الرئيسية، وعدم تشتيت الجهود، واحترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كل ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم، لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، وبالشكل المتميز المطلوب (النسور، ٢٠١٠: ٣٥).

(د) التميز الاستراتيجي Excellence strategic

هو سعي المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أداؤها، عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، ووفق قناعة بأنها الإطار الصحيح، والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمنية، إذ يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات، واستقرارها ونموها وتحقيق أداؤها المتميز على المدى الزمني طويل الأمد والقصير على حد سواء. أو أنها درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Kandula,2005:55). كما أنها التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (حسن، ٢٠١٠: ٤٢). إذ يهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (الجعبري، ٢٠٠٩: ٨٤).

٥،٢،٢ الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، كما ذكرها، (Adebanjo 2008:8) وهي:

١- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

٢- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

٣- نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات، وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.

٤- نظام معلومات متكامل.

٥- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزها وتمكينها

٦- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

٧- التركيز على الزبائن و الاطلاع على آرائهم عن طريق التواصل معهم.

٨- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

تسعى المنظمات إلى تحقيق التميّز في أدائها من خلال توفير مستلزمات واتباع أساليب معينة، وتهيئة بيئة ملائمة للوصول إلى الأداء المميّز فهناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق أداء متميز كما يراها (الطائي، ٢٠١٦)، وهي :

١- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة، والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.

٢- تطوير المديرين وذلك بإسناد أعمال نوعية إليهم، واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها مدة أطول.

٣- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.

٤- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمهوبة جديدة، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وبعد الاطلاع على الدراسات النظرية الخاصة بالتميّز، اتضح للباحث وجود اختلاف الباحثين في اختيار متطلبات التميّز التنظيمي، حيث اعتمد تحديدهم لتلك المتطلبات على الزاوية التي نظروا من خلالها لموضوع التميّز التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض تقسيمات أبعاد التميّز التنظيمي التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة:

حيث تناولت دراسة (اللوكان، ٢٠١١) ،على سبعة أبعاد للتمييز التنظيمي (القيادة، الإستراتيجية، إدارة الكوادر البشرية، إدارة العمليات، قياس وتقييم نتائج الأداء، إدارة الموارد المادية، إدارة المعرفة والمعلومات)، في حين أتت دراسة (النعمي والزعي، ٢٠١٠) بأربعة أبعاد (تميز الهيئة التدريسية، تميز نوعية الطلبة، تميز

نشاط البحث العلمي، تميز العلاقة مع المجتمع المحلي وقطاع الأعمال)، وجاءت دراسة (ناصر وهاشم، ٢٠١٠)، بستة أبعاد (الهيكل التنظيمي للمدرسة، الثقافة التنظيمية، البيئة التنظيمية، النظم الإدارية الداعمة، الموارد البشرية، الموارد المالية)، بينما كانت معايير التميز الإداري في دراسة خفاجي (٢٠٠٩)، سبعة معايير (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني، التقويم)، وجاءت دراسة (الرشيدة، ٢٠٠٧)، لتحديد سبعة أبعاد (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، المساءلة والشفافية، المبادرات الإبداعية، نتائج الأداء المؤسسي).

وهدفت دراسة (Qawasmeh & Al-Bourini, 2016) على التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسعة (القيادة، والأفراد، والسياسات والاستراتيجية، والعلاقات والموارد، والعمليات، ونتائج الأفراد، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الكلي).

سوف يتم تناول ثلاثة أبعاد للتميز التنظيمي في هذه الدراسة وفقا لنموذج (حناوي، ٢٠١٥)، وهي : (التدريب، التمكين، التحفيز).

٢،٥،٢،١ التدريب

وهو عملية إكساب العاملين المهارات والخبرات من أجل رفع أدائهم أثناء العمل، فأهم سمات التدريب في المنظمات، هي جعل العاملين في المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، وامتلاك المقدرة على التكيف مع بيئة العمل المنظمي، فالتدريب عملية مستمرة لتلبية احتياجات التغيير والتطوير، لذلك يعتبر التدريب عنصرا أساسيا من عناصر المنظمة من أجل تطوير الموارد البشرية في المنظمة. فالتدريب يبدأ بتعيين الموظف وينتهي عند تقاعده، وهو عبارة عن نشاط مستمر في حياة الفرد في المنظمة، كونه نشاط يلازم تطور الأفراد الوظيفي في المنظمات. (العزاوي، ٢٠١٠)

فالتدريب عملية شاملة متكاملة بنظامه القائم على المدخلات والمخرجات، ومتكامل من ناحية تطوير القوى العاملة، حيث أن التطوير عملية متغيرة متطورة ومتجددة في آن واحد. (سالم، وآخرون، ٢٠١١).

ويرى وولفنج (Wolfgang, 2004) بأن على الإدارات التي تسعى إلى التميّز، الاهتمام بالقوى العاملة من خلال إعداد سياسات ذات فاعلية لإدارة هذه القوى، وهذه السياسات هدفها توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية اللازمة للمصرف، والعمل على تدريب هذه الموارد وتنميتها باستمرار بما يخدم أهداف المنظمات ورسالتها، لكن هذه الأمور وحدها ليست كافية للاحتفاظ بهذه الموارد البشرية، ولكن لا بد من وجود ما يحافظ عليها ويحفزها على اعطاء المزيد وبذل الجهود لتحسين الأداء.

يرى الباحث من خلال ذلك أن التدريب عملية تعمل على مساعدة الموظفين في المنظمات على تجاوز التحديات التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية، ومساعدة الموظفين على التكيف مع الاحتياجات التي يتطلبها العمل في المنظمات لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والتميز.

ومن مسلمات علم الإدارة أن عملية التدريب تركز أساساً على إيصال المعلومات وتكوين المهارات معينة لمجموعة من المتدربين، بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب، وذلك بقصد التأثير في سلوكهم المهني، ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يعمل على إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي ومستواه التنظيمي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عطالله، ٢٠٠٨).

لقد أصبح التدريب القصية الرئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات، وذلك نتيجة لاختلاف وتنوع وتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج، بل تعدته إلى الحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورضاه، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة وأصبح محور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

٢، ٥، ٢، ٢ مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب، وذلك من زوايا مختلفة، ولكنها جميعها اتفقت في النهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات في المنظمة ككل.

فهو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية، وقد عرف التدريب على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده، بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل

على تعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. (الحمادي، ١٩٩٩)

كما عرّف على أنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي". كما نجد تعريفاً آخر يعتبر التدريب بأنه "الجهود المهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات، ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية. (الهيبي، ٢٠٠٣)

وهناك من الباحثين من قصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتعبير آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم. (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠)

وعرفه آخرون بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد" (شاويش، ٢٠٠٠).

ونجد تعريفاً آخر يعرّف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة. (زويلف، ٢٠٠٣).

حيث يرى (الهيبي، ٢٠١٢، ٦٦) بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.

أما (عبد الباقي، ٢٠١١، ٢١٠) فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

ويرى (عقيلي، ٢٠٠٩، ٣٤) أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

ونخلص مما سبق إلى تحديد محاور مفاهيمية أساسية للتدريب، وهي :

○ التدريب نشاط رئيسي مستمر: ويقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شاغلها، فهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد.

○ التدريب نظام متكامل: فهو نشاط محدد المنطلق والأهداف والغايات، يعتمد نظام التكامل القائم على العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام، مثل التكامل في مدخلات التدريب، والتكامل في الأنشطة التدريبية، والتكامل في نتائج التدريب، وعادة ما يهدف التدريب إلى تحقيق النتائج التالية:

○ نتائج اقتصادية: مثل خفض الوقت وتحسين الجودة.

○ نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم.

○ نتائج بشرية أي كوادراً مؤهلة وذات قدرات عالية.

○ التدريب نشاط متغير ومتجدد: وهو أنه يتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن يتجمد في قوالب.

○ التدريب عملية إدارية وفنية؛ يجب أن تتوفر لديه مقومات العمل الإداري.

ومن هنا يمكن القول بأن معظم الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعريف التدريب اشتركوا أيضاً في إيصال فكرة محتواها أن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي في النهاية إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء لديهم، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويرى الباحث ضرورة ربط التعلم بالتدريب، حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب، ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، فالتعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية، وإيصالهم إلى التفكير السليم، أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

١. تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه، وتؤدي بالتالي إلى

تحسين أدائه الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الخدمات في المنظمة ككل.

٢. تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

٣. تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

٢، ٢، ٣ فوائد التدريب

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية (أبو بكر، ٢٠١٣) وهي:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف

العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم

في توحيد وربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة .

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع

الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها

وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ولطويع أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء

قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى الباحث بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية،

ورفع مستوى الخدمات فيها، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء

الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

ويرى الباحث أن تعدد تعاريف التدريب في مجال علم الإدارة، وصل إلى درجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل جامع للتدريب، فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المتدرب ومهاراته واتجاهاته.

وتنسجم رؤية الباحث مع التوجه الذي يعتبر التدريب نشاطاً هادفاً واضحاً محدد النتائج مبنياً على التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية.

٢، ٢، ٥، ٤ أهمية التدريب

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف، في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف - وكنتيجه لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن.

تنقسم أهمية التدريب إلى ناحيتين وهما:

أ- أهمية التدريب للمؤسسات:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، ذلك أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، كما ويسهم التدريب في تقوية نقاط ضعف العاملين في الدائرة والتي بدورها تُقلّل من كفاءتهم لأداء أعمالهم.

والتدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير، وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب كما يراها (أبو شيخة، ٢٠١٠)، وهي:

- ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة

والبحث على الشبكة الدولية.

- كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية.
 - عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم، مما يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.
 - الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
 - رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
 - القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
 - استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب علمية متخصصة.
 - التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
 - التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
 - القيام بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
 - تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور الشركة.
 - نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي. (السكرانة، ٢٠٠٩)
- فقد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكن من الضروري أن يتم تدريبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره، وذلك لكي يتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر، ذلك أن عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها (دره، وصباغ، ٢٠٠٨):
- أ. عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات .
 - ب. تنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يُمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا.
 - ج. وكذلك عدم تركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

ويرى الباحث أن هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تُمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها، فالكثير من المؤسسات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة.

ب - أهمية التدريب للأفراد :

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة، فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب، أو تنمية لغة أجنبية أو تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما، أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل (عنتر، ٢٠١٠).

— تحسين أداء الفرد: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت. (زكي، ٢٠٠٢)

— مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

— تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

— يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل.

- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم .
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

٢، ٢، ٥، ٥ أهداف التدريب

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية، ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لا بد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي، ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج (رحيل، ٢٠١٤).

وفيما يلي الأهداف العامة والنتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب وهي:

- أ. تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.
- ب. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بتلبية احتياجاتهم التدريبية وتقليل الضغوط النفسية عليهم.

ج. تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.

د. رفع مستوى الإنتاجية وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية.

هـ. استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.

و. استخدام توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب، وهي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية، من خلال العناصر التالية (مخنان، ٢٠١٤):

١. الأساليب: من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تُمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف، و المهارات التي يحتاج إليها في تطوير أدائه لعمله الحالي، أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية.

٢. الخبرة : تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

٣. الاتجاهات: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي.

٤. المهارات: من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زياد قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي.

٥. المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية، ويُعدّه للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.

مما سبق يمكن القول إن هذه الأهداف تمثل الأراضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأساليبه، وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر.

٢، ٢، ٥، ٦ عناصر نظام التدريب :

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، وإذا عرضنا أحد تعريفات التدريب نستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب، فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارة، والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها. إذن فهو "عملية منظمة" وليست متروكة للاجتهاد والمبادرات، لأنه جهد "مستمر" "يصمم" من قبل مختصين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية "للأفراد" الذين يستهدفهم التدريب، بهدف تزويدهم بالمعرفة و المهارة والاتجاه الايجابي، وهذا يبرر الحاجة "للمدرب" ويكون الهدف من التدريب بالنسبة للمنظمة هو تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف (عساف، ٢٠١٠).

فنحن هنا أمام عدة عناصر، هي المتدرب و المدرب والمادة العلمية وأساليب التدريب وبيئة التدريب وعملية إدارة التدريب، وما تتطلبه من متابعة وتقييم. ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي:

أولا . المتدرب:

عادة يكون الموظف مؤهلا علميا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة، إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية وأساليبها وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه وأنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت، وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبيا ويؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلا على ربط الترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين، إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وب حاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية (عبوي، ٢٠١٢).

ثانياً. المدرب:

يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ، ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه، المدرب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديداتها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية، إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير، ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية (الشرعة، ٢٠١٤):

١. أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.
٢. أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، تحت ظروف مختلفة.
٣. الذكاء.
٤. حوافز المدرب، بمعنى: هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات؟
- ومن المتوقع أن المدرب الذي يبحث عن الحاجات الأساسية فقط، قد لا يتمكن من تحقيق النجاح كمدرب.
٥. التطوير الذاتي ومتابعة ما يجد في حقل عمله. ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المقابلة الشخصية.
٦. العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين، وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعة التدريب، وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.
٧. القدرة على التحليل.
٨. الخبرة (المدرب الذي يُدرّس الإدارة مثلاً يجب أن يكون لديه خبرة كافية كمدرب).

ثالثاً. المادة العلمية

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المدرب في عملية التطبيق، إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة، ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيقية للتدريب بحيث يرجع إليها المدرب في الوقت الذي يرتاح إليه (الشرعة، ٢٠١٤).

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب، وبعضها يؤديه المدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب. حتى التدريب ذو الصبغة العملية لا بد له من أسس ومداخل نظرية، وهذا لا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحياناً في أسلوب المدرب حين ينجح للطرق النظرية كالمحاضرات (المبيضين، والجرادات، ٢٠١٢).

رابعاً. بيئة التدريب :

تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة والمقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب، ومن المناسب جداً أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب، وإذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً ونفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح التدريب، وينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب. ومما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعة لتحريك المقاعد وترتيب وتوزيع المتدربين وفقاً لأسلوب التدريب

المتبع ومن البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية والبصرية، مثل السبورة والنماذج والأفلام، وجهاز عرض الشرائح، وأية مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب. (السكارنة، ٢٠١١).

خامساً. أساليب التدريب :

والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة، وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب، ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية، إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل وأسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي عبد القدير (2010, Abdelgadir):

١. المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التعليمية التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين.

٢. الحالات العملية: هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يقدم للمتدربين، و يطلب منهم تحليل أو حل المشكلة باستخدام ما قد اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة زمنية معينة.

٣. تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل فيه المشاركون - كما هو مفترض - هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، بما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.

٤. المباراة الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية.

٥. التعليم المبرمج: يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، باتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة .

٦. جماعات العمل: يطلق هذا الاسم على أي أسلوب عمل تقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين.

٢، ٥، ٧ وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل و ما تحتاج إليه من خبرات ومهارة لتنفيذها.
 - نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
 - نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف.
 - أساليب العمل الجديدة المزمع إدخالها للمنشأة.
 - الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج.
 - آراء العاملين أنفسهم.
 - إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد ما إذا كان بعضهم بحاجة لتدريب.
- تخطيط البرامج التدريبية:

إن تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها، وهذا يعني أن هناك الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته تبعاً لذلك، وأن يخطط التدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعاً للمتابعة والرقابة. (العزاوي، ٢٠٠٦)

كما أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له. (رشيد، ٢٠١٢).

١- مراحل عملية التخطيط:

- أ. تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرنامج التدريبي وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع الأهداف في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: ويتم تحديدها في ضوء تحديد الاحتياجات وهذه المهارات ربما تكون مهارات لغوية أساسية ، كالقراءة وأصول الكتابة أو مهارات ذات طبيعة فنية مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات ، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات.

ج. وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي سترس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون المنهاج نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا ، وأن يتسم بطابع المعقولية ، كما يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومتكررة، بل جديدة ومستحدثة بالإضافة لكونها تتناسب مع القدرات العلمية والفنية للمتدرب مع مراعاة الحرص و الدقة في كون هذه الموضوعات ذات صلة باحتياجات المنظمة.

د. اختيار أسلوب التدريب: يجب مراعاة أنه بالرغم من اختلاف الأساليب وتعدددها فهي ليست بدائل لبعضها البعض حيث لا يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر وبالتالي يتم اختيارها طبقا لعدد من العوامل أو المعايير التالية:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- المادة التدريبية.
- فترة التدريب.
- التكاليف وعدد المتدربين.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.

- الخلفية السابقة للمشاركين*

- المدربون المتاحون

أ. اختيار المدرب: يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية،

فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج

التدريبي. (العزاوي، ٢٠٠٦)

ويتوقف اختيار المدرب على ما يأتي: (شاويش، ٢٠٠٠)

■ أسلوب التدريب المراد استخدامه.

■ المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

■ نوعية المتدربين.

ب. تحديد مكان التدريب: يتم تحديد مكان التدريب ضمن الخيارات التالية: (شاويش، ٢٠٠٥)

- في مكان الوظيفة و العمل وهذا يناسب التدريب الفردي*

- في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنشأة .

- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب*

- متخصص أو عن طريق استئجار قاعة للتدريب في مكان ما.

ج. تحديد فترة برنامج التدريب : ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة

لاعتبارات متعددة أهمها: (شاويش، ٢٠٠٥)

- المنهاج التدريبي وطبيعته، ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

- الأساليب التدريبية المستخدمة ، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول.

– الإمكانات المتاحة ، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية استغناء المنشأة عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

د. توفير مستلزمات البرنامج التدريب:

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل هذا الأدوات والمعدات والوسائل السمعية أو البصرية وإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الاسترشاد بها. (شاويش، ٢٠٠٥).

هـ. تخطيط ورقابة تكاليف التدريب:

لكي تكون عملية التدريب مقبولة بشكل تام كمكمل للخطة التشغيلية للمؤسسة، علينا أولاً الاعتراف بما كوظيفة تساهم بشكل ايجابي في نجاح المنظمة في نطاق المحددات الكفوية المفروضة عليها، وبالتالي مسألة التخمين والرقابة للكلفة مسؤولية جوهرية لمدير التدريب، وإنه لمن المفيد مقارنة تكلفة التدريب عن سنوات سابقة، أو مع منظمات أخرى مماثلة، ومع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة. (الهيبي، ٢٠٠٣)

كما أن كلفة التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده، فقد أثبتت الدراسات الميدانية بأن تخفيف الكلفة الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين وإنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت. (الهيبي، ٢٠٠٣)

– أمثلة تحسين إنتاجية التدريب والتنمية: (دره، ٢٠٠٣)

– زيادة الفاعلية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.

– زيادة الفاعلية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.

– رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.

– رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.

- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
 - تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
 - تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.
- فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية، وهو استثمار ذو مردود إيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وفي التخطيط له وتنفيذه يجب أن تراعى مبادئ الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتحرص فلسفة التدريب الحديثة على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات وإما بتعظيم المخرجات. (دره، ٢٠٠٣)
- وحيث أن كل برنامج تدريبي يمثل حالة إنفاق نقدي آني، وكل ما يتم صرفه يعتبر استثمارا يهدف إلى تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد، فعلى القائمين على التدريب تحويل هذا القول إلى حقيقة، فالتدريب لمجرد التدريب أو لأغراض تحقيق أهداف آنية وغير واضحة المعالم إنما سينعكس على كامل الوظيفة، التدريبية بنتائج سلبية، ومن ثم يصبح التدريب إنفاقا بدون عائد. (الهيقي، ٢٠٠٣)
- إنه لمثير للدهشة أن الميزانية المخصصة للعملية التدريبية تمثل أولى الميزانيات التي يتم إلغاؤها عندما يكون رأس المال ضعيفا، وهذا المنهج يتم عن نظرة غير رشيدة حيث أن هناك الكثير من التكاليف التي تنتج عن عدم التدريب مثل: (كشواي، ٢٠٠٦)
- تكاليف ناتجة عن التوظيف الإضافي للحصول على مهارات غير متوفرة في المؤسسة.
 - ما ينتج عن انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية بسبب نقص الكفاءة والمهارات.
 - الوقت المستنفذ حين اكتساب الخبرة الكاملة.
 - انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وعدم القدرة على الإبداع.
 - زيادة احتمالات حدوث الحوادث.
 - انخفاض مستوى تحفيز القوة العاملة وما ينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية.
 - درجة أقل من العلم بأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها.

تنفيذ البرامج التدريبية:

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي: (شاويش، ٢٠٠٥)

١- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج .

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج:

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

٢- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

٣- تجهيز المطبوعات، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

٤- ما يتعلق بالمتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب.

- التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- ٥- وما يتعلق بالمدرسين:
 - الاتصال بهم في الوقت المناسب؛ لتذكيرهم بالبرنامج ومواعيدهم فيه.
 - تهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
 - تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
 - دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.
 - ٦- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
 - افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
 - التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
 - عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.
 - ٧- إرشادات متعلقة بسير البرنامج يجب مراعاتها من طرف إدارة البرنامج والمدرسين .
 - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
 - الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
 - المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد.
 - التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
 - توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامي.

تقييم البرامج التدريبية:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (نصر الله، ٢٠٠٢)

و من خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي: (شاويشن ٢٠٠٥)

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه.

- والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيتها.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المدربين من التدريب.

ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه دونالد كيركباتريك، ووفقا لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج: (رشيد، ٢٠١٢)

١. مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.

٢. مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي تضمنها التدريب.

٣. مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغيير في السلوك في العمل، حيث أن

الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء

الفعلي لا النظري.

٤. مستوى النتائج: قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف

والتقليل من التسرب وتحسين الإنتاجية، وبما أن هذه الأهداف ملموسة لذا يجرى التقويم من

خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده، وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في

الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا لأداء الموظف.

ولكون قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء المرحلي ليس من السهل حدوثه، كما وأن تطبيق المفاهيم و المهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في العملية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير بالإضافة لصعوبة التطبيق في بعض الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جديد.

كما وأنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة ، ولكون ذلك من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق ، يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب منها: (كشواي، ٢٠٠٦)

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم.
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- قياس التغيرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أن أية تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية بالإضافة لعدم الاعتماد على ردود الفعل التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط ، حيث أنه من الممكن أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية في حين لم يكن هناك أي قيمة عملية أو علمية من البرنامج.

المبادئ الأساسية في التدريب:

من أهم مبادئ التدريب والتي تم الإشارة لها على أنها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها، لحل مشكلات التدريب والتخطيط لإعداد البرامج والحقائب التدريبية، نستعرض ما يلي: (شاويش، ٢٠٠٠)

١- الفروق الفردية:

على القائمين على التدريب الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين . فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين ، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب على أساس أن هناك فروقا فردية بين خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ، ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط للبرامج التدريبية. (شاويش، ٢٠٠٠)

ونظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد ، يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات بين الأفراد، والعمل على جعلها أكثر منطقية وعملية. (حنفي، ٢٠٠٢)

٢- علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

بخصوص تحليل الوظائف وتوصيفها يجب الإشارة إلى المعرفة والخبرة التي تلزم كل وظيفة، وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف، على أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة. (شاويش، ٢٠٠٠)

٣- المشاركة الفعالة

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب، ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها. (الهيبي، ٢٠٠٣).

٤- الدافعية:

يجب الحرص على تحفيز العاملين للمشاركة والانخراط المستمر في جميع البرامج التدريبية ، من أجل تنمية خبراتهم ومهاراتهم ،وتفعيل هذا الإجراء ليس سهلا ، فعملية دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كمثل حفز تلاميذ المدارس. (شاويش، ٢٠٠٠)

5- اختيار المتدربين:

يجب أن تخصص برامج التدريب للعاملين الذين يظهرون اهتمامهما بالتدريب والذين لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب، ويجب اختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مالا ووقتا وجهدا دون أن ينعكس بنتائج إيجابية. (الهيبي، ٢٠٠٣)

6- اختيار المدربين:

ترجع كفاءة البرنامج التدريبي وبشكل مباشر لكفاءة المدرب ، وهناك أسباب مهنية و فنية لضم المدربين والمشرفين وإشراكهم لجهاز التدريب ، ويتم اختيارهم بعناية كبيرة ، وتفعيل ورش تدريبية نوعية لهم. (شاويش، ٢٠٠٠)

7- أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب ولإجراء التدريب ، ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين، بالإضافة للهدف من التدريب (الهيبي، ٢٠٠٣).

8- تدريب المدربين:

يجب أن يدرّب المدرب ليصبح مدربا ناجحا، فقد يكون هناك شخص ممتاز ولكنه لا يستطيع تدريب غيره وإيصال المعلومة لهم، ومن ثم يجب تدريب هذا الشخص. (شاويش، ٢٠٠٠)

٩- مبادئ التعلم: الكثير من مبادئ التعليم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب ومنها: (شاويش، ٢٠٠٠)

- أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء.
- التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول.
- أن يتم التدريب على أجزاء و مراحل ودمجها بالنهاية، في حين هناك عمليات أخرى يتم التدريب عليها بشكل إجمالي .

- التدريب في بعض الأعمال يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة.

- إن التكرار يكون فعالا من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات:

ومن أجل نجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية:
(نصر الله، ٢٠٠٢)

- على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير
العنصر البشري.

- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.

- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات
الفردية للعالمين.

- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي
اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

- كما يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة
والعائد بشكل دقيق.

- كما عليها أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب ، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة
مع المستهدفة في الخطة.

- إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.

- كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة
في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية ، وتعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية

والتوجهات للمنظمة.

- تحفيز المتدربين.

- الإفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

٢،٢،٦ التمكين

أشار (هندرس، ٢٠١٢) إلى أن التمكين هو منح الموظفين سلطات واسعة عند ممارسة الرقابة وتحملهم المسؤولية أثناء استخدام القدرات والمهارات، ومن خلال عملية التشجيع على اتخاذ القرارات. ويعمل التمكين على التركيز في ثلاثة جوانب وهي كالتالي: (الجميلي، ٢٠٠٨)

أ. تمكين الموظفين في المنظمة من التصرف في المواقف الجديدة مع إعطائهم كافة البيانات التي تعمل على مساعدتهم في التصرف في كافة المواقف.

ب. إبراز مهام الموظفين وحدود تصرفاتهم ووضع كافة الأدوار وبصورة خاصة علاقة الموظفين مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

ج. التركيز على دور فرق العمل وجعل فرق العمل تدبر نفسها بنفسها، دون الاعتماد والرجوع إلى الإدارة العليا في إدارة أعمالهم .

