

مفاهيم تطبيق التطوير الإداري والأثر الكبير لها على تحقيق التميز المؤسسي  
(في ضوء رؤية المملكة 2030م)

إعداد الطالبة/

نجد فيصل الربيعان

241002326

إشراف/ د / أسماء أبو عنزة.

العام الدراسي:

2024/1445هـ

## مقدمة:

إن المؤسسات بشكل عام هي تسعى أو أي منظومة تجارية أو خدمية لتحسين مستويات وظائفها، والتغيير في أسلوبها في العمل والنظم الإدارية الخاصة بها، ولضمان التطوير في الطاقات والموارد البشرية، لتحقيق نقلة نوعية وكبيرة ففي الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات، بما يمكنها من التسيار مع المتغيرات العالمية المتسارعة، بشكل يعود عليها بالفائدة من خلال تعزيز ثقة عملائها المستهدفين، أو تحقيق عوائد مالية، حيث تشير هذه المؤشرات إلى وجود عمليات تطوير إداري في هذه الجهات (ديانا وريتشارد، 2006).

إن المملكة العربية السعودية قد شهدت تقدماً ملحوظاً في المجالات الاجتماعية والإدارية والاقتصادية وأيضاً العمرانية، مما وضعها على المستوى نفسه مع دول العالم الأخرى. تحظى مؤسسات التخطيط والإدارة بتقدير كبير على جميع المستويات، حيث تهدف إلى تطوير نظام الإدارة في المملكة والمساهمة الفعالة والعملية في هذا المجال. تتجمع الجهود لتوفير البنية التحتية وتعزيز الخدمات الاجتماعية في عملية التنمية الاقتصادية، كجزء مكمل لعملية التنمية التي تنتهجها المملكة وفقاً لرؤية 2030، بهدف رفع مستوى جودة العمل في المملكة. (كتاب رؤية، 2030).

وإذا أخذنا في الاعتبار مفهوم التطوير الإداري كمصطلح يمكننا تعريفه بأنه: "عملية تهدف إلى تحقيق التغيير المؤسسي الإيجابي من خلال تحسين الأساليب والممارسات المستخدمة في المنظمة بشكل عام أو في قطاعات وإدارات محددة. يهدف التطوير الإداري إلى زيادة كفاءة النظام الإداري وتحقيق نتائج عالية الجودة، مع مراعاة التحولات المحيطة وتلبية تطلعات الوحدات أو القطاعات المستهدفة. ويتم التركيز في عملية التطوير الإداري على تحسين تقديم الخدمات للمواطنين والعملاء، وتنفيذ مصالحهم بشكل رئيسي". (احسان وكمال، 2014).

ويمكننا التأكيد على أن التميز المؤسسي هو ملخص الإبداع الإداري والتنظيمي والتطويري والذي تسعى المؤسسات والدول لتحقيقه، من خلال زيادة الكفاءة ورفع مستوى العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، والتي تؤدي إلى زيادة الإنجازات وتحقيق نتائج تتفوق على المتوقعات وتضمن رضا العملاء والإدارة العليا في المؤسسة. (السلي، 2001).

### مشكلة الدراسة:

حسب 2030 التي طرحتها المملكة العربية السعودية برعاية سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان فهي تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها على البقاء وتحقيق نمو مستدام في السوق. ولتحقيق ذلك، تعمل هذه المؤسسات على تطوير وتنفيذ استراتيجيات عامة تضمن تحقيق أهدافها. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة مثل التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، مع تغير متطلبات سوق العمل، وزيادة تعقيد الأزمات الاقتصادية العالمية، يجب على المؤسسات الاعتماد على رأس المال الفكري والموظفين لتحقيق المزايا التنافسية والاستدامة. يعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على كفاءة الإدارة، ولذلك يسعى الباحث في هذه الدراسة لتوضيح كيفية تطوير الإدارة وتأثيرها على التفوق المؤسسي وتحقيق أداء متميز في مختلف الأنشطة والمهام. من خلال هذا، يمكن للمؤسسات أن تلعب دوراً قيادياً في المجتمع وتحقيق أهدافها بنجاح.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

التطوير التنظيمي أو الإداري هو ظاهرة شائعة في المؤسسات الإدارية، ويحظى بأهمية كبيرة في تحسين كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية. في الوقت الحالي، حيث يسعى الجميع لتحقيق تقدم شامل، يلعب التطوير دورًا حاسمًا. فالتنمية الشاملة تتطلب وجود مؤسسات إدارية فعالة تعتمد على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع جوانب الإدارة. العنصر البشري والتنظيمي يمثلان أهم أعمدة التنمية والتطوير، ويجب أن يولى اهتمام كبير لتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة بيئة العمل بالشكل المناسب.

### الأهمية العملية:

تهدف عملية تطوير التنظيم إلى تحقيق العديد من الجوانب الأساسية، بما في ذلك تلبية احتياجات الأفراد وتلبية احتياجات التنظيم نفسه. تعتبر هذه الجوانب ذات أهمية كبيرة نظرًا لتأثيرها القوي على أداء الإدارة.

ويمكننا القول إن الأهمية العلمية تكمن في التالي:

أهمية دور التطوير الإداري في الوصول للتميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

قصور الدراسات في مجال التطوير الإداري في المملكة في ظل رؤية 2030.

معرفة مزايا التطوير الإداري وأثره على التميز المؤسسي.

معرفة مدى ارتباط التطوير الإداري بالتميز المؤسسي.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. فهم وإبراز سياسات التطوير الإداري في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.
2. معرفة دور الكادر البشري في تحقيق سياسات التطوير الإداري في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.
3. معرفة درجة التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.
4. معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.

## تساؤلات الدراسة

من خلال التساؤل الرئيس التالي:

- ما هو واقع التطوير الإداري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟  
وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما هي سياسات التطوير الإداري في شركة الاتصالات السعودية؟
- ما هي درجة التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟

### فروض الدراسة:

#### **الفرضية الأولى:**

- $H_0$  لا يوجد فرق دال إحصائي بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.
- $H_1$  يوجد فرق دال إحصائي بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.

#### **الفرضية الثانية:**

- $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) ؟
- $H_1$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) ؟

#### **الفرضية الثالثة:**

- $H_0$  لا يوجد فرق دال إحصائي بين دور الكادر البشري وتحقيق سياسات التطوير الإداري في شركة الاتصالات السعودية.
- $H_1$  يوجد فرق دال إحصائي بين دور الكادر البشري وتحقيق سياسات التطوير الإداري في شركة الاتصالات السعودية.

