

الفصل الثالث

التميز الإداري

يستند التميز الإداري إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

أولاً مفهوم التميز الإداري

إن مفهوم التميز الإداري يشير إلى سير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تصعب ترجمته إلى الإنجليزية (Mightter، Braver، Best) أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هؤلاء، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق⁽¹⁾.

وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، أولهما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها؛ بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، وثانيهما أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال، وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو

(1) تغريد، عيد، 2009، مرجع سابق.

الإنحراف ، ويُهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال
الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبُعدين متكاملان، لا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بُعديّ
التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي
المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى
يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع⁽¹⁾.

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يعرض
الباحث بعض التعريفات لإدارة التميز كما يلي:

تري (تغريد عيد) أن إدارة التميز هي «القدرة على توفيق وتنسيق
عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات
التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق
رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة».

ويرى (علي أحمد) أنها «الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف
إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة
للتميز».

(1) على السلمي، 2002، مرجع سبق ذكره.

وعرفها (محمد عادل زايد) بأنها «تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة». كما عرفها (Egan) بأنها هي «تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية».

ويرى المؤلف من خلال ما سبق من التعريفات لإدارة التميز أن إدارة التميز هي «تطبيق المنظمة لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل».

ثانيًا عناصر التميز الإداري (علي السلمي)

يتكون التميز الإداري من مجموعة من العناصر وهي:

1 - **غايات وأهداف المنظمة:** وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

2 - **القيادة الإدارية للمنظمة:** تعتبر القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات و آليات إدارة التميز.

3 - **الجودة الشاملة:** حيث تتحقق إدارة التميز حين يعم الإلتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المنظمة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الزبون أو المستفيد، سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

4 - **التطوير المستمر:** وهو يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع

ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.

5 -العاملين ذوي المعرفة: فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفية لهم تنمية مستمرة ، وتدريب هادف ، وإستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

6 -عوائد ومنافع متوازنة: حيث تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب ذوي العلاقة بالمنظمة.

7 -بناء وتنمية العلاقات: حيث تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على إستثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها.

ثالثاً أهمية التميز الإداري

قبل التطرق لأهمية التميز هناك سؤال يطرح نفسه ألا وهو: ماذا لو لم يكن هناك إدارة للتميز -أو حتى الجودة الشاملة- وماهى النتائج والآثار المترتبة على ذلك؟ ولأن الأمور تتضح بأضدادها؛ فالأسطر القليلة القادمة توضح أهمية التميز، وتحديداً التميز الإداري.

يعتبر التميز الإداري الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (تغريد):

- 1- **التغيرات ثابتة وسريعة:** فلا يمكن لأي منظمة أن تتمكن من الإستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغير والتطوير السريع، وبالتالي فلا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الإستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2 -المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المنظمة الإستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

3 -المحافظة على مكان ومكانة المنظمة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

4 -الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم، فلا بديل عن إستخدام الجودة.

5 -ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال : فلا تستطيع المنظمة أن تعمل وتبقى بدون مواكبة التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والإتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.

رابعاً متطلبات التميز الإداري

يتضح من خلال الحديث سابقاً عن أهمية إدارة التميز أنها تتطلب توافر مجموعة من المقومات هي⁽¹⁾:

- 1- بناء إستراتيجية متكاملة للمنظمة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية، تضم مجموعة من العناصر هي (رسالة المنظمة، رؤية المنظمة، الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة).
- 2- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 3- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
- 4- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها.

(1) على السلمي، 2002.

5 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها.

6 - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

7 - تحسين معنويات الموظف، وذلك بمشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل وإقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.

خامساً فوائد التطبيق الناجح للتميز الإداري

أوضحت دراسة⁽¹⁾ أن فوائد التطبيق الناجح لمدخل لإدارة التميز تتمثل فيما يلي:

- 1 - زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة وتجنب الأخطاء لعدم إعادة الأعمال مرة أخرى، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومن ثم زيادة الربحية.
- 2 - تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العملاء.
- 3 - تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي يناسب العملاء، وذلك يؤدي لكسب رضا وثقة العملاء والتميز على المنافسين والحصول على حصة أكبر في السوق.
- 4 - المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بشكل

(1) حسن، والسيد، 2008.