وتثير بعض الدراسات شكوكاً وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردوداً إيجابياً ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

وبالمقابل هناك شركات ومؤسسات حاولت تطبيق المفهوم ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع. وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة.

وفي الجانب الأكاديمي هناك باحثون وعلماء استجابوا للنتائج الأخيرة، وأكدوا مثل شارز اركيس Chris Argyris أن التمكين وهم وخيال لا جدوى منه، وهناك باحثون أكدوا عكس ذلك، أي أن التمكين هو

أساس للتقدم والرقي والنجاح، ويتميز بواقعيته حيث يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال . هذه الجدلية على المستوى الأكاديمي وعلى المستوى الإداري، تعطي أهمية خاصة في تسليط الضوء على هذا المفهوم، وسبر أغواره بطريقة علمية، و تكوين رأي موضوعي متكامل حوله من خلال دراسة عشرات الكتب ومئات المقالات الأكاديمية والعلمية التي تناولت الموضوع من جوانب وزوايا متعددة.

٢، ٢، ٦، ١ مفهوم التمكين:

هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

وقد عرف (ملحم، ٢٠١٤، ١٥) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. حيث عرفه بورويز (Borowicz , 2002) بأنه "تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي".

ويرى آخرون بأن التمكين الإداري "هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار" كاراكوس (Karakoc, 2009:9).

في حين يرى كروجيسكي ورتزمان (Krojewski & Ritzman, 2004: 200) بأنه مدخل فرق العمل الذي يسهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة.

ويعرف أيضاً بأنه: "الدرجة التي يقوم من خلالها مدير التربية والتعليم بتفويض صلاحياته لرؤساء الأقسام، وتحفيزهم وإشراكهم في حل المشكلات".

ويعرف بأنه (الطعاني، ٢٠١١) "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي".

٢ ، ٢ ، ٦ ، ٢ أبعاد التمكين الإداري:

هناك مجموعة من الأبعاد للتمكين الإداري والتي أشار إليها (العميان، ٢٠١٠):

البعد الأول: المهمة (Task):

يهتم هذا بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation):

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة (Power):

إن أولى الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية الموجهة للمهام والأدوار وفرض سلطة التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

تحدد دراسة (سليمان، ٢٠١٦)، أبعاد التمكين الإداري في التالي:

- تطوير ممارسات العمل الإبداعية:

ويعني استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات والتي تتسبب فيها المتغيرات المختلفة.

- تفويض السلطة: ويقصد به إعطاء مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها.

- العمل بروح الفريق: وهو الاعتماد على العمل التعاوني بين المجموعات داخل المؤسسة لتحقيق هدف مشترك.

- التحفيز الذاتي: ويعني دعم دافعية العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها ولا يقتصر التحفيز على النوع المادي فقط، بل يشمل المعنوي أيضاً.

وتتنفق دراسة (الطعاني، ٢٠١١)، مع ما سبق وتضيف لتلك الأبعاد ما يلي:

- المحاكاة أو التقليد في الممارسة:

ويقصد به إيجاد القدوة، فغالبا ما يكون صوت الفعل أقوى وأكبر أثراً من الكلمات في بناء قدرة العاملين.

- التطوير الذاتي:

وفيها تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب العاملين قدرات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة على مختلف الأصعدة.

كذلك تصنيف دراسة (وجدي ، ٢٠١٣)، أن من أبعاد التمكين الإداري:

- المشاركة في اتخاذ القرار: ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية للعاملين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.

وتحدد دراسة (Karthik, Namasivayam priyanko Guchait puiwa, 2014)، أبعاد التمكين الإداري في: السلطة، المحاسبية، التوجيه الذاتي في صناعة القرار، مشاركة المعرفة، التطوير المهاري، والتدريب على الأداء المبدع.

وتوضح دراسة (Hamid, Saremi, 2015)، أبعاد التمكين الإداري في: مشاركة المعرفة، والاستقلالية، واستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بالمجموعات المستقلة ذات التحكم الذاتي.

- وتحدد أبعاد التمكين الإداري كذلك في:

- الثقافة التنظيمية: وينبغي أن تسهم ثقافة المؤسسة في زيادة التماسك بين العاملين، ورفع مستوى الالتزام، والممارسات القيادية فيها، وتنمي الثقافة التنظيمية الرقابة الذاتية، والاتجاهات المرغوبة، وتنمي الشعور بالسعادة أثناء العمل، كذلك تمنح الشعور بالانحياز للمهام الموكلة للعاملين، وتعمل الثقافة التنظيمية على جعل القرارات التي تتخذها المؤسسة تحدث بدون عنصر المفاجأة للعاملين.

- التفويض: يجب أن يتسم بـ:

أن تثق المؤسسة في قدرات العاملين، وتوفر فرص لهم لاتخاذ القرارات باستقلالية، كذلك تمنح المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء المهام، وتنمي الوعي بأهمية التفويض لدى العاملين، كذلك ألا يمارس رئيس العمل الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض، وأن يعتمد العاملون على أنفسهم في حل المشكلات التي تواجههم، و اختيار أساليب تنفيذ المهام حسب رغبتهم (الطعاني، ٢٠١١).

- مشاركة المعرفة:

أن تتم مشاركة المعرفة عن نشاط المؤسسة مع جميع العاملين بها، وأن تعزز المعرفة المتاحة الثقافة التنظيمية للعاملين، وينبغي أن توفر المؤسسة بنية تكنولوجية عالية تمكن العاملين من تعرف كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم ومشاركتها مع الأطراف الأخرى.

- فرق العمل:

يوجد لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية، بحيث تسود روح العمل التعاوني بين العاملين، وتبني إدارة المؤسسة فلسفة العمل الجماعي، وتتسم الأجواء بين أعضاء فرق العمل المختلفة بالثقة، وأن تستطيع فرق العمل بالمؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتنفيذها (سليمان، ٢٠١٦).

من خلال ما سبق يمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

- تفويض السلطة:

وذلك بتوفير فرص للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية، ومنحهم المرونة المناسبة للتصرف باستقلالية عند أداء المهام، عن طريق منحهم مزيداً من الصلاحيات والسلطات، وتحرير الإدارة من المركزية الشديدة المعوقة لاستقلالية العمل.

- تحفيز العاملين:

ويعني ضرورة تبني المؤسسة لنظام موضوعي للحوافز يربط بين الأداء والعائد المادي والمعنوي، ويضمن بالتالي استمرار استخدام الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم في أداء أعمالهم مستثمرين كافة الإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل بتميز.

- التنمية المهنية للعاملين: سواء داخل المدرسة أم من خلال الإدارات التعليمية الأعلى بما يضمن توافر القدرات التي تمكن العاملين من استخدام الصلاحيات والسلطات المفوضة لهم بطريقة صحيحة وبالتالي المشاركة في صناعة القرار المدرسي بفاعلية. (Karthik, Namasivayam priyanko Guchait ، 2014،(puiwa،

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: يقصد به منح الحرية للعاملين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار، وذلك في إطار تبني مدخل الإدارة بالمشاركة، مع توفير تغذية راجعة منتظمة عن تلك القرارات، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ تلك القرارات (الطعاني، ٢٠١١)،.

- العمل في فريق: أن تتبنى إدارة المنظمة فلسفة العمل الجماعي، مع تقسيم المهام إلى مجموعات وتوزيع العاملين في فرق وفقاً لإمكاناتهم وتخصصاتهم، ومع تشجيع السلوك الإبداعي، وتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الفريقي.

- مشاركة المعرفة: ضرورة مشاركة المعرفة المتاحة في المؤسسة مع المستويات الإدارية المختلفة ومنها بما يدعم عملية صنع القرار المدعوم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- المحاسبية: يؤكد هنا على أهمية تبني الإدارة التعليمية لمنظومة محاسبية موضوعية وواضحة للعاملين، بحيث تدعم مبدأ تحمل العاملين لمسؤولية نتائج قراراتهم وما يقومون بتنفيذه من مهام

2 ، 2 ، 5 ، 5 العوامل المؤثرة في تطبيق التمكين الإداري:

تتعدد العوامل التي تؤثر إيجاباً على فاعلية تطبيق التمكين الإداري ومنها:

- تحديد الأهداف ومستويات السلطة في المؤسسة: يجب أن يكون العاملون على بينة من مسؤولياتهم وواجباتهم، من حيث الوصف والغرض والعمليات ومراحل العمل.

- الإثراء الوظيفي وتعزيز فرص العمل: يجب أن تعمل المؤسسة على بناء تاريخ تقني ومعلومات مهنية للعاملين والعمل على زيادة محتواه.

- تحقيق الانتماء التنظيمي: عن طريق احترام العاملين والعمل على حل مشكلاتهم الشخصية.

- الثقة والإخلاص والصدق: يجب أن توفر المؤسسة مناخاً إيجابياً وعلاقات عمل ودية بين العاملين، وزيادة الثقة بين العاملين والمديرين (الطعاني، ٢٠١١).

- التقدير: أن تتناسب المرتبات والمكافآت مع العمل الذي يقوم به العاملون، وكذلك تنظيم وتوزيع مرافق الرعاية المناسبة.

- المشاركة والعمل الجماعي: الاهتمام بآراء العاملين ومشاركتهم في تحسين العمل المؤسسي، وكذلك الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين على مختلف المستويات.

- الاتصالات: ضرورة توافر قنوات اتصال سهلة بين العاملين والمديرين والمشرفين، مع الأخذ بمبدأ الشفافية.

- بيئة العمل: وتتضح هنا أهمية صحة وسلامة العاملين في بيئة العمل، وتوفير الفرص المناسبة لتعزيز العاملين، والحد من الضغط والتوتر في المؤسسة.

- تحسين فعالية العمليات وأساليب العمل: بحيث تكون هناك خطوات واضحة لسير العمل، وكذلك توفير المعلومات، مع الاهتمام بالتعديل الدوري والتخلص من أي تعقيدات.

- معلومات ومعارف ومهارات العمل: توفير التسهيلات اللازمة لتطوير مهارات العمل في المؤسسة، وكذلك توفير منظومة تدريب تتسم بالفاعلية والكفاءة.

٢، ٢، ٦، ٣ خطوات التمكين الإداري:

تنفيذ التمكين الإداري مثله مثل أي تغيير لابد وأن يتم تدريجياً لضمان تحقق أهدافه، وتمثل خطوات تنفيذ التمكين الإداري فيما يلي (سليمان، ٢٠١٦):

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب التغيير:

فلا بد أن تحدد الإدارة مبررات تبني التمكين، ومنها رفع مستوى جودة المخرجات، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتخفيف عبء العمل عن المدير، فلا بد من تحديد أسباب التوجه لتحقيق التمكين، وشرح تلك الأسباب للعاملين، وشرح مستوى التمكين المتبني وكيفيته للعاملين.

- الخطوة الثانية: تغيير ممارسات المديرين:

وتمثل هذه الخطوة أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لتوفير بيئة تعلم كيفية التخلي، فقبل البدء في تنفيذ تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وذلك من خلال تغيير ممارساتهم بالتخلي عن بعض سلطاتهم للمرؤوسين.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يتم في هذه الخطوة تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين، وتمثل هذه الخطوة أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدير والعاملين لتعرف متطلبات التغيير في ممارساتهم (الطعاني، ٢٠١١).

- الخطوة الرابعة: تكوين فريق العمل:

ويعد أسلوب العمل الجماعي من أهم الخطوات التي تستخدم أثناء تنفيذ التمكين، فالعاملون عندما يعملون في فريق تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبالتالي على المؤسسة إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تظهر بشكل طبيعي وفعال.

- الخطوة الخامسة: مشاركة المعرفة:

لكي يتم اتخاذ القرارات بشكل سليم لا بد من توافر قدر من المعلومات كافية لصنع واتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، كذلك كلما توافرت المعلومات للعاملين عن كيفية أداء عملهم كلما زاد اندماجهم في العمل.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

لا بد من اختيار الأفراد الذين لديهم القدرة والمهارة على تنفيذ الأعمال التي فوضت لهم، وكذلك لديهم القدرة على العمل ضمن الفريق، لذلك لا بد من تحديد معايير موضوعية لكيفية اختيار الأفراد عند توزيع المهام وتفويضها.

- الخطوة السابعة: توفير التدريب:

ضرورة توفير برامج تدريبية مهنية للعاملين والتي تدعم تنفيذ التمكين، مثل: العمل في فريق، إدارة الصراع، أسلوب حل المشكلات، التحفيز.

- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

وتعني هذه الخطوة توفير أساليب اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين؛ حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهداف يجب إنجازها، والتي قد تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التحسين.

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

وتؤكد هذه الخطوة على ضرورة الربط بين الحوافز وأهداف المؤسسة، وكيفية تدعيم نجاح التمكين الإداري (الطعاني، ٢٠١١)،.

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

غالباً ما يقاوم العاملون التغيير؛ فأى محاولة للتغيير تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة؛ وحيث إن التمكين يتضمن تغيير، فيجب أن تأخذ الإدارة والعاملين الوقت الكافي لتوفير المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وعدم توقع نتائج سريعة (سليمان ، ٢٠١٦).

٢ ، ٣ التمكين والتميز التنظيمي

يعد تمكين المورد البشري في المنظمة من الأساليب القيادية الحديثة وأحد أهم أبعاد القيادة التحويلية والتي تزيد من فاعلية المنظمة، فهو يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز على تفويض هذه الصلاحيات من القيادة إلى المرؤوسين، فالهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عاملة وممكنة ولديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء ورغبتهم، وإن إدراكهم لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم؛ لتكريس أنفسهم للاهتمام بالآخرين وتعزيز الرضا لديهم، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة وغير المرنة (رصاص، ٢٠١٠). فالتمكين يحجر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها (بانثبوة، ٢٠١٥). وينسجم التمكين مع التغييرات التي تمس الهيكل التنظيمي، فيعطي للفريق دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، ويعزز الشعور بالمسؤولية، ذلك لأن توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية ذات التنظيم المنبسط الذي يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية بدلاً من التنظيمات التقليدية الهرمية، يسهل عمليات انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين. فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة المرؤوسين إلى القادة نسبة عالية بالقياس إلى تلك المؤسسات التقليدية، فالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة، وتعطي للفريق دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء والوصول إلى التميز التنظيمي، نتيجة تعاون أعضاء الفريق ومساهمة كل واحد منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على القرار أو الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر إلى القصور والخطأ (المهيرات ، ٢٠١٠).

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الأفراد وخاصة في المستويات الدنيا، ثقافة قوية ترفع من روح التعاون والالتزام وتوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة، وهذا لما يحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتيه، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين وإمكاناتهم

الوظيفية، ويبقى القائد بعد تفويضه لبعض من سلطاته مراقبا ناصحا ليتأكد فيما إذا كان الشخص القائم بالمهمة محتاجا لتوجيهات إضافية، وهل يحتاج إلى مساعدة ودعم لتأصيل خبراته واستمرار تقدمه، وهذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيمي (رضا، ٢٠١٠).

ومما سبق يتضح أن التمكين الإداري ما هو إلا نوع من التغيير الإيجابي الذي يستدعي التطبيق التدريجي، واختيار الصلاحيات والسلطات المفوضة بدقة حسب الأهداف المرجوة والإمكانات المتاحة، مع مراعاة ضرورة توفير التدريب والتحفيز، والمثابرة على إنجاح التمكين.

٢ ، ٣ ، ١ أنواع التمكين:

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الإداري الى نوعين (أيستاد, Erstad, 2011):

١. التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات.

٢. والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته.

ومنهم من قسم التمكين الإداري الى خارجي وداخلي دويتنك (Dewettinck, et, al., 2003):

١. التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمد على إدارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات

التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف.

٢. أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا، وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف

الآنية.

أما لاشلي (Lashley, 2010) فقد أورد نوعين من التمكين الإداري هما:

١. التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.

٢. التمكين التحفيزي (الدافعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة

التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات.

٢ ، ٣ ، ٢ أهداف التمكين الإداري وفوائده:

يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة ويسهم التمكين في:

(دافت، 2013، 570):

١. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير.
٢. الإحساس بإطار العمل الكامل.
٣. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.
٤. المساءلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.

وهناك من يرى أن التمكين الإداري يحقق الأهداف الآتية (مزعل، ٢٠١٠):

١. يسهم بإنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة.
٢. يزيد من دافعية الأداء المراد انجازه من قبل العاملين.
٣. يسهم بالقضاء على الإحباط والضغط المتأتية من العمل.

أما دافت (Daft , 2013) فإنه يرى أن التمكين يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتحقيق متطلبات الزبائن إلى جانب تخفيض الكلفة والسرعة في الاستجابة، كما أن التمكين يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعلم.

وعلى ضوء ما سبق، يعتقد الباحث أن الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تمكين موظفيها تتضمن سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة هذه القرارات خصوصا في المستويات التشغيلية، فضلا عن تفويض الصلاحيات وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة.

٢، ٣، ٣. مراحل عملية التمكين الإداري:

يعتقد علماء الإدارة أن التمكين الإداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فإن إدارة المنظمة تحتاج إلى تنفيذ مجموعة من الخطوات، على أن يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة؛ للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق التمكين الإداري في أحسن صوره .

ومن وجهة نظر دافت (Daft , 2013) فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة، إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً ، وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يتم فيها توجيه العاملين على تقديم مقترحاتهم واحتياجاتهم المهنية ، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل، وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

٢ ، ٣ ، ٤. عناصر التمكين :

يعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر أساسية هي (برنوطي، ٢٠٠٧) .:

١. **مشاركة المعلومات :** إن المعلومات هي حجر الزاوية في الثقة بين العاملين والإدارة.

٢. **الإدارة الذاتية :** لا بد للإدارة أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها.

٣. **فريق العمل :** يعتبر فريق العمل أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين، ويتميز

بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء، ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها

وتعتمد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التي توجد بها .

٢ ، ٣ ، ٥. الدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم:

وردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتهما في القرآن الكريم في اثنا عشر موضعاً، أورد نصوصها ودلالاتها المعرفية، كما يأتي:

شكل رقم ٢ ، ١ : اصل: الدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم

ت	السورة	نص الآية	معنى التمكين	الممكن	الممكن له
١	الأَنْعَام الآية ٦ الجزء ٧ ص ١٢٨	((الم يروا كم أهلكتنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم وأرسلنا السماء عليهم مدرارا ((القوة والسلطان وسعة الرزق والنفوذ والمنعة	الله تعالى	عاد قوم هود أهل مكة
٢	الأعراف الآية ١٠ الجزء ٨ ص ١٥١	((ولقد مكنناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون))	التوطئة والتمهيد والتسخير	الله تعالى	الناس جميعاً
٣	يوسف الآية ٢١ الجزء ١٣ ص ٢٤٢	((وكذلك مكننا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث ((مكانا عالياً ثابتاً وثبتنا مركزه وقويناه ليزداد علواً وتمكناً	الله تعالى	يوسف (ع)
٤	يوسف الآية ٥٤ الجزء ١٣ ص ٢٤٢	((انك اليوم لدينا مكنين أمين))	صاحب المكانة العالية ونافذ القول والمؤمن على كل شيء	الملك (الفرعون)	يوسف (ع)
٥	يوسف الآية ٥٦ الجزء ١٣ ص ٢٤٢	((وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء ((ثبتناه وقويناه مركزه	الله تعالى	يوسف (ع)

٦	الكهف الآية ٨٤ الجزء ١٦ ص ٣٠٣	((إنا مَكْنَا له في الأرض وَاتَيْنَه من كل شيء سببًا))	يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه)	الله تعالى	الاسكندر المقدوني (ذي القرنين)
---	--	--	--	------------	--------------------------------------

شكل رقم ٢ ، ٢ : اصل: الدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم

ت	السورة	نص الآية	معنى التمكين	الممكن	الممكن له
٧	الكهف الآية ٩٥ الجزء ١٦ ص ٣٠٣	((قال ما مَكْنِي فيه ربي خير فأعينوني بقوة اجعل بينكم وبينهم رُدمًا))	المال والقوة	الله تعالى	الاسكندر المقدوني (ذي القرنين)
٨	الحج الآية ٤١ الجزء ١٧ ص ٣٣٧	((الذين إن مَكْنَاهُمْ في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة))	السلطان في الأرض	الله تعالى	المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة
٩	النور الآية ٥٥ الجزء ١٨ ص ٣٥٧	((وَلِيُمَكِّنْ لَهُمْ دِينَهُم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنًا))	التقوية والتثبيت	الله تعالى	المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة
١٠	القصاص الآية ٦ الجزء ٢٠ ص ٣٨٦	((وَمُكِّنْ لَهُمْ فِي الأرضِ وَثْرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ))	الاستيلاء على ارض مصر قهرا استيلاء متمكن قادر.	الله تعالى	بني إسرائيل

١١	القصاص الآية ٥٧ الجزء ٢٠ ص ٣٨٦	((أولم تُمكنَ لهم حرمًا أمنًا يجتبي إليه ثمرات كل شيء))	وطأنا لهم الحرم ومكناهم فيه بجرمة البيت وتجمع الأموال والثمرات من كل جهة	الله تعالى	كفار قريش
ت	السورة	نص الآية	معنى التمكين	الممكن	الممكن له
	الاحقاف الآية ٢٦ الجزء ٢٦ ص ٥٠٥	((ولقد مكناهم فيما أن مكناكم فيه وجعلنا لهم سمعاً وإبصاراً وأفئدةً))	إدراك ومعرفة المال والقوة	الله تعالى	عاد قوم هود أهل مكة
	التكوير الآية ٢٠ الجزء ٣٠ ص ٥٨٦	((ذي قوة عند ذي العرش مكين))	المكانة الرفيعة والشرف	الله تعالى	جبريل (ع)

يرى الباحث أن التمكين هو إعطاء الإدارة المزيد من الصلاحيات للعاملين داخل المنظمة حتى يؤديوا مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، عن طريق التشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، لأن التمكين له دور هام في إعطاء العاملين الشعور بالانتماء إلى المنظمة وأن تفوقها وتميزها يعد نجاحاً للموظف. ففضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحياناً وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها ما يرتبط بالجانب السلوكي والنفسي والإداري والسياسي والسلطوي، ومنها ما يتعلق بإعادة هيكلة المنظمة بشكل عام.

٢ ، ٤ التحفيز

أشار (عباس، ٢٠١١) إلى أن التحفيز هو الوسيلة التي تضمن التميز والنجاح لأي مجهود يبذل لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى إغناء الملكات الفكرية والابداعية لدى الموظفين. ويمكن توضيح احتياجات تحقيق التميز الإداري في المنظمة من خلال ما يلي: (أبو بكر، ٢٠٠٧)

ب. تصميم نظام للتعويض المناسب: يجب أن يقوم نظام التعويض المتبع في المنظمة على تشجيع العمل الجماعي والتنافس بين العاملين من أجل رفع مستوى الأداء.

ج. تبني أساليب تعويض مميزة:

• نظام التعويض على أساس الحافز: يعد من أنظمة الحوافز الفعالة والتي أثبتت تميّزها في التطبيقات العملية والتي يتم من خلالها الدفع لكافة الموظفين على أساس الحافز.

• التعويض على أساس الأداء: هو نظام ابداعي لمكافأة العاملين، وهنالك ثلاثة مقاييس لتقييم الأداء أحدهما هو رضا الزبون، والالتزام بالمواعيد في أداء الخدمات في المنظمة، وميزانية الأداء بالأهداف المالية.

يرى الباحث أن التحفيز يشكل أحد المقومات الرئيسية في المنظمة وبدون التحفيز لا تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، فالحوافز هي التي تعبر بها المنظمات عن مدى تقديرها لموظفيها وأدائهم المتميز، فالحوافز هي إحدى الأساليب التي يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها التي تسعى إليها من خلالها، لتوافر الامكانيات المادية للمنظمة والكفاءات البشرية.

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين ، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية او معنوية . ويتناول هذا البحث عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة ، حيث يشير الى شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء ادائه لعمله (الفالح ٢٠٠١) ..

يعد التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم وهذا هدف تحقيق مستويات عالية من أداء، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حالياً جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفعالة.

ويقصد بالتحفيز " توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، ويُعرفُ كذلك بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، ومن خلال التعاريف المختلفة للحوافز يمكن الخروج بهذا التعريف الشامل التحفيز هي ممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم. (العاني، ٢٠٠٧)

تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد واسبابها ما يلي:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.
 - تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل .
 - تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء .
 - دفع المعدلات أحوار أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم .
 - إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.
- ٢، ٤، ١ تعريف التحفيز :

من حيث اللغة:

يشير مصطلح التحفيز إلى (حَفْزُه ، دفعه الى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الارض).

أما من حيث الاصطلاح:

فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالتحفيز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين .

حيث عرف التحفيز بأنه مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (العميان، ٢٠١٠، ١٢٣).

وفي تعريف آخر عرف التحفيز بأنه الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوني ٢٠٠٤، ٣٠١)، ويعرف (ابو الكشك ٢٠٠٦، ١٣٣) التحفيز بأنه تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة ادائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى .

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوني ٢٠٠٤، ٣٠١).

كما عرف التحفيز على أنه :

هي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف محدد. (إسماعيل، ٢٠١٢).

هي مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه (بربر، ٢٠٠٠).

هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين.

هي الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال. (عباس، ٢٠١١)

هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها. (الخواجه، ٢٠١٠)

مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (Al Manhal, 2014).

٢ ، ٤ ، ٢ التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودارساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

١. المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية

مثالية، لا علاقة لها بالبيئة إلى إشباع حاجاته إذ يسعى دائما ، فمن وجهة نظر فريدريك تايلور أن

الفرد بطبعه غير طموح وكسول، الخارجية المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط،

وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي (

الفارس، ٢٠١١).

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية: تشير هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين،

يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه

يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات (الحلايبة، ٢٠١٣).

٣. المرحلة الحديثة: تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم،

حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ

تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز ،

كما أشارت المدارس التقليدية إلى أنه نظام مفتوح وليس مغلقا بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة

اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء،

وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز (علاقي، ٢٠١٣).

٢، ٤، ٣ التحفيز من منظور إسلامي

تلعب الحوافز الدنيوية بأنواعها المادية والمعنوية دور كبير في تحسين الاداء ومضاعفة الجهد والتي لا نستطيع ان نقلل من قيمتها وجدواها في منظمات الاعمال، ولكن نستطيع تعزيزها وتقويتها من خلال مفهوم اخر للحوافز وهي الحوافز الدينية .

الحوافز الدينية فهي تعتمد على الدافع الديني الذي يمتلكه كل عامل ، ولا نختلف ان هذا الدافع الديني ايضا قد يتفاوت من عامل لآخر، لكن نقول ورغم هذا التفاوت يبقى هذا الدافع موجودا في جميع لعاملين، بل يمكن تقويته وتعزيزه خصوصا ونحن نعيش في مجتمع يرفض العلمانية ويولي الدين الاسبقية في كل شيء.