## الدراسات السابقة:

في دراسة حسام السحباني التي أجريت في عام 2021، تم استكشاف أثر التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث شملت عينة من 237 موظفًا من الفئات الإشرافية. أظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء الوظيفي في الوزارة، بما في ذلك التدريب ونظام الحوافز والمكافآت والولاء التنظيمي وتقييم الأداء. كما تبين أن التطوير الإداري يسهم بنسبة 62.08% من النتائج الإيجابية، بينما يسهم تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 69%.

لم يتم رصد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المستجيبين تعزى للمتغيرات الديمغرافية. ومن التوصيات الرئيسية للدراسة هو زيادة الاهتمام بإجراءات التطوير الإداري وتحسين الأداء بواسطة الإدارة العليا في الوزارة، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج التطويرية والتحسينية للعاملين في الوزارة.

دراسة عشاشة عبد الكريم في عام (2021): بعنوان: إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية:

يمكننا القول إن دراسة عشاشة عبد الكريم قد هدفت للتالي:

يتمثل دور إدارة التطوير الإداري في تعزيز الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، والذي يعبر عن رفع مستوى أداء وتحسين أداء المؤسسة الرياضية. تهدف الدراسة أيضًا إلى فهم تأثير مؤشرات وجوانب إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تركز الدراسة على توضيح مفاهيم التطوير الإداري والأداء المتميز، وتسليط الضوء على بعض النماذج العالمية والعربية للأداء المتميز. تم توزيع استبانة على عينة تضم ثلاثين فردًا من العاملين في مديرية الشباب والرياضة - برج بوعريج - بهدف الحصول على إجابات شاملة تتعلق بطبيعة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، من بينها أن هناك علاقة متفاوتة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية. الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، الأداء.

دراسة أمل محمد على سليمان، فيصل عوض محمد عبد القادر (2020) تحت عنوان: أثر التطوير الإداري في تحسين أداء العاملين بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بمدينة جدة. إن هذه الدراسة نحتها قد هدفت إلى التعرف على دور وأثر التطوير الإداري في تحسين أداء العاملين بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بمدينة جدة.

وبقيه تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وفق عينة بلغت 100 عام من خلال تصميم الاستبانة كأداة لهذه الدراسة الحالية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج حقيقية كان أهمها: أن هنالك أثر إيجابي للتطوير الإداري في تحسين أداء العاملين بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة وبناء على النتائج قد الباحثان توصيات جاءت كالتالي: أنه من الضروري الاهتمام بالعملية التدريبية وتقديم العديد من ورش العمل والدورات التدريبية الخارجية والداخلية وذلك لتقديم حزم متنوعة

من المهارات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء العاملين. كما انه يجب وضع هيكل تنظيمي مرن يعطي صلاحيات للعاملين ولابد من الاهتمام بالأدلة التنظيمية التي تحفظ حقوق العاملين وتحفزهم على تحسين الأداء من خلال الخدمات والتسهيلات المقدمة لهم بطرق ابتكارية جديدة، مشاركة العاملين في عملية التطوير الإداري بما يساعدهم من تحسين أداءهم وزرع الثقة فيهم.

دراسة الزغيبي ونايف محمد (2017) بعنوان "دور استراتيجية التطوير الإداري في رفع كفاءة العاملين بوزارة الشؤون البلدية":

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر الإستراتيجي لتطوير الإدارة في تحسين أداء الموظفين في مكاتب وزارة الشؤون الحضرية والريفية.

تم تشكيل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وكالة الشؤون الفنية بديوان وزارة الشؤون البلدية والقروية بالرياض، ويبلغ عددهم 114 موظفًا وفقًا لتقرير إدارة شؤون الموظفين. تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي وتتألف من 96 موظفًا من ضمن أفراد المجتمع. اعتمد الباحث المنهج الوصفي كأداة لإجراء الدراسة، والتي تتوافق مع أهدافها وتحقيقها، واختار الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تعتبر الأداة الأكثر ملائمة لمتطلبات الدراسة وأهدافها. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن غالبية الموظفين يوافقون بدرجة كبيرة جدًا على العمليات الاستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة في ديوان الوزارة.

2. يوافق غالبية الموظفين بدرجة كبيرة جدًا على ضرورة رفع كفاءة العاملين في ديوان الوزارة.

3. يوافق غالبية الموظفين بدرجة كبيرة جدًا على النقاط القوية الاستراتيجية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين في ديوان الوزارة.

4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في جميع جوانب الدراسة استنادًا إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ينبغي توفير منصات التدريب الإلكتروني للعاملين في ديوان الوزارة للمساهمة في تقليل التكاليف وترشيد النفقات التشغيلية

رجاء عودة (2022) تحت عنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام:"

إن هذه الدراسة قد هدفت للتعرف على التالي:

كيف تؤثر إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي في ديوان الموظفين العام في فلسطين؟ تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتشمل مجتمع الدراسة الإدارات العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي تحليلي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة كما إن مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام جاء بدرجة كبيرة، ووجود عالقة طردية ذات دالة إحصائية بين مستوى إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين.

زهراء حواش وزهراء عطية:(2022) :

سعت الدراسة لمعرفة الدور الذي تمارسه ادارات الموارد البشرية في تأكيد التميز المؤسسي من خلال استخدام عينة شملت 35 فرد من العاملين من كافة المستويات الإدارية. اظهرت نتائج البحث وجود عالقة ارتباط قوية ما بين الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. كما اوصت الدراسة بان تقوم ادارة الكلية بمتابعه الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية والعمل على تطوير الكوادر الإدارية من خلال اقامة الدورات التدريبية من اجل تحسن كفاءة العاملين لديها.

### مفهوم التطوير الإداري:

إن مفاهيم التطوير الإداري تعكس العديد من المفاهيم الخاصة التي تسعى إلى ضمان عمليات التحسين أداء المنظمات. من وجهة نظر الفقه الإداري، يهدف التطوير الإداري إلى إحداث تغيير شامل في المنظمة، وقد يكون ذلك التغيير متعلقًا بالمستقبل البعيد، حيث يشمل تعزيز ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعزز التكيف مع البيئة المحيطة. (طرشاني، سهام وشتوح، دلال، 2011م).