مستمر مما يؤدي للبقاء والاستمرار.

5 كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء والمحافظة على البيئة والصحة العامة، ومن ثم يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

6 تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والتعاون، وهذا يؤدي إلى ولاء وانتماء للمنظمة وعدم تركها.

7 تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.

8 التعليم والتدريب المستمرين.

9 توسيع أفق القيادة العليا، وذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أفضل.

وقد استطاعت المنظمات التي إعتمدت على أسلوب إدارة التميز أن تحقق نتائج باهرة، وإكتسبت مركزاً قوياً بين المنظمات الرائدة في العالم، هذا ويمكن إلقاء الضوء على المزايا التي حققتها تلك المنظمات من خلال مجموعة من الظواهر الإيجابية منها، إنخفاض شكاوى العملاء، إنخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة)،

زيادة حصة المنظمة في السوق، إنخفاض معدلات حوادث وإصابات العاملين، إنخفاض العيوب والذي يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع، وزيادة العائد على الإستثمار، وتعتبر هذه العوائد أو المزايا المحققة السابقة بمثابة أدلة مؤكدة نتيجة تطبيق أسلوب إدارة التميز.

وفي مجال التعليم العالي تم رصد العديد من الفوائد والنتائج المحققة نتيجة تطبيق مدخل إدارة التميز، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن العديد من منظمات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقت مفاهيم وممارسات إدارة التميز قد حققت ثلاث نتائج رئيسية هي: زيادة جودة الخدمة التعليمية، تحسين الأداء والإنتاجية، وتقليل التكاليف.

وجدير بالذكر أن المؤلف قد أوضح فيما تم إستعراضه أهمية التميز الإداري للمنظمات كإتجاه يفرض نفسه ليكون أحد أهم أساليب الإدارة المتميزة بالمنظمات .

سادساً معوقات تطبيق التميز الإداري

يواجه تطبيق مدخل إدارة التميز في المنظمات -سواء كانت صناعية أم خدمية - مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق إدارة التميز للأهداف التي تسعى إليها.

حيث أشار (Brocka, 1992) إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق مدخل إدارة التميز ومن أهمها:

- 1 - إهمال التخطيط طويل الأجل.
- 2 - الشعور بأن تطبيق الأساليب التكنولوجية كفيل وحده بتحقيق التحسين المستمر والجودة الشاملة.
- 3 - السعي نحو تطبيق إدارة التميز بدون البناء على مبادئ أساسية ومقومات متوفرة.
- 4 - إلقاء اللوم دائماً على القوى العاملة وإغفال دور الإدارة العليا والقيادة الإدارية.

5 - التركيز على أنشطة الفحص والتفتيش في تحقيق الجودة وإهمال مبدأ أن الجودة مسئولية جميع العاملين.

ويشير (سالم) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة التميز، ومن أهمها:

1 - التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة التميز.

2 - اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي.

3 - تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم وإختلاف مستوياتهم، بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة.

4 - ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة المنظمات الحكومية.

5 - إنعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال، والذي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري وإتباعه عن تطبيق إدارة التميز.

6 - مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند

إستخدام نموذج إدارة التميز.

وأوضحت دراسة (أحمد مرسى، 1996) أنه يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز إلى مجموعتين هما:
المجموعة الأولى: وهي معوقات الأخذ بمفهوم إدارة التميز،
وهي تشمل:

- 1 - عدم توافر الكوادر الفنية التي لا يمكن الإعتماد عليها التي تدعم الثقافة اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة التميز.
- 2 - طبيعة عمل المنظمة أو المستفيد من خدماتها، حيث يتطلب الأخذ بمفهوم إدارة التميز دراسة وتلبية توقعات العميل أو المستفيد.
- 3 - الحاجة إلى وقت طويل ونفقات كثيرة قبل تحقيق فوائد من تطبيق هذا المفهوم.

المجموعة الثانية: وهي المعوقات التي تقلل من نجاح الأخذ
بمفهوم إدارة التميز، وتشمل:

- 1 - تغير القيادات الإدارية.
- 2 - عدم توافر أنظمة معلومات فعالة.
- 3 - مقاومة التغير وعدم الإستجابة لتطبيق هذا المفهوم.
- 4 - التسرع في تطبيق مدخل إدارة التميز دون الإعداد المسبق
والجيد لهذا النظام.
- 5 - إنخفاض قدرات بعض العاملين المتعلقة بالتعامل مع
مناهج وأدوات التطبيق.
- 6 - ضعف إمكانيات المنظمة في مجال التغذية العكسية والتقييم
الفعال.
- 7 - قصور في أنشطة الاندماج والمشاركة.