فالإنسان المسلم مهما كان مقدار ايمانه فانه يرغب في دخول الجنة ويخشى من عذاب النار ولقد ربط الدين الاسلامي _ وهذا من مميزات ديننا الحنيف _ بين الايمان وبين العمل الصالح يقول الله تعالى : " من عمل صالحا من ذكرا او انثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم اجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " (القرآن الكريم، سورة النحل ايه (٩٧)

وقال تعالى : " ان الذين امنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنات الفردوس نزلا خالدون فيها لا يبغون عنها حولا" (القرآن الكريم، الكهف ايه (١٠٧-١٠٨)

اما عن طبيعة هذا العمل الصالح فانه لا يشمل على العبادات وحدها كالصلاة والصيام والصدقات وغيرها وانما يشمل ايضا على كل ما هو خالص لوجه الله تعالى .

فالأكل والشرب ان كان يراد منها الحصول على القوة والطاقة من اجل الاستمرار في طاعة الله فهو من العمل الصالح ويثاب الانسان عليه، النوم ان كان من اجل استعادة النشاط وطاعة الله فهو عمل صالح ويثاب المسلم عليه، الطلب على العلم _ أي نوع من مجالات العلوم _ اذا كان الغرض منه طاعة الله ونفع المجتمع به فهو من العمل الصالح ويثاب الطالب عليه، وغيرها من الامور التي تكون لنا متعة وفائدة دنيوية وفي نفس الوقت اذا اخلصناها لله تكون عمل صالح ولكن كل ذلك بشرط النية الصادقة لله وكما قال سيد الخلق عليه افضل الصلاة والسلام "انما الاعمال بالنيات ... وانما لكل امرى ما نوى"

والذي نريد ان نصل اليه هو ان عمل الفرد في المنظمة من اجل اطعام نفسه وعياله عبادة ومن الاعمال الصالحة التي يؤجر عليها .

ومن هنا تقوم فكرة الحوافز الدينية والتي تقوم على حث العاملين على اداء اعمالهم بالشكل الذي ينالون فيه رضا خالقهم اولا ثم حصولهم على رضا ادارتهم وبالتالي استمرارهم في العمل بالمنظمة ثانيا.

واخيرا ننوه ان هذه الحوافز الدينية لا تشمل العاملين فقط بل يمكن ان تحسن من اداء المدراء لان المدراء ايضا يؤجرون عندما يخلصون في اداء اعمالهم ويقومون بواجبتهم تجاه موظفيهم.

٢، ٤، ٤ أهمية وأهداف تحفيز العاملين :

أولا: أهمية التحفيز

يحتل موضوع التحفيز مكاناً بارزاً، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة؛ حيث أن التحفيز يلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم (برنوطي، ٢٠٠٧).

يعد التحفيز والحوافز عاملين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل . فالتحفيز المادي هو ما يطلق عليه بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء . ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف (عقيلي، ٢٠١٠).

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم .

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية: (محمود، ٢٠٠٢)

- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز إلى تكثيف الجماعة لتحقيق الأداء المطلوب والوصول إليه بالكم والكيف المناسبين كما تسمع المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الإنتاج كما ونوعا ومن ثم زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة.
- يشجع التحفيز ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- يساهم في التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على إمكانياتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. (فيليب، ٢٠٠٩)
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح .
- تخفيض الفائص في العمل مثل: تخفيض في التكاليف .
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

ثانيا : أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي: (صالح، ٢٠٠٤)

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات ، فان للحوافز المعنوية الايجابية أثر طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة ، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

٢، ٤، ٥ أنواع التحفيز:

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا ، لذا، فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، أو حسب موضوعها أو أهدافها، وغير ذلك من التصنيفات التي تبين أنها في معظمها تندرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

وهناك من صنف الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل من خلال المجموعات التالية (الفريجات وآخرون، ٢٠١٣):

أ. تحديد نطاق العمل أو الوظيفة: الذي يعكس قابلية المديرين لتحديد المسؤوليات المناطة بالأفراد

العاملين من خلال ما يشعر به شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه وقيمة العمل وعناصر

التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل.

ب. المركز الوظيفي (المكانة): فقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة

من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك كعنوان الوظيفة، حجم المكتب، وجود سكرتارية، السيارة الخاصة وغيرها.

ج. تحقيق المستوى القيادي في المنظمة: هناك اتجاه واضح لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة

بالرغبة في الوصول للمراكز القيادية بالمقارنة مع الآخرين.

د. المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل، لاسيما

وأن الطموحات والتطلعات الفردية غالباً ما تسعى لتحقيق المكاسب.

هـ. الخوف: وتعني ظاهرة خوف العامل من الإنجاز الخاطئ إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة

السنوية أو الترقية والقدم بالعمل وهكذا.

و. المكافآت المالية: غالباً ما تعكس جوانب منها أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة، مما

يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالا من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين

في مجالات العمل المختلفة.

٢، ٤، ٦ أنواع نظم التحفيز

هل نظام الحوافز هو نظام فردي أم نظام جماعي :

هناك أنواع مختلفة من برامج تحفيز الموظفين، أولاً سنميز بين برامج التحفيز القائمة على الأفراد وتلك

القائمة على المجموعة أو فريق العمل .

أولاً. برامج حوافز الأفراد ويتنر (Whitener. E. 2001) :

هناك علاقة مباشرة بين أداء العاملين كأفراد والمكافآت، لوحظ أن شكل المكافأة وعدد مرات المكافأة قد

تختلف، فالنقطة الأساسية هي أن كل موظف يحصل على مكافأة وفقاً لأدائه.

ويمكن أن تقود البرامج الفردية إلى تركيز ضيق، فسيميل الموظفون المتأثرون إلى تعظيم كم المخرجات أملا في الحصول على زيادة في دخولهم، وربما تؤثر تلك السلوكيات التي تستهدف المصلحة الشخصية سلبا على أهداف المنظمة وبالتالي تقلل من أداء المجموعة أو الوحدة العامة، وربما يقلل التركيز على الدخل الفردي من دوافع العاملين الحقيقة بمعنى أنه بمجرد أن يكون المال هو الدافع الأساسي ربما تقل القيمة الأخرى لدرجة قد تضر المؤسسة.

ثانيا. برامج حوافز المجموعة الجياشي (Al Jishi, 2009) :

تتم برامج حوافز المجموعة بالنتائج الخاصة بالمجموعة كلها، حتى تحدد مكافأة العاملين ونصيب كل فرد وهذا على عكس برامج الحوافز الفردية، فالفائدة الأساسية من مثل هذه الخطط هي رعاية روح فريق العمل وكذلك الترابط في داخل المجموعة أو الوحدة أو المكتب الفرعي .

أما الخطر الأكبر في مسألة برامج حوافز المجموعة فهي ظاهرة يطلق عليها سلوك (المتسلق الحر)، فإن كانت المجموعة كبيرة جدا، سيكون من الصعب جدا على أفراد المجموعة مراقبة بعضهم البعض وضمان إعطاء كل فرد من الأفراد أفضل ما لديه، وهذا يتيح الفرصة لبعض الأفراد للتهرب من مسؤولياتهم فيقللون من جهودهم الفردية دون عقاب، وقد يتبنى أعضاء المجموعة الآخرون نفس هذا السلوك، مما يحدث تدهورا ملحوظا ، وعدم تحقيق النتيجة المرغوبة بالنسبة للمجموعة، لهذا فإن المهمة الأساسية لهؤلاء الذين يستخدمون برامج حوافز المجموعة هو السيطرة على سلوك المتسلق الحر .

٧. نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theory

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي :

١. احتياجات فيسيولوجية **Physiological needs** وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان

ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلي

هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

٢. احتياجات الأمان **Safety needs** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو

يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم، وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

٣. احتياجات اجتماعية **Social needs** وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن

المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

٤. احتياجات الاحترام (التقدير) **Esteem needs** بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم

الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

٥. تحقيق الذات **Self-Actualization needs** بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في

البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

٨. معايير منح الحوافز ونظريات وأنواع:

شغل موضوع عملية التحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز.

١- معايير منح الحوافز:

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي:

أ- معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع محددة قابلة للقياس لكل وظيفة ومن هذه المعايير نجد: (ماهر، ١٩٩٨)

ب- الأداء المتميز:

يتم تقديم الحافز اثر الأداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه ويمكن للحافز أن يأخذ أشكالا مختلفة.

ج- التصويت على الأفضل في الانجاز:

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

د- كمية العمل:

تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

ه- درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

٢- معيار الجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو أسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمعيار الجهود عن الطريق: (مرعي، ٢٠٠٣)

- اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز معنوية تكريما على استمرارهم في التنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف الجهود المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

٣- معيار الاتجاهات السلوكية:

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها: (حمداوي، ٢٠٠٤)

● **الموظف المثالي** : حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة

سلوكية أو مثلاً تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد والأكثر التزاماً بأوقات الدوام،

استناداً إلى سجلات الدوام والأكثر انضباطاً في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل

المثالي، وبهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

● **الموظف الأكثر شعبية**: تختار المنظمة تبعاً للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة

تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظراً لسلوكه الإيجابي أو

علاقاته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

● **الأقدمية**: هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي

تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

● **التميز في خدمة الزبائن**: تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها والمستفيدين

من خدماتها، أفراد يميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال

أخذ آراء هؤلاء الزبائن.

٤- معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز

المناسبة ويظهر ذلك كما يلي: (مرعي، ٢٠٠٣)

- **المقترحات**: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، وتعتبر تلك الأفكار

جديدة نظراً لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، وتحسين جودة الخدمة أو المنتج،

تحسين تصميم المنتجات وغيرها ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة

مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

- معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

- معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو اارخص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار ، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، تم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للإعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيزها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها ، وهذا من خلال التعلم والتكوين.

الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل، ومن الحوافز المعنوية (عبد الرحمن، ٢٠١٠):

- التقدير والاحترام :

كثير من المؤسسات تتعامل مع الموظف على أنه آلة يجب أن ينصاع للأوامر ويعمل كل ما يُطلب منه مقابل الأجر الذي يأخذه، لا يستطيع الموظف في هذه المؤسسات أن يناقش قرارا يبيدي اعتراضا أو يطرح فكرة فهذا غير مسموح، وبالتالي إذا أحسن الموظف بعدم التقدير والاحترام لما يقوم به من عمل فستخسر المؤسسة جهده، فقد يعمل ظاهرا بكل إخلاص وقد ينفذ ما يُطلب منه لكنه سيعيق أعمالاً كثيرة دون أن يشعر وستصبح نظرتة مادية فقط (الحاج، ٢٠١٢).

العمل ليس فقط تنفيذ أوامر لأن هناك مئات الأعمال والإنجازات التي يمكن تحقيقها تعتمد على الأفكار المتبادلة وعلى النقاش وابداء الرأي والتفويض والتحفيز، لكن على العكس تماماً قد يعمل الموظف ضعف طاقته وإنتاجيته إذا أحسن بالتقدير والاحترام بل سيصبح كالنحلة لا يمل ولا يحس بالوقت إذا أحسن أنه مشارك في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

التحفيز قد يكون معنوياً أو مادياً، والمؤسسة التي تجمع بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي وتعرف متى تنفذ وكيف ولمن وتدرس الحاجات والدوافع المختلفة لموظفيها وتضع خطتها في هذا المجال، إن التحفيز مهم جداً للمؤسسة يجب أن نتعلم ما فيه من فائدة وفاعلية على مستوى المؤسسة والعاملين، وقد أصبح فن التعامل مع القوى البشرية من أهم ما يبحث عنه المهتمون والباحثون في مجال الإدارة والتنمية البشرية، فالإنسان طاقة وكنز يجب علينا معرفة كيفية التعامل معه حتى نحقق ما نتمناه لصالح المؤسسة.

- كتب الشكر والثناء:

الشكر والثناء كلمتان مترادفتان يقع أثر سماعهما ولو شفويا دون كتاب ذلك الوقع المريح المطمئن بأن عمل الموظف لم يذهب سدى وتعبه لم يمضِ دون أن يشعر به أحد، إن كلمات الشكر والثناء بالغة الأهمية بمكان إذ أنها تريح نفس الموظف وتدعمه وتحفزه للعمل، فالحافز المادي ليس الوحيد الذي له اثر على أداء الموظف، فإحساس الفرد في المنظمة بأن هنالك من يشعر بتعبه وبمجهوده ومن ثم يقوم ويوجه له كتاب شكر وعرافان على عمله المتميز الدؤوب، لكفيل للمؤسسة بأن تستمر بموظفيها الذين سيكون كل ولاء وحب لمؤسستهم وسيشعرون بالانتماء لها(الحاج، ٢٠١٢).

لوحة الشرف:

لقد فطر الله تعالى الإنسان، أي إنسان، على التأثر بالترغيب والترهيب، والثواب والعقاب، والمكافأة والجزاء، والمثبطات والحوافز، والمنهج الإسلامي عندما يرشدنا إلى أهمية هذه الأمور فذلك لمحاولة تحريض المجتهدين إلى عطاءات أكبر وإجازات أعظم ودفع المقصرين إلى التمثل والافتداء بأفعالهم، والموظفون من البشر لهم نفس طبيعة كل البشر يهتمون بالثواب ويحبون الشكر والثناء والإطراء، ومن الموظفين من يهتم بالإنجاز، وآخرين يهتمهم التفوق، ومنهم من هو حريص على العلاقات الحميمة، ومنهم من تتحقق ذاته من خلال تحقق أهدافه في الحياة واحتياجاته خلال عيشه فيها، ومنهم من يصلحه زيادة المسؤوليات التي تقع على عاتقه والصلاحيات الممنوحة له لتنفيذ الأعمال المعقولة به.

إنهم يحتاجون إلى إثراء حاجاتهم الروحية والجسدية والعقلية والعاطفية بشكل متوازن يلي كل الاحتياجات، وبحيث لا تظنى حاجة على أخرى، وبحيث يتاح لهم العيش والحب والتعلم وترك أثر طيب بعد وفاتهم(عبد الرحمن، ٢٠١٠).

إنهم يحتاجون إلى ما يبقى عليهم أحياء سواء كان ذلك من خلال تأمين الغذاء أو الكساء أو العلاج أو التعليم أو العمل.. الخ، يحتاجون إلى أن يوفر لهم الأمن والأمان والاستقرار الوظيفي والتدرج المستمر، يحتاجون إلى الشعور بالانتماء إلى المكان الذي يعملون فيه، وأن تكون لهم القوة والسلطة اللازمة لممارسة العمل والتطور والترقي والمضي قدماً في العمل.

من المكافآت التي يمكن أن تقدم للموظفين خطابات الشكر، أو الإطراء العلني، أو وضع اسمه في لوحة الشرف، إن لوحة الشرف لها من التأثير في أداء وإنتاجية الموظف الشيء الكثير تجعله محفزاً دائماً ليبقى في لوحة الشرف التي تعد بالنسبة له جائزة أو وسيلة للظهور ونشر اسمه بين زملائه على أنه الموظف المثالي، وتعد دافعاً كبيراً للعمل دون ملل أو كلل، فلوحة الشرف في المنظمة تعطي شعوراً كبيراً من السعادة في نفس الموظف، فتعني له التميز والاحترام من قبل الزملاء، وهي أيضاً حافز لغيره لدخول لوحة الشرف فالزملاء ينظرون لبعضهم البعض في مجالات العمل وخاصة زملاء الدائرة الواحدة أو القسم الواحد، فلوحة الشرف تعني لهم جائزة معنوية أو حافزاً معنوياً يحضهم على العمل وزيادة الإنتاجية والأداء المتميز خاصة عندما تكون مقرونة بجافز مادي ولو كان صغيراً (عبد الرحمن، ٢٠١٠):

- الدورات التدريبية الداخلية:

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم، هذا النوع من التدريب قد لا تهتم به بينما له فوائد كثيرة، التدريب الداخلي يُنمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما، إذا تم بطريقة سليمة، في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها، المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصاً على تنمية مهارات المتدربين التي يحتاجونها في المؤسسة، والتدريب الداخلي يعد نوعاً من أنواع التحفيز المعنوي إذ يخرج الموظف من جو العمل الذي قد يصبح روتينياً، وكذلك يعزز من ثقة الموظف بنفسه وبقدراته، ويشعره باهتمام المنظمة به وبعمله لاختياره للخروج لهذه الدورة ولو كانت دورة داخلية. (الحاج، ٢٠١٢)

نظام الحوافز:

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة، ففي الدنيا يقول النبي صلى الله عليه وسلم (من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً)، والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على عمل الخير. (سعيد، ٢٠١٠)

إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، وبالتأكيد فإن نظام الحوافز الجيد له من النتائج المهمة والمفيدة الكثير ومنها: (سعيد، ٢٠١٠)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ويتم تصميم نظام الحوافز خلال عدة مراحل لضمان نجاحه واعطائه للنتائج المرجوة، وهذه المراحل هي كالتالي (القحطاني، ٢٠٠٥):

تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمراكز، والفروع، والأقسام، وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن تكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذاك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان. (سعيد، ٢٠١٠)

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة، إلى الإدارات، وإلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

دراسة الأداء:

- وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس

الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي (القحطاني، ٢٠٠٥):

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بما عيب كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة للعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين

من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة

على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان

العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً،

وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة كالإنتاج، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز (سعيد،

٢٠١٠).

- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمرحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل.

- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يُسهّل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويُفضّل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ النحو التالي:

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثير، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون.
- التدريب والترتيب: ويقصد بالتدريب أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وضعيف).

تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية (ماهر، ٢٠١٠):

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

• **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

• **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.

وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات (ماهر، ٢٠١٠):

■ **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة.

■ **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.

■ **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

■ **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة

في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

■ **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز

معينة، والشكل التالي يقدم مثلاً لنموذج ترشيح للحصول على حافز.

٥،٢ أهمية التمييز التنظيمي وأهدافه في الأعمال الخدمية:

إن لغة التمييز هي لغة المنظمات والإدارة في هذا الوقت، فلا شك أن التمييز أصبح هو هدف العاملين في المجال الإداري، لذلك فالأداء المتميز لم يعد خياراً مطروحاً أمام المنظمة بل غداً حتمية على المنظمة فرضتها ظروف وقوى خارجية، إذ غداً التميز من أولى الأهداف والأولويات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في البيئات التنافسية المتطورة والمتغيرة باستمرار. (الفاعوري، ٢٠١٢)

وتوضح (الشمائل، ٢٠٠٤) ، أن التمييز التنظيمي ضرورة من ضرورات الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة وقدراتهم، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادرة المنافسة، حيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

كما يذكر (اللوكان ، ٢٠١١) أن تطبيق التمييز التنظيمي والسعي الحثيث نحو التفوق والتنافسية يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

ويمكن القول أن أهمية التمييز الإداري ترجع إلى ما يلي: (منصور، والعباد، ٢٠١٣)

أ. الإدارة بحاجة إلى أدوات ووسائل لكشف المشكلات والعقبات التي قد تواجهها في حال ظهرت.

ب. الإدارة تحتاج إلى أداة لتتمكن من جمع المعلومات، لتتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص

الموظفين مثل : مَنْ الموظف الجدير بالترقية؟ أو من هو العامل الذي يتسم بروح المبادرات والإيثار

ومتميز في أدائه.

ج. يجب على الإدارة السعي لتطوير ورفع كفاءة الموظفين بصورة مستمرة من مديرين وموظفين وعاملين،

حتى يجعلوا المنظمة أكثر تميزاً في الأداء إلى جانب المنظمات المنافسة.

د. توفر الكفاءة والمهارة اللازمة لصانعي القرار في المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعة، وإطالة النظر في

حساسية الدور الذي يقوم به والأهمية الكبيرة في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ضرورة توفر إدارة قادرة على تركيز بصورة رئيسية على التميز التنظيمي؛ لأن المواجهة مع المنافسات الشديدة لا بد أن تكون قائمة إلى أرضية صلبة وأسس قوية في أي منظمة من منظمات الأعمال، أي أن قدرة أي منظمة من المنظمات عليها أن تلتزم بما سبق ليضمن لها مكاناً مرموقاً بين المنظمات في سوق المنافسة المفتوحة، فالاهتمام بالتميز التنظيمي في كافة المستويات في المنظمة له دور بارز في تقوية مقدرتها المنظمة على المنافسة وخلق مناخ تنظيمي يدفع بهذه المنظمة نحو التغيير والتطور والازدهار.

وفي ذات الصدد يشير (زايد، ٢٠٠٥) ، إلى أن المؤسسات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد نفسها مكاناً تنافساً مرموقاً، فأهمية التميز التنظيمي تنبع من قدرة المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافسة غير المحدودة، حفظ المكان والمكانة التنظيمية، تنامي الشعور بالجودة، القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (العلي، ٢٠١٦).

١،٥،٢ معوقات التميز التنظيمي

أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢، ٣٠). بوصفها تعبير عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها، وتعبير عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها بتفوق ليكون ذلك محصلة العمليات كافة التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف الوصول إليها، فهو المرآة التي تعكس عملها (المشهداني، ٢٠١٢، ٨٤). إذ أنه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير، الذي يشكل الميزة التنافسية، والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز (Hitt et al,2007:231). ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لا بد من مواصلة

الجهد والمحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعاً، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة (الفتلاوي، ٢٠١٢، ٨٢). ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان. كما وضحتها (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٤) هي كما يلي:

- ١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها.
 - ٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترفيته، ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
 - ٣- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
 - ٤- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانعي القرار سواء كانوا أفراداً أم مجموعات، والتمعن في حساسية الدور الذي يقومون به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- يعزز التميز التنظيمي من خلال العمل المؤسسي الجماعي، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق ذلك منها: عجز القوانين والتشريعات عن وصف الآلية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز، التميز في الأداء لا يمثل أولوية من أولويات المؤسسات، وغلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين، وضعف التحفيز وعدم اعتماده على أسس موضوعية، تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى المؤسسات نظاماً تسودها الأعمال الروتينية فقط والتي تقف عائقاً لروح المبادرة والإبداع بالإضافة لضعف توافر الإمكانيات اللازمة للعمل.
- ومن تلك المعوقات كذلك مقاومة التغيير والتطوير، وعدم وضوح الأهداف والغايات، وضعف وعي العاملين بها عند التطبيق، صعوبة تأسيس وبناء ثقافة التميز ونشرها، وميل العاملين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل بروح الفريق، وعدم الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة، والضبابية في توفر أدوات مرنة لتقويم فئات العاملين، والقصور في البيانات والمعلومات.

مما سبق يمكن تحديد معوقات التميز التنظيمي في التالي:

- صعوبة بناء ثقافة التميّز ونشرها.
- ميل العاملين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الفريقي.
- غلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين.
- ضعف التحفيز وعدم اعتماده على أسس موضوعية.
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل.
- مقاومة التغيير والتطوير.
- ضعف القوانين والتشريعات عن تحديد الآليات المناسبة لتحقيق التميز.
- ضعف الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة.
- ضعف توفر أدوات مرنة لتقييم فئات العاملين.
- القصور في توافر البيانات والمعلومات.
- ضعف اهتمام المؤسسات بتحقيق التميز التنظيمي.
- قصور الأهداف والغايات، وعدم وضوحها عند التطبيق.

٢،٥،٢ خصائص ومتطلبات تحقيق التميّز التنظيمي:

إن التميّز التنظيمي يتمتع بمجموعة من الخصائص تتعلق بكافة الأطراف التي تكون المنظمة والجهات المستفيدة منها والتي تعد إحدى متطلبات التميز ضمن المصرف، وأهم هذه الخصائص هي كالآتي:

١. **العملاء:** المنظمة المتميّزة والمتفرد في خدماتها عامل جذب للعملاء، يعتبر العملاء هم المقيمون النهائيون على مدى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات، لذلك على المنظمات العمل والسعي باستمرار للحفاظ على عملائها من خلال فهم متطلباته واحتياجاته الحالية وحتى في المستقبل، والمنظمة القادرة على

تقديم جودة عالية تفوق كل التوقعات حتى توقعات عملائها تستطيع أن يحتفظ بعملائها وأن تكتسب

عملاء جدد فهؤلاء العملاء هم السبب الرئيسي في بقاءها واستمراريتها. (البرنوطي، ٢٠٠٧)

٢. الموظفون: المنظمة المتميزة تحتفظ بموظفيها وتجذب الموظفين الذين يتمتعون بأداء وكفاءة عالية، إن

نجاح المنظمة يركز بصورة أساسية على المعرفة والكفاءة العالية والإبداعات التي يمكن للموظف أن

يخلقها، وتعمل المنظمة على تقويتها ودعمها عبر نشر ثقافة تتمتع بالثقة والتقدير لهذا الموظف. (

الطلباني، ٢٠١٣)

٣. العولمة: المنظمة المتفوقة والمتميزة تفكر بأسلوب العولمة من أجل زيادة المنفعة للمنظمة، وللمجتمع

المحلي بصورة متزامنة. (أبو شيخة، ٢٠١٠)

٤. التغيير والتحول: المنظمة المتميزة تسعى دائماً نحو التطوير والتحسين باستمرار لتحافظ على مكانتها

المتميزة.

٥. التعلم: المنظمة المتميزة تعرف كيف تكتسب المعارف، وتنشرها في كافة مستويات المنظمة الإدارية،

ويتم ذلك عبر تبادل المعارف والمعلومات والتي تعتبر عنصراً رئيسياً وضرورياً في تحقيق التميز الإداري

ضمن المنظمة؛ لأن التعلم يُمكن الإدارة من إحداث أفضل أدوات التحسين المستمر لرفع مستوى أداء

العمل داخل المنظمة ومواكبة التطوير والتغيير المستمر وإمكانية استيعاب المعلومات الجديدة. (أبو

شيخة، ٢٠١٠)

٦. القيادة: الإدارة المتميزة والمتفردة بتفوقها يمكنها الوصول إلى قدرات القيادة المطلوبة بصورة سريعة،

وتحسن من الأداء وتؤسس القاعدة الصلبة للمستقبل لتقف عليها بوتر وتاننر (Porter, Tanner,)

. (2004)

٣،٥،٢ نماذج التميز التنظيمي ومكوناتها:

هنالك مجموعة من نماذج التميز التنظيمي ولكن لكل نموذج مكوناته التي تتقاطع بعض منها مع نموذج آخر، ويمكن استعراض عدد من هذه النماذج التي تتعلق بمتغيرات والتي تركز على التميز التنظيمي في القوى العاملة وأهم هذه النماذج ما يلي:

أولاً: إطار ما كينزي Makenzi للتمييز التنظيمي:

يعتبر هذا الإطار أحد الإسهامات الفكرية الأولى التي تتناول التميُّز التنظيمي، ويرى هذا النموذج أن أية منظمة مكونة من سبعة عناصر تبدأ جميعها بحرف (S) هذا ما دفع إلى إطلاق تسمية (VS) الإيسات السبعة وهذه العناصر هي كالتالي : (العبدالله، ٢٠٠٩).