يُعرّف التطوير الإداري بأنه جهد مخطط له على مستوى المنظمة ككل، بدعم من الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة، من خلال التدخلات المخطط لها في العمليات التي تحدث في المنظمة، باستخدام المعرفة المقدمة من قبل العلوم السلوكية. تم تعريف تطوير الإدارة أيضًا على أنه نوع محدد نسبيًا من التغيير المخطط الذي يهدف إلى مساعدة أعضاء المنظمات على القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل. (شهاب، فادية إبراهيم، 2011م).

كما تم تعريفه على أنه جهد شامل وفقًا لشروط مخطط لها بهدف تغيير وتطوير العاملين من خلال التأثير على قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، من خلال تغيير التكنولوجيا، وكذلك الهياكل التنظيمية من أجل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق التنظيم. الأهداف. (Daft, Richard Noe, 2001).

تم تعريف مفهوم التطوير الإداري على أنه جهد مخطط بوعي على المستوى التنظيمي وإدارته من قبل سلطة أعلى في المنظمة لتحسين الفعالية التنظيمية والسلامة باستخدام المعرفة السلوكية لإجراء تغييرات مخططة على عمليات المنظمة. (السكرانة، بلال خلف، 2013م).

يُعرّف التطوير التنفيذي أيضًا على أنه جهد طويل الأجل لتطوير عمليات حل المشكلات في منظمة من خلال إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وتعاونية، مع إيلاء اهتمام خاص لثقافة مجموعة العمل، ومن خلال استخدام نظرية الإدارة وتقنياتها. علم السلوك التنظيمي بما في ذلك البحث الإجرائي. (ناصر، محمود عبد الرحمن، 2009م).

يُشار إلى التطوير التنفيذي أيضًا بمصطلح عملية التخطيط والتنبؤ، حيث تهدف إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات في البيئة وتعزيز قدرتها على حل المشكلات من خلال التأثير على مدخلاتها وأنشطتها، وذلك باستخدام مبادئ علم السلوك لتحقيق ذلك. ويُعرّف التطوير التنفيذي أيضًا على أنه جهد طويل الأمد من قبل الإدارة العليا لحل مشكلات التنظيم وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة للثقافة التنظيمية.. (منصوري، رأفت عزيز، 2002م).

### أهمية مفاهيم التطوير الإداري:

#### يمكن تحديد أهمية التطوير الإداري كالتالي:

1/ التطوير الإداري باعتباره منهج تربوي: هذا النهج مهم لأنه يوفر خطة تساعد المديرين على التغلب على التحديات السريعة التي تواجه المنظمة وتمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة مناسبة. في الوقت الحاضر، تواجه المنظمات العديد من التحديات ويتعين عليها التعامل معها بثقة عالية، مما يتطلب كفاءة تنفيذية من ذوي الخبرة في استخدام استراتيجيات إدارة التغيير، وإلا فقد تنتهي رحلتها.

2/ التطوير الإداري باعتباره يعد منهج وقائي تعتمد هذه الفكرة على مفهوم "ظاهرة القصور الذاتي" في مجال إدارة الأعمال، والتي تشير إلى عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها لتتوافق مع التحولات المتغيرة في البيئة التنافسية. يُرجع حدوث هذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير وممارسات سابقة ساعدتهم على تحقيق النجاح في الماضي، ولكنها قد لا تكون كافية لتحقيق النجاح في المستقبل. وهنا يلعب التطوير الإداري دوراً مهماً في إيجاد تقنيات متعددة تساهم في تحقيق التوازن بين الحركة والثبات، وذلك من خلال تحفيز التغيير عند الضرورة أو تثبيت العمليات المستدامة عند الحاجة إلى ذلك.

3/ التطوير الإداري باعتبارها منهج صحي: إن التطور الإداري بالفعل هو يقدم فرصة لتعزيز الصحة التنظيمية وضمان استدامتها، مما يساهم في تعزيز قوة المنظمة واستمرارها في التنافسية. تتم هذه العملية عن طريق تطبيق برنامج متكامل يهدف إلى تعزيز وتنشيط عناصر العافية التنظيمية الأساسية مثل التكيف والبقاء والنمو. بالإضافة إلى ذلك، يُعالج التطوير الإداري الحالات الإدارية الضعيفة المحتملة مثل الانحدار والوهن والموت، ويعمل على مواجهتها بشكل فعال..(العميان، محمود سليمان، 2004م).

#### خصائص التطوير الإداري:

وتتمثل خصائص التطوير الإداري فيما يلي:

- 1) أنه جهد مخطط: يتضمن برنامج التطوير الإداري تحديد بصورة منتظمة لمجاور المنظمة وبناء الاستراتيجية المناسبة لتطورها، عبر الاستفادة من مختلف الموارد اللازمة لتنفيذه.
- 2) يشمل النظام بأكمله: فالتطوير الإداري له إرتباط بحدوث التغيير في المنظمة بأكملها مثل تغيير الثقافات أو نظم الحوافز والمرتببات أو الاستراتيجية الإدارية ككل.
- 3) إنه يدار من القمة: على الرغم من مساهمة الإدارة العليا الفعالة في خطة التطوير التنفيذي، إلا أن ذلك لا يعني أنهم يقومون بتنفيذ عملية التطوير بأنفسهم. بل يعتمدون على الفرق المكلفة بالمعرفة والملتزمة بأهداف الخطة لتنفيذها وابتكار طرق جديدة لتحقيق الهدف.
- 4) رفع فعالية المنظمة: يمكن القول إن المنظمة تكون فعالة عندما تستطيع التكيف مع أو التغلب على المشكلات والتحديات التي ترافق التغيرات في البيئة الخارجية ومن ثم تكون قادرة باستمرار على إعادة بناء نفسها.
- 5) تدخلات مخططة مع استخدام المعرفة للعلوم السلوكية: إعداد استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي من خلال دراسة طرق العمل الحالية والأسس والقيم وتقديم البدائل من حيث العمل والتواصل والمكافآت. تستند هذه التدخلات على المعرفة المستمدة من علم السلوك. (عبوي، زيد منير، 2007م).

