

فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي:

دراسة حالة في جامعة تكريت

م.د. حاتم علي عبد الله / تدريسي في قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد /
جامعة تكريت

المستخلص

انطلق البحث من هدف أساسي لتتبع واقع التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية اعتماداً على أسس تطبيقية فعلية. واعتمد البحث في منهجيته على فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي، وقد اختيرت جامعة تكريت ميداناً للبحث كدراسة حالة لمعرفة واقع التطبيق لأبعاد التفوق التنظيمي فيها، اعتماداً على الفلسفة الوضعية (الموضوعية) (Positivist Philosophy) في تحديد مشكلته واشتقاق فرضياته وصولاً إلى النتائج، وقد تم استخلاص نتائج التحليل لعشر فترات خلال سنة وشهر. من أجل الدقة في الفحص واخذت المتوسطات لها، فضل عن استخدام اختبار (t) لمعرفة معنوية النتائج مقارنة بالمعايير الأساسية. توصل البحث إلى أن هناك تفوقاً تنظيمياً في جامعة تكريت بنسبة 60%، يرجع أساسه إلى أبعاد التوجهات الاستراتيجية وإدارة العملية فضلاً عن الإدارة المالية، أما أبعاد الموارد البشرية وإدارة المعرفة فلم تكن بالمستوى المطلوب، على الرغم من معنوية النتائج بحسب اختبار (t) وأوصى الباحث بمجموعة من التوصيات التي تساعد على رفع مستوى التفوق في الجامعة المبحوثة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التفوق التنظيمي، مرتكزات التفوق التنظيمي، جامعة تكريت.





فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

المقدمة

اليوم، وقبل ذلك بزمن ليس بالقريب، بدأت العديد من المنظمات بالبحث عن التفوق، إلا ان العديد من هذه المنظمات أيضا لا تمتلك مسببات او غير قادرة على تحقيق التفوق، وتبعا للباحثين فإن هذا يرجع الى ان هذه المنظمات ليس لديها الفهم الكافي للوسائل الحقيقية التي تجعل من التفوق ان يتحقق.....
ان الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التي تمتلك وتعتمد على مقاييس فاعلة للأداء والنتائج ، ولان مقاييس الأداء التقليدية كانت تركز على تحقيق النجاح او الفشل من منظورات تاريخية التي بدورها تعد غير كافية لفهم التفوق التنظيمي، فقد كان تقديم (Peters & Waterman) في كتابهما (البحث عن التفوق (In Search of Excellence) نقطة البدء في بيان أهمية التفوق، فضلا عن أفكار (Deming) في الجودة والتفوق.

وانطلاقا من أفكار (Deming,1994) في تعريفه لمفهوم النظام الذي رأى بأنه شبكة من المكونات المترابطة التي تعمل معا من اجل تحقيق الهدف الشامل، وان هذا النظام يجب ان يمتلك هدف، لأنه بدون الهدف لا يعد نظاما، ما يجعل من هذا التعريف منطلقا لفهم التفوق التنظيمي وليس فقط عما كان يبحث عنه (Deming) في (إدارة الجودة الشاملة).

ومن جانب اخر ينظر الى التفوق وفق مدخل أصحاب المصالح (Stakeholders Approach) من خلال ادراكات أصحاب المصالح ذاتهم، ومن ثم فإنه لا يسهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفاعل فقط بل يعطي مؤشرات مهمة عن المساحات الأساسية التي تحتاج الى التطوير في المستقبل أيضا.
ومن هذا المنطلق فإن جمع مدخل النظام مع مدخل أصحاب المصالح يمكن ان يوجهنا الى فلسفة متواضعة يمكن ان تقود الى التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة تحت منظور مدخل النظام الذي يرى ان المنظمة عبارة عن كيان مترابط من مجموعة من الأجزاء وان كل جزء سوف يعمل على تحقيق هدفه الفرعي ليتحقق الهدف الأساسي للمنظمة، وهو يتوافق مع مدخل أصحاب المصالح والذي يحاول اشباع ويحقق الرضا لكل أصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، الحكومة اذا كانت المنظمة عامة).

المحور الاول/الإطار المنهجي

اولاً :- مشكلة البحث

ان مراجعة الادبيات تظهر ان هناك دراسات قليلة تناولت البحث في كيفية قياس التفوق التنظيمي، او بكلام ادق ممكنات او العوامل الحرجة لتحقيق التفوق التنظيمي بل وحتى استدامة هذا التفوق او المحافظة عليه. وعلى الرغم من وجود مقاييس عالمية لموضوع التفوق مثل جائزة الجودة الوطنية الامريكية (Malcolm Baldrige) او النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) او الجوائز الكندية للتفوق (Canada awards for Excellence)، او منظمة ديمنج للجودة (Prix Deming)، الا انه هناك محدودية في البحوث التي تناولت قياس التفوق، اما في البيئة العراقية فقد تبين ان هناك فقراً كبيراً في قياس التفوق التنظيمي الا بأجزاء بسيطة او اعتمادها على مقاييس وصفية، ما يحقق لنا إمكانية طرح التساؤل الرئيس للبحث في (ما العوامل او المرتكزات التي تحقق التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة) وان كان هناك مجموعة من العوامل، فما العوامل الأكثر أهمية؟

ثانياً :- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في خصوصية الموضوع الذي سوف يتناوله، والذي يركز في طياته على فحص التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فضلا عن انه ميدان البحث في التعليم العالي وهو ما يوحى بالمزيد من الاهتمام نظرا للتوجهات الوزارية حول موضوع الجودة واهميته في منظماتنا.

ثالثاً :- اهداف البحث

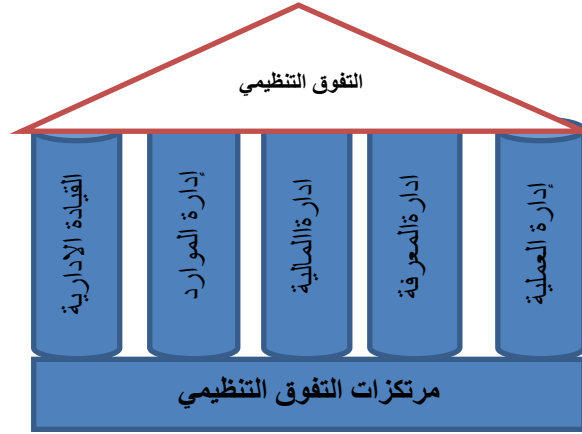
يركز البحث بتوجهاته الى تحديد عوامل تحقيق التفوق في المنظمات التعليمية من خلال البحث في هذه المتغيرات وتفسيرها على وفق منهجية التقييم المؤسسي، وعدم الاعتماد على مدركات الافراد العاملين لتجنب الوقوع في أخطاء الفهم وقلة التركيز.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

رابعاً: مخطط البحث

يمثل مخطط البحث خارطة الطريق لأي بحث علمي، ويحقق التفسير لخطواته، ومن ثم فإن البحث يستند الى المخطط الاتي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

تتابعاً مع مشكلة البحث ومخططة الفرضي، فإن البحث يستند الى فرضية رئيسة مفادها (تتوافر مجموعة من المرتكزات التي تحقق التفوق في المنظمة المبحوثة) ويمكن ان تشتق هذه الفرضية الى فرضيات فرعية تبعا لكل مرتكز.