شكل رقم ٢، ٣: عناصر (VS)

المصدر: (العبدالله، ٢٠٠٩)

فإن فاعلية المنظمات ترتفع عبر التفاعل بين عناصر النموذج السبعة، فإن أي تغيير يطرأ على أحد هذه العناصر سيؤثر على الباقي بصورة إيجابية .

يعد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء الشركات وتميزها، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة في التميز. وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي، توم بيترز وروبرت ووترمان.

ويعتمد هذا النموذج على تحليل سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوافر في شركة الاتصالات العمانية عمان تل لتحقيق التميز التنظيمي، لتحسين أدائها والارتقاء بجودة خدماتها، ولا يمكن لها النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً.

ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين جودة الخدمات في الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

وينقسم نموذج ماكينزي إلى ثلاثة عناصر ملموسة، هي: الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، عناصر وأربع عناصر غير ملموسة، وهي: القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل.

وفيما يلي شرح للعناصر السبعة، والأسئلة الخاصة بكل عنصر التي يجب طرحها من أجل تحديد الثغرات التي يمكن تواجدها في كل عنصر، وضمان أن كل العناصر تعمل معاً بانسجام لتحقيق أهداف الشركة.

١. الاستراتيجية: من خلال وضع شركة الاتصالات العمانية خطة بناءة، لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوقها على الشركات المنافسة وفتح أسواق جديدة لها.

٢. الهيكل: ونقصد به العلاقات التنظيمية داخل الشركة التي توضح المسؤوليات والمهام لكل فرد داخل

شركة الاتصالات العمانية عمان تل ومن يقدم التقارير لمن، أي التسلسل الهرمي داخل الشركة.

٣. الأنظمة: هي مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يقوم بها العاملون في الشركة من أجل تنفيذ المهام

الموكلة إليهم في تقديم الخدمات بصورة جيدة للارتقاء بهذه الخدمات وبأداء الشركة لكسب رضا

المستفيدين من هذه الخدمات.

٤. القيم المشتركة: هي مجموعة القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها كافة العاملين في شركة الاتصالات العمانية عمان تل، والتي تعبر عن مدى الأفكار التي ترغب الشركة في أن تسود بين جميع العاملين وفرق العمل.

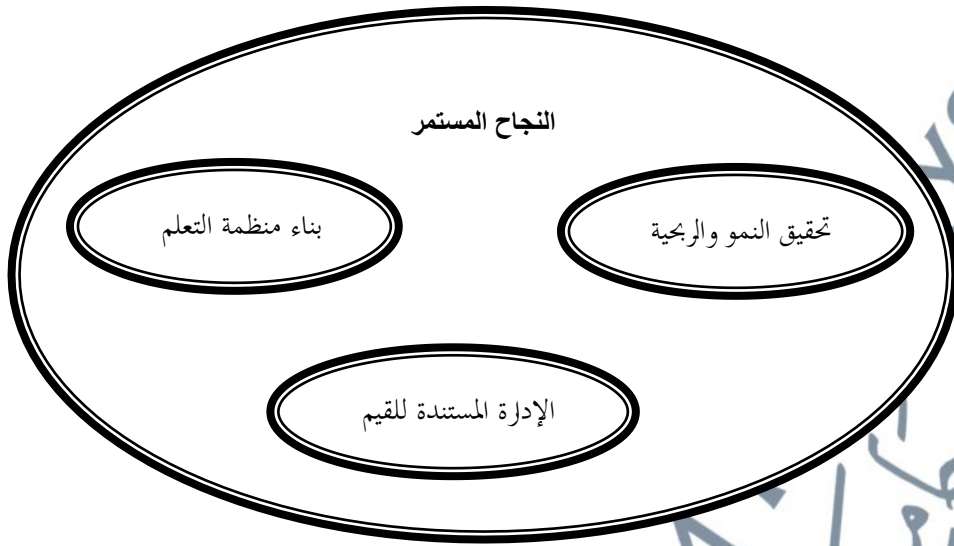
٥. نمط الإدارة: وهي الطريقة التي تدار بها الشركة وغط القيادة الحالية والفلسفة التي تتبعها في إدارة الشركة كما تعكس القيم التي تعمل وفقها.

٦. فريق العمل: دراسة كل ما يتعلق بالعاملين في الشركة وإمكانياتهم وقدراتهم والخبرات التي يتمتعون بها، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات التي تسعى الشركة إلى تنفيذها لتحسين جودة الخدمات في الشركة.

٧. المهارات: وتعكس مهارات وكفاءة العاملين في شركة الاتصالات العمانية عمان تل والتي تساعد في تعزيز تنافسية الشركة والتحسين في جودة الخدمات وكسب زبائن جدد وبالتالي تميز الشركة وزيادة الأرباح.

٣- نموذج تلور وشارما Sharma & Talwar المتكامل للتميز التنظيمي:

قام كل من تلور وشارما (Sharma & Talwar, 2007) بدراسة فلسفية لكافة النماذج العالمية للتميز، ثم قدما نموذجا شاملا ومتكاملا للتميز التنظيمي، لم يركز هذا النموذج على النتائج الأخيرة والنهائية، بل سعى إلى تحقيق التميز الكامل والشامل، لتحقيق النجاح الدائم والمستمر، ووفقا للنموذج فإن التميز التنظيمي المتكامل هو المناخ الذي يخلق النجاح والتفوق المستمر : إن النجاح والتفوق الدائم والمستمر للمنظمات يجب أن يحقق ثلاثة أمور وهي كالاتي: ازدياد مستوى النمو والربح، بناء منظمة التعلم، الإدارة التي تستند على القيم.



شكل رقم ٢، ٤: نموذج تلور وشارما

أما مناخ التميز المتكامل والشامل يتكون من (٨) عناصر تتوزع في ست مراحل تلور وشارما. (Sharma & Talwar, 2007)

في هذا النموذج يكون التركيز بصورة أساسية على القيادة التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتمثل العامل الأساسي في نشر القيم بين الموظفين التي تقوم على التفاعل والمشاركة، إذ أن القيم لم تعد مفتاحاً أساسياً للنجاح، الأمر الذي يسهل تدفق الأموال والمواد والمعلومات والخدمات لكافة المعنيين، مما يحقق احتياجاتهم والتوقعات، مما يرفع من قيمة العميل وتحقيق التفوق والتفرد في الأداء التنظيمي الذي يتمثل بالتميز الشامل واستمرارية النجاح. تلور وشارما (Sharma & Talwar, 2007)

وتعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً في دعم سير عمل المنظمة نحو الوصول إلى التميز التنظيمي المتكامل والشمولي لذلك يجب السعي لرفع مهارات وقدرات ومعارف العاملين ضمن المنظمة، من خلال البرامج التدريبية الفعالة والتي توفر لهم الاستقلالية في إنجاز المهام المكلفين بها وفتح المجال لتفجير قدراتهم الخلاقة. وقد يستفاد من النماذج المطروحة في كيفية كسب رضا العملاء الخارجيين والداخليين من خلال تحسين جودة الخدمات ومعرفة قيمتهم مما يؤدي إلى تحقيق النمو والربحية التميز التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة والتميز المتكامل وبالتالي النجاح الدائم.

٤ - النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige)

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فنموذج "مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهجا للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة. (Fensk, Robert H.2004)

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نموذج مالكوم بالدريج للتميز أنشأ من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية والتي تعتبر هي الأساس في نموذج مالكوم بالدريج وهي (لبوخ، ٢٠٠٩): .:

- تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والاعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي وكذا المنتجات، والخدمات التي تقدمها.
- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى من التميز.
- زيادة تنافسية المنظمات الأمريكية، من خلال الترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء، وزيادة التوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز.
- وقد أضاف "رضا المليجي" مجموعة من الأهداف والتي يرى أن الجائزة أنشأت من أجلها وهي (المليجي، ٢٠١٠).
- زيادة اهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتبار أنها أحد العناصر المهمة في المنافسة.
- تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم وإدراك متطلبات التميز.
- حث المنظمات الأمريكية على العمل من محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر التجارب الناجحة.

- التأشير على الإنجازات المتميزة ومباركتها.

- تنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات من أجل تنمية الأساليب الإدارية المستندة إلى المعلومات والحقائق.

تعتمد جائزة "مالكوم بالدريج" على مجموعة من المعايير لتحسين وتقييم الجودة التنظيمية، و هي تعكس وجود علاقات ترابطية بين هذه المعايير وقد تم تقسيمها إلى سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره ١٠٠٠ درجة، وتمثل هذه المعايير أساسا لقياس أداء المنظمات، وقد تم استعمال هذه المعايير من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، من أجل استخدامها كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطارا متينا، لتصميم وتقييم المنظمات وفيما يلي شرح لمعايير النموذج(العنزي، ٢٠١٦):.

أولاً- القيادة (١٢٠ نقطة): يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيس للأنشطة والأساليب والأنظمة والتي تدفع المنظمة إلى التميز، فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها، حيث يبحث هذا المعيار أسلوب تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، وخلق بيئة عمل إيجابية تحتضن الإبداع والابتكار وترعى الموهوبين وتعترف بإسهاماتهم، وهذا فضلا عن التركيز على عمليات التحسين المستمر.

ثانيا- الاستراتيجية (٨٥): من خلال هذا المعيار يعد تحقيق التميز منظورا استراتيجيا، وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع أهداف بعيدة المدى، وإجراء التغييرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي، بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وبخاصة الزبائن، كما يتناول هذا المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية، خاصة ما يتعلق بتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع ملموس من خلال خطة تشغيلية وتكتيكية، ونشرها على مجال واسع في المنظمة، وقياس نسب التقدم باستمرار وتحديد نسب الانحراف عن الأهداف (العنزي، ٢٠١٦).

ثالثا- الزبائن (٨٥ نقطة): يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العملاء والأسواق، وضرورة بناء علاقات مع الزبائن، وكسبهم وتعزيز ولائهم، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياسا بالمنافسين والتفوق عليهم، وفي هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا بتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة، كما أن الاستثمار في المعلومة المرتدة

من الزبون، ونشرها عبر كامل أقسام المنظمة يعد ضروريا لزيادة فرص الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بغرض كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

رابعاً- تحليل المعلومات، وإدارة المعرفة (٩٠ نقطة): يتناول هذا المعيار جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات وأساليب استقبالها وتداولها وتخزينها ونقلها، بالإضافة إلى تنظيمها وتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة وتفوقها على المنافسين (المليجي، ٢٠١٠).

خامساً- المورد البشري (٨٥ نقطة): يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه إنجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنوع الأفكار.

سادساً- العمليات (٨٥ نقطة): يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية وإدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى اعتماد نظام رقابي فعال، منعا لحدوث الأخطاء والهفوات، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما أن ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير (العنزي، ٢٠١٦).

سابعاً- النتائج (٤٥٠ نقطة): يعتبر أهم معيار حيث يستحوذ لوحده على (٤٥٠ نقطة) من بين إجمالي النقاط، حيث أنه يركز على تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمة أو السلعة، قيمة الشركاء والموردين، الحصة السوقية، النتائج المالية، نتائج القيادة، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى أداء المنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى.

استفادت المنظمات الأمريكية كثيرا من إرشادات المعايير التي قدمتها الجائزة، وقد لاقت مطبوعة الجائزة رواجاً كبيراً حيث طبع أكثر من ٢٠٠ ألف نسخة سنوياً، في حين أن المتقدمين للجائزة لا يفوق ١٠٠ مؤسسة، وهذا ما دل على أن هدف أغلب المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير بالدريج لقياس أدائها (كواتش، ٢٠١٣).

أثبت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنها وكذا الرفع من حجم مبيعاتها وارباحتها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فمن خلال مجموعة من التقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة بالدريج بين عامي ١٩٨٨، ١٩٨٩ أن هناك تحسن وارتفاع في قيمة هذه المنظمات فقد ارتفعت أسهمها بنسبة ١٣,٧٪، ونسبة المبيعات ارتفعت ٨,٦٪، وكذا تحسن المعدل السنوي للعائد على الأصول بنسبة ١,٣٪، وبذلك تكون الجائزة قد استطاعت الجائزة وبالرغم من مرور زمن قصير على إنشائها التأثير في تحسين أداء المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل إيجابي (كواتش، ٢٠١٣).

٥- النموذج الياباني للتميز

بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع قدراتها التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء ذلك التفوق الياباني، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها، فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي (جائزة ديمنج للتميز، ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية (JQA)، ويمكن تفصيلها في ما يلي:

يعتبر ما قدمته جائزة ديمنج هي اللبنة الأولى ومهد الاهتمام بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال المساهمات الكبيرة والتطورات الضخمة التي تم تحقيقها في تحسين الجودة.

يعتبر نموذج "ديمنج" (Deming) للتميز هو الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، ففي عام ١٩٥١م قام اليابان بإنشاء جائزة باسم "ديمنج" تكريماً له واعترافاً بإسهاماته الكبرى في حركة إدارة الجودة، فقد كان لهذا الأخير الدور الكبير في التعاش وازدهار الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال مجموعة من الدورات كان يقدمها عن مراقبة الجودة. تقوم مؤسسة ديمنج في كل عام بمنح جوائز باسمه للأفراد والمنظمات التي تحقق إنجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات (Les Porter and Steve Tanner.2004).

أ. جائزة ديمنج للأفراد: وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في دراسة

TQM أو الطرق الإحصائية المقدمة فيه، وكذا الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في

إطار TQM وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولاً أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تركيبة أو ترشيحاً من

أحد أعضاء اللجنة، ولا يشترط من الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية.

ب. **جائزة ديمينج لتطبيق رقابة الجودة:** وهي جائزة سنوية تمنح للمنظمات أو أقسام المنظمات، والتي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ، ونوع الصناعة والعمل والمجال وبنفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لكل الشركات أن تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة كانت، للتسويق المحلي أو التصدير الخارجي، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معينة، وفي الأخير سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تتضمن مجموعة من التوجيهات وهي (رضا، ٢٠١٠):

- التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهدافا واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدت تحت قيادة إدارية واضحة.
- استيعاب النتائج المنتجة من الأهداف والإستراتيجيات.
- تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز لتلك الأهداف والاستراتيجيات.

ج. **جائزة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملية:** تقدم الجائزة لوحدات عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات متميزة في الأداء، من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في سنة الترشح، وتختلف عن الجائز التطبيقية في أنها لا تمنح للشركة ككل، أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية (Individual Business Unit) لم تشارك في تلك الجائزة، وليس شرطاً أن تملك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضمانها.

قلادة ديمينج: يتم تقديم ميدالية "ديمينج" إلى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون

للميدالية من المديرين أو مساعدهم، وتشترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما أنه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي، وآخر من تحصل على هذه القلادة هما "روكو بيرلا" (Rocco Perla) سنة ٢٠١٦، والذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد في العلوم الصحية الكمية في بوسطن، بالإضافة إلى "ديفيد لانجفورد" (David Langford) سنة ٢٠١٧ والذي عمل على تحسين التعليم من خلال إنشاء مفاهيم مثل التعلم الجيد والتعلم العميق (-12 deming consulter / awards/ asq- / Org/ http:// asq. ..(05-2018 a 20:00)

إن الهدف من إنشاء جائزة "ديمنج" للجودة هو تحفيز المنظمات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في اليابان، وبخاصة بعد انهزامه في الحرب العالمية الثانية وتحطم البنية التحتية الاقتصادية لهذا الأخير، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة "ديمنج" هو نشر فكر الجودة والتميز في المنظمات اليابانية، سواء تعلق الأمر بالأداء الحالي أو المستقبلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة، لذا تم إقرار عشرة معايير تتضمنها الجائزة كل منها يشتمل على (١٠٠ نقطة) أي (١٠٪) من المجموع الكلي للنموذج، وهي تستند إلى مفاهيم تتعلق بتقييم وطرائق ومبادئ وممارسات تحقيق الجودة والتميز .

وفيما يلي شرح لأهم هذه المعايير التي بنيت عليها جائزة "ديمنج" وهي (D. L, Baila.2014)

الإدارة العليا (القيادة): ويشتمل هذا المعيار على ضرورة معرفة السياسات التي تتبعها المنظمة بالإضافة إلى الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وكل ما يتعلق بالقيادة، لذا يجب وجود سياسات تحدد هذه الأهداف، ومجموعة إجراءات لتنفيذها، فالمعيار يؤكد على أهمية الجودة والتميز، وعلى الالتزام القوي والطويل الأجل بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.

نظم إدارة الجودة: ويتناول هذا المعيار مدى التزام جميع الأطراف داخل المنظمة بنظم التحسين المستمر، ابتداء من تصميم المنتج وحتى وصوله إلى الزبون وليس فقط خلال العملية الإنتاجية، بل ويتعدى المعيار إلى تحسين وظائف المنظمة ككل.

ج- نظام توكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءا من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم، المناولة، التسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة.

د- النظم الإدارية لعناصر المنظمة: ويتناول هذا المعيار النظم التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها، والتي تستند في غالبيتها على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، وهذا ما يتطلب وجود دراسات استشرافية لاحتياجات السوق بهدف دعم القدرة التنافسية للمنظمة.

هـ - تنمية الموارد البشرية: ويتعلق هذا المعيار بأنشطة التدريب وتأهيل العاملين، وذلك من خلال قيام المنظمة ببرامج تدريبية وتعليمية تحث على الإبداع بشكل مستمر ودوري وكذا عند الحاجة، وهذا من أجل امتلاك بعض المهارات الجديدة خاصة ما يتعلق ببعض العمليات والأنشطة المستجدة في المنظمة، والتي تساعد في المحافظة على تنافسية المنظمة.

و- الاستخدام الفعال للمعلومات: ويؤكد هذا المعيار على ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات تمكن من الحصول على المعلومة واستقبالها من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها وتحديثها بين فترة وأخرى، ليتم بذلك توفير المعرفة وخاصة ما يتعلق منها بجانب الجودة والتميز.

ح- قيم ومفاهيم إدارة الجودة: يكتسى هذا المعيار أهمية كبيرة في نموذج جائزة ديمنج، ويقاس مدى تطبيق المنظمة للمبادئ والطرق الأساسية لإدارة الجودة.

ك- الطرائق العلمية: ويتناول هذا المعيار الأساليب المختلفة لتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذا الخطط العلاجية ومدى اعتمادها على الطرق العلمية الحديثة المستندة على الحقائق والمعلومات باستخدام علم الإحصاء ونظريات العينات ونظريات القرار وغيرها، وهذا من أجل الوصول إلى التميز وجودة العمليات.

ل- قدرات المنظمة: يتناول هذا المعيار مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر القوة، بالإضافة إلى تطبيق هذه القدرات في المنظمة، من أجل ضمان الجودة والتميز.

م- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة: يتعلق هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، وتوجيهاتها وخياراتها الاستراتيجية، وخططها المستقبلية، ومفهومة للعاملين في المنظمة، وأن تكون نابعة بالأساس من احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية.

٦- نموذج نوريأكي كانو (Noriaki Kano)

لقد أستطاع البروفسور "نورياكي كانو" الذي كان يشغل منصب رئيس الجمعية اليابانية لمراقبة الجودة، بناء نموذج سماه نموذج "إبهاج الزبون"، وقد قام بتطويره سنة ١٩٧٠م من خلال اشتغاله في شركة "كونيكا" (Konika) لصناعة الكاميرات، وقد كان هذا النموذج يدمج بين بعدين هما بعد مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبعد درجة رضا المستخدم.

ويرى "كانو" أن مفتاح تميّز المنظمات يكمن في قدرتها على إبهاج الزبون من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال ثلاثة عوامل أساسية تساهم في جودة المنتج وتسمى بالعوامل الأساسية في إرضاء الزبون، ويمكن تفصيلها فيما يلي (الطائي ، ٢٠١٠):

أ. **العوامل الأساسية:** وتسمى أيضا بعوامل عدم الرضا والتي إذا حدث فيها أي نقص ولو طفيف فإنه سيحدث استياء وعدم رضا لدى الزبون، فالزبون يعتبرها من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أي منتج، وبخاصة مع بداية أي عمل تسويقي.

ب. **العوامل المثيرة:** وهي عوامل تقوم بجذب الزبون، وفي حال توفرها فإنها تساهم في ارتفاع رضا الزبون وتساعد في إبهاجه في حال تسلمه المنتج أو تقديم الخدمة له، لكن غياب هذه العوامل لا يسبب الاستياء لدى الزبون، ولكنها تساعد في إبهاجه وزيادة رضاه، وبالتالي فإن هذه العوامل تعتبر من العوامل التي تساعد المنظمة في تفوقها على المنافسين.

ج. **عوامل الأداء:** إن توافر هذه العوامل في المنتج يحقق الرضا التام للزبون، وحسب "كانو" فإن هناك علاقة خطية بين ارتفاع الأداء ورضا الزبون، فكلما ارتفع الأداء عن مستوى المطلوب كلما ازداد رضا الزبون وكلما قل الأداء تحت هذا المستوى كلما ازداد استياء الزبون وغضبه، وهذا المستوى من الأداء يتم تحسينه بالأخذ بعين الاعتبار ردة فعل الزبون.

٧- جائزة الجودة اليابانية (JQA)

لقد أسهمت جائزة الجودة اليابانية إسهاما كبيرا في تطوير المنتجات اليابانية، كما أنها قدمت دفعا قويا للصناعة اليابانية في سبيل تحسين المنتجات المحلية.

تأسست جائزة الجودة اليابانية (JQA) في ديسمبر ١٩٩٥، من طرف مركز الإنتاجية الياباني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد أنشئت الجائزة كتقليد لجائزة مالكون بالدريج الأمريكية، ومن ثم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وقد تعدت أهداف الجائزة من تحسين الجودة في السلع والخدمات إلى تحسين جودة الإدارة ككل، وكذا تحسين مستويات المعيشة لتتوافق مع الأوضاع الدولية، بالإضافة إلى تحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هياكل موجهة نحو الزبون، كل هذا من أجل تحقيق مستوى من الجودة يحافظ على موقع تنافسي طويل المدى، ومساعدة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر انفتاحاً وتميزاً، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد ظهورها، وأصبحت هناك مناهج شاملة لإدارة أنشطة التحسين واسعة الانتشار في المجتمع الصناعي في اليابان، مما قدم دفعا قويا لخلق نظام جائزة محلي، وفي ٢٠١١ تم توسيع الجائزة لتشمل المستشفيات، وفي عام ٢٠١٤ تم إضافة مرافق رعاية المسنين لتشملها الجائزة. (يوسف ، ٢٠١٤)

إن نموذج جائزة الجودة اليابانية كغيره من النماذج يعمل على جعل المنظمة اليابانية تتميز بمقارنة بغيرها من المنظمات من خلال مجموعة من المعايير تقيس مستوى تميز المنظمة، وهي تختلف في وزنها من معيار إلى آخر، وقد قسمت إلى فئات رئيسية فمنها ما يتعلق بالاستراتيجية أو التنظيم، والعمليات، ونتائج المخرجات وغيرها وفيما يلي شرح لعناصر نموذج جائزة الجودة اليابانية: (يوسف ، ٢٠١٤)

أ. القيادة والمسؤولية الاجتماعية: يبحث هذا المعيار كيفية ممارسة القادة لمسؤولياتهم من أجل تكوين نظام دائم يمكن من خلاله خلق قيمة عالية التقدير من قبل العملاء، بالإضافة إلى قدرته على إدراك احتياجات البيئة باستمرار، فهو بذلك يساهم في تحقيق تطوير حقيقي، وتغيير إيجابي ضمن المجتمعات المحلية التي تعمل فيها المنظمة، وهذا من أجل دفع عجلة التنمية الشاملة.

ب. التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على الزبون، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، والأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ هذه الاستراتيجية.

ج. إدارة المعلومات: يقيس هذا المعيار فعالية تشارك وإدارة واستخدام المعلومات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر.

د. الموارد البشرية: يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزامها بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم والتدريب بهدف جعل العمليات التي تتم داخل المنظمة تتم بكفاءة.

هـ. نظرة العملاء والسوق: يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لحاجات ورغبات وتطلعات زبائنها في السوق، لأن فهم العلاقة بين نشاط الأفراد في المنظمة والقيمة المضافة المقدمة للعميل والسوق يعتبر ذا أهمية كبيرة من أجل تحقيق المطالب الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك من خلال التطوير الصحيح للأنشطة التنظيمية استجابة للعملاء والأسواق.

و. تكوين القيمة: يقيس هذا المعيار كفاءة المنظمة ومهاراتها بالمنظمة من خلال هذا المعيار مطالبة بتقييم ومراقبة كل أقسامها بهدف الرفع من ميزتها التنافسية وتطويرها.

ز. النتائج: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على فهم النتائج المحققة، من أجل تقدير مستوى إنجاز الأهداف، والتنفيذ السليم للخطط والأنشطة من خلال التقييم الداخلي للمعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها في المنظمة، أو التقييم الخارجي كرضا العملاء وتقييم السوق، وإجراء مقارنة مع منظمات أخرى من أجل التحقق من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه (رضا، ٢٠١٠).

ح. المراجعة والتعلم: يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة بإجراء المراجعات الدورية لأنشطتها وحرصها على تعظيم الاستفادة من التغذية المرتدة، بهدف تحسين أداء الأقسام المختلفة والمنظمة ككل.

٨- النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومروسيها، من أجل تحسين جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة، فهو يعتبر كدليل للمنظمات الأوروبية من أجل التقييم والتحسين المستمر للعمليات، وبذلك أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.

أ- نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، قد جاء إنشاؤه كتقليد لنموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ففي ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية، كان لزاما على الحكومات الأوروبية أن تتخذ نموذجا لها يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية، ورفع مستوى التركيز على الجودة. وفي عام ١٩٩٠ بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة ١٩٩١ في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، ومنحت الجائزة لأول مرة عام ١٩٩٢ (رضا ٢٠١٠)

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير نموذج الجائزة ليلائم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام ١٩٩٥، أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام ١٩٩٦. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافأة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملية المساعدة في المنظمات الكبيرة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح) (خيرى، ٢٠١٤)

ب- تعريف النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز المستديم في المنظمات الأوروبية، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المنظمات الأوروبية بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لأدائها، وقد عرفت الباحثة "البوخ" النموذج الأوروبي للتميز على أنه (البوخ، ٢٠٠٩): "منهج منظومي شامل وعام بما فيه الكفاية، لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، وإدارة الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهو منهج متكامل

مع طرق الإدارة الذكية للتقويم الذاتي، ومع المعايير التحليلية على النحو الذي يؤهل الإمكانيات لتحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات" (لبوخ ، ٢٠٠٩).