وفي مجال التعليم، أوضح (جيوفري، 1999) أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز تتمثل فيما يلي:

1 - صعوبة فهم حاجات العميل وتوقعاته وتصورات ومراقبتها في مجال التعليم الجماعي، حيث توجد صعوبة في فهم كيف يؤول هذا المنحني داخل بيئة العمل الجامعية.

2 - التحدي الخاص بتصميم إستراتيجية تزود بقيادة قادرة على جذب وتهيئة العاملين لقبول ثقافة التحسين المستمر للجودة.

3 - عدم وجود الحماس الشديد لتطبيق إدارة التميز للإعتقاد بأن هذا التطبيق يهدد الحرية الأكاديمية.

4 - صعوبة تطبيق التفاعل النشط بين المعلم والمتعلم والذي يقع ضمن نماذج ومبادئ إدارة التميز.

5 - صعوبة تحديد كيفية تقييم إدارة التميز بدون أخذ أهداف المنظمة وقيمها السائدة في الاعتبار.

6 - القيود على الموارد والمصادر وتسوية إستجابة العميل في ظل مقولة أن العميل ليس دائماً على صواب.

وأوضحت دراسة (يوسف، 2005) أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة التميز في الجامعات من أهمها:

1 - المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة التميز فيها.

2 - شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة التميز سيمنحهم الإستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة التميز لتحقيق أهداف الجامعة في مضمون إدارة التميز.

3 - ثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

تلك هي بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق التميز الإداري بالمنظمات، ومن ثم يجب الإحتياط لها لضمان الممارسة السليمة في التطبيق.

سابعًا نماذج التميز الإداري

جدير بالذكر أن نماذج التميز الإداري مستمدة من نماذج الجودة الشاملة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

النموذج الأوربي:

Slack، Nigel، chambers، S. & Johnston، R.،2004.

يعتمد النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة والذي أنشئ في العام 1988 (The European Foundation For Quality Management)، وفلسفة هذا النموذج قائمة على أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم على صياغة السياسات والإستراتيجيات وتوجيهها، الموارد البشرية وتنميتها، إستثمار العلاقات والتكامل مع البيئة المحيطة ، وإدارة العمليات المختلفة بالمنظمة.

والأسس التي تركز عليها أفكار وأنماط الإدارة في هذا النموذج هي:

1 - التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation
لجماعات أصحاب المصالح المختلفين من عاملين وعملاء
وموردين والمجتمع في مجموعه وأصحاب رأس المال.

2 - التركيز على العملاء Customer Focus حيث أن العميل
هو في النهاية الحكم الأخير على أداء الإدارة بحسب ما يحصل عليه
من خدمات ومنافع.

3 - القيادة الفعالة والأهداف الواضحة

Constancy of purpose and leadership

4 - الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والإعتماد على الحقائق
Management by processes and facts.

5 - تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة

People development and involvement

6 - التعليم المستمر والإبتكار والتجديد

Continuous learning innovation and improvement,

وذلك لتطوير أداء العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي
العيوب والأخطاء ومنع تكرارها وصولاً لتحقيق الفعالية في الأداء.

ويقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة لتحقيق الجودة يطلق عليها RADAR وهى الحروف الأولى من الكلمات Results – Approach – Deployment – Assessment – Review.

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيقها من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، ثم تفعيل هذه الممكنات (وفق النموذج) ووضعها موضع التنفيذ وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات المتابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات ثم أخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (عمليات التعلم والإبتكار).

النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige:

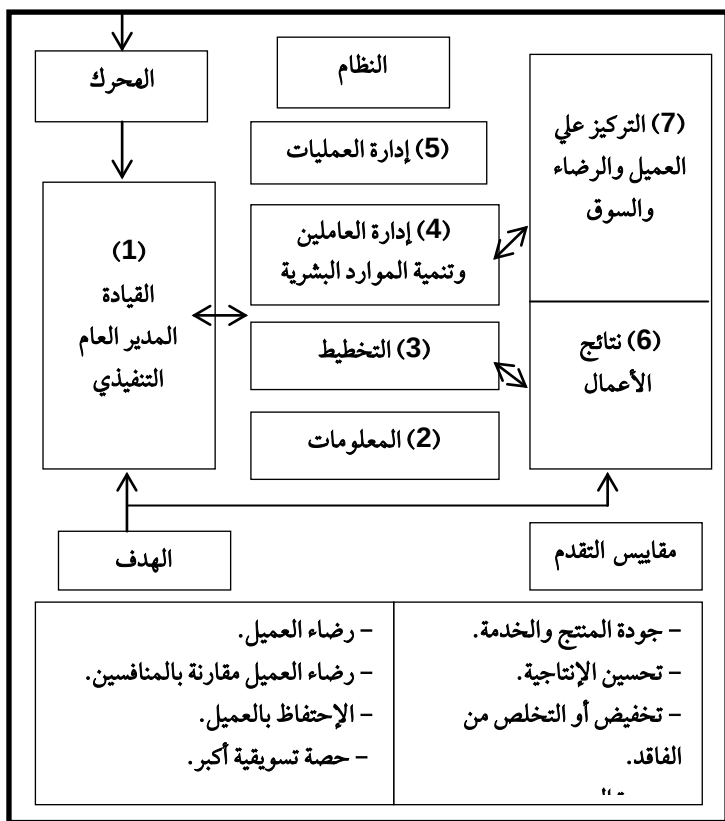
وهو يتشابه مع نموذج الجودة الأوروبي في المنطلق العام والفلسفة، ويمثل أداة مهمة تستفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقويم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس يحتويها النموذج، وبه ثلاث مجموعات من تلك المعايير، واحدة منها تتعلق بمنظمات الأعمال والثانية بالمنظمات التعليمية، والثالثة بالمنظمات العاملة في المجال الصحي.

ويوضح الشكل التالي نموذج Baldrige:

شكل رقم (2)

إطار معايير جائزة بالدريدج

(علاقات دائمة التفاعل Dynamic)



المصدر: براون، مارك، شهادة بالدريج للجودة، ترجمة مركز التعريب، والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

2- النموذج الياباني Deming:

تقوم منظمة ديمينج بمنح جائزة بإسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، وتقدم للشركات اليابانية وغير اليابانية، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر للنتائج النهائية، ومعايير القياس للمنظمات لتحديد بناءً على:

1. السياسات ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.

2. التنظيم والتنمية، من توزيع السلطة وإستخدام فرق العمل والإختصاصات التنظيمية والعلاقات الخارجية.

3. المعلومات وإستقبالها وتداولها من مصادرها الداخلية والخارجية وطرق تنظيمها وتحديثها.

4. التحليل للمشكلات التي تواجه الجودة للتعامل معها وخطط علاجها والتقنية والمعلومات المستخدمة في ذلك.

5. التخطيط للمستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة، ثم مدى الالتزام بتنفيذ الخطط.
6. التعليم والتدريب للعاملين والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم.
7. تأكيد الجودة، أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة من تصميم ثم تفتيش أثناء الأداء والأنشطة والتسهيلات المادية ورضاء العملاء، والأمور المتعلقة بالبيئة.
8. تأثيرات الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة وكيف أثرت على أعمال المنظمة.
9. التنميط والمعايرة وكيفية التطبيق وأساليب استحدثها.
10. الرقابة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء.

3- نموذج (منتهي الدقة) ستة سيجما (Six Sigma):

تسمح عملية الستة سيجما بتمكين منظمات الأعمال التحسن بصورة كبيرة فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها، وذلك من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد وإستهلاك المصادر، وفي نفس الوقت تلبية إحتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

وأضافت الستة سيجما لمفاهيم الجودة، لتشمل القيمة الاقتصادية والإستخدام العملي لكل من المنظمة والمستهلك، لتصبح الجودة حالة كائنة في كل عناصر علاقة العمل ما بين مقدم الخدمة والعميل . ويكون التعامل مع الجودة على أساس أنها مسألة شخصية للقائد الذي يريد أن يصل إلى الستة سيجما.