سادساً: منهجية البحث

يستند البحث الى قائمة فحص معيارية تستخدم لقياس التفوق التنظيمي في المنظمات الحكومية او تخاذلها (ضعفها) من خلال خمسة معايير رئيسة مقسم كل معيار منها الى ابعاد فرعية سوف يأتي الحديث عنها لاحقا. ومعتمدا في ذلك على مدخلين لفحص التفوق: الأول وهو مدخل النظام الذي يرى المنظمة عبارة عن كيان متكامل ومتوافق الذي اعتمده الجائزة الوطنية الأمريكية (Malcolm Baldrige) والثاني مدخل أصحاب المصالح في ان التفوق لا يحدث من دون تلبية اهداف كل أصحاب المصالح في المنظمة الذي اعتمده المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) فضلا عن المدخل الأول، ومن اجل ذلك سوف يستخدم اختبار (t) لمعرفة معنوية النتائج من خلال مقارنتها بالمعايير الاساسية.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

اعتمد الباحث على النظرية الوضعية ووفقا للمدخل الاستنباطي المشتق منها لتحديد مشكلة البحث واختبارها، اذ تقوم هذه النظرية على مراجعة الأطر النظرية السابقة لتحديد توجهات البحث واشتقاق فرضياته وصولا الى اختبار النتائج وقبول الفرضية او رفضها، معتمدا على دراسة الحالة، اذ اختيرت جامعة تكريت كمجتمع بحثي بوصفها منظمة حكومية لتفسير منطلقات التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية، ولكي تكون نقطة او ركيزة لقياس التفوق التنظيمي بطرائق واقعية، بعيدا عن التحيز والمشاكل الادراكية.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

ثامنا: ادوات البحث

اعتمد الباحث على نموذج فحص تفوق المنظمات بطريقة تقييم الأداء المؤسسي، الذي يتكون من قائمة فحص معيارية تستخدم لقياس مدى تفوق المنظمات الحكومية والعامّة او تخاذلها(ضعفها) وذلك من خلال خمسة معايير رئيسية، مقسم كل معيار رئيسي الى عدة متغيرات ثانوية، والمتغير الثانوي بدوره مجزأ الى ابعاد فرعية فضلا عن تحديد الأسئلة (المؤشرات) في جدول واسع وعريض (العزوي، 2016: 476-503)، فضلا عن ذلك فقد استخدمنا اختبار الارتباط (Person) واختبار (Paired-Shambles T Test) لاختبار الفروق بين متوسط النتائج المستحصلة والمعايير الاساسية.

المحور الثاني/ الاطار النظري

أولا: مفهوم التفوق التنظيمي

يعرف التفوق حسب قاموس الموروث الأمريكي (The American Heritage Dictionary) بأنه الحالة او الجودة او التفوق لعملية التفوق او التميز (Superiority) ومفردة (Excel) وتعني العمل على أساس الرغبة بأن تكون افضل من التميز (Surpass) او لتكون متميز على الاخرين، فإذا هو تلك العملية الهادفة الى تجاوز الحدود المرسومة، او المعايير والعمل على تجاوز الحدود العالية لأداء الاخرين في الدرجة او الجودة (النقار، 2008: 136). وبشكل عام فقد اشير الى مصطلح التفوق بصيغ دلالية كثيرة منها تفوق الاعمال (Business Excellence) المعتمد من المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) ¹(www.EFQM.org) وجوائز تفوق الاعمال الاسترالية (ABEA) ²(www.saiglobal.org) وتفوق الاداء (Performance Excellence) المعتمد من قبل الجائزة الوطنية الامريكية (Malcolm Baldrige) (www.nist.gov) او التفوق التنظيمي المعتمد في الجوائز الكندية (Canada awards for Excellence). (www.Excellence. ac).

اما التفوق التنظيمي فقد تم النظر اليه من وجهات نظر متعددة تلتقي جميعها في هدف واحد وهو التفوق في الأداء، اذ عرف التفوق التنظيمي طبقا لـ (Albrechi,2004:10) بأنه مجموعة من العمليات الموجهة لإيجاد القدرات المنظمة لتكون المنظمة اكثر كفاءة في تحقيق رؤيتها واكثر توافقا مع المتغيرات البيئية الحاصلة. بينما أشار (جميل وسفير، 2011: 155) الى ان المؤسسة الاوربية للتفوق لعام 1999 قد عرفت التفوق التنظيمي بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة لتحقيق النتائج التي تركز جميعا على تسعة مفاهيم جوهرية هي التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير وتمكين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين المستمر والمسؤولية تجاه المجتمع. وكان هذا التعريف يشير الى الفلسفة الإدارية التي ينبغي على المنظمات اتباعها من اجل تحقيق التفوق اعتمادا على مدخل النظام فضلا عن الاستفادة من مدخل أصحاب المصالح. بينما قام (Moullin,2007:182) باقتناع تعريفه من تعريف المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) بالقول هو الممارسة الفائقة في إدارة المنظمة وتسليم القيمة للزبائن وأصحاب المصلحة الاخرين في المنظمة.

اما (Sa & Kanji,2003:493) و (Kanji,2007:1) وهو احد افضل الباحثين في مجال التفوق وصاحب نموذج تفوق الاعمال لـ (Kanjis) وبطاقة الاعمال لـ (Kanjis) فقد عرف التفوق وفق مدخل أصحاب المصالح وبالتركيز على النتيجة النهائية بأنه مجموعة من مقاييس رضا الزبون ورضا العاملين ورضا أصحاب المصالح ضمن المنظمة في الشكل الذي يحافظ على التقييم الشمولي لأداء المنظمة ولتصبح المنظمة اكثر وضوحا في معرفة موجبات رضا أصحاب المصالح الأساسيين وليقود الى نجاح اعمالها في المستقبل. وبالمدخل نفسه لكن من ناحية تحقيق الرفاهية المجتمعية نُظر الى التفوق بأنه ينجز عندما تكون المنظمة قد حققت الرفاهية لكل من (الزبائن، العاملين، المجهزين، أصحاب المصالح، والمجتمع بالكامل) (بوسالم، 2015: 360).

¹ المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management
² جوائز تفوق الاعمال الاسترالية Australian Business Excellence Awards



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

ومن هذه المنطلقات كنا قد اشرنا الى ان التفوق مفهوم واسع وعريض لأنه يقاس من وجهات نظر متعددة، لكن الهدف الأسمى له يقاس بشكل عام من ناحيتين: الأولى قابلية المنظمة على تحقيق الأرباح بينما تتشكل وتلبى احتياجات ورغبات الزبائن التي تمثل الناحية الثانية (Boussalem,2015:361) وهو ما أشار اليه (السلمي) في كتابه (إدارة التميز) اذ يقول ان للتفوق بعدين محوريين: الأول يمثل بكل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتفوق، اي الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، والثاني يتمثل بإنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم (شوقي، 2010: 3)، هذا على صعيد منظمات الاعمال ام المنظمات الحكومية فهي تهدف الى تحقيق فاعلية الأداء العالي وتحقيق استراتيجية الوزارة والحكومة بشكل عام مع عدم نسيان الهدف الاسمي بتحقيق غايات واهداف المجتمع، لان وكما تشير (الغزاوي وهاشم، 2015: 139) ان التفوق هو انعكاس لفكر الإدارة وتطورها.

ومن ثم فإن التفوق التنظيمي يشير الى قدرة الإدارة العليا على تحريك المنظمة في الشكل الذي يحقق استراتيجية المنظمة ويرضي حاجات ورغبات كل أصحاب المصالح في المنظمة (الزبائن، العاملين، المجتمع، الحكومة) فضلا عن عمليات التطوير المستقبلية للمنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه.

ثانيا: فلسفة التفوق

لم ينشأ التفوق التنظيمي من فراغ، بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكلت في مجموعها الاطار النظري للتفوق من خلال المدارس الفكرية التي تبحث في موضوع التفوق وكالاتي:

- أ. مدرسة الإدارة العلمية: اطلقت مفهوم الكفاءة العلمية كأساس للحصول على تفوق المنظمات.
- ب. مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت على أهمية البعد البشري مع ابراز أهميته في (فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية).
- ت. معظم النظريات الإدارية الأولى كانت تفترض ان المنظمة مغلقة على نفسها ولا تتأثر بالبيئة، لكنها أيضا كانت تركز على التفوق من منظورات داخلية.
- ث. نظرية النظام المفتوح (Open system) او نظرية النظم (وهي معرض حديثنا) التي تعد المنظمة عبارة عن كيان مركب يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة ومتكاملة من اجل تحقيق التفوق، ويتوقف نجاحها الكلي على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.
- ج. نظرية (Z) اليابانية، ونظرية (XY) الأمريكية كانتا تركزان على الكيفيات التي تحقق التفوق بطريقة غير مباشرة من خلال التركيز على البعد البشري فضلا عن نموذج (7s for Mckinsey).
- ح. أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأفكار (Deming) كانت تركز على التفوق، اذ عده البعض أساس مفهوم وفلسفة التفوق، وقد أشار (Boussalem,2015:361) الى ان (TQM) قد بدأت تفقد بريقها وان التفوق التنظيمي حل محلها لكن بشكل اكثر وضوحا، ويضيف الباحث نفسه الى ان الجودة قد انتهت في اوربا بالقول (Quality is dead in Europe) اما الحياة الجديدة فهي للتفوق على حد قوله، وهو ما يركز على استبدال المصطلحات (التفوق محل الجودة).