ويرى "المليجي" في تعريفه للنموذج الأوروبي للتميز على أنه : "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج". وبالتالي فإن وصول المنظمات إلى التميز مرهون بمدى التزامها بالأفكار والمبادئ والأسس والمعايير التي تقوم عليها مفاهيم الجائزة (المليجي ، ٢٠١٠).

ج- هيكل النموذج الأوروبي للتميز:

يحتوي النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى معايير النتائج، والتي تتحقق من خلال معيار الممكنات وفق مجموعة من الأنشطة المفتاحية أو المحورية، كما أن النتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية الراجعة من معايير النتائج، وفيما يلي يتم شرح هذه المعايير (المليجي ، ٢٠١٢):.

(١) القيادة: يشير عنصر القيادة إلى الأسلوب الذي يتبعه قادة المنظمة في بلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم، وكذلك باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه في تعاملاتهم مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.

(٢) السياسة والاستراتيجية: يقيس هذا المعيار قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، وكذا وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها، والتي غالباً ما تكون مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة، وذلك من خلال بحوث ودراسات مستمدة من الأداء الفعلي، على أن تتم مراجعتها بصفة دورية ومستمرة.

(٣) الأفراد: يبحث هذا المعيار أسلوب المنظمة في إدارة شؤون مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكانياتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل، كما يهتم هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة استراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. (رضي ، ٢٠١٠)

(٤) **الشركاء والموارد:** ينظر هذا المعيار كيف تخطط وتدير المنظمة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية، من خلال الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

(٥) **العمليات:** يركز هذا المعيار على الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

(٦) **نتائج الزبائن:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعملائها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في خدمة العملاء.

(٧) **نتائج الأفراد (العاملين):** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعمالها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في مجالات خدمة العاملين.

(٨) **نتائج المجتمع:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها للمجتمع، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في المجتمع.

(٩) **نتائج الأداء الرئيسية:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بنتائج المؤسسة المالية وغير المالية كمرادودية رؤوس الأموال، ومعدلات الربحية، وعوائد الأسهم والسندات، وأرقام الأعمال، والحصص السوقية وغيرها، ومقارنة هذه النتائج مع منظمات منافسة. (يوسف، ٢٠١٤)

٦،٢ جودة الخدمات

مع اتساع قطاع الخدمات وزيادة التخصص في مجالاته وتعاظم الاستثمارات فيه، ومع دخول منافسين جدد على الصعيد القومي والدولي، أصبحت الخدمات ميدان المنافسة الرئيسي والأكثر أهمية. بدأ الاهتمام بجودة الخدمة بعد أن وصف بعض الباحثين الجودة بمدى خدمة المنتج لأغراض المستخدم بنجاح وذلك في مفهومه الواسع النطاق للجودة "الموائمة للاستخدام"، فيما أضاف باحث آخر الخدمة إلى مفهوم الجودة عداً جودة السلعة والخدمة توليفة كلية لخصائص الهندسة، والتصنيع، والتسويق، وصيانة السلعة والخدمة أثناء الاستخدام، وبما يلي توقعات العميل ريفيز (Reeves & Bednar, 1994:424). وحسب تعريف

الجودة "المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها". إن هذا التعريف يعطي مجالاً واسعاً للمنافسة بين المنظمات أكثر من التعريف السابق، ذلك لأن توقعات العملاء والتفوق عليها تعد بحد ذاتها تعريفاً يتركز تركيزاً خارجياً على الجودة (ادريس، ١٩٩٦).

١،٦،٢ مفهوم جودة الخدمات

١،١،٦،٢ مفهوم الجودة

تعرف الجودة على درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور العميل، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار. وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي (Funmilola, O., (2013): (Sola, K. & Olusola, A. (2013):

١. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
٢. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
٣. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العميل يتناسب مع الأهداف المنشودة.
٤. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
٥. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

ويراها (Karahana, M. & Tetik, N. (2012) أنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضي وبشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة والبعض الآخر يؤكد أنها تمت لتحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو أنها إمكانية تقليص التكاليف (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٤). أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة فترى أن الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٣٠١) وتعريف

الجامعة الأمريكية للجودة أنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.

بينما عرفت بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر (ياسين ، ٢٠١٣).

فالخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، ويمكن أن تكون هذه الخدمة محددة مسبقا (كما في الخدمات القياسية مثال: خدمة الصراف الآلي)، فالخدمات تتسم بالتنوع الكبير فهي ممكن أن تكون متخصصة، كحل لمشكلة فنية في الإنتاج، أو العمل المحاسبي أو صيانة آلة. (لجم، ٢٠١٠، ٢٢٩)

من هذا المنطلق فقد تعددت محاولات تعريف جودة الخدمة، فتعريفها يختلف من حيث الخلفية فمنهم من ينظر إليها من زاوية المخرجات أو المنتج، ومنهم من ينظر إليها من ناحية العمليات ومنهم من ينظر إليها من ناحية العرض ومنهم من ينظر من ناحية القيمة. (الصرف، ٢٠٠٥).

ومنهم من قسم تعريف جودة الخدمة إلى ثلاثة أقسام:

أولاً. الجانب الوظيفي لجودة الخدمة: وهي قدرة المنتج أو الخدمة على أداء وظيفته وملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام وهذا التعريف يقول به ديمينج.

ثانياً. الجانب التقني: أي أن يكون المنتج مطابقاً للمواصفات القانونية وللتصميم .

ثالثاً. الجانب التسويقي: أي هي القدرة على تلبية حاجات المستهلكين ونيل رضاهم من خلال مطابقة المنتج لمواصفاته والتوقعات. (زين الدين، ١٩٩٦)

ويمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها " عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس" (الرويس، ٢٠٠٢، ٦٢)

كما يعرفها كل من كوتر وارمسترونغ (Kotler&Armstrong , 2006, 66) بأنها "أنشطة أو منافع، يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس".

وبناء على ما سبق من تعريفات، نجد أن التعريف الرئيسي الذي يحدد الاتجاه والهدف والذي تتبناه الإدارات العليا للمنظمات هو الذي يستند إلى وجهة نظر العملاء أي درجة التميز في الخدمة التي يشعر بها العملاء. (الصرف، ٢٠٠٥)

ورغم تعدد مداخل قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين في هذا المجال على أنه يوجد نموذجان يتمتعان بقبول واسع رغم اختلاف فلسفة القياس التي يستند إليها كل منهما، وهما نموذج جودة الخدمة (SERV QUAL) أو ما يطلق عليه نموذج الفجوة إشارة إلى الفارق بين إدراكات مستقبلي الخدم وتوقعاتهم لمستوياتها المفترضة، والذي تم تطويره بواسطة Parsurman. أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من Cronin & Taylor، ويطلق عليه نموذج الأداء الفعلي للخدمة، ويعتبر نموذجاً معدلاً من سابقه، ويستند إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة. وقد تبنت العديد من الدراسات نموذج الفجوة في محاولاتها لقياس وتقييم جودة الخدمة في العديد من القطاعات والأنشطة الخدمية، استناداً إلى زعم مؤسسيه بعمومية مجالات تطبيقه، وتمتعه بدرجة عالية من الثبات والصلاحية وتستند دراستنا الحالية في قياسها لجودة الخدمة التدريبية إلى نموذج SERVQUAL نظراً لتمتعه بقبول أوسع لدى الباحثين (أبو الليل، ٢٠٠٦).

ويرى البعض أن جودة الخدمة ناتجة عن المقارنة بين توقعات العملاء لأداء الخدمة وإدراكهم لهذا الأداء، على حين يرى آخرون أنها ناتجة عن مقارنة الأداء الفعلي للخدمة بالمعايير المثالية للأداء أو من خلال إدراك الأداء وحده. كما أن هناك عدم اتفاق حول طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، فالبعض يرى أن رضا العميل يؤدي إلى إدراك الجودة، على حين يرى آخرون أن إدراك الجودة يؤدي إلى تحقيق الرضا. وهذا يتسق مع وجهة نظر الباحث، ومفادها أن الجودة المدركة تؤدي إلى تحقيق الرضا.

٢،١،٦،٢ مفهوم الخدمة

يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي الملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل (مديوني، ٢٠٠٤، ص ١٤). كما يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية، وهذا بسبب الترابط و التزامن الوثيق فيما بينهما، فتصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، و عليه فكلمة

الخدمة في طبيعتها غير واضحة المعالم، و هذا عائد إلى عدة أسباب نوجزها في النقاط التالية (جرو، ٢٠٠٧):

١. إن كلمة "الخدمة" توحي بالشيء المعنوي أكثر منه المادي ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ المنتج للتعبير عن الخدمة كقولنا منتجات سياحية أو فندقية.

٢. إن كلمة "الخدمة" لا تشمل قطاع معين أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا.

٣. لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة.... وغيرها، أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.

وقصد إزالة الغموض الذي يكتنف مفهوم الخدمة ولو نسبيا، ارتأينا تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات التسويق:

فقد عرف كوتلر الخدمة على أنها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج ملموس" (مديوني، مرجع سبق ذكره، ص ١٤).

وتعرفه (Skinne): الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء (بوبيير، ٢٠٠٦ ص ١٢٣)..

كما عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، و لا يتم نقلها أو خزنها، و هي تقريبا تفنى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها و استهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة (سويدان، ٢٠٠٣ ص ٢٢٦).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الخدمة هي: نشاط أو مجموعة من الأنشطة يقدمها طرف لآخر وتحقق له منفعة وتكون ذات طبيعة غير ملموسة في غالب الأحيان، كما تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس.

وفي مراجعة شاملة للتعريف التي تناولت مفهوم الخدمة، والتي أجراها جرونديروس قام الباحث بانتقادها بأنها محدودة، وأن البعض منها يركز على خاصية واحدة فقط من خصائص الخدمة وهي خاصية عدم إمكانية اللمس.

لذلك قدم جرونديروس تعريفاً للخدمة، وهو : (الخدمة عبارة عن نشاط أو حذو لمجموعة من الأنشطة الضرورية، والتي تكون غير ملموسة بطبيعتها بدرجات متفاوتة، والتي تحدث بطبيعتها، وليس بالضرورة نتيجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة و/ أو الموارد والسلع المادية و/ أو النظم الخاصة بمقدم الخدمة، والتي تقدم حلول لمشاكل العميل)،(المرجع السابق: ص ٩٦ .).

٢،٦،٢ جودة أداء الخدمة

تعد جودة أداء الخدمة سلاحاً تنافسياً مهما تستخدمه معظم المؤسسات لجذب العملاء وتحقيق التميز والزيادة في السوق. وقد تعددت التعريفات بالنسبة لجودة أداء الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء، وكذلك للاختلاف في الحكم على جودة أداء الخدمة، فجودة أداء الخدمة بالنسبة لكبار السن، تختلف عنها بالنسبة للشباب، وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين(عبدالله، ٢٠١٠، ص ٣٣).

أولاً: مفهوم جودة أداء الخدمة:

تعددت تعريفات جودة أداء الخدمة فمنهم من ذكر أنها تدور حول توقعات العملاء فقط، ويرى البعض الآخر أنها مقارنة بين ما يتوقعه العميل والأداء الفعلي للخدمة كما يتضح ذلك من التعريفات التالية:.

١- تعريفات تدور حول توقعات العميل فقط:

هناك من جعل مفهوم الجودة يستخدم للدلالة على جودة المنتج والخدمة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر تكلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات العملاء وتوقعاتهم من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتجات أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب.

وهناك من اعتبر الجودة عملية مركبة من مختلف التفاعلات بين العملاء والمنظمة، ومقدمي الخدمة الذين يسعون إلى تلبية توقعات العملاء.

وتُجد تعريف (عبد المحسن، ٢٠٠٨) لجودة أداء الخدمة يقر بأنها: حكم اتجاهي شامل نحو تفوق الخدمة، بالرغم من أن الطبيعة الدقيقة لهذا الاتجاه غير متفق عليها.

ويتضح للباحث مما سبق أن جميع هذه المفاهيم وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها إلا أنها تدور حول توقعات العملاء، والمقارنة بين ما يرغب به العميل والأداء الفعلي للخدمة، فهي تعبر عن مقياس درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.

٣،٦،٢ التطور التاريخي لمفهوم الجودة

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة، كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي (علوان، ٢٠٠٥) و(الدرادكة، ٢٠١٠):

المرحلة الأولى: ضبط الجودة: وتمتد هذه المرحلة ما بين (١٨٩٠ - ١٩٢٠) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة: وامتدت هذه المرحلة خلال (١٩٢٠ - ١٩٤٠) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة

المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة في الجودة : وكانت هذه المرحلة خلال (١٩٤٠ - ١٩٦٠)، وامتازت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (١٩٢٩ - ١٩٣٣) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC ، وظهر حلقات الجودة في اليابان عام ١٩٥٦ وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

المرحلة الرابعة: تحسين الجودة: امتدت هذه المرحلة من (١٩٦٠ - ١٩٨٠) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ، وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظاما متكاملًا يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة: امتدت هذه المرحلة ما بين (١٩٨٠ - ٢٠٠٠)، وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الإيزو، وظهر برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهر فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.

المرحلة السادسة: مرحلة القرن ٢١ : وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعميل من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

٢،٦،٤ الجودة من المنظور الإسلامي

حث الإسلام على إحسان العمل وتجويده وإتقانه ، وجاء في الحديث "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (العجلوني ، ب.ت ، ج ١١ : ٢٨٥).

الحضارة الإسلامية : وفي الحضارة الإسلامية نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة والمشاهد العملية في الدولة الإسلامية تبين لنا أن الإسلام أرسى الأسس لبناء مجتمع قوى متماسك. وبالاطلاع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة سنجد أن تلك المبادئ بحد ذاتها قد تم ذكرها في الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة وأن الإسلام اهتم بالجودة من خلال ترسيخ تلك المبادئ ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- مبدأ الشورى: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، الذى يعنى اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع وذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً في تعامله مع أصحابه " (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) " (القرآن. آل عمران ٣: ١٥٩).

ب- مبدأ حرية الإنسان : أن حرية الإنسان من المبادئ الراسخة في الشريعة الإسلامية يحكمها الوازع الإيماني المتأصل في صدور المسلمين والعقيدة الدينية المتمركزة في قلوبهم ولهما الأثر الفاعل في مراقبة الله سبحانه وتعالى وتعالى والإحساس الكامل بالمسئولية تجاه أعمالهم الدنيوية والأخروية. وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " وَأَتَقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ " (القرآن. سورة البقرة: ٢: ٢٨١).

ج- مبدأ المساواة وتحقيق العدالة : ويوجه القرآن المسلمين إلى الحرص في إصدار الأحكام. فلا يجوز للمسلم أن يصدر حكماً على أمر لا إذا كان لديه علم كاف بالموضوع كما أن الإسلام يحث المسلم على أن يسأل العلماء في مواضع هممه، وفي الوقت نفسه عندما لا يمتلك المعرفة اللازمة بها فيقول سبحانه وتعالى " وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الدِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " (القرآن. سورة النحل: ١٥: ٤٣).

د- مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع : ويؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجهاته وتعليماته وذلك في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهَرِ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضلاً مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَاناً وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نَقَوْمٍ أَنْ صَدُّوا عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ " (سورة المائدة: (الآية رقم ٢)).

هـ- مبدأ احترام العلم : شجع الإسلام طلب العلم من المهد إلى اللحد وطالب المسلم بطلب العلم في أي مكان ولو في الصين وأوضح أن مرتبة العالم تصل إلى مراتب عليا عند الله تصل إلى مراتب الأنبياء. وطلب العلم هو الأساس في أي عمل.

و- مبدأ احترام العمل : كما حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب.

كما يدعو الإسلام للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء. لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ سورة الكهف : (الآية رقم ٣٠).. كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم وهو يحث أتباعه على إتقان العمل ﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ﴾ (بن سعيد، ١٩٩٧)

والترقية هي عمل إنساني رائع وملح ، ينبغي التماس الجودة في أدائه، والجودة في العمل هي " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي " (أحمد ، ٢٠٠٣).

وعرفت جودة الأداء في المنظمة بأنها عبارة عن " قدرة الإدارة في مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من إعداد أفراد يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الأفراد" (الشافعي، ٢٠٠٣).

ومهما تنوعت تعاريف الجودة في التعليم، إلا أنها تضم ثلاثة جوانب أساسية، جودة التخطيط (Designuality) وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء (Performancequality) وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج (Outputauality) وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة . (عليما، ٢٠٠٤).

ويمكننا القول بأن مفهوم جودة الخدمة ليس حديثاً، وإنما هو قديم حث الإسلام عليه باستمرار أثناء ممارسة العمل ومزاولة المهام المنوطة بالمسلم. وقد تضمن مفهوم جودة الخدمات في عصرنا الحديث معايير ومؤشرات يمكن قياسها والبحث في تفاصيلها في صورة مدخلات ومخرجات، وقد كان الغرض الأساسي من ذلك تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانيات المتاحة وتوظيفها ضمن خطة مدروسة، وأصبح الحكم على جودة العمل والأداء يتم في ضوء معايير محددة تربط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.

وتتطلع المنظمة إلى تحقيق الجودة العالية في الخدمات لإرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتحقيق الفائدة والنفع للمسلمين، عملاً بالتوجيه النبوي الشريف " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس " (الطبراني، ١٩٨٣ ، ج ١٢ : ٤٥٣).

فجودة الخدمات عملية تستهدف تحقيق منتج وتقديم خدمة عالية الجودة من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة ، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل، ويكون الدافع الأساس لذلك كله، الحرص على إرضاء الله عز وجل " .

والجدير ذكره في هذا المقام أن تجويد الأداء المؤسسي بما يكفل تميز المنتج ، عملية طموحة ومستمرة لا تتوقف، ذلك أن الفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف " سدّدوا وقاربوا واعلموا أنه لن يُدخَلَ أحدكم عمله الجنة وأن أحبَّ الأعمال إلى الله أدومها وإن قل " (البخاري، ١٩٨٧، ج ٥ : ٢٣٧٣).

فالسداد كما جاء في الحديث الشريف السابق هو حقيقة الاستقامة، وهو يعني الإصابة في جميع الأقوال والأعمال والمقاصد، فالسداد إصابة السهم والمقاربة، أن يصيب ما قرب من الغرض إذا لم يصب الغرض نفسه ولكن بشرط أن يكون حريصاً ومصمماً على قصد السداد وإصابة الغرض فتكون مقارنته من غير عمد . (النووي ، ١٩٦٨ ، ج ١١ : ١٦٢). فعلى مستوى الشركات يمكن القول بأن اتخاذ القرار السديد الناتج عن المشاورات والتمحيص ودراسة الأحصائيات والبيانات التي لدى الشركة ، يعتبر بمثابة التسديد التقريب كما شار له الحديث الشريف ، ففي مجال التميز التنظيمي فهو الإدراك الى اهمية التفوق والتميز سواء على المستوى الإداري او المستوى العلمي، المهم ان يكون هناك تفوق وأختلاف ايجابي واضح من خلال تطبيق القرارات الرشيدة.

٥،٦،٢ فوائد تطبيق إدارة الجودة

يمكن تحديد الفوائد الناتجة عن تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض أنجح التجارب في العديد من الشركات العالمية مثل : شركة (Xerox)، شركة الخطوط الجوية البريطانية، (Paul Rever) (insurance) للتأمين ريفر بول وشركة (IBM) شركة، (British airways) حيث سمح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات من تحقيق العديد من الفوائد في مجال تحسين الجودة وتدعيم المركز التنافسي. وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي (ميّا، ٢٠٠٠):

١ . انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.

٢ . زيادة المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح .

٣. زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها .

٤. تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف .

٥. الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية .

٦. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.

٢،٦،٦ أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة وهما (عقلي، ٢٠٠٩) :

١. أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ

هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء.

٢. أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر .

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي (مصطفى، ٢٠٠٤):

- أ. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .
- ب. أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة .
- ج. أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- د. أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- هـ. أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

٧،٦،٢ خصائص جودة الخدمة

إن لجودة الخدمات دورًا هامًا وحرًا في النمو الاقتصادي لأي بلد وأيضًا، فهي أكثر أهمية من مجرد إسهام هذه الخدمات في توفير فرص العمل والتوظيف للمواطنين، وتزداد أهمية هذا الدور نتيجة للأسباب التالية: (عمر، ٢٠٠٧)

١. زيادة التعقد في العمليات الإنتاجية.
٢. زيادة سيطرة المنظمات كبيرة الحجم على الاقتصاد الوطني والعالمي.
٣. التغير السريع والملحوظ في التقنية الفنية العالمية.
٤. زيادة كفاءات الخبرات العاملة في مجال الخدمات.
٥. التنوع المستمر في نوعية الطلب من قبل المستهلك.
٦. زيادة الدور الذي تلعبه المنظمات العامة في الدولة.
٧. زيادة المنافسة العالمية وتحول السوق العالمي إلى قرية صغيرة تصل إليها الشركات بسهولة ويسر.

ويتوقف ذلك التأثير الذي تحدثه الخدمات في مستوى الاقتصاد القومي أو الإقليمي على تلك الدرجة التي تسهم بها تلك الخدمات بشكل مباشر في توفير بعض الخبرات القابلة للتصدير، وتشترك فيها أيضًا تلك الخدمات مع بعض الأنشطة الأخرى لكي يتم تصديرها بشكل غير مباشر بحيث يكون التحسن في جودة مستوى هذه الخدمات سببًا في زيادة القوة التنافسية التصديرية للدولة، وتقدم بها الخدمات خبرة محلية بديلة لتلك الخبرات التي كان يتم استيرادها من خارج الدولة.

ومما سبق نجد أن أي تغيير في جودة الخدمات على مستوى بعض القطاعات الاقتصادية للدولة يمكن أن يؤثر في تحقيق الرفاهة الاقتصادية في العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى وأن المحصلة النهائية لهذا التطوير والتغيير يتوقف على كيفية استجابة القطاعات الاقتصادية الأخرى لنتائج هذا التغيير.

ويمكن أن نشير إلى بعض الخصائص الأساسية لجودة الخدمة والتي تؤثر تأثيرًا كبيرًا على إدارة العمليات الخدمية بشكل يميزها عن إدارة العمليات الصناعية أو الانتاجية في المنظمة، وفيما يأتي بعض من خصائص جودة الخدمة المتميزة: (نجم، ٢٠١٠، ٢٣٨)

١. عدم الملموسية:

من الخصائص المهيمنة على الخدمات أنها غير ملموسة، وهذا يعني أن مقدم الخدمة في أغلب الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة.

مثلاً: شركة الخطوط الجوية تباع خدمات النقل، الخدمة السريعة، الترفيه عن المسافرين بواسطة عرض الأفلام وتوزيع الصحف والمجلات ونحو ذلك، لذا نجد أن الشركات الخدمية في إعلاناتها تخاطب عملائها بأنهم يشترون المجردات، دون وجود رمز قوي لشيء مادي ملموس للدلالة على جودة الخدمة.

٢. عدم قابلية الفصل:

في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة واستهلاكها متزامنان، وتفيد المنظمة بأن تقديم الخدمة يكون مقيداً بالحجم أي أن مقدم الخدمة مهما كان ماهراً، لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو مجال عرضها، فخدمة التدريس مثلاً تكون مقيدة ليس بكفاءة التدريس وإنما بعدم قابلية الخدمة للفصل مما يتطلب نقل مقدم الخدمة نفسه. (نجم، ٢٠١٠،

٢٣٩)

٣. قابلية التلاشي أو الفناء:

الخدمات قابلة للتلاشي والزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة ولا يمكن خزنها، إن هذه الخصيصة هي التي تجعل الطلب المتذبذب على الخدمات مشكلة كبيرة وواسعة، ففي إنتاج السلع يمكن تخزين السلع من موسم الركود لاستخدامها في موسم الزواج، إلا أن هذا غير ممكن مع الخدمة.

٤. تغير الخصائص:

إن التوحيد القياسي صعب التحقيق في الخدمات، فليس هناك خدمتان متشابهتان، لأن العامل غير قادر أن يكون هو نفسه في المرة الثانية من تقديم الخدمة، ولا العميل سوف يتكرر في طريقة تقييمه للخدمة وجودتها، فالعامل في الجانب الإيجابي يتحسن أدائه حسب معدل التعلم وتميزه، أما في الجانب السلبي فإنه قد يمل ويسأم ويتعب من مرة لأخرى، ومع هذه الخصائص الذاتية فإنه يقدم الخدمة في البداية بطريقة ممتعة ومرحة وحسب حاجات العملاء ولكن في المرات اللاحقة لن يستطيع القيام بذلك. لهذا فإن

الطلب على الخدمة لن تكون الاستجابة نفسها في مرتين مهما حرصت تسهيلات الخدمة على ذلك
باسيو (Basu, 2003, 229) .

٥. الاتصال بالزبون:

إن أغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور العميل وتدخله في أغلب الأحيان في طلب الخدمة
حسب الحاجة والرغبة، والكثير من الخدمات يقتصر تدخل العميل على مرحلة تقديم المخرجات في نظام
الخدمة وإنما هو يتدخل في المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات، وإن تدخل العميل في تقديم الخدمة
في كل مراحلها يجعل من غير الممكن تقديم نمط قياسي ومتماثل من الخدمات، مما يضيفي على الخدمة المزيد
من السمة الزبونية، فيؤدي ذلك إلى تقليص دور إدارة الخدمات في تصميم أنظمة الخدمة واستغلالها بكفاءة
عالية مما يؤثر على جودتها.

٢،٦،٨ مؤشرات قياس جودة الخدمة

إن الناظر إلى مؤشرات قياس جودة الخدمة يلاحظ أنها مدموجة في خمسة مؤشرات رئيسية وهي:
(الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الضمان، والتعاطف)، وسوف يتم شرحها كالتالي: (الزهراني، ٢٠٠٢،
٢٤٦).

أولاً. مؤشر الملموسية:

تعتمد الملموسية في قياس جودة الخدمة في المنظمة على جاذبية المظهر الخارجي، وعلى التصميم
الداخلي للمنظمة، وكما تعتمد أيضا على حداثة ومدى تقنية الأجهزة والمعدات التي يتم استخدامها في
أداء الخدمة، وعلى المظهر اللائق للموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمة للعملاء، أي أن هذا المؤشر يعتمد
على الجمالية وجاذبية المنظمة وموظفيها.

ثانياً. مؤشر الاعتمادية:

يقوم مؤشر الاعتمادية في تقييم وقياس جودة الخدمة في المنظمة من خلال عدد من النقاط التي
يعتمد عليها هذا المؤشر في القياس والتقييم وأهم هذه النقاط هي:

١. الالتزام بتقديم الخدمة للعملاء داخل المنظمة في المواعيد المحددة.

٢. تقديم الخدمة للعملاء بشكل جيد وعدم حدوث أي خطأ عند تقديم الخدمة.

