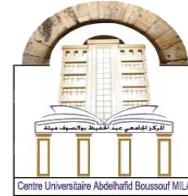




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المراجع : 2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التصنيف: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارن قوقة ميلة) نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.Sc)

لبنصر " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

أبو بكر بوسالم

إعداد الطالبتين :

- حميده مزهود

- سمية خالد

لجنة المفاوضة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ عبد المالك بوركوة
مشرقا ومقربا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ أبو بكر بوسالم
مناقشة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ عمار عريض

السنة الجامعية 2018/2019



الحمد لله رب العالمين

والصلوة والسلام على أشرف المرسلين

دُعَاء

ربنا لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا
ولا باليأس إذا فشلنا
وذكرنا دائماً أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح
وساعدنا على قول الحق في وجه الأعداء
وعدم قول الباطل لكتاب الضعفاء
ربنا إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تفقدنا توافعنا
وإذا أعطيتنا توافعاً فلا تفقدنا اعتزازاً بكرامتنا
آمين

شُكْرٌ وَّتَقْدِيرٌ

الشكر والحمد لله تعالى من قبل ومن بعد
والصلوة والسلام على النبي المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم
والشكر كما أمرنا الله تعالى، يكون كذلك لأصحاب الفضل، وصاحب الفضل الأول أستاذنا
المشرف، الدكتور: **أبو بكر بوسالم**; صاحب العناية والفضل والنصيحة العلمية السديدة.
 ولو لاه ما خرج هذا العمل إلى النور، فله منا جزيل الشكر والعرفان.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل، الذين أسهموا في هذا العمل من مختلف الجوانب
أساتذتنا الكرام: الدكتور **محمد بوطلاعة**، الدكتور **الريع قرين**، الدكتور **فاروق بوالريحان**
والدكتور **مليود برني**، والدكتور **إبراهيم عاشوري**.

كما يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل:
الدكتور: **سليم مزهود**; الذي خصّص لنا من وقته الثمين
فقرأ المذكرة ودقّق في لغتها، ونسقها شكلاً ومنهجاً.

ونشكر كل موظفي مؤسسة مطاحن بنى هارون بالقرارم قوقة، ولاية ميلة، الذين قدموا لنا يد المساعدة في الجانب التطبيقي من هذه المذكرة، وبخاصة ما تعلق بتوزيع الاستبيانات وجمعها.
ونشكر مرة أخرى الدكتور إبراهيم عاشوري الذي ساعدنا في إخراج هذه الدراسة بشكل جيد.
والشكر إلى كل من مدّ يد العون لنا ولو بالكلمة الطيبة.

الطالبات؛ حميدة وسمية

إهداء

إلى أخي الغائبة والحاضرة، الشهيدة **يمني** التي كانت نوراً يضيء حياتنا ونبعاً نرتوي منه حباً وحناناً .. رحمة الله وجعلها من سيدات أهل الجنة.

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية فعلمتنى معنى أن أكون للعلم وفيه وللحياة متعطشة، فلم أَرْ أمامي سواها "ماما الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي ربّاني على الفضيلة والأخلاق وشمني بالعطف والحنان، وكان لي درع أمانٍ أحتمي به في نائب الزمان، وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان "بابا الغالي"
حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أخي الدكتور "سليم"، ذلك الرجل الذي أعطى وما زال يعطي دون أن ينتظر المقابل.
إلى إخوتي الأعزاء توأم روحي الذين أحاطوني بالعون والدعاء والحب والوفاء...
نجاة، سناء، سلمى، أسماء، حسان.

إلى أزواج أخواتي وزوجة أخي ، وأولادهم
أواب، براء، أروى تفاؤل، متى، إكرام، رحيب، مطيع وأصيل.
وإلى كل العائلة الكبيرة فرداً فرداً

إلى أساتذتي الأفضل في جميع الأطوار الدراسية
فلهم الفضل في تعليمي ولهم الوفاء والتجليل.

إلى مديرِي بالعمل السيد عبد الحق مهني .. الذي دعمَني وشجعني على مواصلة مشواري الدراسي دون عراقيل، فكان مثلاً يحتذى به في القيادة.
إلى إخوةٍ لم تلدهم أمي ... أصدقائي وأحبابي.
وإلى كل طلبة العلم.

حميدة

إهدا

الحمد لله الذي زينني بالعقل وتوجني بنتائج النجاح والتفوق
فيما رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالك

* إلى من كان لي قدوة في الحياة

إلى من دعمني مادياً ومعنوياً، إلى من أنار دربي بوجوده ورعايته

"أمي الغالي"

* إلى من حملتني وهنا على وهن

إلى من كانت ضميري الساهر ومرآتي في هذه الحياة إليك

"أمي الغالية"

لكل يا أمي كل الحب والتقدير

إلى الأخ العزيز "فاتح"، والأخوات الجميلات: "ياسمينة، مونيا"

إلى من شاركتني الحلوة والمرة

إلى كل الأصدقاء دون استثناء

إلى كل من ذكرهم العقل وأحبهم القلب ونسفهم القلم

إليكم جميعاً أهدي ثرة عملي وجهدي.

سمية

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	دعاة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
أ - ي	مقدمة عامة
73-1	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي
7	المطلب الثاني: أنواع ومستويات المناخ التنظيمي
10	المطلب الثالث: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
14	المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي
21	المطلب الخامس: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
24	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي
25	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي
33	المطلب الثاني: دوافع وعوائق التميز التنظيمي
36	المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتميزة
38	المطلب الرابع: متطلبات وأبعاد التميز التنظيمي
45	المطلب الخامس: نماذج التميز التنظيمي
65	المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي
65	المطلب الأول: دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي
66	المطلب الثاني: دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي
69	المطلب الثالث: دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي
71	المطلب الرابع: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي
73	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي	102-74
تمهيد الفصل	75
المبحث الأول: نبذة حول مؤسسة مطاحن بنى هارون	75
المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة	75
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمصالح التابعة لها	77
المطلب الثالث: أهداف وأهمية المؤسسة	81
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	82
المطلب الأول: تقديم الاستبيان، هدفه، الأساليب الإحصائية المستخدمة	82
المطلب الثاني: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة	84
المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها	84
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات	86
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	86
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	91
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات	97
خلاصة الفصل الثاني	102
الخاتمة العامة	106-103
قائمة المراجع	118-107
قائمة الجداول	120-119
قائمة الأشكال	122-121
الملاحق (من 1 إلى 5)	--

ملخص

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرايم قوقة)، إذ تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحواجز، المشاركة في اتخاذ القرارات)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) مستخدم بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (42) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، إذ اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة في الاستبيان على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها منها: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبيان وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى..

وقد بينت الدراسة أنه يوجد دور للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحواجز، مشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة "0,05"

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسة تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية في المؤسسة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، وأيضا توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في ترسیخ مفهوم التميز التنظيمي لدى كافة المستخدمين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التميز التنظيمي، مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرايم قوقة – ميلة).

Abstract in English :

The objective of this study was to identify the role of the organizational climate in achieving organizational excellence in the Beni Haroun Mills Corporation. The organizational climate elements were: organizational structure, leadership style, incentives and participation in decision making. Questionnaire for the purpose of collecting and distributing data on a sample of (50) users at the center of the study. The number of questionnaires returned (42) was valid for statistical analysis. In analyzing the data in the questionnaire, we used the statistical package for social sciences (SPSS) Statistical methods according of the hypotheses of the study and its questions, including: calculate the averages and standard deviations, calculate the sincerity of the questionnaire through the alpha Cronbach coefficient, regression analysis, and other statistical methods..

The study found that there is a role for the organizational climate (organizational structure, leadership style, incentives, participation in decision making) in achieving organizational excellence at the level of "0.05". The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is: Its dimensions are continuously enhanced to enhance its positive aspects and address its negative aspects in the establishment, and try to confront them and overcome them, and also provide an appropriate regulatory environment contributes to the consolidation of the concept of organizational excellence for all users of the establishment.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Excellence, Beni Harounn Mills establishment (Grarem Gouga.Mila) .

مقدمة عامة

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق هدفها الرئيس وصياغة رؤيتها وتجسيد الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، وحتى تتمكن من الوصول إلى هدفها يتطلب الأمر منها إيجاد مناخ ملائم من خلال توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية ...

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الظروف والمتغيرات والأجواء الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة ولائهم للمنظمة.

ومن الملاحظ أن كلمة: (مناخ)؛ هي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما يستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، لذلك فإن ظاهرة المناخ التنظيمي هي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام والدراسة، نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطه بالعناصر التنظيمية والأداء الفعال للمنظمة، لذلك فقد أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقتها لتحسينه بالشكل الذي يسهم في الرقي بأداء المنظمة وضمان تفوقها الدائم.

لأجل ذلك -وفي ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم- فقد أصبح مفروضاً على المنظمات مواكبة هذه التطورات السريعة والمترابطة بشكل يميّزها عن غيرها لأنّ الأسواق والمنافسة اليوم لم تعد تعرفُ بالمواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما أصبحت تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعرف وتتنوعها كرؤساء ومرؤوسين.

وفي هذا الاتجاه قد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ذلك لأنّ اهتمام المنظمة اليوم صار موجهاً نحو البحث عن الأساليب المثلثة لتحقيق التطوير المستمر من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سماتها الأساسية هي التميز المستدام، والذي يتماشى وأدوات الزيائن المتطرفة والمتنامية، وفي هذا يشير عالم الاقتصاد توم بيترز (Tom Peters)، أنه "لا توجد منظمات متميزة، وإنما توجد منظمات جاهدة من أجل التميز التنظيمي، من خلال التحسين المستمر للمنتجات من أجل البقاء والنمو"، وقد ساهمت بيئه الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو الاجتهاد والسعى من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، لذا يُعد التميز أحد المقومات للبقاء والنجاح، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر بيئة ملائمةً للتميز، إذ يُعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحاضن التميز والمتميزين.

أولاً؛ إشكالية الدراسة:

إن بيئه الأعمال اليوم تفرض على المنظمات بناء صرح داخلي متماساً ومتراصاً موحد الأهداف والغايات، متتسق الأفكار والمناهج من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة، بهدف خلق جوًّا مناسب لتحسين مستويات التميز داخل المنظمة، إذ أصبح جلياً أنَّ نقدم المنظمات والدول ما هو إلا نتيجةً لتحسين مستوى التميز داخلها، ومن هنا كان حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميله) وما سبق؛ فإنَّ إشكالية البحث تكمن في السؤال الرئيس الذي نطرحه على النحو الآتي:

- هل للمناخ التنظيمي دور في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميله)؟

هذا التساؤل يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون؟
- هل يساهم نمط القيادة المتبعة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون؟
- هل تسهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون؟
- هل تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون؟

ثانياً؛ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية فإننا ننطلق من الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميله). وتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:
- يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون.
 - يساهم نمط القيادة المتبوع في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون.
 - تسهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون.
 - تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون.

ثالثاً؛ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر المدرورة سلفاً، وبالنسبة لأهمية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ببعاده وعناصره المختلفة، فتكمـن في كونه يعمل على تحقيق جوًّا عملٍ بين أفراد المؤسسة، مما يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وغايـاتـها، أما بالنسبة لأهمية التميز التنظيمي فتكـمنـ في حاجةـ المنظمـاتـ إلىـ وسائلـ وطرقـ للتعرفـ علىـ العقبـاتـ التيـ

تواجهاً حال ظهورها، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة وتطوير أعضائها بصفة دائمة سواء أكانوا مدربين أو رؤساء مصالح أو موظفين ومرؤوسيين، وهذا ما يعزّز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز وجعل المنظمة أكثر تميزاً قياساً على المنظمات المنافسة.

من ناحية أخرى يشكل موضوع دراستنا المتمثل في "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي" أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ يساعدها هذا الموضوع -من خلال النتائج المتوصّل إليها- على التعرّف بشكل جيد على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، وما هي انطباعات المستخدمين اتجاهه، مما يسمح للمؤسسة بتحديد معيقات التميز لديها وكيفية تجاوزها وبلوغ حالة من التفوق التنظيمي، مما ينعكس ذلك على أنظمتها وعملياتها ومدخلاتها ومخرجاتها وهو ما يكفل التميز المستمر من أجل النمو والبقاء. كما يعتبر أيضاً إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي والخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات التي تثري الجانب الأكاديمي والعملي في آن واحد.

رابعاً؛ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ذكر منها:

- 1- تحديد وتوضيح علاقة عناصر المناخ التنظيمي ودورها في تحقيق التميز التنظيمي من خلال:
 - توضيح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.
 - توضيح دور نمط القيادة المتبعة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.
 - توضيح دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.
 - توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.
- 2- تقييم واقع التميز التنظيمي في المؤسسة، ومحاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد إدارة المؤسسة على تحسين ورفع مستويات التميز لديها.
- 3- تبيان إمكانية استدامة التميز داخل المؤسسة من خلال توفير مناخ ملائم.



خامساً؛ الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

- دراسة عيسى فربوب، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمؤسسة صناعة الكواكب (E.N.I.C.A.B) بسكرة". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار التكنولوجيا) في أداء العاملين بالمؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من حيث الأبعاد المشكّلة له، إذ انطلق الباحث من الإشكالية الآتية: هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مؤسسة الكواكب؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان مكون من (30) سؤالاً، وتأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة محكمين، كما تأكد من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل كندال (Kendall coefficient) ووجد أنه ذات دلالة إحصائية وتحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (50) عاملًا من خارج أفراد عينة الدراسة، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach .0,85).

وتكونت عينة الدراسة من (492) عاملًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفق التوزيع المناسب، إذ بلغت (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (985) عاملًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين.

- دراسة أحلام حميد نعمة الجنابي، بعنوان: "مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية"، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد: 22، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية، ولتحقيق أهداف الدراسة انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيس الآتي: هل للمناخ التنظيمي في الجامعة دور في التأثير الإيجابي الذي يحدث في المجتمع؟ وما السُّبُل التي تعمل من خلالها الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، ومجتمع البحث يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأخذت نسبة (20%) من مجتمع البحث لتمثل عينة البحث (66) عضواً من بين أعضاء هيئة التدريس، وقد أعدّت الباحثة مقياساً لمناخ التنظيمي تكون بصيغته النهائية- من (40) سؤالاً واعتمدت الباحثة على مجموعة أبعاد لمناخ التنظيمي وهي: الحوافز، والتدريب



وعملية اتخاذ القرار والانتماء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الايجابي بالمجتمع بدرجات متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

• دراسة موران (Moran): "المناخ التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية" ،
Organizational Climat in Institution of Higher Education.Dissertation absrtact
University of Pittsburg.Vol.41.N 7.1985.