وعلى ذلك فالستة سيجما من أصعب الأهداف التي يرغب التنفيذيون في الوصول إليها ولكنها من أكبر المبادرات وأكثرها تحقيقاً للذات وأيضاً أكثر ربحية، وزيادة لقناعات العملاء، ونصيب أكبر لسهم الشركة في السوق.

جدول رقم (1)

طريقة الستة سيجما

سوداء	المرحلة	مرحلة الاستراتيجية الخارقة	الهدف
	التعريف	إدراك - تحديد	تحديد عناصر الأعمال الرئيسية
	الوصف	القياس - التحليل	فهم مستويات الأداء الحالية
	الدرجة المثالية	التحسين - التحكم	تحقيق التحسن في الاستراتيجية الخارقة
	المؤسسية	التقنين - التكامل	ترسم طريقة عمل الأنشطة اليومية

المصدر: (مايكل هاري وريتشارد شرويدر، ص 164).

وجدير بالذكر أن مؤلف الكتاب ركز على النموذج الأوروبي للتميز حيث أنه من أهم نماذج التميز الإداري الشائع إستخدامه في العالم المعاصر، و إهتمت الدراسة بهذا النموذج لأنه يتضمن متغيرات تمثلت في (تميز القيادة - تميز السياسات / الإستراتيجيات - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - الإتصالات - الأداء المالي - نتائج رضا العملاء - نتائج رضا العاملين - نتائج التأثير على المجتمع - نتائج فعالية المنظمة والدرجة الكلية للتميز الإداري) ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز الإداري في حالة التزامها بأفكار وأنماط هذا النموذج.

ثامناً إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز الإداري

يتحقق التميز الإداري بعوامل كثيرة من أهمها إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لها دور كبير في رفع كفاءة وتطوير العنصر البشري، وتنامى هذا الدور في عصر العولمة حيث أن الموارد البشرية هي من أهم وأخطر العوامل التي تؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية وميزة تنافسية للمنظمات في عصر العولمة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور له بالغ الأثر في استشارة دافعية العنصر البشري من خلال ما تقوم به من وظائف (على السلمي).

ويرى المؤلف أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات في ظل التحديات المعاصرة قد ألفت بمردوداتها بكافة أشكالها بما يوجب إحداث تحسين لمجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب توافرها في برامج إعداد وتحسين التميز الإداري في المنظمات في ظل التقدم العلمي الهائل المواكب لتلك المتغيرات عن طريق إستبدال الصورة

التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور
الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل
مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمات الإقليمية
والدولية، ومن ثم فإنه لا يوجد منظمات بدون تحديات.

تاسعاً الاختلاف بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع ضعف نجاح إدارة الجودة الشاملة ليس فقط للمفهوم ولكن للطريقة التي قدمت من خلالها داخل المنظمات، وإلى الأسلوب الذي استخدمه المديرين، وإلى الكم الكبير من الأخطاء، مثل الإتصال، والتدريب، والبنية التحتية، وفرق العمل، والمشروعات، وحل المشكلات، والقياس.

وعليه فإن إحداث التغيير من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز، حدث من خلال الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والهيئات الإستشارية لإدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس أُستخدِم مصطلح التميز على أنه يتضمن بعض المطالب التي ينبغي على أفراد الإدارة العليا تلبيتها، وهي الإنحياز للأداء والسلوك، والتركيز بالكامل على العميل، الابتكار والالتزام والإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة⁽¹⁾.

(1)Wang, C and P.2000.

ويرى مؤلف الكتاب أن التميز وإدارة الجودة الشاملة هما

تعبيران مترادفان، حيث يتفوق التميز على الجودة الشاملة لدرجة غير مسبوقة، وينفرد بإشباع جميع رغبات العملاء والعاملين في المنظمة، وبالتالي فالتميز درجة أعلى من الجودة، حيث أن التميز هو الإمتداد والتطور للجودة الشاملة.