٣. العمل على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة تخلو من الأخطاء.

ثالثاً. مؤشر الاستجابة:

يشير هذا المؤشر الى مدى استعداد مقدمي الخدمة ورغبتهم في مساعدة العملاء، وحل مشاكلهم

في أي ظرف من الظروف بسرعة ودقة وبالشكل المناسب، وتكون الاستجابة كالتالي:

١. السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة للعملاء. (الزهراني، ٢٠٠٢، ٢٤٦)

٢. الاستجابة بالسرعة القصوى والفورية من قبل المنظمة لحاجات ورغبات الزبائن.

٣. الرد الفوري والسريع على استفسارات العملاء وشكاويهم من قبل المنظمة.

رابعاً. مؤشر الأمان (الضمان):

إن هذا المؤشر يعبر عن مدى درجة الشعور بالأمان في جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة ومن

يقدمها من العاملين والثقة بهم، أي أن تكون الخدمة المقدمة من قبل المنظمة والعاملين الذين يقدمونها

خالية من الشك والمخاطر. (حجم، ٢٠١٠، ٢٣٨)

خامساً. مؤشر التعاطف:

ويعبر هذا المؤشر عن توفير الاحترام والود والتقدير لطالبي الخدمة والتعامل معهم باحترام ويمكن

التعبير عن هذا المؤشر بما يلي:

١. تحلي مقدمي الخدمات في المنظمة بالأدب وحسن التعامل مع العملاء.

٢. فهم واستيعاب احتياجات العملاء.

٣. وضع مصلحة العملاء في أولويات واهتمامات الإدارة العليا.

٤. تقدير الظرف الذي يمر به العميل واحترامه والتعاطف معه.

٥. اللباقة واللفظ أثناء التعامل مع أي من العملاء. (الصرف، ٢٠٠٥)

٩،٦،٢ أبعاد التطور في جودة الخدمة

إذا كانت المصادر غنية بالحديث عن الجودة وتطورها في الصناعة، فإن الحاجة كبيرة للحديث عنها في مجال الخدمة، وسوف نتحدث في هذا المجال عن نوعين من دورات التطور ذات العلاقة بجودة الخدمات وهما: دورات تطور الجودة ودورات جودة الأفراد: (نجم، ٢٠١٠، ٢٧٧).

١. دورات تطور الجودة:

إن الجودة لم تتطور بوثة واحدة وفي قطاع واحد فقط، وإنما تطورت على مدى زمني طويل نسبياً، كما أنها كانت ذات طابع انتشاري بين القطاعات في الإبداع والتطور، إن الاهتمام بالجودة كان ينصب على خفض التلف، ومع عقد السبعينيات من القرن الماضي أخذ التركيز ينصب على الوقاية من التلف، وترافق ذلك مع التأكيد الياباني على التحسين المستمر، وفي الثمانينات من نفس القرن كانت حركة الحيود الستة (Six sigma) كنسخة أمريكية مطورة وجديدة للتلف الصفري، وفي العقد الحالي، يجري الحديث عن الحيد أو الانحراف المعياري البشري (Human sigma) في مجال الخدمات.

٢. دورات جودة الأفراد:

إن جودة الخدمة هي أكثر من جودة المنتج أو السلعة ارتباطاً بجودة الأفراد، ولعل السبب الأكثر دلالة في ذلك هو أن الصناعة يمكن أن تعتمد على التكنولوجيا (التي تستبعد العامل بدرجة ما والعميل بدرجة أكبر في إنتاج الخدمة) وهذا ما تستطيع شركة الخدمة القيام به في عدد كبير من الخدمات. وأن جودة الأفراد ستظل في المستقبل هي الكلمة ذات الدوي العالي كما كانت في كل وقت؛ لأن الأفراد هم القدرة والمهارة والخبرة والموهبة المتجددة على الدوام.

٣. أتمتة الخدمات:

منذ بدء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر كان هناك اتجاه واح نحو إحلال الآلة محل العامل، فمع تطور التكنولوجيا أصبحت الخدمات تنال قسطها من هذه الخدمات الآلية والأتمتة، وهذا ما يمثل أحد الاتجاهات الأساسية في تطور الخدمات بنفس الطريقة.

ولكن التطور الكبير الذي حصل مع اقتصاد الخدمات حيث أن هذا الاتجاه كان على أقصاه في الخدمات من خلال آلية وأتمتة الخدمات، وأخيرا مع الإنترنت أصبح هناك عالما رقميا موازيا للعالم المادي في كل شيء تقريبا وضمن ذلك بالتأكيد رقمنة الخدمات. (العلي، ٢٠١٠، ٢٣٤)

أي أن أتمتة الخدمات هي استبدال الخدمات اليدوية بالطرق الآلية والإلكترونية أو الرقمية، وأتمتة الخدمات تقوم على تحديد العلاقة بين القياسية والاتصال بالعميل، إن القياسية تطلب تحديد عملية تقديم الخدمة بعدد محدد من الخطوات القابلة للنمذجة ومن ثم نقل تقديمها من العامل إلى الآلة، وهذا يتطلب استثمارا رأسماليا كبيرا.

إن أتمتة الخدمات أصبح اتجاهها سائدا في اقتصاد الخدمات، حيث أصبحت الشركات تبحث باستمرار عن أية خدمة تتكون من خطوات محددة وتكرر في كل مرة بمرات كثيرة من أجل استبدال العامل بالآلة في تقديمها.

وأن رقمنة الخدمات لم يعد مقتصرًا على الشركات الخاصة فقط، وإنما أخذت تقوم به جميع القطاعات بما في ذلك القطاع الحكومي، وإن الحكومة الإلكترونية تمثل عنوانا واسعا من الخدمات المقدمة من قبل الحكومة لمواطنيها بدءا من البلاغات والإشعارات مروراً إلى إصدار الوثائق.

٤. المبادلة في الخدمات:

وتشمل نوعين من المبادلة، مبادلة الجودة / الإنتاجية، ومبادلة التكنولوجيا العالية/ اللمسة العالية.

مبادلة الجودة / الإنتاجية:

في الشركة الخدمية عمال الخط الامامي أمام مفاضلة بين الفاعلية (تقديم الخدمة التي تفي بحاجات الزبون وتؤدي الى رضائه) والكفاءة (تقديم الخدمة بأسرع وقت بما يحقق خدمة عدد أكبر من الزبائن)، وأن يكون العامل فعالا و يحقق الجودة ، وأن تكون لديه الكفاءة لتحقيق الإنتاجية. إن الاقتراب من الجودة يعني تحقيق ملاءمة الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبون، يعني التنوع والخدمة الزبونية، في حين أن الاقتراب من الإنتاجية يعني تحقيق الخدمة القياسية والنمطية في تقديمها وهذا ابتعاد عن الجودة بصيغة التنوع حسب الزبون (العلي، ٢٠١٠، ٢٤٤).

٤- مبادلة التكنولوجيا العالية / اللمسة العالية:

في تطور الصناعة هناك دروس متعلمة مهمة وأهم هذه الدروس هو أن التطوير الجذري في معدلات الإنتاج هو دالة التكنولوجيا العالية، وهذا ما تم من قفزات في الإنتاجية مع الأتمته والزبونية، ولكن التكنولوجيا العالية في كل تطور جديد تتعد عن اللمسة الإنسانية وحرارة التفاعل الإنساني، ولأن الخدمات كانت تتعقب الصناعة في عمليات التطور فقد سعت الى استخدام التكنولوجيا في الخدمات، وسرعان ما ظهر جليا أن التكنولوجيا العالية في تقديم الخدمات أخذت تواجه مشكلة حقيقية تمثلت في أن الكثير من الخدمات التي تنسم بالاتصال العالي بالزبون وبدء العلاقة معه، سوف تفقد الكثير عند إحلال التكنولوجيا في تقديم هذه الخدمات (العلي، ٢٠١٠، ٢٤٥).

٧،٢ الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع البحث والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التميز التنظيمي وجودة الخدمات في المنظمات الخدمية، لم يجد الباحث وفرةً من الدراسات المتعلقة بالبحث بشكل مباشر في مجال التميز التنظيمي، أما في مجال جودة الخدمات فكانت الدراسات السابقة متوفرة لحداثة، لذلك اختار الباحث دراسات قريبة وتناول هذا الفصل الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وهناك دراسات تناولت المتغيرين معاً وقد تنوعت هذه الدراسات فمنها ما تناول البيئة التعليمية ومنها ما تناول بيئات مختلفة .

١،٧،٢ الدراسات باللغة العربية

١،١،٧،٢ الدراسات الخاصة بالتميز التنظيمي (المتغير المستقل)

دراسة (المعشني، ٢٠١٦) بعنوان: دور التميز الإداري في تحسين جودة الخدمات المصرفية في محافظة ظفار. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التميز الإداري في تحسين جودة الخدمات المصرفية في محافظة ظفار. وتكوّن مجتمع البحث من موظفي أربعة بنوك بمحافظة ظفار وهي: (بنك ظفار، بنك مسقط،

البنك الوطني العماني، وبنك عمان العربي) والبالغ عددهم (٣٨٠) موظف، وهي من أكبر أربعة بنوك في سلطنة عمان بشكل عام وفي محافظة ظفار، وتمتلك أكبر عدد من الفروع في المحافظة بالإضافة إلى أنها تضم أكبر عد من الموظفين، حيث قام الباحث باختيار عينة ملائمة من الموظفين في هذه البنوك وتم توزيع (١٢٠) استبانة، استرجع منها (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت (٨٣،٣٪)، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير لسياسات التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، التحفيز) على تحسين جودة الخدمة بالمصارف المبحوثة بمحافظة ظفار، كما تتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة أنها تناولت دور سياسات التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في القطاع الخدمي العام والخاص.

دراسة حناوي (٢٠١٥). بعنوان: دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التميز التنظيمي وسياساته ونماذجه ومبادئه وخصائصه وأبعاده في القطاع المصرفي في سورية، وتحديد الفروقات الجوهرية بين القطاعين العام والخاص في المصارف محل الدراسة من حيث دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي. تكوّن مجتمع البحث وعينته من (٢٤٤) موظفاً، موزعين على المصارف العامة والخاصة في سورية وقد توصل البحث إلى أهم النتائج الآتية: يمارس العاملون في القطاع المصرفي الخاص والعام سياسة التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، وأكثر سياسة ممارسة هي التمكين ثم التدريب ثم التحفيز. هنالك دور معنوي لكافة سياسات التميز التنظيمي

(التدريب، التمكين، الحوافز) على الأداء السياقي، وكذلك تبين عدم وجود اختلافات جوهرية بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين في المصارف الخاصة والعامة من حيث الإدراك لسياسات التميز التنظيمي. تتميز الدراسة الحالية عن دراسة حناوي، بأنها تناولت دور سياسات التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في القطاع الخدمي في محافظة ظفار، بينما تناولت دراسة حناوي دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي كدراسة ميدانية في قطاع المصارف العامة والخاصة بسوريا.

دراسة (جمر، ٢٠١٥) بعنوان: أثر تبني التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية. بحث تكميلي للماجستير.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية، ودراسة مبادئ ومفاهيم التميز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميز الأوروبي بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري، من خلال المعوقات والتحديات التي تعترض التطبيق، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية إيجابية بين كل من المعايير (التزام القيادة، التوجه الاستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير أداء الشركة.

دراسة (أحمد ٢٠١٤): بعنوان (متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإرساء احترافية التدريب القيادي لمديري المدارس بما يدعم التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكذلك أسلوب دلفي، وطبقت استبانته على (٤١) خبير (أعضاء هيئة تدريس بالجامعات السعودية، وقيادات إدارية بوزارة التربية والتعليم)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة التطوير المستمر لبرامج التدريب القيادي من خلال استخدام النمذجة التنموية في برامج التدريب القيادي لمديري المدارس والتصميم العلمي للوحدات التدريسية الداعمة لقدرات المديرين في برامج التدريب الأولية وأثناء الخدمة.

دراسة (السيد، ٢٠١٤) بعنوان "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي بالجامعات المعاصرة، والوقوف على واقع أداء الجامعات المصرية وتعرف التحديات التي تواجهها، والتوجهات الاستراتيجية لتطوير أداؤها في سبيل تحقيقها للتميز التنظيمي، والتوصل إلى متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج من أهمها أن من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ضرورة توافر قيادة جامعية متميزة لديها القدرات والسمات والمهارات التي تمكنها من إحداث التغيير ونشر ثقافة التميز بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.

دراسة (العنقري، ٢٠١٤): بعنوان "أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (٣١٨) من الإداريين العاملين بالمقر الإداري لإمارة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين على تحقيق التميز التنظيمي، كذلك أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومنحهم الحرية والاستقلال للتصرف والابتكار وتحمل المخاطر وتقبلها، كذلك السعي

الدائم لإكسابهم الحماس والمبادأة في أداء مهامهم وإشعارهم بأهميتهم بما يزيد من اندماجهم واستغراقهم الوظيفي وينمي طرق إدارتهم للعمل ومواجهة مشكلاته.

دراسة (النويقة، ٢٠١٣) بعنوان (أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف)

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف والكشف عن أثرها في دعم التميز التنظيمي بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٢٦) موظفاً من مختلف كليات وإدارات جامعة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك أثر لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (سهمود، ٢٠١٣) بعنوان: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي EFQM، حيث من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة، ومدراء الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام أكاديمية وإدارية والبالغ عددهم (١١٦) شخصاً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز التي تتمثل في (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، العاملين، العمليات والإجراءات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن ٦٠ % .

دراسة (الخالدي، ٢٠١٢). بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور أبعاد جودة الخدمة ومقدرة التعليم التنظيمي في تحسين ثقافة التفوق والتميز للمنظمات الصناعية التي أدرجت في سوق الكويت المالي، يتكون مجتمع الدراسة من كافة المنظمات الصناعية التي أدرجت في سوق الكويت المالي والمكونة (٢٧) منظمة صناعية أما عينة الدراسة فبلغت (١٠٥) من المديرين العاملين في مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: يوجد علاقة ارتباط طردية بين بعد الملموسية وبين تحسين ثقافة التميز التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وأيضاً وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد خلق المعرفة وبين تحسين ثقافة التميز التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة الشيخ & أحمد أيوب عبدالله. (٢٠١٩). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة للمهارات الريادية وعلاقتها بالتميز التنظيمي فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات ريادة الأعمال وعلاقتهم بالتميز التنظيمي. منهج الدراسة وأداتها: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المبني على استبيانين، الذي يتكون من الجزء الأول، لقياس مهارات تنظيم المشاريع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، والجزء الثاني، لقياس التفوق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة: (٣٦٠٩) معلما (ذكور وإناث)، وعينة الدراسة (٦٥٢) معلما (ذكور وإناث). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها. درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات ريادة الأعمال من وجهة نظر المعلمين جاءت بشكل كبير، حيث حصل على وزن نسبي قدره (٨١،٨٠٪). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لمهارات تنظيم المشاريع تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، مكان المديرية

دراسة (مدبوني جميلة ومداح عرابي الحاج، ٢٠١١)، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية باستخدام نموذج Servqual. تجربة المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بالمملكة الأردنية باستخدام نموذج Servqual. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك انطبعا إيجابيا عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن، في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف، أما في مجال الاعتمادية والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضى العملاء عينة البحث مما يدل على ضرورة التزام المصارف الإسلامية بتحسين هاتين الناحيتين في مجال تقديم الخدمة، وفي دراسة لاحقة للتوصل إلى الأبعاد الأساسية لجودة العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة، والتي يجب أن يوجه الأفراد القائمين بالخدمة جهودهم إليها، حيث طور الباحثون نموذجا يوضح بعض أبعاد جودة العلاقة، والنواتج المترتبة عليها وذلك فيما يختص بالعلاقات الدائمة في مجال الخدمات، وقد استخدمت هذه الدراسة طريقة دلفي المعدلة لعينة مكونة من خمسة وعشرين طالبا من طلبة الجامعة استخدموا كخبراء، طلب منهم إعطاء قائمة بأبعاد الجودة العالية والمنخفضة، وقد توصلت الدراسة من خلال إجرائها المتكررة إلى خصائص تتعلق بالجودة العالية والمنخفضة، وقد لاحظ الباحثان أن المستقصى منهم قد استخدموا معايير متشابهة وهو ما يتفق بشكل أساسي مع باراسيرمان وزملائه والذين أقروا بأن العملاء يستخدمون معايير متشابهة عند تقييم الجودة، وقد أجريت هذه الدراسة على

عدة قطاعات للخدمة هي الخدمات الطبية، البنوك، منظمات الصيانة، والجامعات، والمطاعم التي تقدم الوجبات السريعة، وقد اختيرت هذه الخدمات اعتماداً على عدة معايير كالاتي: درجة كثافة العمل، ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، ودرجة تصميم الخدمة وفقاً لمتطلبات العميل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثني عشر خاصية تُعد مؤشرات للجودة العالية/ والمنخفضة.

دراسة (النسور، ٢٠١٠). بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

وتكونت عينة الدراسة من (١٩٤) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً، أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي)، متوسطاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

٢،١،٧،٢ الدراسات التي تتعلق بالتدريب وأثرها على جودة الخدمات: (العلاقة بين متغير مستقل

، ومتغير تابع)

دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٧) بعنوان " أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التدريب في المصارف الإسلامية بمحافظات غزة، وإلى تحديد مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية بمحافظات غزة، كما هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية. أجريت الدراسة على عينة بسيطة عشوائية

قوامها (١٥٩) موظف من مجتمع الدراسة في العاملين في المصارف الإسلامية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية كما يوجد أثر ذا للتدريب بأبعاده مجتمعة احتياجات التدريب، البيئة التدريسية، كفاءة التدريب، العائد المتوقع من التدريب) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) في المصارف الإسلامية في قطاع غزة.

دراسة (علي، ٢٠١٧) أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية البسيطة فإن حجم عينة الدراسة يتكون من (٣٧٦) مفردة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. كما يوجد أثر للمكونات عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

دراسة (واكانيمارافو وأخرون، ٢٠٢٠) "بعنوان تدريب الموظفين وجودة الخدمة في صناعة الضيافة"

اختبرت هذه الدراسة آثار الوصول المتصور إلى التدريب، والفوائد المتصورة للتدريب والدعم المتصور للتدريب على جودة الخدمة في قطاع الفنادق والضيافة. تم استخدام تقنية المسح لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من الموظفين في الخطوط الأمامية أي خدمة العملاء. حيث استجاب موظفو الخطوط الأمامية لأبعاد التدريب، بينما أكمل العملاء الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة. تم تضمين مائة وعشرين مسجلاً صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة. تكشف هذه الدراسة عن علاقة مهمة بين تصور الموظفين لفوائد التدريب ودعم التدريب وجودة الخدمة. وقد قدمت هذه الدراسة بعض الآثار الإدارية والنظرية الهامة.

دراسة ساو وجاو (٢٠١٩) بعنوان

"Employee training contributes to service quality and therefore sustainability"

"يساهم تدريب الموظفين في جودة الخدمة و وبالتالي الاستدامة"

أن الحقيقة البديهية هي أن التدريب يساهم في نمو الموظفين ورضاهم ولكن كيف يؤثر ذلك على جودة الخدمة؟ هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الموارد البشرية ، وإنتاجية الموظف والاستدامة في قطاع نادي الجولف في صناعة الضيافة والفندقة. هدفت الدراسة إلى تبديد فكرة أن التدريب ليس ضروريًا لكل من الموظف والمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة نهج طريقة مختلطة مع كل من البيانات الكمية والنوعية لتأسيس كفاءة الموارد داخل نوادي الجولف لضمان الاستدامة. أولاً ، قدم الاستبيان إلى مديري النادي البيانات حول الموارد البشرية العامة ومعلومات الموظف. ثانياً ، المقابلات أنشأت الموارد اللازمة لتلبية احتياجات الأعضاء ، والتي تساعد الأندية على البقاء مستدامة. يظل التدريب جزءًا ضروريًا من الاحتفاظ بالموظفين وتطوير الموظفين ولكنه يساهم أيضًا في ذلك تحسين جودة الخدمة. الاحتفاظ بالأعضاء والموظفين يرضي الجوانب الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية ، حيث يوجد تحسن في تمويل الأعمال وكذلك إيجابي تأثير على المجتمع. تؤكد الدراسة على ضرورة صقل مهارات الموظفين. يجب ان يُنظر الى التدريب كحافز للموظف ولكنه يساهم في استدامة الأندية بسبب الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة.

دراسة (دهر ، ٢٠١٥) The (Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism management*, 46, 419-430

تناولت هذه الدراسة مواقف الموظفين العاملين في الفنادق الهندية التي تقدم خدماتها للسياح. وقام بتحليل تصورهم لفرص التدريب وتأثير هذا التدريب على الخدمة المقدمة للضيوف. تم تطوير نموذج متكامل يسلط الضوء على العلاقة بين إمكانية الوصول المتصورة إلى التدريب ، والدعم المتصور للتدريب ، والفوائد المتصورة من التدريب ، والآثار المترتبة على التدريب على جودة الخدمة بوساطة الالتزام التنظيمي. باستخدام عينة من ٤٩٤ موظفًا ، تم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية لتأسيس هذه العلاقة من خلال تحليل استجابات الموظفين العاملين في الفنادق السياحية الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في أوتارانتشال ، الهند.

دراسة (عبادة ، أمينة ٢٠١٧) بعنوان " قياس و تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر

المرضى

بهدف تبني استراتيجية مستقبلية لتوفير أفضل الخدمات "دراسة استشرافية - افاق ٢٠٤٠"

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الصحية و تقييمها بغرض تبني مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تسعى الى تحسينها، و هذا من خلال دراسة ميدانية شملت ٩٦ مريض ، و بالاستعانة بكل من نموذج الجودة و الأداء الفعلي، توصلت الدراسة إلى أن تقييم المرضى لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات الصحية تراوح بين المتدني و المتوسط ، كما أكدت وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى و إدراكاتهم، هذا و قد خلصت النتائج إلى وجود أبعاد أخرى لجودة الخدمة الصحية غير تلك التي تمت عليها الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل المستشفى قيد الدراسة كانت بين درجة الموافقة المتدنية و المتوسطة، حيث كان تقييم مستوى الجودة الفعلي للخدمات المقدمة ٢،٧٧٥ (حسب مقياس Servperf) في حين كان متوسط توقعهم لجودة هذه الخدمات ٤،٧٨٧، بفارق قدر ب ٢،٠١٢ - حسب ما أكدته تطبيق نموذج جودة الخدمة Servqual، و هذا يشير إلى وجود مجال لتحسين جودة الخدمات المقدمة لترقى بذلك إلى مستوى توقعات المرضى و ذلك كاستراتيجية للتميز.

بينت النتائج أن المرضى غير راضين تماما عن الخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٢،٤٨٦ ، و يعزز ذلك النقص الواضح في عامل النظافة و عدم توفر الأجهزة الطبية و المعدات التقنية الحديثة من جهة ، و سوء التصميم الداخلي للمستشفيات من جهة أخرى. كما جاء بعد التعاطف ضمن درجة الموافقة المتدنية بمتوسط حسابي قدر ب ٢،٢٨٩ و هو ما يعكس استياء المرضى من عدم قدرة الموظفين على تقديم العناية الشخصية لهم و عدم امتلاكهم لعنصر المعرفة و الدراية باحتياجاتهم و أوقات حاجتهم.

كما أظهرت النتائج أيضا أن باقي الأبعاد لم يكن لها أثر سلبي كبير في تحديد مستوى جودة الخدمة في الإجمال، كما أنها تفضل بحاجة إلى بعض التحسينات حتى ترقى إلى مستوى الرضى الكلي للمرضى ، فقد جاء بعد الاعتمادية ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي قدر ب ٢،٧٨٠ ، و هو ما يؤكد التزام المستشفى نوعا ما بتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة و بشكل سريع ، فضلا عن تعاطف الموظفين عند تقديم المرضى لشكاويهم. و بالرغم من هذا إلا أن المستشفى لم يحض بالثقة الكاملة للمرضى بسبب إهمال السجلات الخاصة بحالتهم الصحية. كما أن تعامل الطاقم الطبي و العاملين مع المرضى بلطف و لباقة ، و تمتعهم بالمعرفة و المهارة و الخبرة المناسبة بالإضافة إلى حفاظهم على سرية المعلومات الخاصة بالمرضى ، أفضل دليل على أن بعد الأمان متوفر بدرجة متوسطة قريبة من العالية ، و هو ما أكدته إجابات

المرضى من خلال المتوسط الحسابي و الذي بلغ ٣،٣٤٤. هذا و قد تبين من النتائج أيضا أن المرضى غير راضين الى حد ما عن جودة الخدمات الصحية المقدمة من ناحية بعد الاستجابة

و هو ما أكده المرضى من خلال تصريحاتهم عن عدم إبلاغ المستشفى بموعد تقديم الخدمة بدقة، بالإضافة إلى بعض الإهمال الناتج عن انشغال الموظفين و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ ٢،٩٨٠.

أظهرت نتائج تطبيق أسلوب التحليل العاملي على البيانات المتعلقة بإدراكات المرضى وجود أربعة عوامل أو أبعاد لجودة الخدمات الصحية ، و هي غير تلك التي جاء بها نموذج الأداء الفعلي Servperf (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف) . فقد ضم البعد الأول أحد عشر متغيرا بنفس الخصائص التي تشير إلى الكفاءة المهنية لمقدمي الخدمات الصحية. أما البعد الثاني فقد احتوى خمس متغيرات و التي تعبر في المجمل عن الأخلاق المهنية لمقدمي الخدمة. في حين يشمل البعد الثالث ثلاث متغيرات و التي تشير إلى الدعم المادي. كما ضم البعد الرابع و الأخير متغيرين إثنين لهما نفس الخصائص و التي تهدف في الأساس إلى تسهيل الاتصال الداخلي. و بالتالي، يمكننا القول أنه يمكن تقييم جودة الخدمات الصحية من خلال هذه الأبعاد الأربعة و التي تكون مجتمعة نموذجا للقياس.

دراسة (الطيرة ، عبدالله عبدالعاطي ٢٠١٧) بعنوان " مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الوحدة بمدينة درنة وطرق تحسينها من وجهة نظر العاملين.

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة موضوع جودة الخدمات الصحية المقدمة في إحدى المدن الليبية وهي مدينة درنة، وذلك في محاولة لتحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى التطرق إلى سبل تحسينها ومعرفة الأسباب التي تعيق تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية ، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من ٧٥ من الافراد العاملين في هذا القطاع في مستشفى الوحدة بمدينة درنة فقط. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for the Social Science).