#### عناصر التطوير الإداري:

وتتمثل عناصر التطوير الإداري في الآتي:

1-خطة طويلة الأجل: التنمية الإدارية هي خطة استراتيجية تهدف إلى تعزيز التغيير والتقدم في الهياكل المؤسسية على المدى البعيد. تأخذ هذه الخطة على الأقل سنة واحدة لتحقيق أهدافها المعينة، ويمكن تمديد مدتها لتتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. هذه تشير إلى طبيعتها الشاملة والمستدامة على المدى البعيد. يجري وضع خطة دقيقة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

2-التغيير الإداري: هناك مطلب واضح للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، مما يدل على تقدم التنمية. يمكن أن يعبر هذا التحول عن نفسه بعدة طرق ، سواء كانت ممارسات الإدارة ، والقيم ، والاتجاه الذي

اعتمدته الإدارة على جميع المستويات ، أو التغييرات في الثقافة والأنظمة والسلوكيات داخل المنظمة. يمكن أن يشمل التحول أيضًا تغييرات في الإجراءات وطرق الأداء والعلاقات بين الأفراد ، فضلاً عن التغييرات في الهياكل التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، قد يتضمن التحول تغييرات في الأهداف التنظيمية المعلنة.

**3-رفع الكفاءة والفعالية:** هناك تأكيد واضح على أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تطوير الإدارة بشكل فعال، من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وزيادة الكفاءة. وذلك يعني القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وبالتالي، تحقيق الصحة التنظيمية يكمن في تحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل، من خلال استغلال إمكانيات الأفراد والجماعات بأقصى قدر ممكن، وتعزيز المناخ الإداري على المستوى الفردي والتنظيمي.

**4-استمرارية التطوير:** إن عملية التطوير الإداري عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء المنظمة فهي ليست عملية مؤقتة، إنما تؤكد على أن التجديد والتغيير والتحسين لأداء عملية مستمرة.

**5-الشمولية:** أي أن التطوير الإداري عملية تؤكد على تغيير سلوك كل العاملين في المنظمة أو نظامها أو استراتيجيتها الإدارية وهو ما يعني ضرورة وجود استقلال في تحديد خطط ومستقبل النظام في ظل المتغيرات البيئية المحيطة به.

**6-التكيف مع المتغيرات البيئية:** يؤكد التطوير الإداري على ضرورة تعزيز قدرة المنظمات على حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وضمان مشاركة جميع أجزاء المنظمة في هذه العملية. يتطلب ذلك التعرف على التغيرات البيئية وفهمها، والتفاعل معها بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

**7-استخدام العلوم السلوكية:** يتأسس تطوير الإدارة على مبادئ العلوم السلوكية المتعلقة بتعزيز الاتجاهات النفسية للموظفين وتنمية مهاراتهم واستعدادهم للتعليم وقبول التغيير، بالإضافة إلى تعزيز مهارات التواصل والتعامل بين الموظفين، وتشجيع الثقة بالنفس والمبادرة والابتكار. يعتمد هذا التطوير على جهود المنظمة في جمع المعلومات المتعلقة بالتحديات والمشاكل، والاستفادة من خبرة المستشارين الخارجيين، بالإضافة إلى مشاركة الإداريين في وضع الحلول المناسبة لتلك التحديات.(ديسلر، جاري، 2010م).

### مبررات التطوير الإداري:

إن التطوير الإداري ضروري للمنظمة يبدأ حين تظهر مشكلة معينة تؤكد وتنادي بحتمية التطوير منها:

1- تدنى الأرباح.

2-بناء حواجز بين العاملين والإدارات.

3-ضعف المنافسة.

4-زيادة التسبب الإداري للعاملين.

5-إزدياد معدل الشكاوى.

6-أسباب بيئية خارجية (عبد الوهاب، أحمد جاد، 2000م).

يتم استنتاج أن التطوير الإداري لا يعتمد فقط على وجود المشكلات الملموسة والملاحظة، بل قد تكون هناك مشكلات غير محسوسة أو غير موجودة في الوقت الحالي ولكنها قد تظهر في المستقبل. ولذا، يجب دراسة وتحليل التنظيم بشكل دوري على الأقل مرة واحدة في السنة للتأكد من عدم وجود أي تحديات قادمة والعمل على تطوير الإدارة بشكل مستمر.

## أهداف التطوير الإداري:

على الرغم من تنوع مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم برامج التطوير الإداري، إلا أن أهداف هذه البرامج

عمومًا تتضمن:

1- يتم توفير البيانات والمعلومات بشكل مستمر وخالٍ من التشويش، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرارات بشكل فعال ومستدام.

2- توفير جو من الثقة بين العاملين بمستويات في التنظيم.

3- توفير التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف الخاصة بالتنظيم ككل، لضمان زيادة درجة الانتماء للمنظمة.

4- خلق علاقات متبادلة تتميز بالتكامل بين العمال الأفراد والجماعات، وتشجيع روح المنافسة داخل المجموعة، وبالتالي زيادة كفاءة المجموعة.

5- تحسين فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع وأسبابه من خلال زيادة الوعي بدناميكيات الفريق ونتائجها المحتملة.

6- مساعدة المنظمين على تبني أساليب الإشراف الإداري والديمقراطي مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من إدارة الأزمات.

7- زيادة اهتمام العاملين بممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.

8- يتطلب إحداث تغيير في المناخ التنظيمي حتى يتسنى لجميع الموظفين التعامل بصراحة مع جميع التحديات والقضايا التي تواجه المنظمة، بدلاً من الانحجاب عنها أو تجنب النقاش المفتوح.

9- زيادة الحافز الفردي والرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

10- خلق بيئة تحدد فيها الصلاحية وتعين الأدوار من قبل السلطة على أساس المعرفة والمهارة.

11- زيادة مستوى الحماس الشخصي والرضا عن المنظمة.

12- إيجاد حلول تأزيرية للمشاكل بمستوى تكرار أكبر (الحلول التأزيرية هي حلول مبتكرة حيث يساوي 2+2 أكثر من 4، وعبرها تنال جميع الأطراف مكاسب أكثر من خلال التعاون مما تناله من خلال الصراع).

13- زيادة مستوى المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في التخطيط والتنفيذ (علاء الدين، رسلان، 2013م).

تُشير هذه الأهداف إلى أن معظم برامج تطوير الإدارة يتم تركيزها على تغيير وتحسين القيم والمعتقدات وبناء الثقة بين الأفراد، وتعزيز تواصل الفريق العمل داخل المنظمة. يفترض أن مثل هذه التغييرات ستشمل الأفراد أو الفرق في برامج تطوير الإدارة لكي يحسنوا أنفسهم ويعملوا على تحقيق أفضل أداء ممكن. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن تطوير الإدارة في البرامج لا يقتصر فقط على تلك البرامج التي تستهدف تغيير تصميم الهياكل التنظيمية أو السياسات التنظيمية. فيمكن أن تشمل برامج التطوير الإداري ذلك ولكن هدفها الأول موجه تجاه مجموعات الأفراد أو الأفراد داخل المنظمة، وينبغي أن تكون برامج التطوير الإداري موجهة بالدرجة الأولى إلى مجموعات العمل التي يوجد اتصال متبادل أو اعتماد متبادل بينها، وكذلك إلى المجموعات التي يوجد تناقض أو عدم ثقة بينها، ويفضل أن يبدأ بمجموعات المستويات الإدارية العليا ثم إلى المجموعات الإدارية الأدنى.