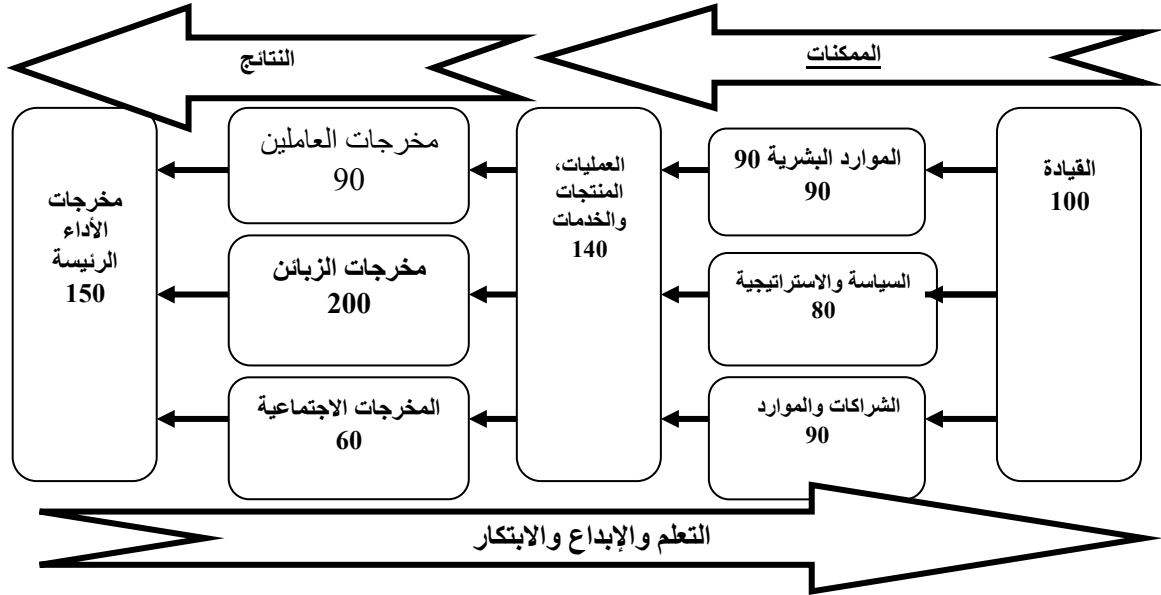
خ. اما البداية الرسمية فكانت بتقديم (Peters & Waterman,1982) كتابهم (البحث عن التميز In search of Excellence) اللذين درسا 43 منظمة أمريكية متميزة على مدى عامين واكتشفا وحددا مجموعة من الخصائص المشتركة لأفضل المنظمات وهي (بلكبير، 2016: 167):

- قربها من المستهلك
- وجود النزعة وتوجه الفعل الدقيق والمبادرة.
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.
- الاستقلالية والابداع والمغامرة المحسوبة.
- التمسك بالقيم والثقافة المنظمة التي تدعو الى الابداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة اداريين متمكنين.
- نمو محسوب وعدم الدخول الى أنشطة اعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها.
- حركة المبادرة والرقابة الذكية.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

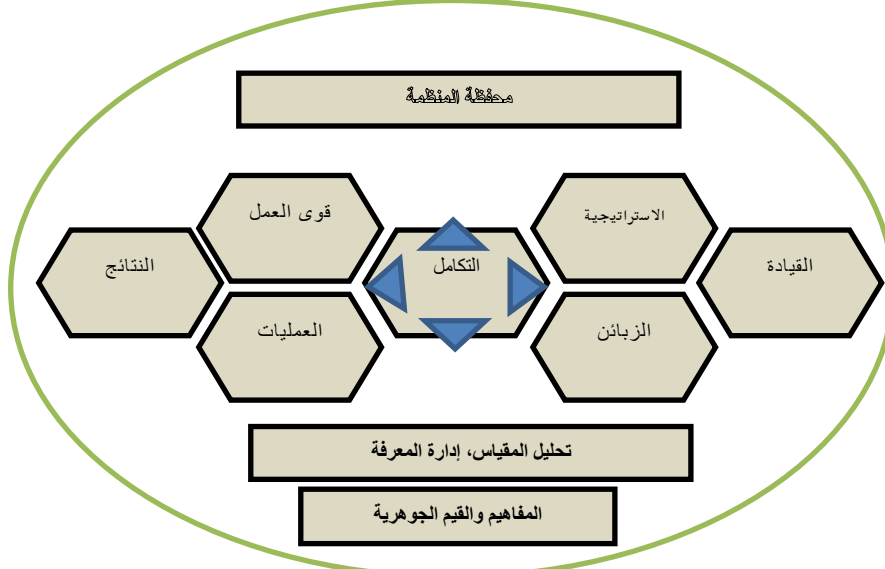
الا ان الحقيقة المطلقة لكل ما تقدم والتي لا يمكن لاحد التغاضي عنها او اهمالها ان فلسفة التفوق كانت وليدة
جوائز الجودة او إدارة الجودة الشاملة وهو ما يمكن ملاحظته من نماذج التفوق التنظيمي:



شكل (2) نموذج التفوق الاوربي

المصدر: الجائزة الاوربية لإدارة الجودة (2012) (<http://www.efqm.org/efqm-model/model->) (criteria)

يتكون النموذج من تسعة معايير، مقيمة بأوزان متفاوتة، تعكس الأهمية النسبية للمعيار لمدى التفوق
المنظمي، اما الجائزة الوطنية الامريكية للجودة فهي تتكون من :



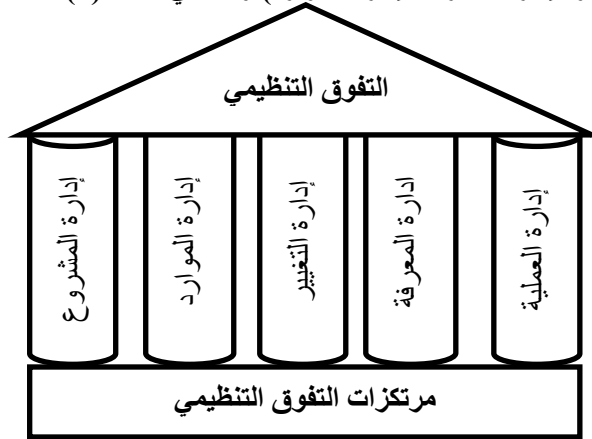
شكل (3) الجائزة الوطنية الامريكية (Malcolm Baldrige)

المصدر: الجائزة الوطنية الامريكية للجودة ([https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-](https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education)) (commentary-education)



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

وبناءً على ما تقدم فإن النموذجيين المذكورين اعلاه فضلا عن جميع نماذج التفوق كانت تركز على المدخلين (النظام، أصحاب المصالح)، وقد استنتجت دراسة (Boulter et al, 2005) ان تطبيق مبادئ (EFQM) بفاعلية تساعد على تحسين الأداء في الامدين القريب البعيد وتخفيض التكاليف وتزيد الحصاة السوقية وتزيد الدخل التشغيلي ونمو معدل المبيعات (Ringrose, 2013: 443)، كما ان (Harrington,2005:107) ومن منظور نظمي أشار الى ان البقاء في الميزة التنافسية يتطلب تحقيق التفوق، وان تحقيق التفوق يتطلب من المنظمة ان تركز على كافة اجزائها. وهذا ما لم يتم الا من خلال استعمال كافة الموارد التنظيمية، اذ كان قد حدد خمسة مرتكزات أساسية لتحقيق التفوق هي (إدارة العملية، إدارة المشروع، إدارة التغيير، إدارة المعرفة، إدارة الموارد) وكما في الشكل(4):



شكل (4) المرتكزات الأساسية للتفوق التنظيمي حسب وجهة نظر (Harrington,2005)

Source: Harrington, James H.(2005)," The Five Pillars of Organization excellence", Handbook of Business Strategy pp107-114, Emerald Group Publishing Limited, p107.