وفي ضوء نتائج التحليل، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها:-

١. إدراك العاملين في هذا القطاع لضرورة وأهمية جودة الخدمات الصحية.
 ٢. تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة في هذا القطاع وعدم رضا العاملين عن ذلك.
 ٣. السبب الرئيسي في هذا التدني هو قلة الإمكانيات والموارد المادية، من حيث الأجهزة والمعدات والمواد الطبية بالإضافة إلى الموقع غير الملائم للمستشفى (المكان المؤقت بسبب ظروف الصيانة في المكان الرئيسي).
 ٤. أهمية عامل الخبرة في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة وتوفير عدد من الكوادر ذات الخبرة التي يتم إقصاءها فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار.
 ٥. دور التدريب والتأهيل كعامل مهم في رفع كفاءة العاملين وافتقار العاملين لهذا العامل إذ لا تولي الجهات الرسمية هذا العامل اهتماماً مناسباً.
 ٦. وجود تقصير واضح من قبل الإدارة، حيث لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار. وعدم وجود وسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى بطء ردود أفعال الإدارة في حال حدوث مشاكل أو صعوبات أثناء سير العمل.
- وقد خلصت الدراسة الى العديد من التوصيات كان من أهمها:
١. التركيز على بناء علاقة جيدة بين الإدارة والعاملين واعتماد طرق اتصال كافية بالإضافة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبالذات العناصر ذات الخبرة والكفاءة.
 ٢. التركيز على موضوع التدريب وعقد الندوات بشكل دوري لرفع كفاءة العاملين.
 ٣. تحفيز العاملين معنوياً ومادياً وعدم إهمال مشاكلهم والاستماع لاستفساراتهم وشكاويهم.
 ٤. بناء جسور الثقة بين الإدارة والكوادر العاملة بالمستشفى .

٥. توفير كافة السبل المادية من المعدات والأجهزة لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الحرص على توفير عنصر الأمان للعاملين أثناء تأديتهم العمل داخل المستشفى.

دراسة وفاء علي عبدالله السحاتي والتي تحت عنوان " Empowering Employees and its Impact on the Quality of Banking Services (Doctoral dissertation, University of Benghazi, 2019)"

حيث اظهرت هذه الدراسة ان هناك تأثير لعوامل التمكين الإداري على عوامل الجودة في المصارف الليبية في مدينة بن غازي، ما عدى ان بُعد التدريب قد حظي بمتوسطات حسابية اقل من المستوى الاعتيادي , وهذا يعود الى ان هذه المصارف يمكن ان لا تتبنى سياسية واهداف واضحة للتدريب.

٢،٧،١،٣ الدراسات التي تناولت أثر التمكين على جودة الخدمة (متغير مستقل ، متغير تابع)

وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب التي ينفذها مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق من وجهة نظر المستفيدين من الطلاب والخريجين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مؤلفة من ١٤٤ مفردة من الطلاب والخريجين، توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أبرزها اقتصار عملية التدريب في مركز التوجيه المهني على شريحة معينة من الكليات وبالتحديد من كليتي الهندسة المدنية والاتصال وإهمال بقية الكليات، ووجود فروق في إدراك عينة الدراسة من المتدربين في مركز التوجيه المهني لأبعاد التدريب (بيئة التدريب- تحديد الاحتياجات التدريبية- الأسلوب التدريبي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة، ووجود علاقة جيدة بين أبعاد التدريب المختلفة وبين فعالية التدريب ما عدا توقيت التدريب، وإن الفئة من الطلاب والخريجين التي خضعت لأكثر من دورة تدريبية واحدة واقل من خمس دورات هي الفئة الأكثر حساسية لأبعاد العملية التدريبية ولفعالية التدريب.

دراسة (قسوم، ٢٠١٧) أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم

العالي، دراسة ميدانية.

تهدف هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على تصورات الهيئة التعليمية في جامعة محمد خضير بسكرة، تكون مجتمع الدراسة من (١٤٤) مدرس من الهيئة التدريسية في الجامعة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل).

دراسة أوكيل (٢٠١٦) Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh. *Verslas: teorija ir praktika*, 17(2), 178-189.

أوكيل، إم آي (٢٠١٦). تأثير تمكين الموظف على رضا الموظفين وجودة الخدمة: دليل تجريبي من الشركات المالية في بنغلاديش.

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير تمكين الموظف على رضا الموظفين وجودة الخدمة وتأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة. تم إدخال أربعة عشر بُعداً و تم اعتماد بيانات بند تمكين الموظف وجودة الخدمة ورضا الموظفين من الدراسات السابقة لإجراء هذه الدراسة. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه تم بين مجموعة متنوعة من الموظفين (٢٤٠) يعملون في ٢٠ مؤسسة مالية مختلفة بما في ذلك البنوك الخاصة وشركات التأجير والتأمين في بنغلاديش. تم تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية التي تتكون من التحليل الوصفي، وارتباطات بيرسون وتحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن رضا الموظف وجودة الخدمة أن تأثير تمكين الموظف يرتبط سلبياً باللموسة ($P < 0,05$) والاستجابة ($P < 0,05$)، ولجودة الخدمة، ويقدم الموظفون الراضون خدمة ذات جودة أفضل. هذا البحث له آثار واضحة على كل من الموظفين والمؤسسات. تشير هذه الدراسة إلى أنه من خلال التمكين الموظفين، يمكن للمؤسسة زيادة مستوى رضا الموظفين الذي يؤدي بالتالي إلى تحسين جودة الخدمة.

دراسة (بن عيشاوي، وسلخان، ٢٠١٧) أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي، اشتمل البحث على عينة من العاملين التي بلغت

(٥٩) عاملاً من عمال عيادة الرمال بالوادي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات) على تحسين جودة الخدمات الصحية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين ببعده (الحرية والاستقلالية) على تحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة في جامعة البعث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من طلاب جامعة البعث، حيث تم استرجاع ٣٠٠ استبانة صالحة للاستعمال من أصل ٣٨٤ استبانة تم توزيعها، أي ما يعادل ٨٠٪ من عدد الاستبانات الموزعة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبالاستناد إلى ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بأبعادها الخمسة (الملموسية، والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) على رضا طلاب الجامعة، هناك فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بأبعاد جودة التعليم في جامعة البعث والوسط الحسابي بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وإن مستوى تقييم جودة الخدمة التعليمية في جامعة البعث من وجهة نظر الطلبة مرتفع.

وقام كل من الصالحي وحجاب الله (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصراته من وجهة نظر الطلاب الدارسون في تخصصات الاقتصاد والمحاسبة وإدارة الأعمال والتمويل والاستثمار والتجارة الدولية والإدارة العامة والتسويق) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٤٥) مفردة وتم تصميم استبانة من خمسة أبعاد (الملموسية و الاعتمادية والاستجابة والتعاطف) من أجل التعرف على جوانب القصور والقوة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات التعليمية كان محدوداً في أربعة محاور هي (الملموسية والتعاطف والأمان والاعتمادية) بينما كان مستوى الجودة ضعيفاً في بُعد الاستجابة.

دراسة (المنيراوي، ٢٠١٥) دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي "دراسة

ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، تمثل العينة التي قامت عليها الدراسة وهي عبارة عن (١٩٦) من أعضاء

هيئة التدريس، و(٣٨٥) من طلبة الجامعات في قطاع غزة محل الدراسة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد جودة خدمة التعليم العالي، مما يدل على مدى استجابة وتفاعل الطلبة، كما اتضح أيضاً أن التطبيق الفعال للمعرفة الضمنية أثر إيجابياً على جودة الخدمة التعليمية من ناحية الجوانب المادية والتعاطف، مما يدل على مدى حاجة الطلبة إلى الاهتمام وتقدير ظروفهم والروح المرحة والصدقة في التعامل.

دراسة (منصور، ٢٠١٣) دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين بقطاع غزة، وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة البرامج التدريبية في تحديد جودة الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة، وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم من ٢٠٠٨ - ٢١٢، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية تناسبية بلغ عددها النهائي (١٨٦) موظف في كلا المصرفين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم مشاركة العاملين بشكل فعال في تحديد احتياجاتهم التدريبية، كما تتمتع المصارف التي شملتها الدراسة بقدرة وكفاءة عالية على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وأجرى السبي (٢٠١٥) دراسة تهدف للتعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة الممثلة لجودة الخدمة المصرفية، وقد اشتملت الدراسة على عينة مقصودة من عملاء مصرفي الارجحي والبلاد الاسلاميين عددها (٩٦) مفردة وخلصت الى أن مستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية الإسلامية مرتفعة، غير أن أهميتها النسبية تختلف من بعد لآخر فنجدها في أبعاد الأمان والثقة والجوانب المادية الملموسة مرتفعة جدا وهذا حسن، لكنها بالمقابل لم تعط نفس الاهتمام للجوانب التطبيقية كالأستجابة لرغبات العملاء ومساعدتهم وتطوير الخدمة المقدمة لهم، وكذلك الاهتمام الشخصي بالعميل، وأهم من ذلك كله البعد الذي تأسست المصارف الإسلامية من أجله وهو الالتزام الشرعي فقد حصل على أدنى درجة جودة وهي ٥٠،٠.

دراسة (ديوب، ٢٠١٤) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع

الاتصالات (دراسة ميدانية).

تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل

أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه ومشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوفر لدى معظم الشركات استراتيجية لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

دراسة (نصيرات، ٢٠١١) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: (دراسة حالة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، واختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت عينة الدراسة (٣١٩) موظفاً من العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي ، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار، Test.T ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تطبيق مستشفى الجامعة الأردنية إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن الباحثين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو تبني مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

٢،٧،١،٤ الدراسات التي تناولت أثر التحفيز على جودة الخدمات

دراسة (ترشة، ٢٠١٥) دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسات العمومية وبيان العلاقة بينهم وتوضيح أثر الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٠) موظفاً

من الإداريين والعاملين في مديرية التجهيزات العمومية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية بالنسبة للجنس والمؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: بأن هناك تحيزا ونفرتة وتميزا في منح الحوافز وعدم رضا بعض العمال عن العمل والأجور، كما أشارت النتائج إلى أن السياسات التحفيزية التي تتبعها المؤسسة لا تشعر العاملين بالاستقرار في العمل،

وبالنسبة للدراسات التي تناولت الجودة الشاملة فقد جاءت دراسة (اليحيى، ٢٠١٨) للتعرف على أثر تطبيق معايير الجودة ل Crosby الجودة مطابقة المواصفات، ونظام الجودة، ومعيار الجودة ومقياس الجودة في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (١٥٤)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير الجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة شقراء، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد فقد أظهرت النتائج ان كل معايير الجودة ل Crosby لها تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء، وبينت كذلك النتائج أن معياري نظام الجودة ومعيار الجودة لهما تأثير أكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم دراسة ركزت على معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس وقد خلصت الدراسة الى ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجوف.

دراسة (سبرهامنيام ، ٢٠١٧) Subrahmanyam, A. (2017). Relationship between service quality, satisfaction, motivation and loyalty: A multi-dimensional perspective. Quality Assurance in Education.

تحت عنوان "العلاقة بين جودة الخدمة والرضا والتحفيز والولاء : منظور متعدد الأبعاد"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واختبار أربعة نماذج متنافسة مع العلاقات المتبادلة بين جودة الخدمة المتصورة للطلاب ورضا الطلاب والولاء والتحفيز باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، واختيار أفضل نموذج باستخدام إحصاء فرق كاي ($\Delta\chi^2$) اختبار. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بتجاهات الطلاب حول جودة الخدمات ومستوى رضاهم وتحفيزهم وولائهم. تم جمع ما مجموعه ١٤٣٩ استبياناً صالحاً من أربع جامعات عامة في ولاية أندرا براديش، الهند، وتم اختبار العلاقات بين

أربعة متغيرات باستخدام SEM. أثبت النموذج الهيكلي ذو العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين التركيبات أنه الأفضل بين النماذج المتنافسة. وأظهرت النتائج التأثير المباشر لجودة الخدمة المتصورة للطلاب على رضا الطلاب وتحفيزهم ؛ والتأثير غير المباشر على ولاء الطلاب. وتم مناقشة الآثار والمساهمات البحثية والتي أشارت إلى إجراء المزيد من البحث.

كذلك تناولت دراسة (محمد ، ٢٠١٨) دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين (دراسة حالة مصنع دبي للحديد والصلب) , وتكمن مشكلة الدراسة في مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مصنع دبي للحديد والصلب، وأثر ذلك علي أداء العاملين , وتمثل أهمية الدراسة في اعتبار بحث أهمية إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية والحيوية لكل من المنظمات و المستهلكين باختلاف أنواع الأنشطة , وتعتبر الجودة احد العوامل التي تساعد علي تفادي عملية ركود المنتج, وهدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مصنع دبي من وجهة نظر الباحثين , ومراحل تطبيقها والعمل علي نشر وتعميم ثقافة الجودة الشاملة بين المؤسسات و المستهلكين علي السواء, ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصنع دبي للحديد والصلب وعددهم (٢٥٠) وتم استخدام برنامج (AMOSS22) لتحليل المسار الحرج , و توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم و مساندة الإدارة العليا و كفاءة الأداء , ووجد علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و كفاءة الأداء , توجد علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين و فعالية الأداء ووجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و الرضا الوظيفي , لا توجد علاقة توسط للرضا الوظيفي في العلاقة بين دعم و مساندة الإدارة العليا و كفاءة الأداء , كما لا يوجد علاقة توسط كامل للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحسين المستمر و فعالية , كما يوجد علاقة توسط جزئي للرضا الوظيفي في العلاقة بين مشاركة العاملين و فعالية الأداء , وتوصلت الدراسة إلي عدة توصيات منها , ترسيخ الفناعة لدى الإدارة العليا و العاملين في كافة المستويات الإدارية و الفنية بأهمية الجودة الشاملة و الفوائد الناجمة عن تطبيقها , ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة و التركيز علي الأبعاد الأكثر أهمية و تأثيرا علي أداء العاملين , الاهتمام بمشاركة العاملين و تحفيزهم وسماع آراءهم و مقترحاتهم و الأخذ بأفكارهم الإبداعية , الاهتمام بالبرامج التدريبية لكافة العاملين.

أما دراسة (الحلاية، ٢٠١٣) أثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن في أمانة عمان الكبرى. وقد اشتمل مجتمع البحث على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام، من أصل (٤٤٠) موظف المجتمع الكلي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى إلى الجنس لصالح الذكور ، ولصالح المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم.

دراسة (Gana & Bababe, 2012) آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الحبوب في ولاية بورنا في جمهورية نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الحبوب في ولاية بورنا في جمهورية نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) عاملاً وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إلى أن معظم نتائج سياسة التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، كما أشارت النتائج إلى أنه لوم تم التعديل في سياسة التحفيز في الشركة لانعكس ذلك على أداء العاملين ولوحظ تحسن كبير في الأداء.

٢،٧،٢ الدراسات باللغة الانكليزية

أما دراسة (Shannon, 2020) بعنوان " التمييز الحديث في المنظمات ، المراجعة السنوية لعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي ".

والتي هدفت إلى التعرف على التمييز الحديث في المنظمات .وتناقش نراجع تطور التمييز منذ أوائل القرن العشرين وحتى يومنا هذا ، كما تناقش على وجه التحديد الهويات الموصومة المختلفة ، بما في هذا الجنس والعرق والتوجه الجنسي والدين والإعاقة والوزن والعمر .ثم تناول ، نصف استراتيجيات المستوى الفردي (على سبيل المثال ، إدارة الهوية والتحالف) والمستوى التنظيمي (مثل التدريب ووضع القواعد والمعايير)، وقد توصلت لطريقة للحد من التمييز والتفاعل معه ، ووصف اتجاهات البحث المستقبلية في العلاقة بين التمييز الدقيق والعلمي ، والتقاطع وقد أوصت بضرورة الحث على زيادة وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي

، والاعتبارات عبر الثقافات - المجالات التي نقترح أنها ستساعدنا في اكتساب فهم أكثر شمولاً للتميز الحديث.

تناولت دراسة (Ely, R., and A. Feldberg.2018) والتي هي بعنوان ، "سبل الانتصاف التنظيمية للتميز". في دليل أكسفورد للتميز في مكان العمل"، قوانين لحماية الموظفين من الأشكال الصارخة للتميز في التوظيف والترقية ، حيث صار التميز في مكان العمل لا يزال مستمراً. وهذا يظهر من خلال أشكال "الجيل الثاني" من التحيز في هياكل وممارسات، وأنماط مكان العمل من التفاعل التي تفضل عن غير قصد بعض المجموعات على غيرها. يستعرض هذا الفصل البحث حول كيفية إظهار هذه التحيزات في العمليات الأساسية للمنظمات - أي كيفية توظيف الأشخاص وتعويضهم وتطويرهم وتقييمهم - وكلها جوانب من الحياة التنظيمية قبيل إلى منح امتياز لبعض المجموعات على غيرها. كما أنه يستعرض الأبحاث التي تشير إلى علاجات لهذه التحيزات ، موضعاً أن الممارسات التنظيمية يمكن أن تكون مواقع للتدخل والتغيير. ويختتم الفصل بتوصيات منهجية وموضوعية للبحث المستقبلي حول التميز وسبل معالجته في المنظمات.

دراسة (Salah A. Alabduljader2018) بعنوان " تأثير أبعاد جودة الخدمة على التميز المؤسسي: وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية "

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص تأثير أبعاد جودة الخدمة على قدرة المنظمات على الوصول إلى التميز. تم اعتماد الطريقة الكمية من خلال الاستبيان كأداة. تم استرجاع الأفراد داخل البنوك التجارية في الكويت لتشكيل عينة الدراسة. (٦٠) فرداً أجابوا بشكل صحيح على الاستبيان. تم التوصل إلى النتائج التالية: وقد دلت النتائج على أن طبيعة العينة طبيعية تماماً مع الميل نحو الشباب والأفكار والتوجهات. كما ظهرت دلالة إحصائية بطبيعتها من بُعد جودة الخدمة والتميز المؤسسي. وهذا يعني أن جودة الخدمة إلى جانب أبعادها يمكن أن تساعد في تحقيق التميز بين المنظمات. وتم قبول جميع فروض الدراسة باعتبار أن قيمة R كانت ذات تأثير إحصائي. يبدو أن أكثر المتغيرات تأثيراً في جودة الخدمة على التميز التنظيمي هي الاستجابة. وقد أوصت الدراسة بزيادة الوعي بجودة الخدمة وأهميتها في تطوير الأداء المؤسسي. أيضاً ، يوصى بأن تدعم البنوك التجارية استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الخاصة بها بطريقة تتوافق بين جودة الخدمة العالية وزيادة رضا العملاء.

أما دراسة فقد قامت (Khurshid and Awan (2017) بعنوان " جودة الخدمة والثقافة التنظيمية كمتنبئين للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس." ، وقد هدفت إلى معرفة أن جودة الخدمة يمكن أن تؤثر على

الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى رضا العملاء ؛ يمكن أن يؤدي التجمع بين هذه الجوانب إلى إيصال المنظمة إلى التميز. يمكن أن يحدث هذا من خلال الجهود المجمعّة لإدارة الجودة وجودة الخدمة ورضا المستهلك والنّاتج العامّة للأداء الأفضل .

أما دراسة (Al-Mawdieh, R. (2020) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي

Jordanian The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence

هدفت دراسته إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٨٤) عضو هيئة تدريس. تم استرجاع ما مجموعه (٦٧) استبانة ، تم استبعاد سبعة منها. أشارت نتائج تحليل الاستبيانات المتبقية (٦٠) إلى ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. كما أن مستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة كان عالياً. علاوة على ذلك ، كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند ([أقل من أو يساوي] ٠,٠٥) بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة. تضمنت توصيات هذه الدراسة تقديم مكافآت لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعات الأردنية الخاصة والثناء على جهودهم.

أما دراسة (Samy S. Abu-Naser, Mazen J. Al Shobaki, 2017)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التميز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي واستخدموا الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. كما استخدم الباحثون عينة عشوائية طبقية من قبل الجامعة. بلغ العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس (١١٤) و (٢٣٥) عضوًا تم توزيعهم على مجتمع الدراسة. تم جمع (١٦٦) استبانة بنسبة (٧٠٪). استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: كان هناك إجماع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز التنظيمي ، وحظي بموافقة كبيرة إلى حد ما. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "الخدمة المتميزة" كأحد عناصر التميز التنظيمي ، وحظيت

بنسبة موافقة كبيرة. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التميز المعرفي" كأحد عناصر التميز التنظيمي ، وحصلت على موافقة متوسط النسبة. ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التميز التنظيمي".

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: وضع نظام حوافز وحزمة فعلية لكيفية ممارسة الإبداع والابتكار لدى العاملين بحيث تميزهم حسب مستوى التمرين الذي يشجعهم جميعًا على الإبداع والتميز. توفير فرص التعلم المستمر لجميع الموظفين يرفع من كفاءة أعضاء الأكاديميين بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر. وتشجيع الجامعات على إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات المجتمع المدني ، وتطوير تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات ، وتشكيل مراكز لتسويق عملية التعليم الجامعي.

دراسة (Boussalem, 2015) Employees' Empowerment as an Approach to Achieve the Business Excellence -Case Study on Algerian Communications Company

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تسود بين التمكين والتميز التنظيمي، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل). ولتحقيق اغراض الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٣٥٢) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة إحصائية بين التمكين للعاملين والتميز التنظيمي. كما أن هنالك علاقة إحصائية بين (معنى العمل، كفاءة العمل) والتميز التنظيمي.

كما أجرى (Al-Ettayem & Al-Zu'bi, 2015) دراسة على "تقصي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في القطاع المصرفي الأردني ، وكانت تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (رضاء العملاء، والتثقيف، والتدريب، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتزام الإدارة العليا) على أداء المنظمات (المالية وغير المالية) في القطاع المصرفي الأردني.

فالبحوث التي تتناول الخدمات محدودة العدد في الأردن، وحيث أن الاقتصاد الأردني يعتمد اعتمادًا كبيرًا على قطاع الخدمات من ثمَّ فإن مثل هذه البحوث يجوز أن تعمل على تحسين جودة هذا القطاع. وتعتمد منهجية الدراسة على استبيان تم توزيعه على ١١ مصرفًا تجاريًا، وتم استخدام برمجية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)" لتحلي وفحص الفرضيات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على أداء المنظمات من الناحية المالية أو غير المالية على السواء.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في دراسة منهجيتها وكيفية تحليل فروضها ، كما ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (رضاء العملاء، والثقيف، والتدريب، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتزام الإدارة العليا) على أداء المنظمات العامة.

أما دراسة (Cetinderea et al., 2015) فقد أوضحت آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال: تطبيق عملي على محافظة "كوتاهيا" التركية" إن الأهداف التي تكمن وراء مفهوم إدارة الجودة الشاملة تشمل فيما تشمل كل من جودة ومستوى رضاء الموظفين عن زيادة الإنتاجية، وحوافزهم ومكافآتهم، واستخدام تقنيات تقييم الأداء وقياس الأداء، والقضاء على الأخطاء والأغلاط في المؤسسة، والتركيز على العمل الجماعي، والاستفادة من تجربة المنظمات الناجحة، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي. وتتحرى هذه الدراسة علاقة الارتباط بين العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة من جانب وأداء المنظمة من جانب آخر، وذلك بهدف فهم أثر كل من المسؤولين التنفيذيين، والموظفين، والعملاء، والعمليات على أداء المنظمات في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تحليل علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة من جانب وأداء المنظمات من جانب آخر باستخدام بيانات تستند إلى إجراء استبيان. وبحسب نتائج تحليل الانحدار الذي تم إجراؤه لإظهار سمات أداء المنظمات من حيث معايير إدارة الجودة الشاملة (الثقيف، والقيادة، والتحسين المستمر، والعملاء الداخليين والعملاء الخارجيين)، لوحظ أن المعايير ذات الصلة بكلا من القيادة والثقيف لها علاقة ارتباط اقوي بالأداء. وبناء عليه يتعين على المنظمات أن تقدم لموظفيها الثقيف والتدريب الضروريين على الجودة وأن تدعم التحسين تحت قيادة الإدارة العليا.

أما دراسة (David Bulger ، 2014) فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الإدارة ، أظهرت الدراسات السابقة نتائج مختلطة وغامضة للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وآثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف مقاييس الأداء وكذلك أسباب وحواجز إدارة الجودة الشاملة ممارسات المنظمات في تركيا. استخدمنا منهجية مسح مستعرضة في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة في على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من المنظمات الأعضاء إلى جمعية الجودة التركية والمنظمات الموجودة في كوكايلي-جيز المنظمة المنطقة الصناعية. حصلنا على ٢٤٢ استبيانات قابلة للاستخدام، مع معدل استجابة مرضية من ٤٨,٤ في المئة. أجرينا تحليل عامل استكشافي وتحليل الانحدار المتعدد. وقد أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة. وكشفت النتائج أن العوائق الرئيسية التي تواجهها المنظمات في تركيا هي النقص من مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكلة التنظيمي غير المناسب، ونقص الموارد. ويوصى بأن تواصل المنظمات

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء. وينبغي أن تتحسن المنظمات ومشاركة الموظفين / التزامهم / وعيهم بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة. وقد ركزت نتائج هذه الدراسة على أن العوائق الرئيسية التي تواجهها المنظمات هي النقص من مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكلة التنظيمية غير المناسب، ونقص الموارد. لذا أوصى بضرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوضحت دراسة (Alamri et al., 2014) كيفية تحسين أداء المنظمات باستخدام إدارة الجودة الشاملة"، وكان الغرض من هذه الدراسة البحثية هو تحري العلاقة ما بين ستة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من جانب ومستوى الأداء التشغيلي في واحدة من أكبر شركات الاتصالات السعودية من جانب آخر. وقد أوضحت الدراسة كيفية تعزيز أداء المنظمة باستخدام إدارة الجودة الشاملة. وتم جمع البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال مسح استطلاعي تم توزيعه على عدد ٤٢١ من الموظفين في الشركة. وباستخدام برنامج الدوال «إكسل» تم استخدام قيمة ألفا لمعامل كرونباخ Cronbach لتحديد معولية تحليل المقاييس ومعاملات الارتباط، والذي تم استخدامه لتحديد مدى قوة العلاقة بين ستة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من جانب ومستوى الأداء التشغيلي من جانب آخر. وقد احتوت الدراسة على استعراض للأدبيات السابقة التي تتناول مختلف آثار إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في بلدان مختلفة. كذلك تضمنت الدراسة أيضاً إستراتيجيات ونظريات إدارة الجودة الشاملة.

تتحرى هذه الدراسة أثر استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي لأي منظمة من خلال تحسين أداء الإنتاج، وأخلاقيات الموظفين، ورضاء العملاء. وقد تم تحري هذه العلاقة في إحدى شركات الاتصالات السعودية، وبالإضافة إلى ذلك، وبحسب نتيجة تحليل البيانات، كانت ثمة علاقة ارتباط إيجابية ما بين كُلى من القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وعملية إدارة الجودة وأداء المنظمة. وعلاوة على ذلك، كان هناك أيضاً ثمة علاقة ارتباط قوية مع كُلى من التركيز على العملاء والعلاقات مع الموظفين، لكنها كانت ترتبط بشكل سلبي مع إدارة جودة الموردّين. وتتسق الدراسات التي توصلت إليها الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الأداء

التشغيلي للمنظمات وممارسات إدارة الجودة الشاملة. وعلى الدراسات المستقبلية أن تتجه إلى تحري أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمنظمات والعلاقة بينهما.