## مقومات نجاح التطوير الإداري:

يمكننا أن نستعرض مقومات التطوير الإداري المتمثلة في التالي:

- 1- الوعي والإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رواية صحيحة تحكم برامج التطوير المختلفة في المنظمة.
- 2- إغناء تجربة الإدارة والعاملين من خلال الاطلاع على أساليب وتقنيات التطوير واستخداماتها المختلفة.
- 3- تعزيز استعداد المنظمة لعمليات التطوير والتغيير من خلال تعزيز دور القيادة العليا في ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة وتطوير هيكل تنظيمي عضوي يتجاوب بفعالية مع المواقف الطارئة والمفاجئة.
- 4- انفتاح المنظمة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة من خبرات الاستشاريين المخصصين، مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى مع متطلبات بيئة ديناميكية.
- 5- توفر بيئة عملية صحية تنسم بالثقة والالتزام التام والمشاركة الفعلية لتعزيز القدرة على تداول الأفكار الإبداعية والابتكارية وتبنيها من قبل الإداري، كما تقتضي الضرورة توفر نظام معلومات كفؤ وفعال ونظام حوافز عادل وكفؤ يعطي لجهود التطوير الإداري المكافآت التي يستحقها.
- 6- إيلاء أهمية خاصة وتعزيز مكانة ودور الرواد في مجال التطوير الإداري من بين العاملين والمدراء، وبما يعطي مثلاً للقدوة الحسنة للآخرين بخاصة رموز التطوير والتغيير (الطجم، عبد الله عبد الغني، 2009م).

## متطلبات التطوير الإداري:

ومن أهم متطلبات التطوير الإداري ما يلي:

- 1/ **التعلم الإداري:** يشكل التعلم التنفيذي عاملاً حاسماً في تعزيز دافعية الموظفين لاكتساب المهارات والمعرفة، وتزويدهم بالخبرات اللازمة لإعادة هيكلة إطار المعرفة وتجديد التفكير في القضايا التنظيمية بناءً على رؤية جديدة مبنية على المعرفة. يساهم هذا التعلم في تعزيز رؤية الموظفين وقدرتهم على التكيف بمرونة مع التغيرات في البيئة المحيطة. يتكون التعلم التنفيذي من ثلاثة جوانب أساسية:

أ/ **البعد الاستراتيجي:** ويعني إيجاد استراتيجية للتعلم الإداري المخطط، ومن متطلباته:

- ✓ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال (توحيد جهود مشتركة في وضع الخطة، تزويد الأفراد العاملين بطاقة التعلم).

- ✓ استمرار التغير البيئي والتأهب والتكيف من خلال (تطوير بدائل مناسبة للتخفيف من العوامل البيئية وجعلها تعمل لصالح المنظمة).

- ✓ استراتيجية التعلم: وضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار ومن مصادرها بناء مزايا تنافسية.

- ب/ **البعد الإداري:** من متطلباته (العمل من خلال الفريق – اعتماد الهيكل الإداري المرن – إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم).

ج/ **البعد الثقافي:** ومن متطلباته:

- ✓ التركيز على الفشل والتعلم من الأعضاء السابقين وهذه تعتبر فرصة ووسيلة للتطوير.
- ✓ البيئة المساندة للتعلم من خلال إدخال التحسينات في أساليب العمل.
- ✓ الجودة الكلية للتعلم، الاهتمام بجودة التدريب والتعلم الإداري (توفيق، عبد الرحمن، 2011م).

## 2/ القيادة التحويلية: تعرف التحويلية على أنها المنهجية التي تركز على تحقيق التغيير المستدام وتطوير المنظمة

لتتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. تعد التحويلية أساسية في تطوير ثقافة المنظمة وتلعب دورًا حاسمًا في نجاحها وانتشارها. يعتمد نهج القيادة التحويلية على القدرة على توجيه الموارد لتحقيق الأهداف البشرية والأخلاقية، وتشكيل المؤسسات وتحويلها. يقوم هذا النهج على فهم احتياجات المرؤوسين والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، واستثمار الجهود التي يبذلونها لتحقيق التغيير المرجو. كما يركز على وضع أهداف طويلة المدى وبناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق تلك الرؤية والعمل وفقًا لجدول زمني محدد. يسعى النهج التحويلي أيضًا إلى تغيير وتحول الأنظمة الحالية، ويعتبر تدريب المرؤوسين جزءًا أساسيًا من هذه العملية لتمكينهم من تحمل المسؤولية في تطويرهم وتنميتهم وتنمية الآخرين.

## 3/ تمكين العاملين: يطلق عليه في مجال الفكر الإداري المعاصر بالمنظمة المتمكنة، وأكدت العديد من

الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين، هو (منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسئولية المتعلقة بعملهم، ويسمح لهم بأن تكون فرق العمل قادرة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية)، كما أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي، والالتزام الإداري، والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات بفعالية.

## 4/ إدارة الجودة الشاملة: تمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا منهجيًا لتحقيق وضع تنافسي أفضل. تلعب

الجودة دورًا في إحداث العديد من التغييرات في العلاقات الشخصية وطرق الاتصال وطرق تقييم الأداء وطرق صنع القرار. إنها على استعداد لتقييم فرص النجاح من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها. تعتمد المنظمات إدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة، لرفع الروح المعنوية، وتحفيز الموظفين على العمل كفريق واحد، ومحاولة إنجاز المهمة بشكل صحيح في المرة الأولى، وتحسين مهارات العمل، وإدارة التغيير، وغرس الأخلاقيات، وتقوية المهارات الإدارية، وخفض التكاليف.

## 5/ الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها عملية تقنية وتنظيمية يتم تبادل الأعمال وإنهاء المعاملات بين مجموعة من

المستفيدين، من خلال استخدام أساليب وأنظمة متطورة لمعالجة المعلومات وإرسالها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية كما تعني أنها بمثابة مجموعة من الشركات أو الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية مع استخدام مجموعة من النظم وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة الأداء لإنجاز الأعمال بشكل منظم ودقيق.