وعلى غرار ذلك أشار (Marrewijk et al,2004:85-86) الى ان نموذج مؤسسة الجودة الأوربية كانت قد استخدمت المدخل نفسه (مدخل النظم) لتقديم مميزات تحقيق التفوق، اما النتائج فهي تستند الى مدخل أصحاب المصالح.

ومن هنا فإن النموذج الأوربي يستخدم كأساس للتقييم الذاتي للتفوق التنظيمي (Flavia et al, 2014; 921) وهو يتوافق مع ما وصفته منظمة الجودة البريطانية (The British Quality foundation) في تقريرها عن التفوق التنظيمي سنة 1998 التي حُدد فيه الخصائص الاتية (Dahlgard & Dahlgard, 2003 :22-23):

- التزام الإدارة العليا بالتوجه نحو التفوق
- التخطيط الاستراتيجي الفاعل
- التركيز على القضايا الفردية من خلال تمكين العاملين وتدريبهم
- المستويات الإبداعية التي لا مثيل لها من مشاركة الموظفين في وضع رسالة وغايات واهداف المنظمة.
- فهم العملية والإدارة والقياس والتحسين
- التأكيد على الرصانة لضمان التكامل عبر كل ممارسات التفوق
- التركيز الصريح والضمني على الثقافة وحاجات الزبون
- الإدارة البيئية المثلى
- توثيق الممارسات الجيدة.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

لكن التركيز الأهم يجب ان يكون على الخاصية الرابعة التي تتمثل بدور المورد البشري كأساس اولي لإحداث التفوق، وانه الموجود الأعظم وهو ما نهبت جميع الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، بمعنى ان الافراد سوف يمثلون السياسة الأولى (First Policy) في احداث التفوق.

ثالثا: مدخل التقييم الذاتي

يقوم مدخل التقييم الذاتي على مبدأ البحث المستمر عن اجراء التحسينات في أداء الاعمال للمنظمات، وطبقا الي(Conti,1997) فإن الهدف الأساس للتقييم الذاتي هو تقديم المدخلات لتحسن التخطيط في الشكل الذي يربط قدرات المنظمة والنتائج مع الاهداف المالية والاستراتيجية للمنظمة. وهو يساعد على تطوير وتوظيف المدخل التنظيمي بشكل متوازن لإدارة المنظمة، وان له مجموعة من المزايا ([https://www.nist.gov/baldrige/self-](https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing) assessing). التي تتشابه مع ما حددها (Sa & Kanji,2003:493) بأساسيات نظام قياس الأداء وفقا للتقييم الذاتي:

1. انه يقيس الأداء من منظورات متعددة ومتراطة
 2. انه يستند الى عوامل النجاح وموجهات الأداء الرئيسية
 3. انه يربط قيم المنظمة باستراتيجيتها.
 4. انه فاعل وموثوق وسهل الاستخدام.
 5. يمكن المقارنة معه والتعديل في ضوء نتائج المقارنة.
 6. فيه فرص للتحسين ويقترح استراتيجيات التحسين.
- وبالتالي فإن أغراض التقييم الذاتي سوف تكون (بو سالم،2015: 61):
- تحديد فرص التحسين الأساسية.
 - تحقيق الأهداف وتحقيق الترابط التنظيمي.
 - تعزيز المحاسبة.
 - توجيه القرارات المستقبلية المتعلقة بتخصيص الموارد.
 - إعطاء فكرة ان كل فرد له قيمة ويمكن ان يسهم في تنفيذ الاستراتيجية.
- وبهذا الخصوص قام كل من (Dahlgard & Dahlgard,2003:24) بتطوير نموذج مبسط اطلقوا عليه (4P) الذي يحتوي على معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول الى التفوق التنظيمي، اذ ان استراتيجية التفوق يجب ان تحتوي على ثلاثة مستويات (فردية، فرقية، منظرية) وهذا ما لا يمكن فهمه الا من خلال فهم(4P) والعلاقات المتداخلة فيما بينها فضلا عن العوامل السياقية وكما في الشكل(5):

التفوق التنظيمي



شكل(5) هيكل بناء التفوق التنظيمي من خلال القيادة و(4p)

Source: Dahlgard, Jens. J & Dahlgard, Su,Mi.(2003), "A Quality strategy and self-assessment Method for Organizational Excellence", Asian Journal on Quality, Vol4, Iss1, pp20-39.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

أذ تبدأ العملية من بناء القيادة القوية التي تعنى بتطوير وتدريب القادة على القيم الأخلاقية ثم تبدأ الخطوة الثانية بتطوير الأفراد من خلال تدريبهم على ذات القيم (الثقة، الاحترام، الانفتاح) وبعد ذلك تتحقق فرق جماعية ذات قيم عالية وبالشكل الذي يجعلهم يمارسون هذه القيم، ثم تبدأ عملية الأخذ بالعمليات التي يمارسها القادة والأفراد والفرق معا يوما بعد يوم استنادا الى التحسين المستمر ورسالة المنظمة لتبدأ الخطوة الرابعة والأخيرة بتصميم منتجات وخدمات من خلال التركيز على حاجات الزبائن الملموسة وغير الملموسة واشباعها مع الأخذ بنظر العناية القدرة الإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة.

يتضح ما تقدم خلاصة للقول ان القيادة هي الأساس في عملية التفوق التنظيمي التي تدعم العناصر الأربعة على التوالي (4p) وتعمل معا ضمن مدخل النظام لتحقيق النتيجة النهائية (مدخل أصحاب المصالح) والمتمثلة بالتفوق.

المحور الثالث/ الجانب العملي

اعتمادا على منهجية البحث وكيفياته في الوصول الى النتائج المرجوة لقياس التفوق التنظيمي وفحصه في المنظمات الحكومية عامة وجامعة تكريت بشكل خاص، اذ ان التفوق التنظيمي لا يتحقق بالأمنيات ولا لفاقدى البصيرة من قادة المنظمات، وانما يتحقق بالعمل الجاد والتطبيقات الناجحة لأدارته وبناء نماذجه ذات المقومات الداعمة والمحفزة للوصول الى النتائج الإيجابية التي تمكنها من جني ثمارها.