هدفت الدراسة إلى تحديد البنية والأبعاد النظرية للموضوع، من حيث مستوى التحليل الذي ينبغي إجراؤه لتحليل المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد الطريقة التي توضح كيفية نقل تصور الأفراد لإنجازات المؤسسة، ومدى مساهمتهم في هذه الانجازات وفي تشكيل المناخ التنظيمي، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أنَّ المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى التنظيم، بمعنى أنه يميز بين المؤسسات الواحدة عن الأخرى، وتبيّن كذلك أنَّ مستوى الأداء كان أفضل لدى المؤسسات التي تتمتع بمناخ إيجابي وأنَّ هذه المؤسسات -ذات المناخ الإيجابي- كانت أكثر دقةً في تحديد أهدافها مقارنةً بالمؤسسات ذات المناخ السلبي، وقد كانت رؤى المديرين أكثر إيجابية حول المناخ التنظيمي من رؤى أعضاء هيئة التدريس، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

• الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

• دراسة علي الصلاعين بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الهاشمية الأردنية، مجلد 37، عدد: 1، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميّز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة وتطويرها، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة على النتائج الآتية:

- إنَّ مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وإنَّ مستوى إدراكيهم لأبعاد تميّز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وهذا ما أشارت إليه المتosteats الحسابية لإجابات أفراد العينة في شركة الاتصالات الأردنية.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة، بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين والتميز التنظيمي كمتغير تابع، سواءً أكان ذلك على المستوى الكلي أم مستوى البعد الواحد، وقد بلغت قيمة العلاقة الارتباطية (0.63) بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي ككل، وهذا في شركة الاتصالات الأردنية.



- أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، إذ إنّ أبعاد تمكين العاملين تفسّر نسبة (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي) كما تفسّر أيضاً (52.1%) من التباين في بُعد تميز القيادة، وتفسّر أيضاً (35.1%) من التباين في بُعد تميز المرؤوسين، وفسّرت أبعاد التمكين الإداري (43.1%) من التباين في بُعد تميز الاستراتيجية وتفسّر أيضاً (47.3%) من التباين في بُعد تميز الهيكل التنظيمي، وأخيراً تفسّر أبعاد تمكين العاملين بنسبة (36.2%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمي).

دراسة غالية عبد السلام محمود العمami بعنوان: "أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا"، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ليبيا، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري بقطاع النفط في ليبيا والتعرف على الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا، ومحاولة معرفة الصعوبات التي تحدّ من وصول الشركات إلى تحقيق التميز التنظيمي. والتعرف على مدى التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية النفطية محل الدراسة. والتعرف على طبيعة تأثير رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا.

كما سعت الدراسة إلى تقديم الرؤية المستقبلية، وتقديم المقترنات والحلول المناسبة التي تساعد على تحسين رأس المال البشري وتطويره، ومن ثمّ الرفع من مستوى أداء الشركات النفطية الليبية، وتذليل الصعوبات التي تواجهها للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط والمتخصصة في مجال إنتاج، وتصنيع، وتسويق النفط في ليبيا، والمراكز والشركات التابعة لها، وقد بلغ إجمالي هذه الشركات (15) شركة، وقد تم اختيار ست (06) شركات وقد تمت عملية الاختيار لهذه الشركات على أساس التبعية الكاملة للمؤسسة الوطنية للنفط، والتي تدار بإدارة ليبية محلية، وتخضع لقانون الليبي في إدارتها بشكل كامل، ولكونها تمثل أكبر الشركات من حيث الحجم، ورأس المال، وحجم الموارد البشرية التي تعمل بهذه الشركات، وتتنوع نشاطها وتشتمل عينة الدراسة على (المديرين)، فقد تم إجراء حصر شامل للعينة عن طريق الخريطة التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية للشركات - محل الدراسة - وبلغ عدد المديرين (260) مديرًا، وتم التركيز على اختيار القيادات الإدارية في كافة المستويات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى الأهداف الآتية:

1- إن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وكل بُعدٍ من أبعاده -حسب وجهة نظر المديرين في الشركات محل الدراسة- تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا تصل إلى المستوى الذي تطلبه العمل في بيئه

تشهد تحدياتٍ كبيرةً وخصوصاً في الصناعات النفطية، وأنّ درجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يأتي: (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، التدريب).

2 إن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية -والتمثل في ممارسة القيادة الإبداعية- تقع بشكل إجمالي في المدى (المنخفض) من المقياس-حسب وجهة نظر مديرى الشركات محل الدراسة -وهذا يدل على أنّ ممارسة القيادة الإبداعية لا ترقى لل المستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجابات الشركات النفطية الليبية -محل الدراسة- فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب، وإدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي ويعزى هذا لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها في الشركات محل الدراسة بها إذ إنّها تدار جميعها من قبل المؤسسة الوطنية للنفط.

دراسة "أبوبكر بوسالم"، بعنوان: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك، المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة: أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحدّدت الدراسة بمتغيرٍ مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغيرٍ تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ تطوير استبانةٍ لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة، اعتماداً على المتطلبات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ما يأتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبولاً ويساوي (3,19)، ما يعني قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير.

- دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبولاً ويساوي (3,23)، ما يعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.

- أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسّر ما نسبته (56,3%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي لمديرية الجهوية للإنتاج بشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

- أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لتصورات أفراد العينة نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تُعزى للبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

- كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لتصورات أفراد العينة، نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أسممت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة وبذلك فالدراسة الحالية تشتراك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، غير أنها -تتميز عن سابقتها كونها- تتناول تأثير متغير الهيكل التنظيمي بعناصره (اتخاذ القرار الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على التميز التنظيمي مما يعني أن الدراسات السابقة خلّت تماماً من دراسة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، بل اكتفت بدراسة أحد متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى.

سادساً؛ حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

1-الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.

2-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.

3-الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي لسنة 2018-2019 وذلك بدءاً من شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019

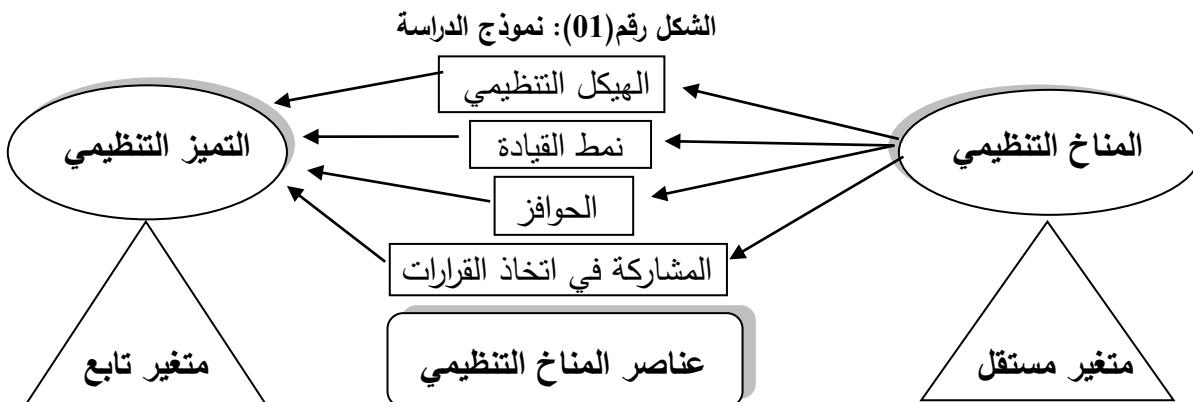
4-الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المستخدمين في مؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.

سابعاً؛ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات، ارتأينا أن نقسم الدراسة إلى فصلين رئيسين؛ فصل نظري، وفصل تطبيقي، أما الفصل الأول فموسم: "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي"؛ وهو الإطار النظري للدراسة، وقد تضمن ثلاثة مباحث، إذ تعرضنا في المبحث الأول من الدراسة إلى الإطار النظري للمناخ التنظيمي من خلال إبراز مفهومه وأهميته وأنواعه ومستوياته وكذلك العناصر والأبعاد والنماذج، وطرق قياسه، وأخيراً العوامل المؤثرة فيه، في حين خصصنا المبحث الثاني للإطار النظري للتميز التنظيمي من خلال تقسيمه إلى عدة عناصر ممثلة في المدخل المفاهيمي للتميز التنظيمي ودوافع التميز التنظيمي وعوائقه، وكذلك خصائص المنظمات المتميزة ومتطلبات التميز التنظيمي وأبعاده، وأخيراً نماذج التميز التنظيمي، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه دور عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز التنظيمي. وخصصنا الفصل الثاني لدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوفة بميلة) من خلال ثلاثة مباحث بدءاً بالمبحث الأول الذي تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، والهيكل التنظيمي ومختلف مصالحه، ثم المبحث الثاني الذي تناول الاستبانة من حيث أهدافها وكيفية إنجازها، ومجتمع

الدراسة وعيتها، أما المبحث الثالث من الفصل فخصص لعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات وتقدير الاقتراحات والتوصيات.

ثامناً؛ نموذج الدراسة: يتمثل البحث في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم(01) الممثل لنموذج الدراسة يوضح أن هناك متغيراً مُستقلاً وهو المناخ التنظيمي بعناصره الأربع المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحافز والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومتغير تابع وهو التميز التنظيمي، إذ يفترض وجود مساهمة للمتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع وهذا ما توضّحه الأسماء أعلاه.

الإطار النظري

للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي

تمهيد الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق التميز وإحداث التطوير في نشاطاتها جمِيعاً، وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها المؤسسة والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغيير التكنولوجي السريع مما يفرض على المؤسسة التميز المستمر.

ويتأثر تميز المنظمة بالمناخ التنظيمي السائد، فإذاً أن يكون مشجعاً للتميز أو معيناً له، فالمناخ التنظيمي هو الذي يعطي فرصة للمؤسسة لتحقيق أفضليتها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن ثم فإن هذه المؤسسات المتميزة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً تسود فيه كل دواعي التميز والريادة ومنه يحدد درجة تميز المؤسسة بشكل كبير.

وفي هذا الفصل سيتم التعرض إلى ثلاثة مباحث: **المبحث الأول** سنتعرض فيه إلى الإطار النظري للمناخ التنظيمي، **المبحث الثاني** سنتطرق فيه إلى الإطار النظري للتميز التنظيمي، أما **المبحث الثالث** فستتناول دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول؛ الإطار النظري للمناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات، ولا يقتصر ذلك على تحقيق الأهداف فحسب، بل يتعداه إلى تحقيق التمييز وإحداث التطوير في نشاطاتها جمياً، وباعتباره عاملاً رئيساً في المؤسسة فقد لقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، علماً أنهم استخدموها في البداية ككلمة المناخ المؤسسي ثم استقرروا على المناخ التنظيمي، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي خصائصه، أهميته وأنواعه.

المطلب الأول؛ مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي:

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر. ويعدّ (Cornel) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام 1955 في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

الفرع الأول؛ مفهوم المناخ التنظيمي:

تعددت تعريفات مفهوم المناخ التنظيمي نظراً لتنوع العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محطيتها فعلماء ومفكرو الإدارة اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي لبعض الباحثين والمفكرين، حتى يمكن الإلمام بشكل جيد بخلفية أقربها إلى المفهوم، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقدارها تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما أنه يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها.¹

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يتربّع عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التخطيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية

¹ خضر كاظم حمود وموسى اللوزي وأخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009 ص 258-257.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة¹.

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة وقيم وعادات وأعراف تؤثر على فاعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

وعرفه القิروتي " بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر ، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم سلوكهم².

يركز هذا التعريف على مدى تتمتع خصائص المنظمة بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه لتلك البيئة وتداركه لها.

وعرفه المغربي بأن حَدَّهُ بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية³.

في حين عرفه الذنيبات بأنه: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"⁴.

وعرفه آخرون بأنه مشاعر ومواقف والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عملياً من خلال إدراك أفراد المنظمة.

هذا التعريف يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو المشاعر والاتجاهات والمواقف التي يتميز بها جو العمل والتي قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف الآتي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعلمون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتنصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتضييمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة بها.

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج الخصائص الآتية:

1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 305.

2 القิروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009، ص 170.

3 واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2011، ص 26.

4 حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع 2008 ص 53.

- 1- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة إذ يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- 2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكتها من قبل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.
- 3- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- 4- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

الفرع الثاني؛ أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلافها مناخاً تنظيمياً يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى من إذ الخصائص والتعاملات وتكمّن أهمية المناخ التنظيمي كالتالي:

- 1- إن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة إذ يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أنّ تميز المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنيويات العالية بين العاملين¹.
- 2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخد من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة إذ يتتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.
- 3- تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية².
- 4- إن المناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد و يجعله يصب في مصلحة العمل.

1 حمادات محمد حسن محمد، المرجع السابق، ص24، 23.

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2009، ص 17، 18.

5- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن مساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة¹.

6- أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، إذ يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول إنّ المناخ التنظيمي يبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الفرع الثالث؛ أهداف المناخ التنظيمي:

تزداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدتها وذلك نظراً لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية ويمكن إدراج أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي²:

- * يساهم في تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- * تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- * تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى وال العامة لأي منظمة.
- * تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- * تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكى في المنظمة.
- * تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- * يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا الوظيفي.
- * تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكنها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياته.

1 المؤمني واصل جمبل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

2 أثير حسو إسحق. دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، العدد 26، 2012، ص 98.

المطلب الثاني؛ أنواع ومستويات المناخ التنظيمي:

وفي هذا المطلب سيتم التطرق لمختلف أنواع المناخ التنظيمي وكذا مستوياته داخل المنظمة.

الفرع الأول؛ أنواع المناخ التنظيمي:

وقد اعتبر (Halpin et Croft) المناخ التنظيمي بأنه تدرج يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وبينهما جملة من المناخات وهي:

- المناخ المفتوح :

يتمتع الأفراد الذين يعيشون في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، إذ يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجازهم لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهم على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق بين جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.¹

- مناخ الإدارة الذاتية (المناخ المستقل):

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدرتها على السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلة الأعمال الروتينية، والروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

- المناخ الموجه (المناخ المراقب):

يسود هذا المناخ المنظمات التي تركز الاهتمام في أداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجيات العاملين وذلك لأن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين، ويقوم المدير في هذا المناخ بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر ولا يسمح بأي خروج عن القواعد الموضوعة، دون اهتمام بمشاعر العاملين لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).²

- المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، إذ توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيهه نشاط المنظمة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

1 حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 371.

2 احمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 264.