ويبين الجدول التالي ملامح وسمات منهجي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

جدول رقم (2)

ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

أوجه الاختلاف	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج وإدارة التميز
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من الأفراد وتقنيات الجودة تركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة والتحسين المستمر في جودة المنتج.	تشكل فلسفة إدارة التميز في تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود الى التميز في إشباع رغبات الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء.
المبادئ	التوجه بالعميل والقيادة والأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر	التوجه بالعميل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار

أوجه الاختلاف	منهج إدارة الجودة الشاملة	منهج وإدارة التميز
	وصنع القرار.	والتحسين.
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات وإشباع رغبات العملاء وتطور العاملين.	بالإضافة الى التحسين المستمر وإشباع رغبات العميل يقوم على النتائج (نتائج العميل ونتائج الأفراد ونتائج المجتمع ونتائج الأداء).
المشكلة	تعتبر شكلا مفهوما وفلسفيا ومنظور قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل الشركات.	يحتاج التميز الى الاهتمام بشكل أكبر لأساسيات التوجه بالجودة ومن ثم الإرتقاء بمستوى المنظمات.

المصدر: Wang، op.cit، C and P. 27-22pp

ويرى المؤلف من الجدول السابق أن منهج التميز الإداري يعتبر منهجاً بديلاً وهو الإمتداد لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وأن كافة العلاقات والإرتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضاً على منهج التميز الإداري.

عاشراً أبعاد التميز الإداري

1 - القيادة: وهو يعكس أسلوب قادة المنظمات في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.

2 - السياسات والإستراتيجيات: وهي تعكس أسلوب المنظمات في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة.

3 - إدارة العمليات: تُعد إدارة العمليات إحدى أهم الوظائف الإدارية في المنشآت الحديثة، ويعتبرها البعض العمود الفقري للعملية الإدارية، كونها تمثل الجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب، وتعمل على بناء التكامل بين وظائف المنظمة من جانب آخر.

وتتعدد التعريفات الواردة لمبدأ إدارة العمليات، الذي تعتبره العديد من المراجع من أهم مبادئ إدارة الجودة، إلا إنها تعطي نفس المعنى، فقد عُرِفَت إدارة العمليات بأنها : «العملية التي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد، وتُدمَج وتُحوَّل وبأسلوب

مسيطر عليه، لتحقيق قيمة مضافة ووفقاً للسياسات الإدارية « . كما عرفت إدارة العمليات بأنها : «التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المرسّولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية، التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها». وتتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع إحتياجات العملاء، وعلى هذا فإن إدارة العمليات تهتم بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات. وتعرف أيضاً بأنها: « الوظيفة الإدارية المرسّولة عن كل الأنشطة المتعلقة -مباشرة- بإنتاج المنتجات، وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها، ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها»⁽¹⁾.

ويعتمد تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة، على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة، من خلال نموذج العملية (Process Model)، وتنطلق فلسفة هذا النموذج من كل عمل يحدث داخل المؤسسة، يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد

أو أكثر، يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها،
ويحكم هذه العملية محوران أساسيان:

المحور الأول : يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية،
كالمهام والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات.

المحور الثاني : يتضمن مقاييس التحكم ومعايره في ناتج
العملية⁽¹⁾.

4 - الإتصالات: الإتصالات الإدارية هي عبارة عن نشاطات
مختلفة تقوم بها المنظمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين
وللعالم الخارجي، وإختلاف طرق الإتصالات الإدارية يبين المهارة
التي يجب توافرها في القائمين على مركز الإتصالات الإدارية في
إختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة،
فالإتصال يعتمد على مبادئ للإتصال الفعال لكي يحقق أهداف
المنظمة، لذا يجب معرفة هذه المبادئ وجعلها واقع يشعر به
العاملين.

(1) محمد بن عبدالعزيز الراشد، 2011.

وأيضاً يجب أن يُوحي الإتصال في المنظمة للعاملين أنهم كيان واحد من خلال الإتصالات الإجتماعية لكي يستشعر الأفراد العاملين أن المنظمة جزء منهم و هم جزء منها، وبالتالي بذل أقصى طاقاتهم، وهذا هو الإتجاه التقييمي الحديث في المنظمات الناجحة، لذا لا يمكن التقليل من شأن الإتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص عندما نعلم أن 80٪ من أوقات المديرين هي إتصالات بطريقة أو بأخرى.

5 - الأداء المالي: إن الأداء المالي أحد الأساليب المهمة في تحديد وضع المؤسسة مالياً، فهو يكشف عن الكثير من العقبات التي تعتبر سببا في بعض المشاكل المطروحة في المؤسسة، ويعتبر كذلك تقييم الأداء المالي جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة.