أولا: نموذج فحص التفوق بطريقة التقييم المؤسسي

لقد طرحت العديد من نماذج التفوق و تتابعا مع ذلك واعتمادا على منهجية البحث، فإن البحث الحالي سوف يتبنى القياس وفقا لنموذج فحص تفوق المنظمات بطريقة تقييم الأداء المؤسسي، الذي يتكون من قائمة فحص معيارية تستخدم لقياس مدى تفوق المنظمات الحكومية والعامة او تخاذهها (ضعفها) وذلك من خلال خمسة معايير رئيسة، مقسم كل معيار رئيس الى عدة متغيرات ثانوية، والمتغير الثانوي بدوره مجزأ الى ابعاد فرعية مبينة تفاصيلها في المعادلات المبينة فيما يأتي، فضلا عن تحديد الأسئلة (المؤشرات) في جدول واسع وعريض (العنزي، 2016: 476-503) يحتوي على (181) سؤالا، تكون الإجابة عنها من قبل الفاحص (القائم بعملية الفحص او القياس) بدرجات من (1-10) حيث تعد الدرجة (1) هي المستوى الأدنى من الأداء للفقرة او السؤال المقصود، في حين تعد الدرجة (10) هي المستوى العالي من الأداء للفقرة او السؤال المقصود، وفي هذه الحالة عندما تحصل المنظمة على (1810) درجة فهي في اعلى مستوى من التفوق، واذا حصلت على (181) فهي في ادنى مستوى او اسوء حال من الأداء وان معايير التفوق ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر بالمعايير الرئيسية والفرعية (Vallejo et al, 2006: 328)، والخطوات الآتية تبين تفاصيله:

المعايير الرئيسية (181) = [القيادة الإدارية(33) + الموارد البشرية (47) + إدارة المعرفة (28) + العملية (39) + المالية (38)]

1. القيادة الإدارية = (الاستراتيجية + ثقافة المنظمة + الرقابة والتقييم)
- الاستراتيجية = (الرؤية والرسالة + الخطة الاستراتيجية + الربط مع اهداف الوزارة)
- ثقافة المنظمة = (القيم المشتركة + تمكين العاملين)
- الرقابة والتقييم = (مدى تحقيق الأهداف + التعاون التنظيمي + إدارة المخاطر)
2. الموارد البشرية = (إدارة الموارد البشرية + تخطيط القوى العاملة + التدريب والتطوير + رعاية العاملين)
- إدارة الموارد البشرية = (الوصف الوظيفي + الاختيار والتعيين + تقييم الأداء الوظيفي + نظام الحوافز)
- تخطيط القوى العاملة = (التنبؤ + تخطيط الاحلال الوظيفي)
- التدريب والتطوير = (تدريب العاملين + تطوير المدراء)
- رعاية العاملين = (علاقات العمل + المحافظة على العاملين)
3. إدارة المعرفة = (عمليات المعرفة + الأثر المعرفي + الاتصالات)
- عمليات المعرفة = (الفهم والتشجيع + التخطيط لاحتياجات المعرفة)
- الأثر المعرفي = (نشر المعرفة + المراجعة والتقييم)
- الاتصالات = (الاتصالات الداخلية + الاتصالات الخارجية)
4. العمليات = (إدارة العملية + إدارة علاقات العمل)



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

- إدارة العملية = (تصميم العملية وتقديمها + تبسيط الإجراءات)
- إدارة علاقات العملاء = (احتياجات الزبون وتوقعاته + رضا العميل + بناء العلاقات مع الموردين + التحسين المستمر)
- 5. المالية = (التخطيط المالي + التنفيذ المالي + التقييم المالي)
- التخطيط المالي = (التقديرات المالية + اعداد الموازنة)
- التنفيذ المالي = (إدارة التمويل + إدارة الشراء + إدارة المخزون)
- التقييم المالي = (الرقابة والتدقيق + تطوير الموازنة)

ثانياً: اختبار الفرضية

قام الباحث ومن ضمن موقع عمله في جامعة تكريت بمتابعة المعايير الرئيسية لقياس التفوق في الجامعة لمدة سنة كاملة وشهر ابتداء من 2016/6/13 ولغاية 2017/7/13 وقام بتقييم المعايير استناداً الى قائمة الفحص المعيارية المذكورة اعلاه³، بأخذ المتوسطات لـ (20) قائمة قيست على وفق فترات زمنية مختلفة، ومن مواقع وظيفية عليا مختلفة ايضاً، لتحقيق الشمولية في الفحص والقياس وتجنب الازدواجية والميل الى نتائج معينة دون غيرها. وقد تحصلت لدينا النتائج التي وضحتها الجدول (1):

جدول (1)

قيم واوزان معايير قائمة الفحص في جامعة تكريت

ت	المعيار	النتيجة	معيان التفوق	نسبة التحقق %
اولاً	القيادة الإدارية = (الاستراتيجية + ثقافة المنظمة + الرقابة والتقييم)	236	330	72
1	الاستراتيجية = (الرؤية والرسالة + الخطة الاستراتيجية + الربط مع اهداف الوزارة)	107	140	76
	أ	35	40	88
	ب	30	50	60
	ج	42	50	84
2	ثقافة المنظمة = (القيم المشتركة + تمكين العاملين)	68	80	85
	أ	37	40	93
	ب	31	40	78
3	الرقابة والتقييم = (مدى تحقيق الأهداف + التعاون التنظيمي + إدارة المخاطر)	61	110	55
	أ	12	30	40
	ب	27	40	68
	ج	22	40	55
ثانياً	الموارد البشرية = (إدارة الموارد البشرية + تخطيط القوى العاملة + التدريب والتطوير + رعاية العاملين)	247	470	52
1	إدارة الموارد البشرية = (الوصف الوظيفي + الاختيار والتعيين + تقييم الأداء الوظيفي + نظام الحوافز)	120	200	60
	أ	22	50	44
	ب	48	70	69
	ج	17	30	57
	د	33	50	66
2	تخطيط القوى العاملة = (التنبؤ + تخطيط الاحلال الوظيفي)	48	90	53
	أ	35	70	50
	ب	13	20	65

³ هي قائمة فحص طويلة جداً لا يسعنا المجال لذكرها هنا، وللاطلاع أكثر يمكن الرجوع الى:
- العنزي، سعد علي (2016)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، ط1، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

34	110	38	التدريب والتطوير=(تدريب العاملين+ تطوير المدراء)	3		
28	60	17	تدريب العاملين	أ		
42	50	21	تطوير المديرين	ب		
29	70	20	رعاية العاملين=(علاقات العمل+ المحافظة على العاملين)	4		
25	20	5	علاقات العمل	أ		
30	50	15	المحافظة على العاملين	ب		
30	280	83	إدارة المعرفة=(عمليات المعرفة+ الأثر المعرفي+ الاتصالات)	ثالثا		
29	70	20	عمليات المعرفة=(الفهم والتشجيع+ التخطيط لاحتياجات المعرفة)	1		
27	30	8	الفهم والتشجيع	أ		
30	40	12	التخطيط لاحتياجات المعرفة	ب		
39	100	39	الأثر المعرفي=(نشر المعرفة+ المراجعة والتقييم)	2		
44	50	22	نشر المعرفة	أ		
34	50	17	المراجعة والتقييم	ب		
22	110	24	الاتصالات=(الاتصالات الداخلية+ الاتصالات الخارجية)	3		
20	40	8	الاتصالات الداخلية	أ		
23	70	16	الاتصالات الخارجية	ب		
63	350	220	العمليات=(إدارة العملية+ إدارة علاقات العمل)	رابعا		
71	140	100	إدارة العملية=(تصميم العملية وتقديمها+ تبسيط الإجراءات)	1		
78	60	47	تصميم العملية وتقديمها	أ		
66	80	53	تبسيط الإجراءات	ب		
57	210	120	إدارة علاقات الزبون=(احتياجات الزبون وتوقعاته+ رضا العميل+ بناء العلاقات مع الموردين+ التحسين المستمر)	2		
53	30	16	احتياجات الزبون وتوقعاته	أ		
53	40	25	رضا العميل	ب		
45	60	27	بناء العلاقات مع الموردين	ج		
65	80	52	التحسين المستمر	د		
78	380	296	المالية=(التخطيط المالي+ التنفيذ المالي+ التقييم المالي)	خامسا		
54	90	49	التخطيط المالي=(التقديرات المالية+ اعداد الموازنة)	1		
78	40	23	التقديرات المالية	أ		
52	50	26	اعداد الموازنة	ب		
89	200	177	التنفيذ المالي=(إدارة التمويل+ إدارة الشراء+ إدارة المخزون)	2		
93	80	74	إدارة التمويل	أ		
99	80	79	إدارة الشراء	ب		
60	40	24	إدارة المخزون	ج		
78	90	70	التقييم المالي=(الرقابة والتدقيق+ تطوير الموازنة)	3		
68	50	34	الرقابة والتدقيق	أ		
90	40	36	تطوير الموازنة	ب		
60	1810	1082	المعيار الكلي للتفوق في المنظمة المبحوثة			