- المناخ الأبوى:

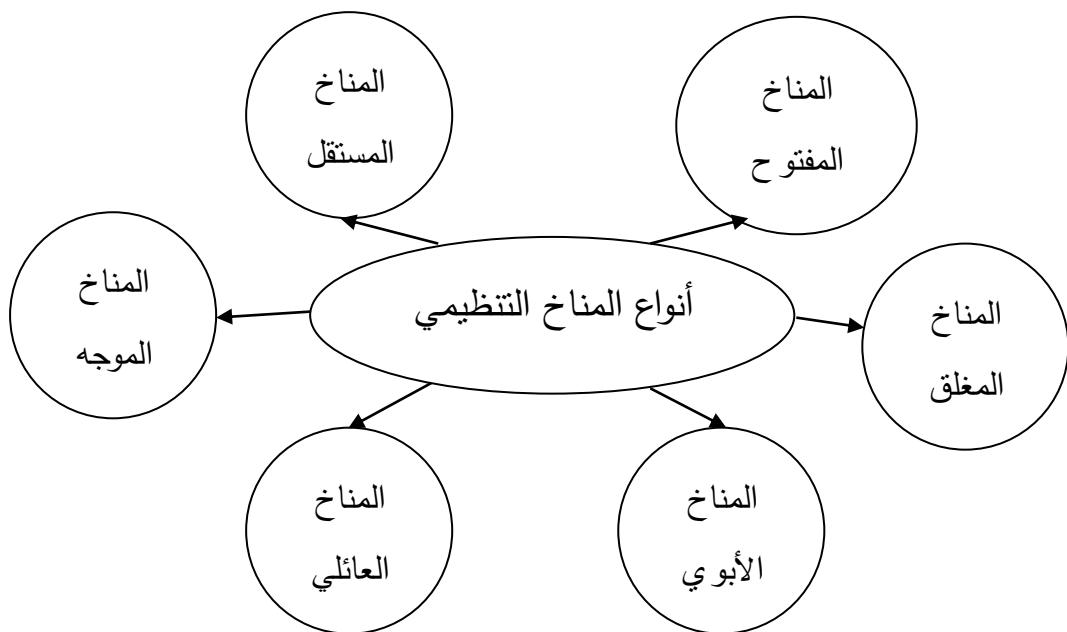
تتركز السلطات هنا في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، إذ يكونون جماعات وأحزاب فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادأة بها، وتسود العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدرًا كبيراً من الإنجاز¹.

- المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ الفتور، ومناخ يعكس المناخ المفتوح ويتسم بقلة الترابط بين الأفراد وقلة المسؤولية وتكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، إذ يقوم القائد بفرض الروتين وأعباء غير ضرورية تعتبر عائق لعمل الأفراد، وتؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء².

ويمكن تلخيص أنواع المناخ التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أنواع المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد اختصر الصياغ أنماط المناخ في نمطين هما:

- المناخ التنظيمي المساند:

وهو يتميز بوصف طبيعة الأمور والسعى لحل المشكلات، والمساواة بين الجميع والتعاون.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² يعقوب حسين نشوان وجamil عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2004، ص 226.

- المناخ التنظيمي المهدد:

وهو يتمتاز بالتركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة، والواقع أن معظم الباحثين قد استخدمو مقاييس (OCDQ) (Halpin et Croft) "ليخرجنوا بنفس الأنماط تقريباً، ولكن مع ملاحظة شيوخ نمط معين وعدم شيوخ آخر".¹

أما (Litwine et Stringer) فقد اقترحوا نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي لخصائص في ثلاثة أنماط هي²:

- المناخ السلطوي:

يمتاز بمركزية اتخاذ القرار وما على العاملين في المنظمة إلا التنفيذ.

المناخ المتبني (الحاضن):

و فيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

- المناخ الإنجازي:

و فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

الفرع الثاني؛ مستويات المناخ التنظيمي:

يشير البعض إلى أن هناك ثلاثة مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي إن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائصها وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، من ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.³

2- المناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، كما أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل، ويتمكن هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من إذ إدراكهم للمناخ إذ يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان

1 بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص18.

2 أحمد محمد عوض بنى أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 ص.52.

3 عمران محمد عبد الجود، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص44.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي¹.

ويرى آخرون أن وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري إذ يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا².

3.- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي، بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس التعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة³.

ومن ثم يحدد بشكل كبير الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة إذ يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة بيئته عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه ومن ثم يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متبادر من فرد آخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية⁴.

المطلب الثالث؛ أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

من خلال البحث في الأدبيات والدراسات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي، يلاحظ وجود تداخلٍ واضحٍ بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، وهناك من يشير إلى أن الأبعاد هي التي تستوعب العناصر، غير أنه يمكن القول إن الأبعاد مفهوم أشمل للعناصر، إذ تحدد الأبعاد الأطر العامة وماهية العناصر التي تحوي موضوع المناخ التنظيمي.

الفرع الأول؛ أبعاد المناخ التنظيمي:

من أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1- مرونة التنظيم: يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتآقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية⁵. فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى

1 كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 195.

2 Altman, S, Valenzi, E. Hodgetts, R.M., Organizational Behavior, Theory and Practice(Florida, Academic Press Inc, 1982, p608.

3 المرجع نفسه، 105.

4 عمران محمد عبد الجود، مرجع سبق ذكره، ص 46.

5 العبيان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره¹.

2- التدريب والتنمية الإدارية: ويقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم، من أجل كسب الكفاءة الفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتاسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.

3- التركيز على الانجاز: وذلك من خلال التركيز على الانجاز إذ إنَّ معظم المنظمات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدير.

4- أنماط السلطة : إن السلطة المركزية تؤدي بالتصلب وعدم المرونة ومن ثم تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار وهذا يعكس الامرکزية التي تتيح للعاملين فرص التجربة والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة².

5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها³.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة، من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتساع والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتين أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منها في تكريس روح الولاء والانتساع للمنظمة⁴.

6- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالكافأة

1 الكتبى محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون دار نشر، دون بلد، 2005، ص ص 100، 101.

2 العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3 عبوى زيد متير، التنظيم الإداري مبادئه وأساليبه، الطبعة الأولى، دار اسمامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 123.

4 حمود خضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

تعطى للمنجز ولقليل التغيب ولالمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقييد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع¹.

7- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية: كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد².

8- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمان من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين الأداء وتوثيق الولاء³.

9- عدالة التعامل مع العاملين: لا يأتي المناخ التنظيمي البناء إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من إذ المكافآت، الأجرور ، الترقيات، العقوبات، التدريب... مما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، إذ إن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتفاء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها⁴.

الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب، وأيضاً معدلات الحوادث، وإنما فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي⁵.

الفرع الثاني؛ عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتدخلة مع بعضها البعض والتي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة ويمكن إيجاز أهم عناصره فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمروءسين وبين الإدارات المختلفة⁶.

1 عبوi زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص123.

2 الكتبـي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

3 عبوi زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص124.

4 حمود خضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص175.

5 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2009، ص37.

6 فليه فاروق عده، السيد محمد عبد العميد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2005، ص 296.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

أي إنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، والتي تؤدي مختلف الأعمال الازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلاً عن تحديد انسابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من إذ مدى تتناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها استيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في انساب القرارات، الأوامر التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.¹

2-نطط القيادة:

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في التابعين"، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب ، الاتصال الهابط، والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتقويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع²، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسة الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ إنَّ القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويكون جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، إذ يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء³.

3-الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية، إيجابية أم سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.⁴ أي إنَّه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد.

1 أحمد محمد عوض بنى أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، مرجع سبق ذكره، ص48.

2 العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص308.

3 حمود خضر كاظم، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 170.

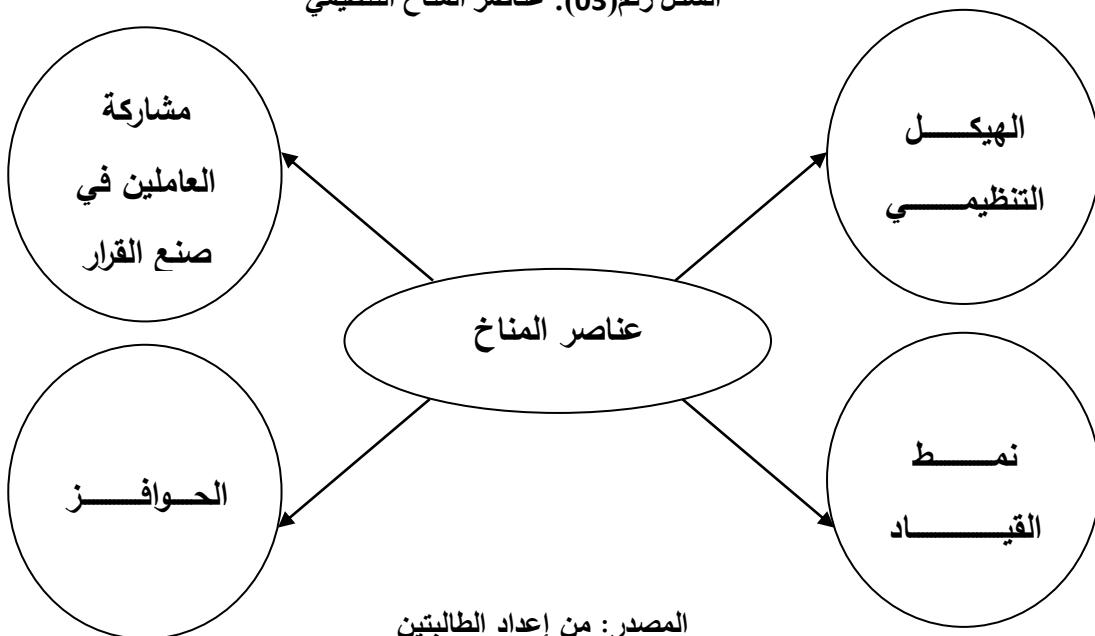
4 المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 365.

4-مشاركة العاملين في صنع القرارات:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكون الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ومساهمة كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه¹.

والشكل رقم (03) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي:

الشكل رقم(03): عناصر المناخ التنظيمي



المطلب الرابع؛ نماذج المناخ التنظيمي:

يصمم الباحثون نماذجهم حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي وضعها الباحثون لوصف المناخ التنظيمي:

1-نموذج كروفت وهالبين (Croft and Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على

¹ حمود خضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر وهي¹:

المجموعة الأولى:

- 1- الاعتزاز الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسه.
- 4- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- 2- الرغبة التي تبدها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- 3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.
- 4- شعور العاملين بأنهم قد أتقنوا.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي إذ ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحنتي الوظيفة.

2- نموذج ليكرت (Likert 1967):

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنجابية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرة المكونة للمناخ التنظيمي. والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط².

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء أكان النمط القيادي متسلطًا استغلالياً أم متسلطًا عدلاً أم ديمقراطياً أم مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي³.

3- نموذج ليتوين وسترينجر (Stringer et Litwin 1968):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان إذ تحتوي هذه القائمة على

1- قبقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009 ص 166.

2- ميهوني فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 43.

3- فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 304.

خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:¹

- 1- شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- 3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
- 6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- 7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- 8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
- 9- مدى شعور الفرد بأهميته وانت茂اته لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الانجاز والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

4-نموذج كامبل وزملائه (Campbell et Al 1974):

يعد ما قدمه كامبل وزملاؤه من المساهمات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي إذ قدموا مقاييس مستقلةً نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة، والتي حددها عشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:²

- 1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- 2- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- 3- مركبة القرارات: درجة تفويض السلطة.
- 4- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- 5- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطر في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 7- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميتها.
- 8- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
- 9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة، والتنبؤ بالمستقبل
- 10- أكيد الانجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

1 الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص ص 271,270.

2 قبقوب عيسى، مرجع سابق ذكره، ص 167.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

5-نموذج لولر وزملائه (Lawler et Al 1974): يرى (Lawler) وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددتها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كلًّا منها عدداً من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية الآتية:

1- درجة المركزية واتخاذ القرارات.

2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتنبع بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات الآتية:

1-نمط القيادة.

2-نظم المكافآت.

3-نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

6-نموذج دوني وزملائه (Downey et Al 1974):

وفقاً لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسة تتمثل في : اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحاً لها.

7-نموذج ستيرز (Steers 1977):

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسة يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي :

1-السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2-هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

- 3- التقنية المتأحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه؛
- 4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.¹

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربع التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8- نموذج تيم وبيرسون (Timm et Peterson 1982):

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

1- الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواءً أكان ذلك بين الفرد وزملائه أم بين مرؤوسيه ورؤسائه.

2- المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

3- الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيمي وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

4- المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواءً أكانوا زملاء أم رؤساء أم مرؤوسين، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

5- الاتصالات الصاعدة: ويفصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقترابات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

6- الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم، كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozloski et Doherty) :

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، إذ تقوم الفكرة الرئيسة على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهم في التأثير على إدراك

1 البدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006، ص 24-27.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

وتقسيم المؤسسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي¹:

- 1-هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكلة العمل.
- 2-فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- 3-المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- 4-المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5-تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6-المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7-الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- 8-العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكتهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقه بين أفراده والعمل بروح الفريق.
- 9-التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- 10-وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لاحتاجات أفراد التنظيم وبأنها توليه الاهتمام والرعاية.
- 11-ansiاب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من إذ التقبل، الانفتاح والانسياب.

10-نموذج فورهاند وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991):

حدد الباحثان فورهاند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تمثل في:

- 1-الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- 2-درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

¹ بدر إبراهيم، المرجع السابق، ص 27.

3-اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليهها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

4-نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطاً متسليطاً أو نمطاً يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

11-نموذج كويز وتوماس (Koys et Tomas) :

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

1-الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

2-درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

3-الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

4-ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنها المهام الموكلة إليه.

5-الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

6-التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.

7-العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

8-الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهدف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.¹

12-نموذج فرندار و جرينبرج(Frienderdar et Greenberg) :

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسة هي²:

1-التحرر.

2-العوائق.

3-الروح المعنوية.

4-الألفة والمودة.

5-التحفظات.

6-التأكيد على الإنجاز.

7-المكافأة.

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

1 الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-223.

2 بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 25,26.

13-نموذج مسح المنظمات ((Survey of organizations SOO))

والذي طوره معهد مراجعة البحث (Survey of Research Institute) بجامعة ميشجان، وكانت عناصر المعاشر التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

- 1- الاستعداد التكنولوجي.

- 2- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

- 3- انسياپ الاتصالات.

- 4- مستوى الدافعية.

- 5- عمليات صنع القرار.

- 6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرارات، في تصميم نظم الاتصالات...).

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المعاشر التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويسهل جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.¹

المطلب الخامس: مناهج قياس المعاشر التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه**الفرع الأول: مناهج قياس المعاشر التنظيمي**

يساهم قياس المعاشر التنظيمي في تحديد نوعيته وإمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا النموذج لمعاشر الأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه.

1- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

ويحصر هذا المدخل المعاشر التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

ويعتبر المعاشر التنظيمي ميزة أو صفة أو مظهراً رئيساً للتنظيم، إذ يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراك الأفراد عن المنظمة.

3- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

هذا المدخل يعتمد على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة التي تتركز على المقاييس الشخصية مثل: قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي للعمل.

وهنا يلاحظ أن المدخل الثاني أي مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية هو أكثر هذه المداخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول، كما يتجاوز

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2000، ص ص 413، 414.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا فإنه يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي¹.

ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين هما:

- المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً المتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من فنيين وإداريين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية، موضوع الدراسة.

- المقاييس الوصفية: تعتمد على استماراة الاستقصاء التي يتم عن طريقها جمع البيانات من الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

توجد مناهج وطرق أخرى مثل²:

- ❖ الدراسات الميدانية
- ❖ تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- ❖ المعالجة التجريبية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسة أخرى، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية عوامل شخصية ونفسية وعوامل تنظيمية، وذلك على النحو الآتي³:

1- العوامل الخارجية: ومن أبرز هذه العوامل:

أ-البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب-البيئة الداخلية: ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، إذ تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب وفهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكاتهم وتصرفاتهم.

1 إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 18.

2 ناصر محمد إبراهيم سكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة لمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 22.

3 فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 303.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

ج-البيئة التكنولوجية: تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات والمعارف الازمة لمواكبة التكنولوجية.

د-المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين ومن ثم تؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

ه-البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل التي تؤثر على إدراكيهم لمناخ منظماتهم.

و-البيئة الاقتصادية: تؤدي دورا هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فمثلاً في حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق ويعيّب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتوجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة بخير يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة وهنا يمكنهم قبول أفكار ابتكارية إبداعية جديدة دون تردد.

2-العوامل التنظيمية: من أهم هذه العوامل:

أ-السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين.

ب-القيم المهنية: تعبّر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم. في حين أن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرهم لهجر المنظمة.

ج-طبيعة البناء التنظيمي: إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. وكلما كان مرحًا ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجع على الإبداع والابتكار والتكيف مع الظروف.

د-الصراع التنظيمي: إن حافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (إذ لا تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإناتجية.

هـ-حجم المنظمة: تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم. فالمنظمات الكبيرة مثلاً تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة.

3- العوامل الشخصية¹:

- أ- قدرات الفرد : عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له.
- ب- تناقض القيم: بعض السلوكات التي تتطلبها الوظيفة التي لا تتفق مع القيم الأخلاقية للموظف تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بالقلق وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر على إنتاجيته وأدائه.
- ج- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج، أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

يتضح من خلال هذا البحث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة ويتميز بمجموعة من الخصائص والمعانير والنماذج والمناهج التي تميزه على المنظمات الأخرى ويكتسب أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين معاً من خلال تأثيره في اتجاهاتهم ودوافعهم. كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، المغلق، المستقل، العائلي وغيرهم. ولكل تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي وكذلك محاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عمل إيجابي وعكس صحيح، كما تم عرض أهم الاتجاهات المفسرة للمناخ التنظيمي التي تختلف في تفسيرها لبيئة العمل والتنظيم السائد فيه فالنظريات الكلاسيكية ركزت على الجانب المادي والنظريات الحديثة ركزت على الجانب المعنوي في التنظيم الذي يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل، مما يشجعهم على التعاون ويعزز الثقة المتبادلة بينهم يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة بين الإدارة و العاملين.

المبحث الثاني؛ الإطار النظري للتميز التنظيمي:

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، خصوصاً في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال - باختلاف حجمها وطبيعة عملها -، إذ يشكل التميز التنظيمي نظاماً متكاملاً ونموذجاً مهماً يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهدافة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعده على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الأول؛ ماهية التمييز التنظيمي:

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للتمييز التنظيمي من خلال التطرق إلى تعاريفه ومراحل تطوره، مع إبراز أهميته وخصائصه، وصولاً إلى تحديد متطلبات ومعيقات تطبيقه.

الفرع الأول؛ مفهوم التمييز التنظيمي ومراحل تطوره:

1-مفهوم التمييز التنظيمي:

إدارة التمييز من المفاهيم التي تعتبر فلسفة تسخير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق لارتفاعه بأداء المؤسسات وتطويره.

من خلال الدراسات السابقة للتمييز التنظيمي نجد أن عدداً كبيراً من المفكرين والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التمييز، إذ إنّه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه، على اعتبار أن التمييز التنظيمي هو الغاية التي تتشدّها كل المنظمات، سيتم التعرف على التمييز التنظيمي.

والتمييز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية (Excellence)، وتشير الدراسات اللغوية أنّ هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح (Aristeia)، والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية (Best, Braver, maghtter) أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً¹، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق².

ويعرف (Webster dictionary) التمييز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق وبالتالي التصنيف الأول³. وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التمييز يشير إلى "الرفعة" وهناك كلمات في التراث اللغوي تقييد معنى التمييز، مثل "العلباء"، و"العلا"، و"المعالي"⁴،

وقد يوحى معنى التمييز بالعزل أو الفرز⁵، والتمييز أيضاً هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغ الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل، أي كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من

¹ Loukas N.ANNINOS, "The archetype of excellence in universities and TQM", *Journal of management History*, Vol.13 No.4, 2007, PP:307-321

² جون جاردينر، التمييز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص.21.

³ Webster's Third New International Dictionary. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002, P.24.

⁴ جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، تحقيق أمين محمد عبد الوهاب، والعبيدي محمد الصادق، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص.40.

⁵ جود شوقي وباسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008، ص.7.

المستويات، وهناك من يرى أن التمييز هو مرادف لمصطلحات (السطوع)، (النجاح)، (الامتياز)، السمو (السمو)¹.

وقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح التمييز التنظيمي وتعددت اتجهادات الباحثين والكتاب حوله، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، ومن بين أهم هذه التعريفات نجد:

- يعرف (علي السلمي) التمييز التنظيمي بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تتحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة"².

- ويعرف (McGregor) التمييز بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الإنجاز داخل المؤسسة"³.

- ويعرفه (ESKILD) بأنه: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتساوى لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) ومن ثم زيادة إمكانية النجاح طويلاً المدى في العمل⁴.

- كما عرف (عادل زيد) التمييز التنظيمي على أنه: "ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية"⁵.

- وعرفت (بلكبير) التمييز التنظيمي على أنه: "يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعامل المعرفة والتعلم"⁶.

- وقد ذكر "هاشم رضا" تعريفاً للتميز التنظيمي إذ قال: " بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"⁷.

- وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي ذكره "المليجي" إذ قال بأنه: "هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترتبط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"¹.

1 تعريف عبد العجيري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لغربية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص.33.

2 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص.8.

Mcgregor,B, The Excellence Agenda, Public Service Status Review, Public Administration, 54 «3»,1994, P297.3
4ESKILD, DAHLGARD and ANDERS, The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, vol.10, 1999, P.10.

5 عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لـ القاهرة- مصر ، 2003، ص.11.

6 خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14 ، المجلد 1، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016، ص.168.

7 هاشم حمدي رضا، التميز الاداري في منظمات الاعمال، دار الراية، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2016، 171.

- بينما أشار (David King) إلى أن التميز التنظيمي هو: "أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديها من موارد وإمكانات".²
- في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة ويعرفه على أنه الجهد التنظيمية المخططية التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM)، والعاملون ذوي القدرة على الإبداع.³
- أي أن التميز هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الإبداع). عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة.⁴
- في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالمورد البشري ويعرفه على أنه مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصيصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحداثة.⁵
- من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول إن التميز التنظيمي مرتبط بعده جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس وال العلاقات الإنسانية، وثانيها: يمكن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة، وثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيمة جديدة إلى معارفهم ونمومهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميز يناسب منتجًا، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد في الغرض أو المنتج.⁶

1 رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 10.

2 David King, Operational excellence, Lectures In: Business Management System, Louisville University press, USA, 1995, p45.

3 Daniel SEYMOUR and John R.BARKER, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldridge National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004, P.24.

4 مجدى محمد محمود طايل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز لمنظمات الاعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول: (التجارة الإلكترونية)، جامعة الملك خالد، 9-10 مارس 2004، ص 6.

5 Brian HAVERETY and Jeremy ROCHE, **Business Terms Dictionary**, CBS Company Inc,Australia, 2003, 5 P.119.

6 وليد علاء فرج، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروعات الغازية/ المساهمة المخططية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الادارية هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص 1.

7 رضا ابراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- مراحل تطور التمييز التنظيمي:

لم ينشأ التمييز التنظيمي من فراغ، بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطرفة التي تشكل في مجموعها الإطار النظري للتمييز التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في موضوع التمييز التنظيمي كما يلي¹:

-مدخل الإدارة العلمية أطلق مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز التنظيمي.

-مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التمييز التنظيمي مع إبراز أهمية المصطلحات الآتية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية.

إن معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين عام 1880 وعام 1940 كانت تفترض أن المنظمة مغلقة على البيئة ولا تتأثر بها إلى أن توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى الاعتراف بالتأثير البيئي على المنظمة، فاتجه التطوير نحو المنظمة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي تعتبر المنظمة

عبارة عن نظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة ومتكاملة من أجل تحقيق التمييز ويتوقف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

ومع النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية، وما حققه اليابانيون من تقدم وتميز تنافسي، قام العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها ونظمها المختلفة نحو تحقيق التمييز. وظهرت على إثر ذلك نظرية "Z" للباحث William OUCHI عام 1981، في مقابل نظرية "X" التي تنص أن كره وتجنب العمل متصل في العاملين ونظرية "Z" التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدرا للارتياح والرضا.²

وقد جاءت نظرية "Z" بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولا إلى ما أسماه (أوتشي) في نظريته بالإطار الأوسط³.

في عام 1980 تم تقديم نموذج (McKinsey 7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتمييز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات، المتغيرات الملمسية، والمتغيرات غير الملمسية، والمتغير التابع، المتغيرات الملمسية هي (الإستراتيجية والهيكل والنظام) والتي عادة ما تكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيدا وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملمسية مثلا

1 عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز ، مرجع سبق ذكره، ص.5.

2 أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المديرية الجوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبيدرا بلقайд- تلمسان ، الجزائر، 2014-2015، ص.61.

3 مصطفى احمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل علمي، مصر، 2001، ص.5.

التقارير الإستراتيجية، والخطط التنظيمية، والرسوم البيانية التنظيمية وغيرها من الوثائق، بينما يمثل (الموظفين، الأسلوب، والقيم المشتركة)، المتغيرات غير الملموسة، لأنها أكثر صعوبة في الفهم والتغيير في حين تمثل المهارات المتغير التابع.¹

من خلال تحليل عدة منظمات باستخدام النموذج ظهر للباحثين أن التركيز على العناصر الملموسة فقط وإهمال العناصر غير الملموسة يؤدي بلا شك إلى فشل المنظمة، وأن المنظمات الأمريكية تميل إلى التركيز على المتغيرات الملموسة التي يمكن تغييرها أي (الهيكل، الإستراتيجية، النظم) في حين تقوم بإهمال المتغيرات الأخرى (الأسلوب، الموظفين، القيم المشتركة) التي تعتبر متغيرات غير ملموسة، وتعتبر المنظمات اليابانية ناجحة في ربط هيكلها، ونظم إستراتيجيتها مع المتغيرات غير الملموسة نحو تحقيق التميز التنظيمي.

وفي عام 1982 قدم (WATERMAN & PETERS) نظرية البحث عن التميز، من خلال محاولة الكشف عن أسرار فن الإدارة، بدراسة أكثر من 43 منظمة أمريكية متميزة على مدى عامين، واكتشفوا أنه بعض النظر كيف تختلف أي منظمة عن الأخرى، إلا أنها اشتراك في ثمانية خصائص أساسية من الإدارة:²

1- التركيز على الفعل أو العمل:

هذا يتلخص أساساً في العبارة الآتية "توقف عن الكلام، وابدأ بالعمل". والمنظمات المتميزة هي التي تقوم بإيجاد حلول للمشكلات في أسرع وقت ممكن.³

2- الاقتراب من الزبائن:

إذا لم تتمكن من فهم الزبائن فلن تتمكن من فهم العمل، إن المنظمات المتميزة تتعلم من زبائنها، إذ تقدم لهؤلاء الزبائن جودة، وخدمة واعتمادية، لا تقارن بما يقدمه المنافسون، لقد نجحت هذه المنظمات في أن توضح الفرق بين ما تقدمه هي وما يقدمه سواها.⁴

3- الإدارة الذاتية والإبداع:

إن العامل الأساسي للتميز هو الإبداع وقد انه يفقد المنظمة مكانتها المتميزة مهما كبر حجمها والمنظمات المتميزة تفتح المجال أمام إبداعات الأفراد للوصول إلى التميز.⁵

Mandi J.LUIS, the McKinsey 7S Framework, Mind Tools Ltd, Canada, 2005, P.91.1

2 Clive SHEARER, "Everyday Excellence: Creating a Better Workplace through Attitude, Action and Appreciation, ASQ Quality Press, 2006, P.15

3Carolynn CAUDILL, "An achievement for excellence", Journal of Quality and Participation, issue:Jun 6, 2002, PP:34-40.

4 Mike FAULKNER, Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Liders, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003, PP: 17- 20.

5 K. BANWET, S.Y.MOMAYA, "Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organisations", Review of Research and Development in the New Millennium, Vol.1, No.2, October 2003, PP:12-18.

4- الإنتاجية من خلال الأفراد:

إن الفكرة الأساسية هنا هي أن المنظمات المتميزة تعتبر نفسها أسرة واحدة وهذا الشعور يسود كافة هذه المنظمات وكثيراً ما يستخدمون لفظ (العائلة) في أدبياتهم¹.

6- الحرص على القيم:

إن مضمون المفاهيم المسيطرة في المنظمات المتميزة يشتمل على عدة قيم أساسية مثل: القناعة بالأفضلية، الإيمان بأهمية الأفراد، الإيمان بإمكانيات العاملين الإبداعية وقدرتهم على تجاوز الفشل بالإيمان بالقدرة على إنجاز المهام ذات النوعية المتميزة والقيم الرفيعة.

6- الالتزام بالخط الأصلي للنشاط:

المنظمات المتميزة هي تلك التي تلتزم بخط نشاطها الأصلي، ولا تغيره لمجرد التغيير، أي لا تدخل أي مجال من مجالات الأعمال دون معرفة كيفية إدارته.

7- البساطة والتسهيل:

إن أفضل مثال على اعتماد التقسيم السهل للشركة هو ما طبقة شركة "جونسون أند جونسون" التي قسمت دوائرها إلى أقسام صغيرة ذات استقلال إداري كامل.