## 6/ هندسة نظم العمل: يشمل عملية التطوير الهندسي عدة عناصر أساسية، بما في ذلك أهداف المنظمة

وتوقعات العميل، وتصميم النظم والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، واكتساب الخبرة العملية اللازمة لتنفيذ التغييرات المطلوبة. يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق تحسينات جذرية في أداء المنظمة، من خلال تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الخدمات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات. تبدأ عملية التطوير الإداري بالتساؤلات المتعلقة بجدوى وأهمية وتبرير وجود كل وحدة تنظيمية وكيفية تشكيل التنظيم بشكل جديد، مما يتطلب إعادة النظر في الوظائف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والسياسات المعتمدة. يركز هذا الأسلوب أيضًا على تحسين العمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج ذات قيمة عالية. (فياض، محمود أحمد، وقادة، عيسى يوسف، 2010م).

## مراحل التطوير الإداري:

ولإحداث التطوير الإداري هناك مجموعة من المراحل يجب اتباعها ويمكن توضيحها فيما يلي:

1/ مرحلة التشخيص الأولى: تتضمن هذه المرحلة سلسلة من الاجتماعات الأولية مع قادة الإدارة العليا في المؤسسة، بهدف تحديد احتياجات التطوير الإداري المطلوبة، استناداً إلى المعلومات الأولية المتاحة في هذه المرحلة. يقوم المستشار بتوضيح مدى العمل المطلوب والدور الخاص الذي سيقوم به، والمساندة المطلوبة من قبل الإدارة العليا.

2/ تجميع البيانات: يبدأ المستشار ومعاونوه في القيام بجمع البيانات عن المناخ الإداري المتوفر حالياً بالمنظمة والمشكلات السائدة، ومن البيانات التي تجمع في هذه المرحلة:

- أ. بيانات توضح الظروف والمحاور التي تساند الأداء الفعال.
- ب. بيانات توضح الظروف وكل ما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء.
- ج. بيانات توضح الجوانب الأساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء الإداري (العبيدي، فائق مشعل قدرى، 2016م).

3/ المواجهة: في هذه المرحلة، يتم استخدام طريقة المختبر للتفاعل والتداخل السلوكي بين أفراد مجموعة تمثل الإدارة العليا والمتوسطة. يهدف ذلك إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه الطاقات المتاحة بشكل جماعي واقتراح أنواع التطوير المرغوبة وتخطيطها. يتم توزيع أدوار محددة لكل فرد في المجموعة لتنفيذ هذا التطوير. يتم استخدام البيانات والمعلومات الواقعية التي تم جمعها في المرحلة السابقة لإثارة المواجهة في المجموعة، وتجنب أي حساسيات أو مشاكل بين الأفراد. يتطلب عرض هذه البيانات مهارة خاصة في إعدادها وتقديمها بطريقة فعالة.

4/ التخطيط للتغيير وحل المشكلات: يتم استخدام عدة طرق في هذه المرحلة. من الممكن أيضاً الجمع بين أكثر من نهج واحد. من بين هذه الأساليب الإدارة بالأهداف والقياس من خلال نهج النتائج، والذي يمر بالمراحل التالية:

- أ. توضيح طبيعة العمل التي تقوم به المنظمة في إطار نشاطها.
- ب. تحديد الأهداف العامة والتفصيلية.
- ت. تحديد مؤشرات الأداء لقياس تحقيق الأهداف.
- ث. تقييم درجة تحقيق الأهداف في الوضع الحالي.
- ج. وضع رؤية للأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.
- ح. تحديد المشاكل التي تعوق تحقيق الأهداف المحددة.
- خ. تحديد الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف.
- د. وضع استراتيجيات وبرامج العمل للتعامل مع التحديات والموارد المتاحة.
- ذ. تشكيل فرق العمل وتحديد المسؤوليات والجداول الزمنية لتنفيذ البرامج.
- ر. تحديد مواعيد الاجتماعات لتنسيق العمل بين فرق العمل. (العبيدي، فائق مشعل قدرى، 2016م).

5/ بناء الفريق: منذ بداية جهود التطوير الإداري

خلال جميع مراحلها، يركز كل الجهود على بناء الفريق بشكل مستمر. يستخدم المستشار مجموعة متنوعة من الأدوات التي تعكس المهارات المطلوبة للفريق لتحقيق فهم شامل لفريق العمل. يتم تقييم المهارات المتعلقة بالفريق بانتظام ويتم استخدام النتائج لتحسين وتطوير هذه المهارات بشكل مستمر. يهدف العمل الجماعي التقليدي إلى تحسين أداء الفريق ككل.

6/ حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض: بعد تنمية مهارات العمل الجماعي في فرق العمل الصغيرة، يقوم المستشار بدعم المنظمة في حل المشكلات التي تنشأ بين مختلف فرق العمل. يتم ذلك من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات التي تجمع بعض هذه الفرق معاً وفقاً لترتيب محدد، بهدف تقليل الحساسية المحتملة وحل الخلافات المتعلقة بتداخل المسؤوليات أو غموض خطوط السلطة.

7/ مرحلة المتابعة: تمثل هذه المرحلة أهم خطوة لضمان بدء جهود التطوير الإداري بشكل صحيح وضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهر لدى القادة في بداية هذه الجهود المخططة. يقوم المستشار هنا بدور مساعد للمنظمة في تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وإعادة صياغة بعض البرامج التي تحتاج إلى تعديل. عادةً، يستمر دور المستشار لمدة عام، وفي بعض الأحيان يمتد لعامين أو أكثر. يتم في نهاية هذه الفترة التخطيط لبدء استجابة منظمة منتظمة تضمن أن التطوير أصبح جزءاً من هوية المنظمة وأحد أهدافها المستمرة. (العبيدي، فائق مشعل قدري، 2016م).

## المبحث الثاني

### التميز المؤسسي

#### مفهوم التميز المؤسسي:

يتم تعريف التميز التنظيمي على أنه عملية تقويم ذاتي تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ومرونتها. إنها عملية شاملة تشمل مشاركة جميع أفراد المنظمة في جميع أقسامها للعمل بشكل متكامل، من خلال فهم جميع الأنشطة وتحليلها، بهدف تصحيح الأخطاء وتحسين العمليات لتحقيق التميز والتفوق في العمل. (الخرشة، جواد، وناجي، شوقي، 2008م).