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج قوائم الفحص المعيارية

ويتضح من متابعة النتائج في الجدول المذكور آنفاً :

1. ان المنظمة المبحوثة كانت تمتلك توجهات لا بأس بها من ناحية القيادة الإدارية، إذ حصلت على نتيجة مرضية ونسبة 72%، ما يعكس الخصوصية المطلقة للمنظمة المبحوثة حسب هذا البعد بشكله الإجمالي، وهذا انما يعكس قدرة المنظمة على توفير مستلزمات القيادة الإدارية والتوجهات الاستراتيجية فضلا عن تأسيس ثقافة تنظيمية والرقابة والتقييم تعود بمجموعها الى تاريخ المنظمة ومكانتها ضمن الجامعات العراقية، ولاسيما ان الجامعة لها مكانة متميزة ضمن الجامعات الأخرى من ناحية توجهاتها القيادية اما على مستوى الابعاد الفرعية فكان الاتي:



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

أ. شكلت الاستراتيجية ضمن المحور المذكور أنفاً أهمية عالية عكست توجهات الجامعة التي ترتبط بتوجهات الوزارة من جانب ومن جانب آخر اهتمام الجامعة بوضع خططها الاستراتيجية التي تفوقها الى التفوق، وهذا ما عكسته نسبة التفوق الفعلي 76%، وهذا يشير الى ان الجامعة كانت متفوقة من وجهة النظر الاستراتيجية والتي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية.

ب. تعكس نسبة التفوق في مجال ثقافة المنظمة وقيمها نسبة تحقق عالية، ولاسيما وانها كانت تمثل 85% من المعيار الاساس، ما يفرض هيمنة هذا البعد على المحور الاول (القيادة الادارية) ويمكن ان يعود السبب الى طبيعة البيئة التي تنتمي اليها الجامعة وما تمتاز به من علاقات شخصية متداخلة وعلاقات اجتماعية تزيد من قيمة ثقافة الجامعة.

ت. حققت نسبة الرقابة والتقييم نسبة عالية نوعاً ما بلغت 55% من المعيار الرئيس تعكس اهميتها في تحقيق التفوق التنظيمي، الا ان الغوص في الابعاد الفرعية لهذا البعد يجعلنا ان نقول ان النسبة جاءت كنتيجة لك (التعاون التنظيمي) وهذا ما يرتبط اساساً ببعد الثقافة المذكورة آنفاً، الا ان الابعاد الفرعية الاخرى لم تشكل نسبة تفوق عالية وهذا يعكس عدم تحقيق الجامعة لأهداف الرقابة والتقييم بشكل امثل فضلاً عن عدم ادارة المخاطر بالشكل الامثل ايضاً (لا يتعلق هذا البعد بالجوانب المالية).

2. لم تحقق المنظمة المبحوثة او لم تدرك أهمية الموارد البشرية فيها، إذ بلغت نسبة التحقق للتفوق لهذا البعد بـ 61%، الا ان هذه النسبة لا تعكس ما تمتلك به الجامعة من قدرات بشرية ولاسيما وان الجامعة تمتلك عدد هائل من العاملين فيها من حملة الشهادات العليا فضلاً عن الموظفين ذوي الخبرة العالية، ويمكن ان تعود الأسباب الى الاتي:

أ. ان إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان يغلب عليها الجانب العاطفي في الإدارة وعدم الاخذ بأساليب الثواب والعقاب في شكلها الصحيح، نظراً لما تتمتع به بيئة الجامعة من اضطرابات بفعل الحروب وما شهدته الجامعة من انتقال الى مواقع أخرى في السنوات الأخيرة، عكس عدم استقرارية الوصف الوظيفي وإدارة الحوافز وتحديد الخبرات المطلوبة بشكلها الأمثل.

ب. لم تحقق الجامعة نسبة تفوق عالية في مجال تخطيط قوة العمل إذ لم تعكس فقط ما نسبته 50%، وهذا يمكن ان يعود الى عدم توافر الدرجات الوظيفية، والاكتفاء بحركة الملاك الوظيفي وهو ما يعكس نقص كبير في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية، واستقطاب الافضل منها.

ت. كان هناك ضعف في قدرة الجامعة على تطوير الموارد البشرية من ناحية تدريب العاملين وتطوير المدراء، وذلك قد يعود الى ضعف إمكانات الجامعة المالية التي بسببها لم تكن هناك دورات خارجية تحقق اكتساب مهارات ومعرفة جديدة والاكتفاء بالدورات المقامة داخلياً وعزل الجامعة عن العالم الخارجي.

3. حققت الجامعة ضعفاً ادراكياً واضحاً في مجال إدارة المعرفة عكسه نسبة المؤشر الكلي لأهمية هذا المتغير، وهو يشير الى عدم تطبيق الجامعة لأبعاد هذا المتغير (سواء كانت من ناحية عمليات إدارة المعرفة والاتصالات ما بين الكليات والاقسام) والاعتماد على البريد الرسمي فقط، إذ كانت نسبة التفوق في هذا المجال لا تتعدى نسبة الـ 30% من الأداء المعياري لهذا المتغير، وهو ما يعكس عدم الادراك لأهمية هذا المتغير، ولاسيما وان ادارة المعرفة باتت تشكل أهمية كبيرة لجميع المنظمات بشهادة واعمال اغلب الباحثين والممارسين.

أ. لم يتوافر الفهم والتشجيع لعمليات ادارة المعرفة فضلاً عن التخطيط لاحتياجات المعرفة وهو ما يشير الى احتكار المعرفة، وعدم توافر الوسائل والممكنات او عدم وجود الادارة التي تدرك أهمية المعرفة وتشجع عليها.

ب. لم تدرك الجامعة أهمية الاثر المعرفي في تحقيق التفوق التنظيمي، وقد يعود السبب الى السبب نفسه المذكور آنفاً.

ت. اشر بعد الاتصالات ضعفاً كبيراً في تحقيق التفوق على الرغم من ان عالم اليوم هو عالم الثورة التكنولوجية ما يجعل من الممكن الافادة من وسائل التواصل ومواقع التواصل الاجتماعي ممكناً لإدارة المعرفة وعدم احتكار المعرفة.

4. حققت الجامعة نسبة لا بأس بها من ناحية معيار العمليات الذي يعكس ادارة عمليات الجامعة الفاعلة نوعاً ما، وقد اشرت نسبة التفوق وفق هذا المعيار بمقدار 63% تقريباً، اي ان الجامعة استطاعت ان تحرز نقاط بقدر 220 نقطة من اصل 350، وهذا ما يعكس انسجام ادارة العمليات مع التوجهات الاستراتيجية، ويشير الى



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

ان الجامعة لها خارطة طريق جيدة لكن تحتاج الى بعض التعديلات خصوصا بما يتعلق مع معيار الموارد البشرية ومعيار ادارة المعرفة.

أ. كانت ادارة العملية من حيث تصميم العملية وتقديمها وتبسيط الاجراءات فاعلة ايضا اذ بلغت 71% ولاسيما من ناحية تصميم العملية التي كانت قد حققت نسبة تفوق 78% وهذا انما يعكس حرص ادارة الجامعة على تحسين عمل الجامعة من خلال تصميم العملية بوصفها الاساس التشغيلي لأداء الجامعة فضلا عن دورها في تبسيط الاجراءات.

ب. اما ادارة علاقات الزبون فلم تكن بالمستوى المطلوب اذ لم تتعدى نسبة 57% وهذا يشير الى ان الجامعة لم تفعل مبدأ ادارة علاقات الزبون كفلسفة ادارية حديثة ، وقد يعود السبب الى الأيدولوجية التي تتحكم بعمل الجامعة بوصفها منظمة حكومية، على الرغم من انه يجب ان تكون هناك علاقات طويلة الامد مع الزبائن (الطلبة وسوق العمل) والعمل على ارضاء حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

5. حققت الجامعة تميزا ملحوظا في هذا الجانب اشترته نسبة التفوق فيه بنسبة 82% ، ما يعكس الاهتمام بهذا الجانب وفق معايير صحيحة وابداعية حققت مستويات جيدة من التفوق، وهذا يعكس خصوصيتها في المحافظة على اموالها من ناحية التخطيط والتنفيذ والتقييم، وما يؤشر ايضا اهمية الرقابة المالية في الجامعة. اما على مستوى الابعاد الفرعية:

أ. لم تشكل نسبة التفوق وفق بعد التخطيط المالي اهمية كبيرة اذ لم تتعدى نسبته 54% وقد يعود السبب الى الاسباب نفسها المذكورة آنفا المرتبطة بطبيعة المنظمات الحكومية والتي لا تكون موازاناتها التقديرية دقيقة جدا.