8- صفات المرنة والانضباط:

إن المنظمات التي تعتمد هذا المبدأ منضبطة تماماً وفي نفس الوقت تسمح بالإدارة الذاتية لأقسامها الداخلية، يبدو هذا نظرياً متناقضاً، إلا أن هذا يبدو مقنعاً في المنظمات المتميزة التي تعيش فيها مثل هذه المتناقضات كالتكلفة مقابل الخدمة، الفعالية مقابل الكفاءة، القصير المدى مقابل البعيد المدى الرسميات مقابل اللارسميات.

وفي عام 1984 جاء الباحثان (SILVA&HICHMAN) بنظرية خلق التميز والتي تركز على المهارات الالزمة لقيادة المستقبل لإحداث التميز المستقبلي وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتدريبي، ويرى الكاتبان أن القائد لا يكون متميزاً إلا إذا اتصف بست مهارات أساسية هي²:

* البصيرة النافذة: إن البصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا إلى عمق المسألة ولا يتناولونها بسطحية وذلك كي لا يضيعوا وقت العمل ومقدرات المنظمة وحتى يفتحوا المجال أمام الاستراتيجيات المتقدمة، إن المدير البصیر يتصل مع كافة العاملين ويجالسهم ويمارحهم ليريحهم في عرض توقعاتهم

1 Kathleen ROULET, "Building excellence", Journal of Australasian Business Intelligence, issue:February 2002, P.92..

2 Charles WARNER, Employee Turnover: Who's At Fault?, New American Library, New York, 1995,PP:35-45.

وأفكارهم ويبدو حاد الذهن عند عرض فكرة جديدة ويركز على نقاط القوة في الموظف. إن مهارة البصيرة تعتبر من أهم المهارات الست في عصرنا الحاضر.

* **الحساسية:** وهي عبارة عن قدرة المدير على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على ذلك. وهي تساعد على ربط العاملين لديه مع بعضهم إذ يقوى لديهم الشعور بالانتماء والشعور بالأمان الوظيفي.

* **الرؤيا:** هي تشكيل المستقبل والتخطيط له انطلاقاً من مجموع الأفكار والأعمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص، إن الرؤيا المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد الثلاثية والعديدة للأمور وليس الثانية فقط. ولتشكيل هذه الأبعاد لا بد من فتح باب النقاش وال الحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الآراء والأفكار وصولاً إلى الإبداع.

* **التعديدية وطلقة الحركة:** توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة.

* **التركيز:** هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفاعل.

* **الصبر:** النظر إلى المدى البعيد، عامل الصبر يعني تجاوز أفكار وموافق الآخرين وتكريس النفس لخدمة الأهداف البعيدة الأمد، إن الصبر يتأنى بالنظرية طويلة المدى وأكثر مشاكل الإدارة العالمية تعود إلى نفاد الصبر والتركيز على أهداف قصيرة المدى.

إن هذه المهارات لا يمكن اعتماد أحدها بشكل منفرد إذ يتوقف نجاحك على إتقانهما جميعاً، وليس من المفروض أن تكون موجودة فيك منذ الولادة بل المطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها، إن المهاراتين الأولى والثانية تصوغان القاعدة الازمة للتميز بينما تساعد المهاراتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية الخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة التنفيذيين.¹

وفي عام 1985 قدم الكاتبان (AUSTIN & PETERS) نظرية التميز من خلال الموارد البشرية وهذا يتحقق مع مبادئ المدرسة السلوكية.²

وفي 1988 أضاف (PETERS) أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرنة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية³ وفي عام 1990 قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزيون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.¹

1 Peter STREBEL, Organizational Culture and Change Business, Study on Change Management,: Academic Answers Ltd, USA, 2004, PP:84-94.

2- Carol STEED, "Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK", Sheffield Hallal University, 2002, P.3.

3- IBID, P.4.

في عام 1992 أكد (de GAULEJAC & AUBERT) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم وهذا ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.²

من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-park & Dahlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتوازن هو (4P) إذ شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي³:

القيادة والشراكة وفرق العمل (building leadership)، البشر (People)، Partnership (teams)، المنتجات (Products)، العمليات (Processes)، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسى، فقد تبني أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات. في عام 2004 على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج شبيه ينكون من المعايير الآتية: الفلسفة (Philosophy) والعمليات (Process)، حل المشكلات (problem solving)، والبشر والشراكة (People/partners).

كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج، مثل نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي والنماذج الأوروبي وغيرها من النماذج التي سيتم التطرق لها لاحقاً عند مناقشة نماذج التميز العالمية.

أما مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترح الباحث (STEEL) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.⁴

الفرع الثاني؛ أهمية التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي عاملًا مهمًا لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسرعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرًا ومستقبلاً، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متقدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجّه نحو الزيون الداخلي والزيون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة⁵، ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط الآتية⁶:

1- L.J.PORTER & S.J.TANNER, Assessing Business Excellence, Second Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, P.4.

2- IBID, P.7.

3- Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, "In Search of Excellence – past, present, and future", *Journal of management history*, Vol.13, N0.4, 2007, PP : 371-393.

4- Carol STEED, OP.CIT, P.6.

5 سعد على العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2016، ص 418,419.

6 نورة عبد الله حرام الشهري، دور الكفاءات الأكademie في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 37,38.

- تحقيق ولاء الزيون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يساهم في نجاح المنظمة وتقديمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تطوير المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
- زيادة دقة أعمال المنظمة و اختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات
- خلق ثقافة الزيون على حق دائماً أي ينبغي معاملتهم بجدية وألا يشعرون بسوء المعاملة.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

المطلب الثاني؛ دوافع وعوائق التميز التنظيمي:

الفرع الأول؛ دوافع التميز التنظيمي: يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصاً في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي¹:

1- التغيير ثابت وسريع: من منطق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتتسارع الذي يشوب بيئه الأعمال التي تتسم بالдинاميكية وسرعة التغيير وحياته، في ظل اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحالة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التناصفي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

2- المنافسة بلا حدود: بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بلا حدود" التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي قضت على الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الضغوط المت坦مية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خياراً بل على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها وتثال رضا وولاء المجموعات الخارجية.

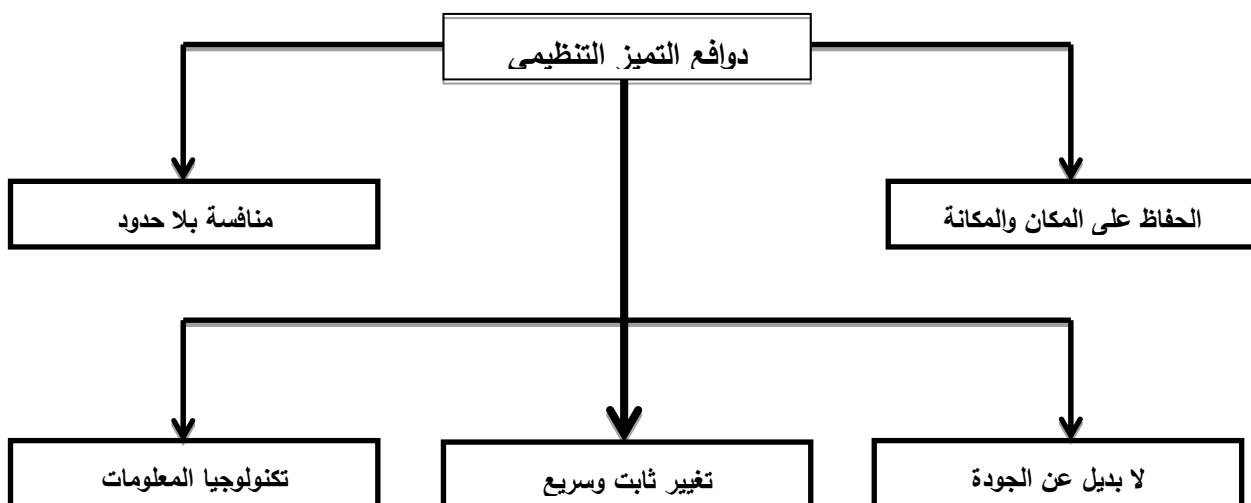
1 - عادل زايد، الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص6.

3- الحفاظ على المكان والمكانة: السعي نحو التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية إذ إنَّ التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

4- لا بديل عن الجودة: في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي، تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة، لابد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة)، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي.

5- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة والفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات، من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي. والشكل رقم (03) يلخص الدوافع السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي:

الشكل رقم (04): دوافع التميز التنظيمي



.المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 7.

الفرع الثاني؛ معوقات التميز التنظيمي:

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيم يتعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي يمكن تصنيفها حسب العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال الإداري إلى ما يلي:

يرى (الفياض) أن معوقات التمييز التنظيمي تكمن في مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي¹:

- 1- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- 2- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- 3- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- 4- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، إذ إنَّ متطلبات التمييز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.

أما (هيجان) فقد أضافت المعيقات الآتية للتمييز التنظيمي²:

- 1- عدم مساندة العمل الجماعي من المنظمة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- 2- التمسك بالأنماط المألوفة.
- 3- عدم وضوح الرؤية.

بينما تناولت (الزهري) بعض المعوقات الخاصة بالتمييز التنظيمي في بيئه الأعمال العربية كما يلي³:

- 1- الخوف من الفشل.
- 2- مقاومة التغيير.
- 3- تغيير القوانين.
- 4- فقدان التحفيز.
- 5- الاعتياد على الأمور.
- 6- انخفاض الدعم الجماعي.
- 7- تجنب المخاطر.
- 8- الخوف من العقاب في حال الفشل.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التمييز التنظيمي فيما يلي:

- 1- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعًا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التمييز.

1- الفياض محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص.33.

2- الهيجان عبد الرحمن أحمد، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3، الأردن، 1994، ص32.

3- الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص.46.

- 2- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، بالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- 3- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرؤنة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء.
- 4- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن انكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تساهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وت تقديم مستويات أداء عالية.
- 5- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، إذ تتبني بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزيلاً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- 6- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- 7- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- 8- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات.
- 9- ضعف البنية التحتية الالزمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- 10- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتفاعلاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتميزة:

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميّزاً في الأداء التنظيمي، تتمتع بمجموعة من الخصائص الهمة وهي¹:

- 1- **قبول الأعمال المتحدية:** إذ إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي إذ إنَّ فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبده العمل من الصفر.

1- Dick GROTE, The Performance Appraisal Question And Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002, P.24.

2- توفر القيادات الكفؤة: أن القيادات تعمل كقدوة، إذ إنَّ القيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، إذ إنَّ ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتواها، يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- الخبرات بعيداً عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التبيؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التبيؤ في التأثير على تميز المنظمة.

7- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتثمن التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والعمليات، إذ إنَّ المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

8- منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (High Performing Systems) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليلها (Downsizing)، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.¹

9- إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.²

1- P.VAILL, The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics, Jossey-Bass, San Francisco, 1982, P.25.

2- M.HAMMER & J.CHAMPY, Re-Engineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993, P.34.

المطلب الرابع؛ متطلبات وأبعاد التميز التنظيمي:

الفرع الأول؛ متطلبات التميز التنظيمي:

تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا تتوفر لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز¹، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي²، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن³، وقد اقترح (HARRINGTON)⁴، المتطلبات الآتية للتميز التنظيمي:

1- القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2- التميز المستمد من الزبائن: تؤكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.

3- التوجّه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجّه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التخطيط.⁵

4- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تساهُم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

1-الحداد عوض،”مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء”，مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، عدد 43، ص 38-46.

2- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائد، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 14.

3- Steve TANNER, An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector, DBA, 2005, P.21.

4- James HARRINGTON, **The Impossible Dream**, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008, P.56.

5- Mark BLAZE, Insights to Performance Excellence, An inside look at the 2001 Baldridge Award Criteria. ASQ Quality Press, 2001, P.17.

6- تطوير الشراكات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومؤسسات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7- الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات مليئة لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئисين وبعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئисين، بما في ذلك العملاء، والموظفيين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.¹

9- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة².

في حين يرى (السلمي) أن للتميز التنظيمي (8) متطلبات رئيسة نخترعها في ضرورة أن تتوفر المنظمة على ما يأتي³:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويشمل (الرؤية الرسالة، الأهداف، السياسات) التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي.⁴

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.

3- هيكل تنظيمية مرنّة قابلة للتعديل والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- نظام متتطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المنظمة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز التنظيمي.⁵

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.

1- Dick GROTE, The Performance Appraisal Question and Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002, PP:195-196.

2- L.J.PORTER & S.J.TANNER, Assessing Business Excellence, 2nded, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, PP:6-7.

3- على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص.26.

4- K.M.SARNUEL, “From TQM to business excellence”, Production Planning and Control, Vol.10, N0.1, 1999, PP:87- 96.

5- D.R.BROWN & D.HARVEY, An External Approach to Organizational Development, Person Prentice Hal, New Jersey, 2006, P.374.

- 6- نظام متتطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى تمكينهم وتمتينهم وإنجاح مسارهم الوظيفي.
- 7- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المنظمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
- 8- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المُناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي¹.

الفرع الثاني؛ أبعاد التميز التنظيمي:

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذا تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة لارتفاع مستوى الأداء في منظماتهم، لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وقد فصل الصلاعين في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)².

ويرى "رالف كيلمان" (Ralph H.KILMANN) أن هناك خمسة أبعاد للتميز التنظيمي يرى في توظيفها ضمان لتحقيق التميز التنظيمي وهي (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)³.

وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة، وسعياً منها لبلوغ أهداف الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وهي (تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) والتي تم اعتمادها في مكونات النموذج الحالي للدراسة.

1- التميز من خلال المرؤوسين:

يعتبر المرؤوسيون مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كلّ فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، ومن ثمّ يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، ومن ثمّ يعتبر أعلى أصل مستدام من أصولها وأهم

1- I.UGBORO & K.OBENG, "Top Management Leadership Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations. An Empirical Study", Journal of Quality Management, Vol.5, N0.2, 2000, PP:17-61.

2 علي الصلاعين، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-92.

3- Ralph H.KILMANN, Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco,1989, PP:5-19.

مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لذاك الخصائص، إذ يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المُتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التمييز من خلال المرؤوسين درجة اتصف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة¹.

وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات متعددة ومتغيرة، فقد برزت الحاجة إلى تبني الإدارات العليا لسياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح والمتميز، وسعياً منها-المنظمات-لتحقيق التميز التنظيمي، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تبني أسلوب التقويض وفتح مجال الحرية للمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة².

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معاً، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمرؤوسيها تخلق بيئة معرفة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي³.