وقد تبين للباحث من خلال هذه الدراسة أنها ركزت هذه الدراسة على تطبيق ممارسات الجودة الشاملة حيث كان الغرض من الدراسة البحثية هو تحري العلاقة ما بين ستة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من جانب ومستوى الأداء التشغيلي في واحدة ومن هنا ركزت الدراسة في نتائجها على أن كيفية تعزيز أداء المنظمة باستخدام إدارة الجودة الشاملة.

وقد هدفت دراسة (Mukonyo, 2014) معرفة آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا (دراسة حالة). ومعرفة تعزيز إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال وقد حظيت باهتمام كبير في البحوث الحديثة. وعلى الرغم من الجهود البحثية الأخيرة بشأن آثار إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لم يتم إجراء سوى النُذر اليسير من البحوث حول آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا. وتسعي هذه الدراسة لتوضيح آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا. وكان نطاق الدراسة يستهدف مؤسسات التمويل الأصغر مع التركيز على وكالة "كيب ريب k-rip" للتنمية. والغرض العام من الدراسة هو تحري آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال في مؤسسات التمويل الأصغر (M)

(FIS) بينما كانت الأهداف النوعية للدراسة هي توضيح ما إذا كان التركيز على العملاء في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء الأعمال في مؤسسات التمويل الأصغر أم لا، بُغية تحديد ما إذا كانت القيادة الإدارية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على أداء الأعمال في مؤسسات التمويل الأصغر أم لا مع تحري ما إذا كان إشراك الموظفين في إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء الأعمال في مؤسسات التمويل الأصغر أم لا. وتتبع هذه الدراسة منهجية البيانات الوصفية الكمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمة لم تحقق مستويات الأداء الممتاز، وأن المنظمة تركز على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأنه على الرغم من أنه يعتبر أن للقيادة أثر على أداء أعمال المنظمة إلا أنها لم تنل ما تستحقه من الاهتمام. كذلك خلصت الدراسة إلى أن إشراك الموظفين، وإن كان يعتبر أن له أثره على أداء أعمال المنظمة إلا أنه لم ينل ما يستحقه من الاهتمام كذلك. وتوصي الدراسة بأن على القيادة أن تعمل على تعزيز مستوى تحفيز موظفيها، وأن يعملوا سوياً ويجمعوا المعلومات التي تقترح أساليب مقارنة

جديدة، كما توصي الدراسة أيضاً بأن يتم إجراء دراسات مستقبلية حول مؤسسات التمويل الأصغر.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تتميز بدراسة آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال في مؤسسات التمويل الأصغر وقد ركزت الدراسة في نتائجها إلى أن القيام لم تحقق مستويات الأداء الممتاز، أما الدراسة الحالية فقد قامت بدراسة أثر الجودة الشاملة على القطاع الصحي بمنطقة الوسطى بسلطنة عمان .

أما دراسة (David Bulger ، 2014) فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الإدارة ، أظهرت الدراسات السابقة نتائج مختلطة وغامضة للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وآثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف مقاييس الأداء وكذلك أسباب وحواجز إدارة الجودة الشاملة بممارسات المنظمات في تركيا. استخدمنا منهجية مسح مستعرضة في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة في على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من المنظمات الأعضاء إلى جمعية الجودة التركية والمنظمات الموجودة في كوكايلي-جبيز المنطقة الصناعية. حصلنا على ٢٤٢ استبيانات قابلة للاستخدام، مع معدل استجابة مرضية من ٤٨,٤ في المئة. أجرينا تحليل عامل استكشافي وتحليل الانحدار المتعدد. وقد أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة. وكشفت النتائج أن العوائق الرئيسية التي تواجهها المنظمات في تركيا هي النقص من مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكلة التنظيمي غير المناسب، ونقص الموارد. ويوصى بأن تواصل المنظمات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء. وينبغي أن تتحسن المنظمات ومشاركة الموظفين / وعيهم بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة. وقد ركزت نتائج هذه الدراسة على أن العوائق الرئيسية التي تواجهها المنظمات هي النقص من مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكلة التنظيمي غير المناسب، ونقص الموارد. لذا أوصى بضرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (Thong Ngee Goh, 2014): professional preparation for service quality and organizational excellence, International Journal of Quality and service science

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط ب: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

- دراسة (Farid Mohammad Qawasmehet, Nadeen Darqal, 2013): Qawasmehet, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh, The Role of organization culture in Achieving organizational excellence:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (٤٥٠) من الأكاديميين والإداريين العاملين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارة بمستوى متوسط.

- - دراسة (Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B., 2016)

- Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والنتائج التنظيمية لنموذج التميز (EFQM) بين موظفي وحدة الطوارئ في مستشفيات جامعة جيلان. وهي دراسة تطبيقية تم إجراؤها من خلال طريقة المسح الوصفي. تم الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الاستبيان القياسي. ويتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في وحدات الطوارئ في مستشفيات جامعة رشت (العدد = ٤٠٠) وتم اختيار ١٩٥ فردًا منهم ، طبقًا لصيغة كوكران باستخدام أخذ العينات العشوائية الترتيبي. إلى جانب ذلك . وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام طريقة SEM في برنامج AMOS22. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات مغزى بين تمكين الموارد البشرية ونتائج EFQM بين موظفي مستشفيات جامعة جيلان. وفقًا لذلك ، يُقترح إيلاء اهتمام خاص لميزات تمكين الموظفين لتعزيز مستوى الأداء التنظيمي والنظر إلى التمكين كاستراتيجية رئيسية لتحسين التحولات التنظيمية.

دراسة (Saada, 2013) Applying, Leadership Criterion of EFQM Excellence model In .
Higher Education Institution. UCAS as Case Study.

تهدف الدراسة إلى إبراز مستوى تطبيق معايير القيادة من أتمودج التميز الأوروبي EFQM في منظمات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة حيث بلغت عينة الدراسة (٦٤) موظف من الإداريين والأكاديميين في الجامعة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كان كالتالي: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٥,٩٠ % وأن كافة المعايير الجانبية مطبقة بمستوى متجانس.

دراسة (Rasoul Faraji et al,2012): The Relationship between job satisfaction and
organizational excellence in sport organizations

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والتميز التنظيمي لمؤسسات التربية الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة على عينة (٣٣٧) من العاملين بالمكاتب العامة لمؤسسات التربية الرياضية بإيرام. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى التحقيق الناجح لمتطلبات التميز التنظيمي لتلك المؤسسات.

دراسة (Job P, 2010): هدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مفاهيمي للأداء التنظيمي والتميز التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة بالهند. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة، حيث طبقت الاستبانة على (٨٠) من العاملين ب (٤٦) شركة هندية، أما المقابلة فقد تم تطبيقها على (١٢) معلم من مؤسسة تعليمية، (١٦) مهندسا من شركة هندية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التميز التنظيمي يمكن قياسه بالاعتماد على العلاقة بين مجموعة من مؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي؛ كالتنافسية، والتجديد والإبداع، والفاعلية والإنتاجية.

٨،٢ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة العمانية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على زيادة الوعي المديرين بأهمية التميز التنظيمي للارتقاء بجودة الخدمات لأن الاهتمام بالتميز التنظيمي يساهم في تنمية وتطوير الخدمات في الشركات وأيضاً أكدت على أهميته، وقد ظهر

العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة . كذلك أكد الإسلام على ضرورة الرقي والتميز من خلال التمكين واستمرارية التعلم والتدريب فلا يمكن لأمة أن تنهض، وتتقدم وتزدهر إلا إذا كان العلم هو المحرك لفكرها، وثقافتها، والمعبر عن تطلعاتها وآمالها ومستقبلها، فبالعلم النافع تقوى وترقى الأمم، وتغدو منارة وانموذجاً يحتذى، قال الله تعالى: أفمن يعلم أنما أنزل إليك من ربك الحق كمن هو أعمى (الرعد: ١٩). والحق الذي أنزله الله تعالى على رسوله صلى الله عليه وسلم حض على العلم، وأعلى من قدر أهله فأى شيء أجل وأعظم من الإشادة بأهل العلم في قول الله تعالى: شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائماً بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم (آل عمران: ١٨). فالتميز بشكل عام، والتميز التنظيمي بشكل خاص لا يأتي إلا بأستمرارية التعلم والتدريب المتواصل وفسح المجال للعاملين وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار واخذ درو فعال في عجلة تقدم المؤسسة التي ينتمون إليها.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة (المعشني، ٢٠١٦) ودراسة (البرعمي، ٢٠١٤) ودراسة (الحناوي، ٢٠١٥) ودراسة (Boussalem, 2015).

دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٧) بعنوان " أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة" دراسة (علي، ٢٠١٧) أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. و دراسة (عبادة، أمينة ٢٠١٧) بعنوان " قياس و تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى، دراسة (الطيرة، عبدالله العاطي ٢٠١٧) بعنوان " مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الوحدة بمدينة درنة وطرق تحسينها من وجهة نظر العاملين،

وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب التي ينفذها مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق من وجهة نظر المستفيدين من الطلاب والخريجين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية

مؤلفة من ١٤٤ مفردة من الطلاب والخريجين، توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أبرزها اقتصار عملية التدريب في مركز التوجيه المهني على شريحة معينة من الكليات وبالتحديد من كليتي الهندسة المدنية والاتصال وإهمال بقية الكليات، ووجود فروق في إدراك عينة الدراسة من المتدربين في مركز التوجيه المهني لأبعاد التدريب (بيئة التدريب - تحديد الاحتياجات التدريبية - الأسلوب التدريبي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة، ووجود علاقة جيدة بين أبعاد التدريب المختلفة وبين فعالية التدريب ما عدا بعد توقيت التدريب، وإن الفئة من الطلاب والخريجين التي خضعت لأكثر من دورة تدريبية واحدة وقل من خمس دورات هي الفئة الأكثر حساسية لأبعاد العملية التدريبية وفعاليتها التدريب.

وأجرى السبئي (٢٠١٥) دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة في جامعة البعث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من طلاب جامعة البعث، حيث تم استرجاع ٣٠٠ استبانة صالحة للاستعمال من أصل ٣٨٤ استبانة تم توزيعها، أي ما يعادل ٨٠٪ من عدد الاستبانات الموزعة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبالاستناد إلى ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بأبعادها الخمسة (الملموسية، والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) على رضا طلاب الجامعة، هناك فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بأبعاد جودة التعليم في جامعة البعث والوسط الحسابي بأداة القياس في مقياس ليكرت الحماسي، وإن مستوى تقييم جودة الخدمة التعليمية في جامعة البعث من وجهة نظر الطلبة مرتفع.

وقام كل من الصالحي وجاب الله (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصراته من وجهة نظر الطلاب الدارسون في تخصصات الاقتصاد والمحاسبة وإدارة الأعمال والتمويل والاستثمار والتجارة الدولية والإدارة العامة والتسويق) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٤٥) مفردة وتم تصميم استبانة من خمسة أبعاد (الملموسية و الاعتمادية والاستجابة والتعاطف) من أجل التعرف على جوانب القصور والقوة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات التعليمية كان محدوداً في أربعة محاور هي (الملموسية والتعاطف والأمان والاعتمادية) بينما كان مستوى الجودة ضعيفاً في بُعد الاستجابة.

دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة أما دراسة (Shannon, 2020) بعنوان " التمييز الحديث في المنظمات ، المراجعة السنوية لعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي "

تناولت دراسة (Ely, R., and A. Feldberg.2018) والتي هي بعنوان ، " سبل الانتصاف التنظيمية للتمييز." دراسة (Salah A. Alabduljader2018) بعنوان " تأثير أبعاد جودة الخدمة على التمييز المؤسسي أما دراسة (Samy S. Abu-Naser, Mazen J. Al Shobaki, 2017) تهدف هذه الدراسة إلى دراسة التمييز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات وقد أوضحت دراسة (Alamri et al., 2014) كيفية تحسين أداء المنظمات باستخدام إدارة الجودة الشاملة"، وقد هدفت دراسة (Mukonyo, 2014) معرفة آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا (دراسة حالة). أما دراسة (David Bulger ، 2014) فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الإدارة.

من حيث المتغيرات الديمغرافية :

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والعمر، التمييز التنظيمي وجودة الخدمات حيث اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها هذه المتغيرات كدراسة (المعشني، ٢٠١٦) ودراسة، ودراسة (الخالدي، ٢٠١٢)، ودراسة (أبو شعبان، ٢٠١٧) ، دراسة (علي، ٢٠١٧) ، (عبادة ،أمانة ٢٠١٧) ، دراسة (الطيبة ، عبدالله عبدالعاطي ٢٠١٧) ، دراسة حيدر (٢٠١٧)

ودراسة السبئي (٢٠١٥) دراسة عثمان (٢٠١٦) ، دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة أما دراسة (Shannon, 2020) ، (Ely, R., and A. Feldberg.2018) (Salah A. Alabduljader2018) (Samy S. Abu-Naser, Mazen J. Al Shobaki,) ، (Alamri et al., 2014) ، (Mukonyo, 2014) ، دراسة (David Bulger ، 2014).

من حيث الأداة :

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة. كدراسة (المعشني، ٢٠١٧)، ودراسة (الحناوي، ٢٠١٥)، ودراسة (الخالدي، ٢٠١٤). ، دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة أما دراسة (Shannon, 2020) ، (Ely, R., and A. Feldberg.2018) (Salah A. Alabduljader2018) (Samy S. Abu-Naser,) (Mazen J. Al Shobaki, 2017) (Mukonyo, 2014) ، دراسة (David) (2014 ، Bulger .

من حيث الهدف:

من حيث الأهداف هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التميز التنظيمي على جودة الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات عمان تل محافظة ظفار سلطنة عمان، وتتشابه أهداف هذه الدراسة مع دراسة (المعشني، ٢٠١٦) حيث هدفت إلى التعرف على سياسات التميز التنظيمي على جودة الخدمة في المصارف العمانية العاملة في محافظة ظفار. كما هدفت دراسة (الحناوي، ٢٠١١) إلى التعرف على دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٧) بعنوان " أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة" دراسة (علي، ٢٠١٧) أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. دراسة (عبادة، أمينة ٢٠١٧) بعنوان " قياس و تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى دراسة (الطيرة ، عبدالله عبدالعاطي ٢٠١٧) بعنوان " مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الوحدة بمدينة درنة وطرق تحسينها من وجهة نظر العاملين، وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب التي ينفذها مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق من وجهة نظر المستفيدين من الطلاب والخريجين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مؤلفة من ١٤٤ مفردة من الطلاب والخريجين، توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أبرزها اقتصار عملية التدريب في مركز التوجيه المهني على شريحة معينة من الكليات وبالتحديد من كليتي الهندسة المدنية والاتصال وإهمال بقية الكليات، ووجود

فروق في إدراك عينة الدراسة من المتدربين في مركز التوجيه المهني لأبعاد التدريب (بيئة التدريب - تحديد الاحتياجات التدريبية - الأسلوب التدريبي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة، ووجود علاقة جيدة بين أبعاد التدريب المختلفة وبين فعالية التدريب ما عدا بعد توقيت التدريب، وإن الفئة من الطلاب والخريجين التي خضعت لأكثر من دورة تدريبية واحدة وأقل من خمس دورات هي الفئة الأكثر حساسية لأبعاد العملية التدريبية وفعاليتها التدريب. وأجرى السبئي (٢٠١٥) دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة في جامعة البعث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من طلاب جامعة البعث، حيث تم استرجاع ٣٠٠ استبانة صالحة للاستعمال من أصل ٣٨٤ استبانة تم توزيعها، أي ما يعادل ٨٠٪ من عدد الاستبانات الموزعة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبالاستناد إلى ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بأبعادها الخمسة (الملموسية، والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) على رضا طلاب الجامعة، هناك فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بأبعاد جودة التعليم في جامعة البعث والوسط الحسابي بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وإن مستوى تقييم جودة الخدمة التعليمية في جامعة البعث من وجهة نظر الطلبة مرتفع.

وقام كل من الصالحي وجاب الله (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصراته من وجهة نظر الطلاب الدارسون في تخصصات الاقتصاد والمحاسبة وإدارة الأعمال والتمويل والاستثمار والتجارة الدولية والإدارة العامة والتسويق) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٤٥) مفردة وتم تصميم استبانة من خمسة أبعاد (الملموسية و الاعتمادية والاستجابة والتعاطف) من أجل التعرف على جوانب القصور والقوة في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات التعليمية كان محدوداً في أربعة محاور هي (الملموسية والتعاطف والأمان والاعتمادية) بينما كان مستوى الجودة ضعيفاً في بُعد الاستجابة.

دراسة عثمان (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة أما دراسة (Shannon, 2020) بعنوان " التمييز الحديث في المنظمات ، المراجعة السنوية لعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي "

تناولت دراسة (Ely, R., and A. Feldberg.2018) والتي هي بعنوان ، "سبل الانتصاف التنظيمية للتميز". دراسة (Salah A. Alabduljader2018) بعنوان " تأثير أبعاد جودة الخدمة على التميز المؤسسي.

أما دراسة (Samy S. Abu-Naser, Mazen J. Al Shobaki, 2017)، فتهدف إلى دراسة التميز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات.

و قد أوضحت دراسة (Alamri et al., 2014) كيفية تحسين أداء المنظمات باستخدام إدارة الجودة الشاملة"، وقد هدفت دراسة (Mukonyo, 2014) معرفة آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في كينيا (دراسة حالة). أما دراسة (David Bulger ، 2014) فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الإدارة سوريية.

- دراسة (Thong Ngee Goh,.2014):

professional preparation for service quality and organizational excellence, International Journal of Quality and service science

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط ب: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

- دراسة (Farid Mohammad Qawasmehet, Nadeen Darqal, 2013):

Qawasmehet, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh, The Role of irganizartion culture in Achieving organizational excellence:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (٤٥٠) من الأكاديميين والإداريين العاملين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارة بمستوى متوسط.

- دراسة (Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. ,2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والنتائج التنظيمية لنموذج التميز (EFQM) بين موظفي وحدة الطوارئ في مستشفيات جامعة جيلان. وهي دراسة تطبيقية يتم إجراؤها من خلال طريقة المسح الوصفي. تم الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الاستبيان القياسي. أما دراسة (Saada, 2013). تهدف الدراسة إلى إبراز مستوى تطبيق معايير القيادة من أنموذج التميز الأوروبي EFQM في منظمات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز. ودراسة (Rasoul Faraji et al,2012): فهذفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والتميز التنظيمي لمؤسسات التربية الرياضية، أما دراسة (Job P, 2010): هدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مفاهيمي للأداء التنظيمي والتميز التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة بالهند.

من حيث بيئة البحث:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في بيئة البحث. كدراسة (المعشني، ٢٠١٦)، وهدفت دراسة حيدر (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى فعالية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب، طبقت في البيئة العمانية

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث الأهداف

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التميز التنظيمي على جودة الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات عمان تل، وبالتالي اختلفت عن أهداف الدراسات السابقة على سبيل المثال هدفت دراسة (Saada, 2013) هدفت الدراسة إلى إبراز مستوى تطبيق معايير القيادة من أنموذج التميز الأوروبي EFQM في منظمات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز، وهدفت دراسة (بو عبدالله، ٢٠٠٩) إلى تحديد أبعاد جودة الخدمات البريدية في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

من حيث بيئة البحث:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية في محافظة ظفار فقد اختلفت عن الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (بو عبد الله، ٢٠٠٩) طبقت في الجزائر، ودراسة (الخالدي، ٢٠٠٤) طبقت في سوق الأوراق المالية في الكويت.

من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع :

شملت الدراسة الحالية على التميز التنظيمي كمتغير مستقل، وعلى جودة الخدمات كمتغير تابع، فقد اختلفت عن العديد من الدراسات السابقة ودراسة (بوعبدالله، ٢٠١٥) التي تناولت أبعاد جودة الخدمات، ولكنها اتفقت مع عدد منها من حيث المتغيرات المستقل والتابع كدراسة (المعشني، ٢٠١٦). واتفقت مع عدد منها من حيث المتغير المستقل (كدراسة (الحناوي، ٢٠١٥) .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

١. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع "أثر التميز التنظيمي على جودة الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات عمان تل".
٢. تميزت هذه الدراسة أنها من الدراسات القلائل التي تناولت المتغيرين معاً في سلطنة عمان ومحافظة ظفار.

من خلال الدراسات السابقة يمكن للباحث أن يستفاد ما يلي :

١. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من القيادة والإبداع والأداء وجودة الخدمة، وساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسهها غيره من الباحثين .
٢. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .
٣. زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
٤. سيتم بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملاحظتها وتطويرها.
٥. سوف يستفاد من نتائج الدراسات السابقة في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الانفاق والاختلاف.

٢، ٩ نموذج الدراسة

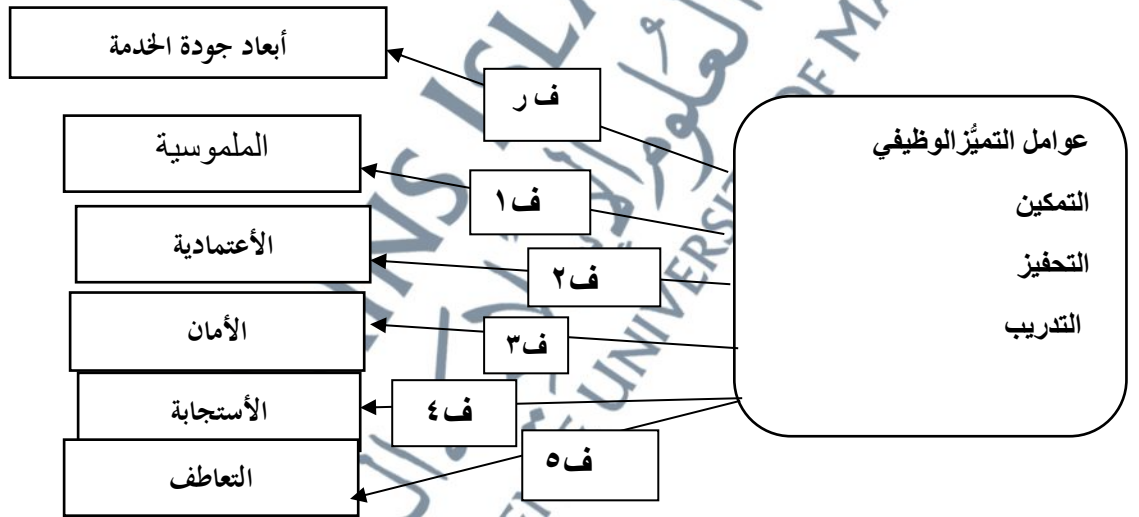
١. المتغير المستقل: المتمثل في التميز التنظيمي وتشمل الأبعاد المأخوذة من نظريات التميز التنظيمي

في دراسة (حناوي، ٢٠١٥) وهي (التدريب، والتمكين، والتحفيز).

٢. المتغير التابع: المتمثل في جودة الخدمات التي تم تحديدها في دراسة (باقي، ٢٠١٦)، ودراسة

فيما يخص المتغير المستقل (التميز التنظيمي) تم تحديد عناصره بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (جودة الخدمات) فقد تم تحديد عناصره بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحث ذات العلاقة بموضوع الدراسة.



شكل رقم ٢، ٥: نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (حناوي،

٢٠١٥).

يبين الشكل ٢، ٣ نموذج الدراسة والفرضيات التي تسعى الدراسة الى اختبارها. حيث يمثل المربع الذي على جهة اليمين عوامل التميز الوظيفي والمتمثلة بعامل التمكين، وعامل التحفيز، وعامل التدريب. اما المربعات التي على جهة اليسار فتمثل أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في الملموسية، والأتمتة، والأمان، والاستجابة، والتعاطف. أما المربعات الصغيرة فُتُشير الى الفرضيات التي تم فرضها في هذه الدراسة. حيث يمثل الحرف (ف) الفرضية الرئيسية، والحرف (فا) في باقي المربعات الصغيرة فيمثل الفرضيات الفرعية أما الرقم الذي بجانب الحرف فهو يُشير الى عدد الفرضيات التي تسعى الدراسة الى اختبارها.

١٠،٢ فرضيات الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها الرئيسة يمكن صياغة الفروض الإحصائية التالية:

الفرضية الرئيسية: التميّز الوظيفي له تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على جودة الخدمات بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الى مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- **الفرضية الاولى:** عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة في (التحفيز، التدريب، التمكين) لها علاقة و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على بعد الملموسية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار
- **الفرضية الثانية:** عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة في (التحفيز، التدريب، التمكين) لها علاقة و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على بعد الإعتمادية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار.
- **الفرضية الثالثة:** عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز) لها علاقة و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على بعد الأمان والثقة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار
- **الفرضية الرابعة:** عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز) لها علاقة و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على بعد الإستجابة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار
- **الفرضية الخامسة:** عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز) لها علاقة و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على بعد التعاطف بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار

١١،٢ خلاصة الفصل الثاني

تناولت الدراسة في الفصل السابق الدراسات المتنوعة السابقة عن التمييز التنظيمي وأبعاده وجودة الخدمة وأبعادها، واشتملت على التمهيد، ومن ثم تطرقت إلى التمييز التنظيمي ونظرياته ومتغيراته ومفهومه

وأهميته ومعوقاته، ومتغيراته الثلاثة وهي التدريب والتمكين والتحفيز ، وقد تناول أبعاد التميّز والمتمثلة في التدريب الفعّال، حيث يصبح الموظفون على دراية بالمهنة وبهيكلية الشركة. وبالإضافة إلى ذلك فإن من شأن التدريب الفعّال العمل على تعزيز ولاء الموظفين للشركة، وتحفيزهم وتعزيز مستوى أدائهم للعمل. فإذا ما تم تدريب الموظفين على الخروج بمنتجات و/أو خدمات موثوقة وعالية الجودة من ثمّ فسوف تكون مشاركتهم الكاملة في مرحلة الإنتاج مشاركة مثمرة، وبالتالي يزداد مستوى رضا العملاء وينخفض مستوى شكواهم. أما البعد الثاني فهو التمكين فهو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار ، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، أما البعد الثالث وهو التحفيز. ويعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا أو إيجابا، فالتحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس في العمل، والتحفيز متنوع منه المادي والمعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية. ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيرا ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل عل سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية.

كما يقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعّالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية. وهنا نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفة مهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب، بعد ذلك تطرق لجودة الخدمة ومفهومها وأهميتها ونظرياتها، وأهم الأبعاد الخاصة بها.