6 - رضا العملاء: يعتبر الغرض الأساسي لكل شركة من تقديم جودة عالية هو الحصول على رضا العملاء، لأن تحقيق الأرباح لا يتم إلا من خلال إشباع إحتياجات ورغبات العملاء بطريقة أكثر فعالية من المنافسين، ويعرف رضا العملاء بأنه: «الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل، أو التفوق عليها،

مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للشركة»، كما أنه «إستجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين توقعاته أو أي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج، كما هو مدرك بعد الإستهلاك»، ويعرف أيضاً بأنه: «الحالة النفسية التي تنتج سلوكاً عندما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق، وتتصل بالشعور الأولي للفرد الناتج عن الخبرة السابقة»، وبالرغم من إختلاف التعاريف السابقة إلا أن هناك عناصر أساسية ينطوي عليها الرضاء ألا وهي الإستجابة لتوقعات العملاء ومقابلة إحتياجاتهم بإيجابية وإهتمام، ويقوم مفهوم رضاء العميل على محددتين أساسيين هما:

أ- إدراك العملاء:

وهي العملية التي يقوم الأفراد عن طريقها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة من أجل التوصل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها، وتتأثر العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة بعدة عوامل هي: سعر الخدمة، الجوانب الملموسة للخدمة، لقاء العملاء بموظفي الخدمة، والصورة الذهنية للشركة.

ب- توقعات العملاء:

تلعب توقعات العملاء دوراً حيوياً في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها الشركات المختلفة، حيث يقوم العملاء بتقييم مستوى الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجونه أو يتوقعونه بإدراكاتهم لمستويات ما يحصلون عليه بالفعل، ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة، فيجب على الشركات أن تقدم باستمرار مستويات من الخدمة تتوافق مع أو تتجاوز توقعات العملاء، حيث تكمن أعظم فرصة لإرضاء العملاء والحفاظ عليهم في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم للخدمة أو تجاوز تلك التوقعات، بحيث تكون الخدمة تجربة ممتعة للعميل تجعله يكرر التعامل المستقبلي مع الشركة⁽¹⁾.

ويقصد بالتوقعات نحو الخدمة المعتقدات الناتجة عن إحتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة تتعلق بالخدمة والتي يستخدمها الفرد كمعيار أو قياس يتم على أساسه الحكم على أداء الخدمة، ويلعب رضا العميل دوراً كبيراً في تقييم الخدمة، ويكون التقييم بناء على مقارنة ما يدركه من خدمة مقابل ما يتوقعه⁽²⁾.

(1) جمال الدين محمد مرسي، د/ مصطفى محمود أبو بكر.

(2) عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره.

7 - رضا العاملين:

إن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. وعلى ذلك فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة⁽¹⁾.

كما أن الرضا تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله⁽²⁾.

8 - التأثير على المجتمع:

إن التأثير الناشئ عن المجتمع سلاح ذو حدين فكما يمكن أن يكون التأثير إيجابياً مثمراً فإنه من الممكن جداً أن يكون التأثير سلبياً مدمراً ففي حالة نشأة الفرد في مجتمع سوي فإنه يشب على أسس ومبادئ سليمة نابعة من إقتناعه بما نشأ وتربى عليه وبالتالي يكون فرداً صالحاً ونافعاً لمجتمعه ولوطنه أما لو نشأ في بيئة خارجة على

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) علي محمد عبد الوهاب، عائدة سيد خطاب.

القانون أو ساخطة على المجتمع فإنه في هذه الحالة يكبر وقد تربى على الغدر وعدم الشعور بالأمان ومن هنا تنشأ الشخصية السيكوباتية الكارهة للمجتمع ولكن تأثير البيئة لا يؤدي بالضرورة إلى هذه النتيجة فقد يكون الأهل غير صالحين وينشأ ابنهما صالحاً أو العكس كما أن ظروف المجتمع قد تتغير من حول الفرد مما يؤدي إلى اختلاف جذري في شخصيته وسلوكه بالتبعية⁽¹⁾.

9 - فعالية المنظمة:

يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها :« قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات»⁽²⁾.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي: الأهداف

(1) محمد عبد الجواد أحمد حجازي، بدون سنة نشر.

(2) صالح بن نوار، 2006.

المحققة / الأهداف المحددة، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها «قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم»⁽²⁾.