إذاً تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعى إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم وتمتينهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم. في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتربية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو "نجوماً"، نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

- 1- استقطاب المرؤوسين وتوظيفهم من تتوفر لديهم القدرة على التطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
- 2- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم مساهمتهم في منظماتهم وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل، والوصول إلى الأداء المُتميز في أنفسهم، وعلاقتهم في العمل ومع المجتمع ككل، وهذا على المدى القصير والطويل.

1- Srinivas. R.KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi, 2002, P.39.

2- عبد العزيز بن موسى الخلف، " حول ثالوث التميز: تحسين الجودة تخفيض التكالفة وزيادة الإنتاجية" ، مجلة الإدارة العامة، العدد 37، المجلد 3، 1997، ص 129.

3- Robert VECCHIO, Organizational Behavior, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P.43.

4- Cristina MELE & Maria COLURCIO, "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, N0.5, 2006, P.474.

- 3- توجيه المرؤوسين وتنم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصائح له، وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، الداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات والسلوكيات.
- 4- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تمتينها والاستثمار فيها.
- 5- تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
- 6- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية.
- 7- تشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- 8- غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم فيبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها. وبدون الالتزام، فإن جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، سوف لن تتحقق التمييز إذا لم تتوافق مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته، منظمته، والمجتمع بشكل عام.
- 9- تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطائهم فرص المبادأة لتحقيق التميز التنظيمي.
- 10- تمتين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول إلى القوة الفائقة (Hyperpower) وتحقيق التميز التنظيمي.

2- التميز من خلال الإستراتيجية :

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكلمة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.¹

كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إذاً فتتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب شامل يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويلاً الأجل.

1- Srinivas. R.KANDULA, OP.CIT, P.39.

إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة، يقول (بورتر) إن الوضع الاستراتيجي المتميّز ينبع عن خلق ميزة تنافسية مستديمة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويطلب أداءً أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداءً نفس الأنشطة بأساليب مختلفة¹، إذ تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك.

ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الإستراتيجية كما تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غاييات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئه تتسم بالسرعة وعدم التأكيد، والقيام بمتابعة وتقدير التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، وتكون أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي²:

- 1- التقليل من حالة عدم التأكيد البيئي للمحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
- 2- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، إذ تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، إذ تسهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقض الحاصل في الموارد الطبيعية.
- 4- تساهُم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- 6- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

استنادا إلى ما سبق؛ فالإستراتيجية تعمل على الربط والتيسير بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي.

1- Michel PORTER, “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, Oct-Dec 1996, PP:59-69.

2- زكريا مطلقا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار البيازوري، الأردن، 2005، ص 25.

3- التميز من خلال الثقافة التنظيمية:

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)¹ إذ تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي².

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دورا حيويا وحاسما في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط الآتية³:

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، ومن ثم فهي تضمن تصويب المرؤosisن نحو السلوك المتميز.

2- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المساعدة على التبؤ بسلوك المرؤosisن، إذ إنهم يتصرفون بناءً على ثقافتهم، وأن الإللام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرًا مهمًا يُبيّن شخصية المرؤosisن في المنظمة وسلوكيهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.

3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي.

4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المرؤosisن في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤosisون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.

1- R.P.GUPTA & P.PARYA, Human Resource Management and Accounting, India at Elegant Printers, 2003, P.36.

2- بكثير يومين وفؤاد بوفطيمية، **ثقافة المنظمة كدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 285.

3- E.A.GOODMAN, R.F.ZAMMUTO & B.D.GIFFORD, "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", Organization Development Journal, Vol.19, N0.3, 2001, PP:62-63.

5- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العملاء والمنظمات الأخرى ...).

6- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء المرؤوسين وولائهم للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

المطلب الخامس؛ نماذج التميز التنظيمي:

لقد كان للتحديات العالمية التي تواجهها المنظمات الأثر الكبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية والعربية الرائدة، التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات نحو التميز، وهذه النماذج تسمح للمنظمات عند الاستناد إليها بإجراء تقييم ذاتي **Self-Assessment**، ومن ثم الوقوف على مختلف نقاط القصور والضعف في الأداء.

بالرغم من أن هذه النماذج تقدم جوائز مادية تختلف قيمتها من نموذج لأخر، إلا أن الهدف الرئيس من هذه الجوائز ليس الجوائز بحد ذاتها وإنما الوصول بالمنظمات إلى أعلى مستوى ممكн من الكفاءة والفعالية¹ في أدائها وذلك من خلال²:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات، والرفع من كفاءة استخدام وسائل الإنتاج، أو تخفيض أو منع العيوب والأخطاء
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكاليف الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتتوسيع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطرفة دائماً.

وفيما يلي يتم عرض أهم أربعة نماذج للتميز التنظيمي وهي النموذج الأمريكي، والنماذج الياباني والنماذج الأوروبي، والنماذج الجزائري:

الفرع الأول؛ النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدرige (Malcom Baldrige):

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية

1 إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، EFQM رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى- غزة 2013 ص 16.

2 لحسن عبد الله باشيشة وآخرون، التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 67.

والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فنموذج "مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهج للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة.¹

1-نشأة وتطور نموذج مالكوم بالدريج

في أوت 1987، وقع الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" على قانون رقم 107-100 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم "مالكوم بالدريج" (Malcolm Baldrige) نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الأسبق ، والذي شغل هذا المنصب خلال فترة 1981-1987 إذ كان من كبار المدافعين عن الجودة وقد أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية، إذ رصدت لها مبالغ مالية هامة وامتيازات أخرى، وقد تكفل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، وتديرها الجمعية الأمريكية للجودة (American Society For Quality)².

كان اقتصر الجائزة في البداية على الأنشطة المتعلقة بمنظمات الأعمال، ولكن في عام 1999 تم توسيع الجائزة لتشمل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية³، وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1988 إذ تم تقاسمها بين ثلاث شركات اثنان منها تتضمن في مجال الصناعة وهما شركة موتورولا (Motorola) وشركة وستينجهاوس إلكتريك (Westinghouse Electric)، أما الشركة الثالثة فقد كانت تنشط في المشاريع الصغيرة وهي شركة "غلوب ميتالورجيکال" (Globe Metallurgical)⁴.

وفي عام 2004، حول الرئيس الأمريكي بوش للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا توسيع برنامج الجائزة ليتضمن المنظمات غير الربحية والحكومية، البرنامج بدأ في التطبيقات على المنظمات غير الربحية في عام 2006 ببرنامج تجريبي، وشرع في تسليم الجوائز في عام 2007.

تدار جائزة مالكوم بالدريج في الوقت الحالي من طرف المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بمساعدة الجمعية الأمريكية للجودة وقطاعات خاصة أخرى⁵.

2-تعريف النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي

تعتبر جائزة مالكوم بالدريج جائزة رفيعة المستوى جداً تمنح سنوياً للمنظمات الأمريكية المتميزة، ويقوم الرئيس الأمريكي نفسه بتقديم الجائزة، وتقدم الجائزة سنوياً إلى ثلاثة منظمات على الأقل في واحدة من الأصناف الآتية: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعليم، والرعاية الصحية.

1 Joel Ettinger, Baldrige National Quality Program Criteria, Paper presented at: The Path to Excellence Conference 30-31 July 2008, Florida, USA, p5.

2 لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80.

3 <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history> date of visit:2019-05-1 Time:22:15

4 لحسن عبد الله باشيوة آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

5- Carol MOONEY, Lesson14: The Malcolm Baldrige National Quality Award, In Quality Management, Wisconsin-Stout University Press, 2007, PP:48-50.

ويعتبر نموذج مالكوم بالدريج للتميز التنظيمي منهجاً للتحسين المستمر بهدف الحصول على النتائج التي تعتبر هامة للمنظمة¹. ويُقْرَأ أيضاً نموذج مالكوم بالدريج دليلاً للمنظمات في التقويم والتغذية العكسية في رحلتها نحو التميّز والتحسين المستمر، وهو عبارة عن عملية منظمة لمساعدة المنظمات على صنع التغيير الشامل.

3-أهداف النموذج الأمريكي للتميز :

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نموذج مالكوم بالدريج للتميز أنشأ من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة وهي²:

1-الاعتراف بالمنظمات التي حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من إذ المنتجات، والخدمات التي تقدمها للزيائن، والأداء التنافسي عموماً.

2-تسهيل تبادل ومشاركة المعلومات حول الممارسات الأفضل بين المنظمات الأمريكية، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى من التميز.

3-ترويج وتدعم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات التميز التنظيمي، ليكون كأدلة عملية لتنمية وزيادة الميزة التنافسية، والتوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز.

وقد أضاف "رضا المليجي" مجموعة من الأهداف والتي يرى أن الجائزة أنشأت من أجلها وهي³:

1- زيادة اهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتبار أنها أحد العناصر المهمة في المنافسة.

2- تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم وإدراك متطلبات التميز.

3- حث المنظمات الأمريكية على العمل من محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر التجارب الناجحة؛ التأثير على الإنجازات المتميزة ومبركتها.

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

4-معايير النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي:

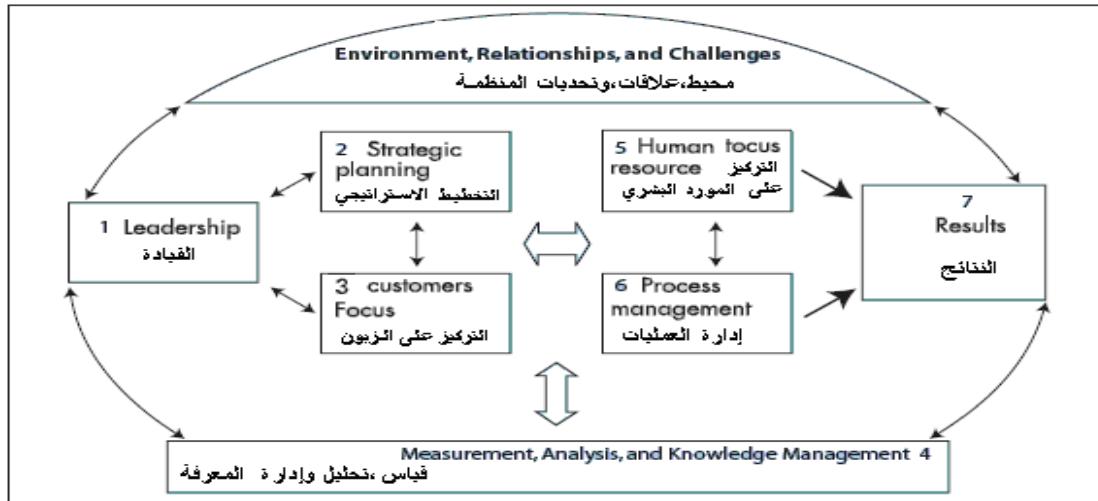
تعتمد جائزة "مالكوم بالدريج" مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وقد تم استعمالها من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، كما يمكن أن تستخدم المعايير كأدلة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطاراً متيناً لتصميم وتقويم المنظمات. ومعايير هذا النموذج تتحصر في سبعة مجالات وهي موضحة في الشكل الآتي:

1- Joel ETTINGER, IBID, P.5.

2-Robert H.FENSKE & Jacob STAMPEN, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldridge National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Case and Practice, Vol.II, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004, P.304.

3 رضا إبراهيم مليجي ، مرجع سبق ذكره ص.2

الشكل رقم (05): معايير النموذج الأمريكي للتميز



Source:Tina C.FOSTER, Julie K.JOHNSON, Eugene C.NELSON & Paul B.BATALDEN, **Using a Malcolm Baldrige framework to understand high-performing clinical Microsystems [on-line]**, P.4. Available on:<www.qshc.bmj.com>, (consulted:07/01/2013).

و سنقوم بشرح معايير النموذج الموضحة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000)

نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج كما يلي¹:

1-عيار القيادة: خصص له (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيفية توجيه كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة نحو مسؤولياتهم اتجاه المجتمع وكيفية ممارسة المواطن الصالحة.

2-عيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي وينظر عيـار التخطيط الاستراتيجي في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الإستراتيجية، وكيفية تقرر خطط العمل الجوهرية والأساسية.

3-عيار التركيز على الزبائن والسوق: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيـار في كيف تقرـر المنظمة متطلبات وتوقعات العـملاء والأـسواق؛ وكيف تبني عـلاقات مع الزبائن، وتكسب، ترضـي، وتحافظ على ولـاء الزبائن؛

4-عيار قياس، تحلـيل، وإـدارة المـعرفـة: خصـص له (90) نقطـة بما يـعادـل 09% من المـجمـوع الكـلـي وينـظر هـذا المـعيـار في فـعـالية إـدارـة، استـخدـام، تـحلـيل، وتحـسـين الـبيانـات والمـعلومـات الأـسـاسـية لـدـعم عمـليـاتـ الـمنظـمةـ الرـئـيسـةـ.

5-عيـار التركـيز على المـورـد البـشـري: خـصـص له (85) نقطـة بما يـعادـل 08.5% من المـجمـوع الكـلـي، ويـبحث هـذا المـعيـار في كـيف تستـطـعـ المنـظـمةـ تمـكـينـ القـوةـ العـاملـةـ لـديـهاـ لـتـطـوـيرـ إـمـكـانـاتـهـمـ الـكـامـلـةـ وكـيفـ تـجـعـلـ القـوةـ العـاملـةـ تـحـقـقـ أـهـدافـ الـمنظـمةـ.

1- P.B.BATALDEN, E.NELSON&T.P.HUBER, “Microsystems in health care: Part 1. Learning from high-performing front-line clinical units”, *Journal of Quality Improve*, Vol.28, N0.1, 2002, PP:472–493.

6- معيار إدارة العمليات: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الجوانب المتعلقة بكيف تصمم، تدار، وتحسن العمليات في الإنتاج/التسليم والدعم.

7- معيار النتائج: خصص له (450) نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء الأساسية الآتية: رضا العملاء، الأداء التسويقي والمالي والموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية.

5- فوائد الأنماذج الأمريكية للتميز:

استفادت المنظمات الأمريكية كثيراً من إرشادات المعايير التي قدمتها الجائزة، وقد لاقت مطبوعة الجائزة رواجاً كبيراً إذ تم طبع أكثر من 200 ألف نسخة سنوياً في حين أن المتقدمين للجائزة لا يفوقون 100 مؤسسة، وهذا ما دل على أن هدف غالبية المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير بالدرج لقياس أدائها¹. وقد أثبتت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير بالدرج في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنها وكذا الرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فمن خلال مجموعة من التقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة بالدرج بين عامي 1988 و1989 لوحظ أن هناك تحسن وارتفاع في قيمة هذه المنظمات فقد ارتفعت أسهمها بنسبة 13.7% ونسبة المبيعات ارتفعت بـ 8.6%， وكذا تحسن المعدل السنوي للعائد على الأصول بنسبة 1.3% وبذلك تكون الجائزة قد استطاعت بالرغم من مرور زمن قصير على إنشائها أن تؤثر في تحسين أداء المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل إيجابي².