ب. كان هنالك تفوقا ملحوظا وفق هذا البعد (التنفيذ المالي)، اذ حققت ما نسبته 89% تقريبا، عكست أفضل نسبة للتفوق وحققت تفوقا شاملا لمتغير الادارة المالية في الجامعة، تبين من خلالها اهمية ابعاد كل من ادارة التمويل في كيفية حصول الجامعة على الاموال فضلا عن ادارة الشراء والمخازن.

ت. ايضا وفق هذا البعد (التقييم المالي) كان هناك تفوقا ملحوظا في اهمية الرقابة الداخلية على اموال الجامعة وكيفيات الصرف عكستها نسبة التحقق للتفوق وفق هذا البعد 77%.

ومن ثم ومن رؤية النتائج المذكورة آنفا يمكن القول: ان المنظمة المبحوثة قد حققت تفوقا تنظيميا بما نسبته 60% تقريبا وهي ما تعكس نسبة تحقق 1082 درجة من اصل 1810، ليحقق لنا القول ان الجامعة تمتاز بتوجهات لا باس بها من ناحية التفوق التنظيمي وخصوصا في مرتكزات التوجهات الاستراتيجية وادارة العملية والادارة المالية، اما من ناحية الموارد البشرية وادارة المعرفة فلم يكن هناك اهتماما كافيا فيها ولاسيما ادارة المعرفة التي حققت مستوى متدنيا من القياس، ما يحتم علينا التشجيع باتجاه تبني ابعاد ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية لتفعيلها بالشكل الامثل لتخطي حواجز الزمن وتقديم خطوات متسارعة باتجاه البناء الفكري للجامعة من خلال الاعتماد على هيمنة رؤوس الاموال الفكرية وتشجيعها على خلق المعرفة وفهمها ومن ثم التشجيع على نشر هذه المعرفة في الشكل الذي يخدم المجتمع الجامعي في المنظمة والخارج بالشكل الامثل.

وبالتالي ومن اجل معرفة معنوية الفحص، فقد قام الباحث بأجراء اختبار (T Test) للعينات المزدوجة الذي يستخدم لقياس الفرق المعنوي بين متوسط النتائج المستحصلة والمعايير الاساسية، وتم استخدام هذا الاختبار وفق كل مرتكز من مرتكزات التفوق التنظيمي (القيادة الادارية، الموارد البشرية، ادارة المعرفة، العمليات، المالية) ومن ثم تم الاختبار على المستوى الاجمالي في محاولة لاختبار الفرضية بشكل فرعي ومن ثم بشكلها الاجمالي، وبعد اجراء الاختبار وفق برنامج (SPSS) تبين لنا النتائج الواردة في الجدول (2):

جدول (2) الارتباط بين النتائج والمعايير و اختبار العينات المزدوجة (المستوى الفرعي والاجمالي)

اختبار العينات المزدوجة			الارتباط			المرتكز
sig	df	T Test	sig	Person الارتباط	العينة (المعايير)	
0.001	7	-5.150	0.041	0.73	8	القيادة الادارية
0.000	9	-6.720	0.007	0.781	10	الموارد البشرية
0.001	5	-7.264	0.183	0.627	6	ادارة المعرفة
0.002	5	-6.126	0.010	0.916	6	العمليات
0.009	6	-3.786	0.001	0.958	7	المالية
0.000	57	3.891	0.000	0.99	58	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث (دمج جدول الارتباط مع اختبار العينات المزدوجة) اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

ومن خلال متابعة مضامين الجدول (2) يمكن قراءة المؤشرات الاتية:

1. القيادة الإدارية (الاستراتيجية+ ثقافة المنظمة+ الرقابة والتقييم): يظهر الجدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) الذي بلغ (73%) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا ومعنويا ، فضلا عن ذلك فإن الجدول يبين قيمة اختبار (t Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج و القيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى، ويدعم مرتكز القيادة الادارية تبعا لمعنوية النتائج.
2. الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية+ تخطيط القوى العاملة+ التدريب والتطوير+ رعاية العاملين): يظهر الجدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا ومعنويا حيث بلغ (78%)، فضلا عن ذلك فإن الجدول يبين قيمة اختبار (t Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج و القيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية، ويدعم مرتكز الموارد البشرية واهميتها في الجامعة المبحوثة.
3. إدارة المعرفة (= عمليات المعرفة+ الأثر المعرفي+ الاتصالات): يظهر الجدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) الذي بلغ (63%) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا لكنه غير معنوي ويعود السبب في عدم معنويته الى ان مستوى ادارة المعرفة لم يكن بشكل يعزز من قيمة معامل الارتباط ما يعني ان الجامعة المبحوثة لم تولي اهتماما كافيا لمرتكز ادارة المعرفة ، لكن على الرغم من ذلك فإن الجدول يبين قيمة اختبار (t Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج و القيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة بشكل متواضع، ويدعم مرتكز ادارة المعرفة ويدلل الى زيادة الاهتمام به.
4. العمليات (= إدارة العملية+ إدارة علاقات العمل): يظهر الجدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) الذي بلغ (91%) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا ومعنويا ، فضلا عن ذلك فإن الجدول يبين قيمة اختبار (T Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج والقيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ويدعم مرتكز العمليات بشكل امثل.
5. المالية (= التخطيط المالي+ التنفيذ المالي+ التقييم المالي): يظهر الجدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) الذي بلغ (95%) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا ومعنويا ، فضلا عن ذلك فإن الجدول (2) يبين قيمة اختبار (t Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج و القيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة، ويدعم مرتكز المالية.
6. المعيار الكلي للتفوق: ان الجدول يحدد بوضوح معامل الارتباط (بيرسون) الذي بلغ (99%) بين النتائج والمعايير الذي كان قويا جدا ومعنويا، فضلا عن ذلك فإن الجدول يبين قيمة اختبار (t Test) للعينات المزدوجة التي تظهر وجود فروق معنوية بين النتائج و القيم المعيارية لقائمة الفحص ويثبت معنوية النتائج ما يدل على قبول الفرضية الرئيسية، ويدعم وجود التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة ويدل الى اهمية المؤشرات التي ينبغي ان تؤخذ بنظر الاعتبار في رسم توجهات الجامعة وجعلها نقطة البدء باتجاه الحصول على درجات عالية من التفوق.