وفي هذا الصدد نجد أن الفاعلية ترتبط بمحور آخر وهو الكفاءة التي تتمثل في حُسن استخدام الموارد المتاحة ، وكلاهما (الفاعلية والكفاءة) يُحققا ما يُعرف بـ « الإنتاجية » حيث أن الإنتاجية موضوع إهتمام رئيس من قبل الباحثين ، وذلك بسبب أن التقدم الإنسانى يبنى أساساً على زيادة إنتاجية البشر والمنظمة .

(1) نجاة قريشي، 2006.

(2) محمد قاسم القريوتي ، 2000.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية وأهمية وأهداف التميز الإداري، ومتطلبات إدارة التميز الإداري، وفوائد التطبيق الناجح، كما تم عرض أهم معوقات التميز الإداري، وبعض النماذج مثل النموذج الأوروبي الذي يعتمد على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فاعليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، وركز على العملاء والقيادة الفعالة والأهداف الواضحة والإدارة بمنطق العمليات المتكاملة وتنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة، والنموذج الأمريكي الذي يتشابه مع نموذج الجودة الأوروبي في المنطلق العام والفلسفة وهو يمثل أداة مهمة تستفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقييم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، أما النموذج الياباني يقوم على أساس منح جوائز باسم الأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة وتقدم للشركات اليابانية وغير اليابانية، حيث يركز هذا النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر للنتائج النهائية، وتناول **مؤلف الكتاب** أوجه الفروق بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة

موضحاً أن الأول هو تطور طبيعى لدعم "الإجادة فى كل شئ"،
وأنة ليس ترفاً، ولا عبءً على المنظمة، بل هو أسلوب حديث
يتحقق عند توافره الوصول بالمنظمة بكل ما فيها و من فيها إلى أعلى
مستوى ممكن من مطابقة المواصفات .

ومن نتائج دراسة، شريف محمد يوسف، «دور إدارة الموارد
البشرية فى تحقيق التميز الإداري بالمنظمات»، دراسة ميدانية، درجة
دكتوراه الفلسفة فى إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات للعلوم
الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2016.

التي حصل عليها المؤلف فى التميز الإداري توصل إلى:

1 - وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية
لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين - التدريب
والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية)
على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (القيادة - السياسات/
الإستراتيجيات - إدارة العمليات - الإتصالات).

2 - وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية
لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين - التدريب
والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية)
على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (الأداء ال مالي - رضا

العملاء - رضا العاملين - التأثير على المجتمع - فعالية المنظمة).

3 - وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

4 - وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) (الإستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

ومن خلال ذلك توصل إلي المقترحات التالية:

حيث يؤكد الكتاب على التأثير الإيجابي لدور إدارة الموارد البشرية في بناء منظمات أكثر وأسرع قدرة على المنافسة و بالتالى على تحقيق التميز؛ بما يحقق أهداف المنظمة وفقاً لإستراتيجياتها وكذلك العاملين بالمنظمة، لذلك لابد من تحقيق التميز الإداري بالمنظمات العاملة بالشركات عامة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، بما يتماشى مع تطورات العصر.

وفي ضوء ما سبق **يقترح المؤلف** على القائمين في أي إدارة لتحقيق التميز الإداري، وذلك عن طريق الإهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تطبيقاً عملياً، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك .

* تطوير مناهج وطرق التدريب بهدف تنمية عوامل الابتكار والإبداع مع التنسيق بين السياسات التدريبية التكنولوجية لتحديد الإحتياجات التدريبية على المستوى الفردي وعلى المستوى المنظمي.

* عمل نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة والتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء والإستعانة

بنتائج التقييم لإتخاذ قرارات فيما يتعلق بالمكافآت والتعويض
والحوافز.

*الإهتمام بإختيار القيادات وتحقيق الشفافية وتقدير الرؤساء
للأداء المتميز في العمل، والذي يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، وتطوير
المهارات والخبرات لدى العاملين وضرورة تطبيق أساليب الإدارة
الحديثة، كالجودة الشاملة والإبداع والإبتكار في المنظمات لضمان
تحقيق الأداء الإداري المتميز، وضرورة تحليل نقاط الضعف
والقوة في الأداء، والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة، وتحديد
الفجوات بين الواقع والمستقبل.