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

1- نموذج ديمنج (Deming Prize): في جولية 1950، قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة ديمنج لتقديم عددٍ من الدورات عن مراقبة الجودة، خصوصاً مراقبة الجودة الإحصائية³ ، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة ديمنج والتي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، علماً أن الجائزة كانت تقدم في السابق للليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تتدلي اهتماماً، وتتقدم للفوز بها، وقد تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية والجائزة تتقسم إلى فئتين:

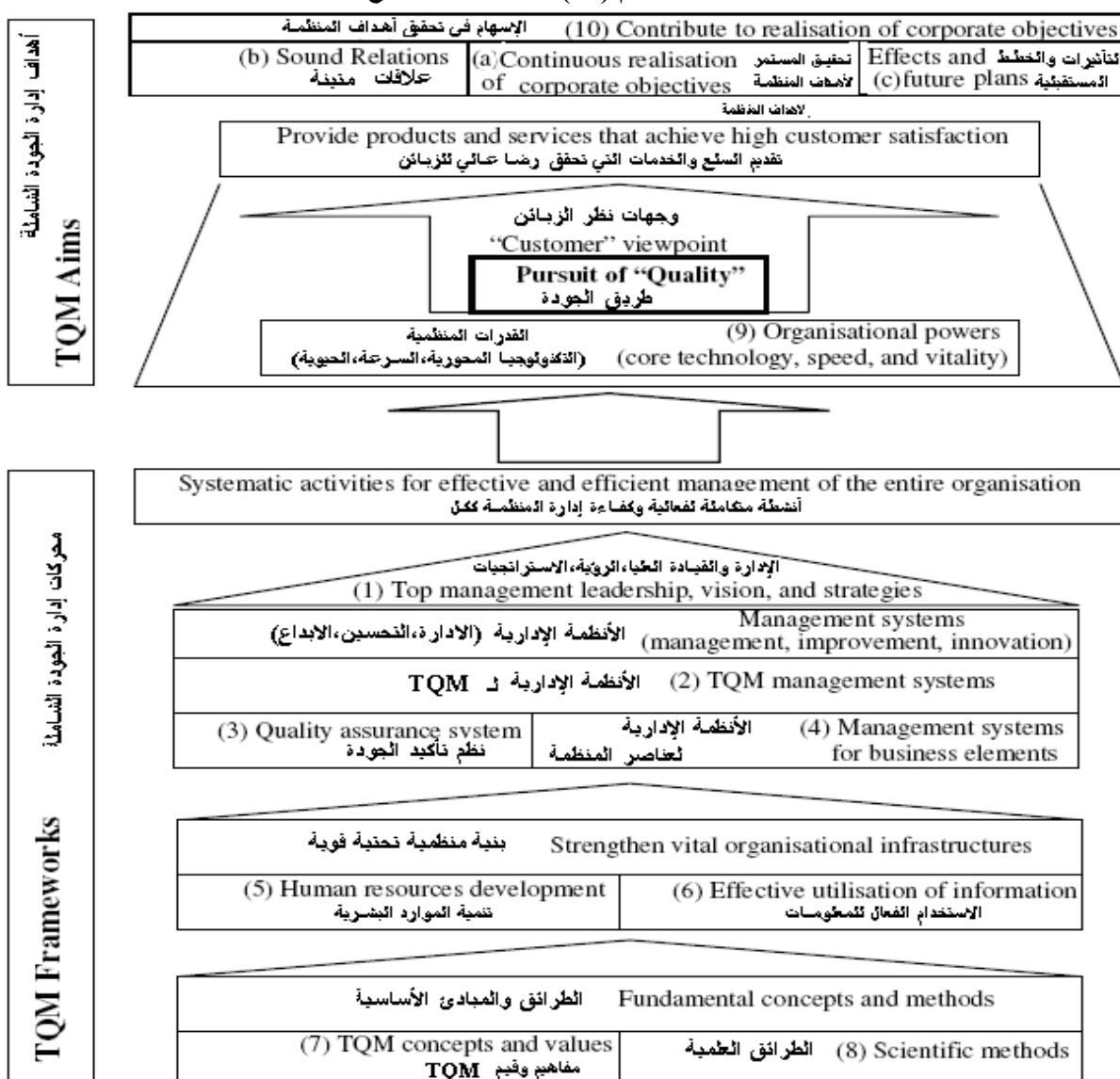
- جائزة ديمنج للأفراد: جائزة سنوية تمنح إلى الأفراد الذين قدموا مساهماتٍ متميزة.

1 مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 322.

2 لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخل الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2009 ص 5.
3- Henry R.NEAVE, Deming's 14 Points for Management: Framework for Success, The Statistician, 1987, PP:561-570.

- جائزة ديمنج للتطبيق: جائزة سنوية تقدم للمنظمات المتميزة التي حققت تحسينات مميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المنظمات في جميع القطاعات، العام أو الخاص، كبيرة كانت أو صغيرة، على المستوى المحلي أو في الخارج. وعلاوة على ذلك، الوحدات أو الفروع التي تدير أعمالها بصورة مستقلة قد تقدم بطلب للحصول على الجائزة بشكل منفصل عن المنظمة¹. وغرض الجائزة: تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسويتها في بيئه الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقوم أداء المنظمات وفقاً للنتائج الحالية المحققة، ولكن أيضاً وفقاً لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، إذ يتم تقويم ما إن كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، وهل تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، لذا تتضمن جائزة ديمنج فحص المنظمة طبقاً لعشرة معايير وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06) معايير جائزة ديمنج



Source :Robin MANN &Shigeri NISHIDE, Impressions from a Quality Tour i

Japan: Deming to: Knowledge Management, NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organization for Quality, August2001, P.6.

1- Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Guide, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 2001, PP:5-9.

و سنقوم بشرح عناصر نموذج جائزة ديمنج المبنية في الشكل أعلاه، والتي تقادس من خلال توزيع نقطة على كل معيار منها كما يلي¹ :

1- الإدارة العليا: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار كيف تضع المنظمة توجهاتها وخياراتها الإستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وكيف يقومون بإدارة أنشطتها لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة ككل، ومدى التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر.

2- نظم إدارة الجودة الشاملة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار درجة الالتزام بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ابتداءً من تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم وظائف المنظمة ككل.

3- نظام تأكيد الجودة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام تأكيد الجودة الذي يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، وعمليات الإبداع والتحسين المستمر.

4- النظم الإدارية لعناصر المنظمة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في درجة التزام نظم إدارة عناصر المنظمة ووظائفها وعملياتها بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل.

5- تنمية الموارد البشرية: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر لمعرفة مدى امتلاك المنظمة لبنيّة تحتية تتوافر على عناصر القوة لدعم وتعزيز أنشطة الجودة والتحسين المستمر.

6- الاستخدام الفعال للمعلومات: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر لتحديد مدى امتلاك المنظمة لبنيّة تحتية قوية داعمة لأنشطة الجودة والتحسين المستمر.

7- قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى تطبيق الطرائق والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر هذا المعيار إضافة إلى معيار الطرائق العلمية الأساسية في نموذج ديمنج.

1- D. L.BAILA, “The Deming Prize”, The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996, P.14.

8- الطرائق العلمية: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى التطبيق والالتزام بالطرائق العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة.

9- قدرات المنظمة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر قوة بالنسبة للمنظمة وتمكنها من تحقيق التميز.

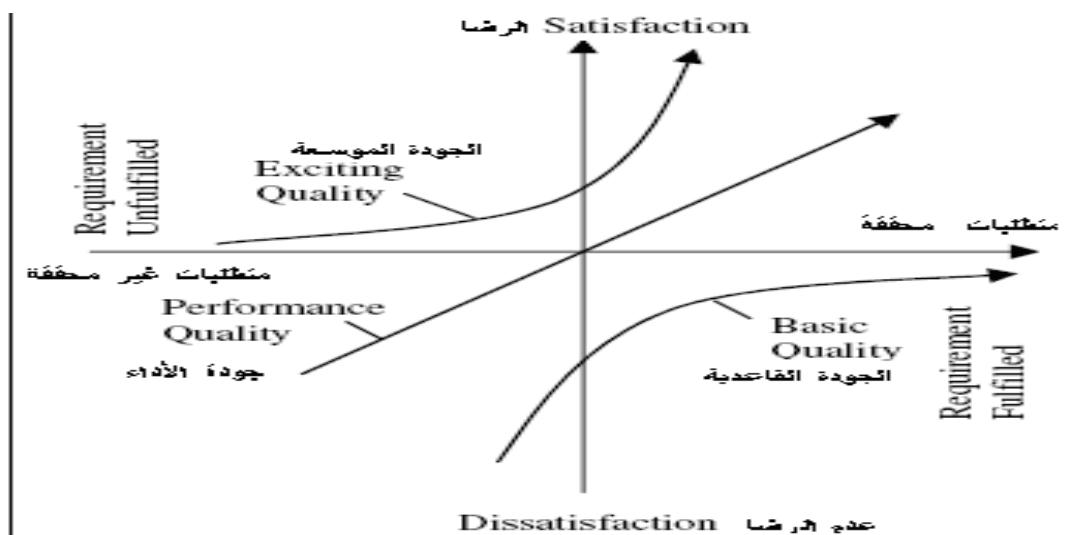
10- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي ويقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، ولتوجيهاتها وخياراتها الإستراتيجية وخططها المستقبلية، خصوصاً من وجهات نظر زبائنها.

ثانياً: نموذج نورياكى كانو (Noriaki Kano)

لقد استطاع البروفسور (Noriaki Kano) الذي كان يشغل منصب رئيس الجمعية اليابانية لمراقبة الجودة، بناء نموذج سماه "إيهاج الزبون"، إذ قام بتطويره سنة 1970 من خلال اشتغاله في شركة "كونيكا" (Konica) لصناعة الكاميرات، وقد كان هذا النموذج يدمج بين بعدين هما بعد مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبعد درجة رضا المستخدم.

ويفرق في نموذجه بين ثلاثة مستويات من الجودة، وفقاً لدرجة رضا الزبائن، يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (07) مستويات الجودة وفق نموذج كانو



Source :Robin MANN &Shigeri NISHIDE, OP.CIT, P.8.

يبين الشكل السابق أن مفتاح التمييز للمنظمات يكمن في تركيزها على جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، وأن تقديم منتجات ذات جودة عالية أي ذات جودة متميزة هو أمر مهم يتوقف عليه بقاء

المنظمة واستمراريتها في عالم الأعمال، ويرى أن المنظمة في سبيل وصولها إلى مرحلة الجودة الموسعة أو المتميزة تمر بثلاثة مراحل يظهرها الشكل أعلاه وهي¹:

1- الجودة القاعدية: هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبون، أي مستوى الجودة الذي يلبي الأساسيات التي يحتاجها الزبون، وتحت هذا المستوى يشعر الزبون بالتوتر والضيق والغضب مما ينتج عنه استياء وعدم رضا كبير عند الزبون، والجودة القاعدية تقاس عادة ببيانات الضمان، شكاوى الزبون، وتقارير الفشل الأخرى، وحتى وإن تم تحقيق هذا المستوى، سيكون لها تأثير محدود في تحقيق رضا الزبون.

2- جودة الأداء: وهو مستوى الجودة المحققة أو المتوقعة، وفي هذه المرحلة يتطابق مستوى الجودة مع ما يطلبه أو يتوقعه الزبون (وهو ما يظهر في الشكل رقم 06) عند تطابق خط جودة الأداء مع خط المتطلبات المحققة)، مما ينتج عنه رضا الزبائن، وحسب (كانو) فإن هناك علاقة خطية بين جودة المنتجات ورضا الزبون فكلما ارتفعت الجودة عن مستوى المتطلبات المحققة (كما يظهر في الشكل) كلما ازداد رضا الزبون، وكلما نزلت الجودة تحت هذا المستوى كلما ازداد استياء الزبون وتذمراه، وهذا المستوى من الجودة يتم تحسينه بالأخذ في عين الاعتبار ردة فعل الزبون (على سبيل المثال، من خلال استطلاع آراء الزبائن).

3- الجودة الموسعة: وهو مستوى الجودة التي يتم فيها توسيع لمتطلبات وتطلعات وتوقعات الزبون وإرضائه فهو مستوى من الجودة أكبر مما يتوقعه ويطلبه الزبون، أي يتجاوز خط المتطلبات المحققة (كما في الشكل رقم 06) فهو مستوى الجودة المتميزة.

كما يدعو النموذج إلى الكثير من العمل المستمر والدؤوب والكافح لتحقيق التميز، ويشهد على ذلك بأن أحد أسباب نجاح بريطانيا في الثورة الصناعية كان التزامهم بالعمل المستمر والدؤوب والكافح من خلال قانون يحدد ساعات العمل بـ 20 ساعة يومياً.

3-جائزة الجودة اليابانية (JQA)

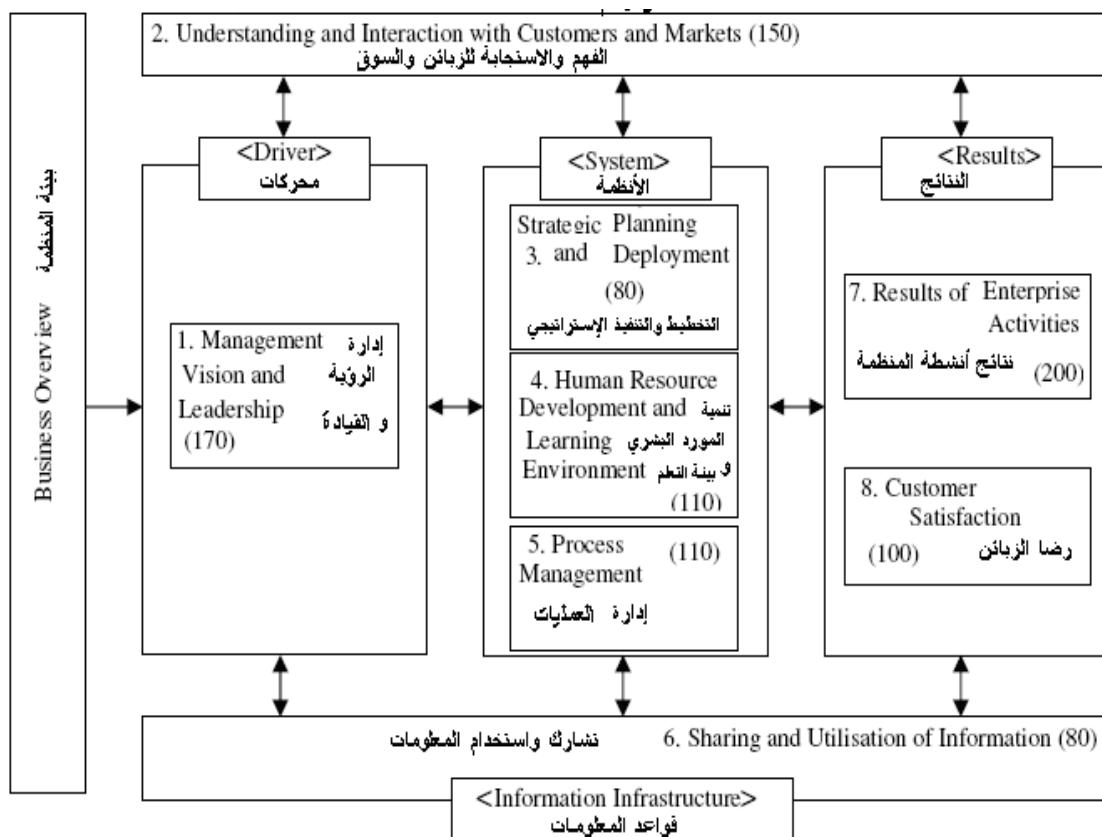
تأسست جائزة الجودة اليابانية في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية الياباني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهي جائزة سنوية للاعتراف بالمساهمات المتميزة في إدارة الجودة، نشأت كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج، وتم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وتهدف هذه الجائزة إلى تحسين الجودة ليس فقط في السلع والخدمات، وإنما أيضاً تحسين جودة الإدارة ككل؛ وتغيير الهياكل الاقتصادية، وتحسين مستويات المعيشة لتنتفاع مع الأوضاع الدولية، تحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هيئات موجهة نحو الزبون، وإنجاز مستوى من الجودة يحقق الحفاظ على تميز تنافسي طويل المدى ومساعدة إدارة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر افتتاحاً، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد

1-Nippon STEEL, Human Resources Development, Nippon o katru: Talking about Japan, ALC Press Inc, Tokyo, 1992, PP: 23-25.