التميز المؤسسي يشير إلى جهود المنظمة في استغلال الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة. يتميز هذا التميز بوضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على أدائها بشكل يعزز ويعمق الإنجاز داخل المنظمة. يتضمن التميز المؤسسي مجموعة متنوعة من القوى العاملة التي تشكل هيكل المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها (الحدادي، حسن، 2007م).

تم تعريف التميز على أنه القدرة على تفوق المنظمات عن طريق الاستمرار في تطبيق أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وبناء علاقات قوية مع عملائها والجهات المعنية الأخرى من خلال التأييد والتفاعل. كما يتضمن التميز فهم قدرات المنظمة التنافسية ونقاط قوتها وضعفها، وكذلك فهم التحديات والفرص الخارجية المحيطة بها في البيئة المحيطة. (خليل، مجدي محمود، 2005م).

#### أهمية التميز المؤسسي:

المنظمات المتميزة هي تلك التي تولي اهتمامًا كبيرًا لاتجاهات التطور، حيث تسعى لتحديد مستوى تطورها الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتغلب على التحديات التقنية التي تعوق تحقيق هذا التطور. إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من قدرة المنظمات على تحديد وتعزيز العوامل التي تسهم في التميز، من خلال تحقيق تغييرات سريعة وفعالة للتنافس في بيئة متنافسة لا حدود لها، والحفاظ على مكانتها التنظيمية (موارد العمل، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، بالإضافة إلى تركيز متزايد على الجودة والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والابتكارات. يمكن التأكيد على أهمية التميز المؤسسي في المنظمات على النحو التالي:

- 1/ تحتاج المنظمات إلى طرق ووسائل لتحديد العقبات التي تواجهها عند ظهورها.
  - 2/ تحتاج المنظمات إلى طريقة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مهمة في مجال الموارد البشرية مثل من يجب ترقيته؟ هو موظف يتميز بروح الإيثار والمبادرة والتميز في العمل.
  - 3/ يجب على المنظمة تطوير أعضائها باستمرار، سواء المديرين والموظفين، حتى يتمكنوا من مساعدة المنظمة على التفوق من حيث الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة.
  - 4/ يجب أن تمتلك المنظمة المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات، سواء كانت فردية أو جماعية، والتفكير في حساسية الدور الذي تلعبه وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (السلي، علي، 2008م).
- وأشير إلى أهمية التميز المؤسسي في تحسين إدارة المؤسسات وزيادة مستوى الإنتاجية من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين. فإن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود منظمة فعالة تتميز بروح العمل الجماعي والابتكار، وحيث يكون هناك مبادرة وتنافسية. يجب أن يشعر كل موظف بالانتماء للمؤسسة وأن لديه دورًا فيها، ويكون هذا الشعور حافزًا للموظفين لبذل أقصى جهودهم والعمل بكل إمكاناتهم لتحقيق التميز ونجاح المؤسسة.

## خطوات التميز المؤسسي:

- إن تحقيق التميز يحتاج إلى جهود متواصلة في الشركة ووقت ليس بالقليل وبكلفة ليست محدودة، تم تحديد عشرة خطوات إلى التميز على وفق التسلسل المنطقي الآتي:
- 1/ استخدام مدخل النظم من خلال إطار مالكوم بالدريج.
  - 2/ تحديد الرؤية وخلق استراتيجية الإنجاز.
  - 3/ ترتيب الثقافة، الاستراتيجية، الأهداف ، المقاييس ، الخطط
  - 4/ تطبيق عملية التعلم التنظيمي.
  - 5/ قياس النتائج وقيادتها.
  - 6/ تحديد درجة النطق وتقييمها.
  - 7/ معرفة المنتجات التي تنتج والخدمات التي تقدم وتتطلب الإنجاز.
  - 8/ فهم الترابطات بين الأنظمة الفرعية.
  - 9/ التركيز على الترابطات في سلسلة النتائج.
  - 10/ البدء مباشرة دون تقديم تنازلات أو عودة إلى الوراء (محمود، عادل، 2006م).

## عوامل التميز المؤسسي:

تم استخدام معايير وسمات (62) لتحديد عوامل التميز المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة، وتم تحديد هذه العوامل على النحو التالي:

- 1/ الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2/ الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3/ السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4/ الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5/ الاهتمام بقيم المنظمة.
- 6/ الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- 7/ البساطة والرشاقة في حجم المنظمات ومستويات هيكلها التنظيمي.
- 8/ رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية (الصياح، خالد مأمون، 2002م).

## أنواع التميز المؤسسي:

عندما نتحدث عن التميز المؤسسي، يتعين علينا الرجوع إلى أنواعه المختلفة لفهمه بشكل أوضح. هناك العديد من الباحثين الذين يميزون بين أنواع التميز ويقدمون تصنيفات متعددة أو حتى أكثر من ذلك. ومن بين هذه التصنيفات، يمكن تحديد نوعين رئيسيين للتميز على المستوى المؤسسي. يمكن تسمية هؤلاء النوعين على النحو التالي:

- 1/ التميز الفني: هو تميز متعلق بالمنتج ، سواء كان سلعة أو خدمة ، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج ، أي الأنشطة الأساسية للمنظمة ، والتي ينتج عنها سلع أو خدمات.
- 2/ التميز الإداري: هو تميز مرتبط بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بالنشاط الأساسي للمنظمة (الرشيد، صالح بن سلمان، 2004م).

يُشدد على أن أساليب واستراتيجيات التمييز المؤسسي ومتطلباته تسهم في إدارة عملية التمييز وتعزيزها في المنظمة. تعتمد هذه الأساليب على عدة عناصر أساسية، بما في ذلك الرعاية المبكرة للمواهب والقدرات الإبداعية، وتعزيز التفوق والتمييز بطرق إيجابية، واحترام وتقدير الأفكار الجديدة، وتشجيع التعلم الذاتي، وتطوير مهارات الفرد وتدريبه على المهارات المطلوبة لتحقيق أداء متميز. كما تُعزز ثقة الموظفين ويُشجع حل المشكلات العلمية، وتدعم تغييرات التنظيم مثل هيكلة التنظيم، واستخدام عمليات اختيار وتوظيف مبتكرة لجذب المبدعين وتوظيفهم في المواقع المناسبة.

### خصائص التمييز المؤسسي:

يمكن تحديد خصائص التمييز في التالي:

1/ تركيزنا على المهام الصعبة يعد أساساً أساسياً لتحقيق التمييز في المؤسسة، وذلك نظراً لتوافر فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات.