واعتمادا على ذلك فإنه يمكن للباحث من قبول فرضيته قبولا تاما، فعلى الرغم من توافر المرتكزات الخمسة، ورغم معنوية النتائج بحسب اختبار (t Test)، الا ان التأشير المذكورة أنفاً بالنسبة لمرتكزات (الموارد البشرية، ادارة المعرفة) جعل الباحث يشدد الى ان تعي الجامعة اهمية الموارد البشرية وادارة المعرفة، وينبغي هنا ان نستذكر ختاماً حكاية من الموروث الصيني دعماً للنتيجة وتهيئة لاستنتاج (تقول الحكاية ان الصينيين القدماء عندما ارادوا ان يحصنوا بلدهم قاموا ببناء سور الصين العظيم، لكن للأسف خلال المائة سنة الاولى من بناء السور تعرضت الصين الى ثلاث غزوات، وفي كل مرة فإن العدو لم يكن بحاجة الى اقتحام السور او تسلقه، بل كانوا يدفعون الرشوة للحراس، ما يعني ان الصينيين انشغلوا ببناء السور ولم ينشغلوا ببناء الحراس) ما يجعل لنا القول ((ان بناء البشر اهم من بناء الحجر)) ومن هذا المنطلق يرى الباحث ضرورة التركيز على دعم الجوانب البشرية الابداعية في كافة مجالات عمل الجامعة ، ولا نقول التركيز يكون على الشهادات وانما على الكفاءات الابداعية (رأس المال البشري المبدع)، الذي يعد الاساس في عمل المنظمات بل وحتى المجتمعات منذ قديم الازل الى نهاية العالم.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين للباحث ان هناك توجهات واقعية للمنظمة المبحوثة للوصول الى التفوق التنظيمي، عكست تحقيق حالة من النتائج المرضية وفق طريقة تقييم الاداء المؤسسي تعود بمجملها الى التعليمات المركزية لإدارة الجامعة والوزارة، بوصفها متتالية حكومية لان الجامعة منظمة حكومية.
2. ظهر ان الجامعة لها توجهات قيادة ادارية انعكست بمزيد من التفوق فسرت بمجملها الفكر القيادي الذي تمتاز الجامعة بامتلاكها له وفقاً للموارد الفكرية (العقول) وتتبعها من الاستنتاج الاول من ناحية التوجهات الحكومية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.
3. تبين ان الجامعة لا تدرك اهمية البحث والتطوير فيها من عدة نواحي، اذ لم يكن هناك اهتماما كافيا بتطوير وتدريب القوى العاملة (الموارد البشرية) على تعلم واكتساب المهارات والخبرات الجديدة، والاكتفاء بما متوافر من خبرات وقدرات، ويمكن ان يعود السبب الى البيئة المادية التي تعاني منها الجامعة بعدم وجود تخصيصات لهذه الاغراض.
4. لم تكن هناك قدر من الاهتمام بإدارة المعرفة، وكان الجامعة لم تدرك اهميتها، فضلا عن ذلك فلم تتوافر قنوات الاتصال التي تؤدي الى تسهيل عملية نقل الخبرات والمعارف فيما لو توفرت الرغبة والقدرة على نشر المعرفة والتشجيع على تبنيها التي تكاد تكون معدومة، وهذا يحقق حالة من الاحتكار المعرفي.
5. كان هنالك اهتماما كبيرا من الجامعة بإدارة العملية حققت مستويات عالية، توجت بأهمية ادارة العلاقة مع العملاء والحصول على رضا الزبائن والتحسين المستمر في العمليات، ما يحقق حالة من الفهم ان الجامعة تمتلك عقول ابداعية من ناحية الكوادر البشرية العاملة في الجانب العملي والتكتيكي، وقد يعود السبب الى الوصول الى ناحية الشعور بالانتماء وتحقيق الهوية كلا من موقعه، فضلا عن الاعتماد على العلاقات البين شخصية في التعاملات بين الموظفين وحتى الملاك التدريسي.
6. كانت الادارة المالية والرقابة الداخلية للجامعة فضلا عن التدقيق في افضل الاحوال، انعكست من خلال اهتمام الجامعة بالجوانب المالية والحفاظ على امواله والتدقيق عليها.

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام المتواصل بالتفوق التنظيمي واعتماد التحسين المستمر كأساس له، ولاسيما وان الوزارة لها اهتمام كبير بموضوع ضمان الجودة والبحث والتطوير من جانب والعمل الدؤوب على ترصين المؤسسات الحكومية من جانب اخر.
2. ضرورة ادراك الجامعة لأهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية العاملة فيها، لان التقدم السريع في البيئة العالمية يحتم علينا اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات على غرار الدول المقدمة وعدم الاكتفاء بما توافر حالياً.
3. ينبغي ان تركز ادارة الجامعة على تفعيل عمليات ادارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة الجديدة و تخزينها ونشرها وتطبيقها في مشاريع بحثية وتطبيقية تعم الفائدة بها على المجتمع وجعل ثقافة المعرفة والتشارك بها هي الساندة في الجامعة.
4. محاولة زيادة الاهتمام بمرتكز الادارة المالية في الجامعة وزيادة التركيز عليه لأنه من المعايير المهمة، ولاسيما وان الجامعة حققت مستويات عالية فيه، ولكي تحقق درجة كاملة وفق الطريقة المختارة.
5. اعتمادا على نتائج البحث واستنتاجاته فإن البحث يقدم التوصية الاتية: محاولة قياس التفوق التنظيمي وفق معيار جائزة الجودة الاوربية والمقارنة مع نتائج البحث الحالي.

References

المصادر

1. بلكبير، خليفة محمد. (2016)، " تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة " مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14، مجلد1.
2. بو سالم، أبو بكر (2015)، " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي/ دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد.
3. جميل، احمد وسفير، محمد. (2011)، " التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات " مجمع مدخلات الملتنقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد22-23 نوفمبر، الطبعة الثانية.



فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت

4. شوقي، قبطان. (2010)، " إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
5. العزاوي، شفاء محمد علي. وهاشم، ولدان عبدالستار. (2015)، " تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي/ بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد84، ص120-145.
6. العنزي، سعد علي. (2016)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، ط1، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
7. النقار، عبد الله حكمت عبو داود. (2008)، " تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة/ دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. Boussalem, Aboubakeur. (2015), " employees Empowerment as an approach to achieve the Business Excellence", Roa Iktissadia review, Issue9.
9. Dahlgaard, Jens J & Dahlgaard Su Mi. (2003), " A Quality strategy and self-assessment Method for organizational excellence", Asian Journal on Quality, Vol4, Iss1, pp20-39, Emerald.
10. Harrington, James H. (2005), " The Five Pillars of Organization excellence", Handbook of Business Strategy pp107-114, Emerald Group Publishing Limited.
11. Kanji, Gopal K. (2007), " Performance Measurement: A system approach for Excellence", <http://www.eoq.org>
12. Marrewijk, Marcel Van. Wuisman Iris. Cleyn, Wim De. Timmers Joarre. Panapanaan Virgilio & Linnanen Lassi. (2004), " A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: to wards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment tool for Organizational excellence and CSR", Journal of Business Ethics, Vol55, No2, pp83-98, Springer.
13. Moullin, Max. (2007), " Performance Measurement definitions: Linking Performance measurement and Organizational excellence", International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol20, No3, pp181-183, Emerald group by Research gate.
14. Ringrose, Dawn. (2013), "Development of an Organization excellence framework", The TQM journal, Vol25, No4, pp441-452, Emerald.
15. Sa, Patricia Moura E & Kanji, Gopalk. (2003), "Finding the Path to Organizational excellence in Portugese Local government", Total quality Management, Vol 14, No 4, pp491-505, Routledge Taylor & Frances group.
16. Vallejo, Paula. Saura Rosa Mania. Sunol Rosa. Kazandjian. Vahe, Urena Victoria & Mouri, Jordi (2006), " A proposed adaption of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the Path framework", International for Quality in health Care, Vol8, No5. pp327-335.
17. www.EFQM.org
18. www.saiglobel.org
19. www.nist.org
20. www.excellence.ac



Examine of Organizational Excellence by Corporation Performance Assessment Method; Case Study in Tikrit University

Abstract

The research started from the basic objective of tracking the reality of organizational excellence in educational organizations on the basis of practical application. The research in its methodology was based on the examination of organizational excellence in the way of evaluating institutional performance. Tikrit University was selected as a case study to study the reality of application to the dimensions of organizational excellence in it, The results of the analysis for ten periods during the year and month. For the accuracy of the test and its averages, it was preferable to use the T test to determine the significance of the results compared to the basic criteria.

The research found that there is an organizational excellence in the University of Tikrit by 60%, mainly due to the dimensions of strategic directions and management of the process as well as financial management. The dimensions of human resources and knowledge management were not at the required level, despite the significance of the results according to test (t) With a set of recommendations that help to raise the level of excellence in the university.

Keywords: organizational excellence, Pillars of organizational excellence, Tikrit University.