2/ تؤكد القيادة الفعالة على أن التحديات تكشف عن مستوى قدرة المنظمات، حيث يساهم ارتكاب الأخطاء ومواجهة الأزمات في تنمية قدرات المنظمة وتميزها.

3/ الخبرة الكبيرة في العمل: تمتاز المؤسسات المتميزة بتوفر خبرات متعددة خارج نطاق العمل، وتركز بشكل خاص على خدمة المجتمع وتقديم فرص عديدة لتحقيق التمييز في الأداء.

4/ برنامج التدريب: يعتبر النظام المعياري لأنشطة تحسين الأداء السائد في المنظمات أقل أهمية مقارنة بما يمكن تعلمه مباشرة من فرص التدريب التي تزيد من التمييز المؤسسي

5/ الدقة: يهدف إلى تحسين دقة نظام التنبؤ الخاص به عن طريق اعتماد أساليب تنفيذ المهام الأفضل وبناء بيئة داخلية تؤكد على أهمية الدقة في التنبؤ لتعزيز تفوق المنظمة.

### أبعاد التمييز:

وللتمييز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو التالي:

1/ القيادة: تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر على التفوق من خلال تعزيز قدرات الأفراد وتوجيههم نحو التفكير المبدع وتحقيق التميز.

2/ الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متغيرة تتطلب من الإدارة العليا القيام بوضع استراتيجيات للتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بأي أسلوب ناجح، خاصة عبر استخدام التفويض وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة.

3/ العمليات: جميع فئات العملاء هم مستهلكون للسلع والخدمات ، وإذا لم يتم تلبية احتياجاتهم أو لم يتم تلبية توقعاتهم ، فإنهم يلجئون إلى المنافسين للحصول على تجربة أفضل. في سياق التمييز الإداري ، يعد هذا الانتقال إلى المنافسة علامة على وجود أخطاء في العمليات التي أدت إلى إنتاج هذه المنتجات أو الخدمات. تدفعنا هذه العلامات إلى تطوير خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء وتحسين أوجه القصور. بالتأكيد ، يساعدك استخدام منهجية منظمة لحل المشكلات في تحقيق التحسين المستمر.

4/ المعرفة: يكتسب فهم مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ويتضح هذا المفهوم من خلال التأكيد على أنه يشمل أحد المدخل الرئيسية أو كليهما في العلوم الاجتماعية. يُشير المدخل الأول إلى الاختبارات النظامية واختبار الفرضيات التي

تُقدم نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة. وكانت الاتجاهات الأكثر شيوعًا في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تركز على التجربة والبرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات وتحديد استغلاليتها. بينما يُسلط المدخل الثاني، المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ، الضوء على التداخل بين جميع القوى الاجتماعية ويُفضل النهج الشامل بدلاً من التفريق. وعلى سبيل المثال، يُركز علم الإدارة بشكل خاص على المدخل الأول.

5/ المالية: لطالما كان الجانب المالي في مركز اهتمام المنظمة، حيث يؤثر الاهتمام بالتكاليف وتراكمها بشكل إيجابي على النجاح. لقد كانت المحاسبة نظامًا للقياس والترجمة إلى لغة الأعمال لعدة قرون. تُستخدم مقاييسها وتقارير الإفصاح الخاصة بها لجعل عرضت هذه الجوانب بوضوح. (الرويني، شاكر نبيل، 2007م).

## المنهجية وطرق البحث:

سوف تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف ظاهرة التطوير الإداري و أثره في التميز المؤسسي، مع تحليل ذلك الأثر عن طريقة استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

### **مصادر جمع المعلومات:**

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات كالتالي:

- المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات التي تجمع من ميدان الدراسة عبر الإستبانة.
- المصادر الثانوية: من خلال الكتب والمجلات والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

### **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية، والبالغ عددهم ( 6500 ) فرد، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (150) فرد من مجموع مجتمع الدراسة بتنوع مناصبهم و اختلاف مسمياتهم الوظيفية و تم توزيع الاستبانات عليهم و استرجعها كاملة .

## أدوات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة الاستبيان كأداة لتطبيق الجانب العملي من البحث و صممت من قبل الباحثة.

### **خطوات تطبيق أدوات الدراسة:**

تم تصميم الاستبانة و ذلك بتقسيمها إلى:

- المعلومات الديموغرافية: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة .
- المحور الأول: عشر عبارات تناقش دور التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية .
- المحور الثاني: عشر عبارات تناقش دور التغير الإيجابي في بيئة العمل في التطوير الإداري في شركة الاتصالات السعودية .
- المحور الثالث: عشر عبارات تناقش دور الموارد البشرية في تحقيق سياسات التطوير الإداري في شركة الاتصالات السعودية .

### **صدق الاستبانة:**

تم الاستعانة في تحديد صدق فقرات الاستبانة في عرضها على الدكتور / سعيد بن محفوظ تومي المشرف على الدراسة والتأكد من مدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة.

### **ثبات الاستبانة:**

يتم تحقيق الاستقرار عندما يؤدي إعادة تطبيق المقياس على نفس العينة إلى نتائج متسقة ومتماثلة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. بالإضافة إلى ذلك، يشير استقرار الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان ذاته وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة القياس عدة مرات على فترات زمنية محددة. تم حساب معامل الثبات لمحور الاختبار والنتائج موضحة في الجدول أدناه بواسطة الباحثة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية/ الرياض المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 1446 هـ/ 2024\_2025م.

## المراجع:

- ديانا جي. أوبلنغر، & رتشارد إن. كاتز. (2006). *تجديد الإدارة: تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين*. العبيكان للنشر.
- احسان دهش جلابم. م كمال كاظم الحسني. (2014). ملخص كتاب إدارة التمكين والاندماج. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 4(9).
- عوض، م. ح. ي.، & محمد حسين يوسف. (2003). تقرير عن التطور الإداري والتنظيمي لأجهزة التخطيط بالملكة العربية السعودية.
- الزغيبي،، & نايف محمد. (2017). *دور استراتيجية التطوير الإداري في رفع كفاءة العاملين بوزارة الشؤون البلدية* (Doctoral dissertation).
- خالص ابراهيم. (2010). دور البحث العلمي في التطوير الإداري. *Journal Of AL-Turath University College*, (8).
- هاشمي، إناس، & يحيى. (2019). دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي.
- زايد، عادل محمد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
- السلمي، علي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001م.