ظهورها، يفوز بالجائزة سنوياً المنظمات التي تمتلك إطار إداري لخلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة باستمرار، ويتوقع من المنظمات الفائزة بالجائزة أن تقدم أنشطتها وأنظمتها الإدارية المُتميزة لاعتمادها كأفضل الممارسات على نطاق واسع بعد فترة ثلاثة سنوات من الفوز بالجائزة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير بيئة الأعمال في اليابان.¹

يجسد نموذج جائزة الجودة اليابانية المدخل النظامي إذ إنّه يقيس مدى تميز المنظمة على مستوى المدخلات، العمليات، المخرجات، لذا تقسم معايير الجائزة الثمانية إلى ثلاثة فئات هي: معايير المحركات وتركز على جانب الإدارة العليا، ومعايير الأنظمة، وترتبط بجانب العمليات، ومعايير النتائج وتعلق بالمخرجات²، والشكل الآتي يبين هذه المعايير:

الشكل رقم (08) نموذج جائزة الجودة اليابانية



Source: Japan Quality Award Committee, Japan Quality Award Criteria, Edition: Japan Quality Award, Tokyo, 2000, P.4.

وننقوم بشرح عناصر نموذج جائزة الجودة اليابانية المبنية في الشكل أعلاه فيما يلي:³

1- Shoichi SABA, **Japan Quality Award: Its Background and Development**, Paper to be presented at: The Asian Productivity Organization Top Management Forum, March 1999, PP: 32-43.

2- H.MAKI, K.NYUHARA & ZUKAI, Yokuwakaru ISO: A Simple Introduction to ISO9000 and ISO14000, Nippon Jitsugyo Shuppan-sha, Tokyo, 2000, PP: 47-51.

3- Asahi BREWERIES, **JAPAN QUALITY AWARD**, Paper presented at: The Japan Quality Award and Creation for Competitiveness Conference 30 Thursday, February 26 through Friday, February 27, 1998, Tokyo Prince Hotel, the Phoenix Hall, PP:5-10.

1-القيادة وإدارة الرؤية: يبحث هذا المعيار في كيف يضع ويطور القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التمييز عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2-الفهم والاستجابة للزيائن والسوق: يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لاحتياجات ورغبات وتطلعات زبائنها في السوق.

3-الخطيط والتتنفيذ الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على الزيون، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ إستراتيجيتها.

4-تنمية المورد البشري وبيئة التعلم: يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزام المنظمة بتربية مواردها البشرية ومدى امتلاك المنظمة لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وتفعل عمليات الجودة والتحسين.

5-إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وترضي وتنشئ القيمة لزيائنها.

6-مشاركة واستخدام المعلومات: ينظر هذا المعيار في فعالية تشارك وإدارة واستخدام المعلومات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر.

7-نتائج أنشطة المنظمة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وماذا تحقق أنشطة المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم انجازه.

8-رضا الزبائن: يقيس هذا المعيار درجة ومستوى رضا زبائن عن أداء ومنتجات المنظمة وهل تتحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

الفرع الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

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

1-نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز

يعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، قد جاء إنشاؤه كتقليد لنموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ففي ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية، كان لزاماً

على الحكومات الأوروبية أن تتخذ نموذجا لها يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية ورفع مستوى التركيز على الجودة.

وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس ومنحت الجائزة لأول مرة عام 1992.¹

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (وهي منظمة أوروبية غير ربحية، مقرها في بروكسل بلجيكا، تأسست في عام 1988 من جانب 14 شركة أوروبية متعددة الجنسيات ويدعم من المفوضية الأوروبية، تتمثل مهمتها في أن تكون محركا لاستدامة التمييز في أوروبا، وتتمثل رؤيتها في عالم تكون فيه المنظمات الأوروبية في قمة التمييز.²) قامت بتطوير نموذج الجائزة ليلاً إضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافأة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهدافة للربح).³

2-تعريف النموذج الأوروبي للتميز:

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظمي شامل لمواجهة تحديات بيئه الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء الموارد والعمليات⁴، والنماذج الأوروبي للتميز هو أيضا إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكييف مع أي نوع من المنظمات، بعض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتهي إليه، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنبا إلى جنب مع غيره من أدوات ومعايير التميز الأخرى. وتقدم المنظمة الاسكتلندية للجودة التعريف الآتي: "النموذج الأوروبي للتميز هو أكثر الأطر التنظيمية استخداما على نطاق واسع في أوروبا، مع أكثر من 30000 منظمة تستخدم النموذج الأوروبي للتميز لتحسين الأداء وزيادة الربح أو العائد الحالي".

1 هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،2016 ، ص 135 .

2- La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Conceptos Fundamentales de la Excelencia, publicación: La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Brussels, Belgium, 2003, P.3.

3 أسامة خيري، التميز التنظيمي،دار الراية، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2004 ، ص.25.

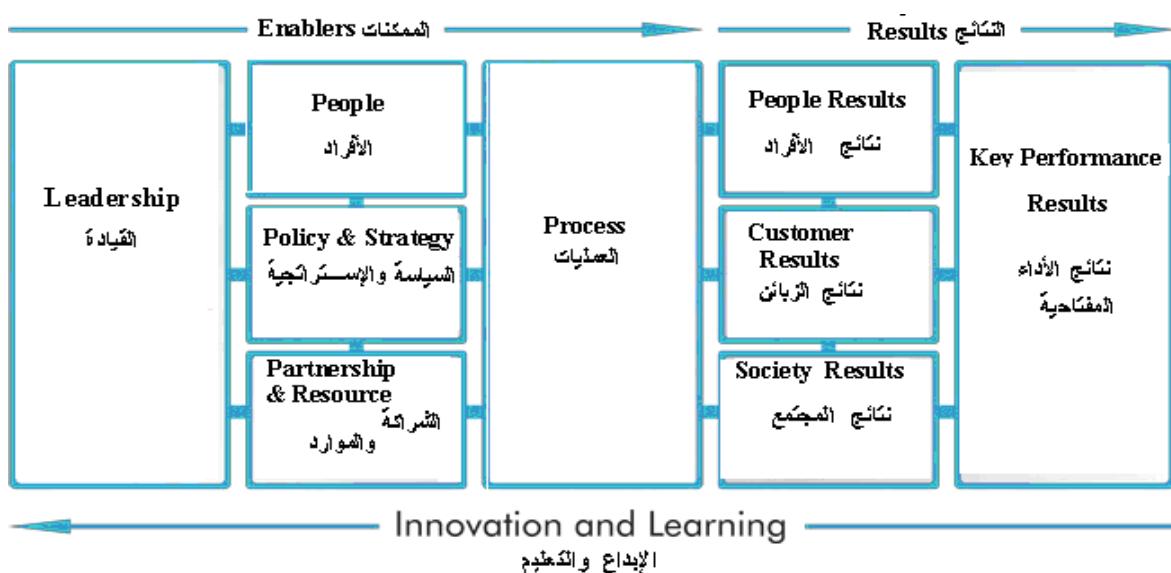
4- J.GOASDOUE, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, No.12, January 2001, P.10.

5- Johannes MOELLER, "The EFQM Excellence Model: German experiences with the EFQM approach in health care", International Journal for Quality in Health Care, Vol.1, No.13, February 2001, PP:45-49.

3- هيكل النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز إطاراً مهيكلًا وفقاً لتسعة معايير، هذه المعايير التسعة تتقسم إلى معايير المكhanات ومعايير النتائج، المكhanات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية، والنتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب المكhanات، ومعايير المكhanات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرئية من معايير النتائج، وهي مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09) معايير النموذج الأوروبي للتميز



Source: The European Model for Business Excellence [on-line], Available on: <www.guidance-research.org/EG/iptheory/tp/efqm>, (consulted:25/09/2013).

و سنشرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كما يلي¹:

1- معيار القيادة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميّزون رؤية المنظمة لتحقيق التميّز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2- معيار السياسة والإستراتيجية: وله (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي، إذ يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها.

1- Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", Total Quality Management, Vol.11, N0.4-6, July 2000, PP:5-12.

3-معيار الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وإشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

4-معيار الشركاء والموارد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والإستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة.

5-معيار العمليات: وله (140) نقطة بمعدل 14% من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

6-معيار نتائج الزبائن: وله (200) نقطة بمعدل 20% من المجموع الكلي، إذ يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزيائتها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

7-معيار نتائج الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

8-معيار نتائج المجتمع: وله (60) نقطة بمعدل 06% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تتحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

9-معيار نتائج الأداء المفتاحية: وله (150) نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياساتها واستراتيجيتها وهل تتحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

4-مزايا النموذج الأوروبي

هناك عدة منظمات استفادت كثيراً من التطبيقات الناجحة لنموذج التميّز في أوروبا لكون النموذج الأوروبي للتميز :

- يمكن استخدامه كأداة تشخيصية للتقويم الذاتي إذ تقوم المنظمات بتقييم نفسها من خلال مجموعة من المعايير التفصيلية التي تعمل كمقاييس مرجعية أوروبية يساعد المنظمات في تحديد مجالات التحسين ومن ثم إمكانية تطوير وتنفيذ خطط التحسين التي تضمن النمو المستدام وتعزز أداء المنظمة.

- يعتبر النموذج خطوة غير عادية لتبني الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطورات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفز واستهلاص قادة المنظمة وإطارتها من منظور تحسين جميع العمليات والعلاقات الداخلية للمنظمة.
 - يمثل إطار للاتصالات الداخلية والخارجية، بطريقة تعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
 - يستخدم حالياً على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس للأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا¹.
 - يعتبر النموذج الأوروبي للتميز منهج كلي تتكامل فيه عمليات الرقابة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية **فالخطيط الاستراتيجي** يتكون ضمنياً بشكل واضح مع عنصر السياسة والإستراتيجية، والرقابة العملية تتكامل ضمنياً بشكل واضح مع عنصر العمليات، ومراقبة التسيير هي بشكل واضح مضمنة في جميع عوامل الممكنات الأربع في النموذج.²
 - إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العمليات، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتاحية.³
 - بالإضافة إلى أن العلاقة بين السبب والنتيجة ممثلة في آليات التغذية العكسية للمعلومات⁴، إذ تستعمل عناصر النتائج المتمثلة في: نتائج الأفراد ورضا الزبائن والمجتمع، ونتائج الأداء في عملية التغذية العكسية المستمرة، لزيادة أنشطة التعليم والتحسين وإعادة إنجاز المكنات من جديد.⁵
- كما أن النموذج الأوروبي يقدم منهجهة (RADAR) كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي، وهو اختصار الكلمات Results- Approach- Deploy- As الناجحة لنموذج التميّز في أوروبا لكون النموذج الأوروبي للتميز:

1- Udo NABITZ, Niek KLAZINGA & Jan WALBURG, “The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care”, International Journal for Quality in Health Care, Vol.2, N0.2, February 2001, PP:57-65.

2- Anne MARTENSEN & Jens J.DAHLGAARD, “Strategy and Planning for Innovation Management: Supported by Creative and Learning Organisations”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, N0.1, October 2000, P.893.

3- R.N.ANTHONY & V.GOVINDARAJAN, Management control systems, MacGraw-Hill, Boston, 2001, PP:3-20.

4- Robert E.COLE & Richard SCOTT, The Quality Movement & Organization Theory, Sage Publications, London, 1999, P.26.

5- S.M.DAHLGAARD, “The Human Dimension in TQM – Learning, Training and motivation”, Doctoral Dissertation, Linköping University Press, Autumn 2002, P.596.

- يمكن استخدامه كأداة تشخيصية للتقويم الذاتي إذ تقوم المنظمات بتقييم نفسها من خلال مجموعة من المعايير التفصيلية التي تعمل كمقياس مرجعي أوروبي يساعد المنظمات في تحديد مجالات التحسين ومن ثم إمكانية تطوير وتنفيذ خطط التحسين التي تضمن النمو المستديم وتعزز أداء المنظمة.¹
- يعتبر النموذج خطوة غير عادية لتبعة الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطورات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفر واستهلاص قادة المنظمة وإطاراتها من منظور تحسين جميع العمليات والعلاقات الداخلية للمنظمة.
- يمثل إطار للاتصالات الداخلية والخارجية، بطريقة تعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
- يستخدم حالياً على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.²
- يعتبر النموذج الأوروبي للتميز منهج كلي تتكامل فيه عمليات الرقابة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية؛ فالخطيط الاستراتيجي يتكون ضمناً بشكل واضح مع عنصر السياسة والإستراتيجية، والرقابة العملية تتكامل ضمناً بشكل واضح مع عنصر العمليات، ومراقبة التسيير هي بشكل واضح مضمونة في جميع عوامل الممكنات الأربع في النموذج.³
- إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العمليات، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتوحة.⁴
- بالإضافة إلى أن العلاقة بين السبب والنتيجة ممثلة في آليات التغذية العكسية للمعلومات⁵، إذ تستعمل عناصر النتائج المتمثلة في: نتائج الأفراد ورضا الزبائن والمجتمع، ونتائج الأداء في عملية التغذية العكسية المستمرة، لزيادة أنشطة التعليم والتحسين وإعادة إنجاز الممكنات من جديد.⁶

1-Conseil en Management, Viser excellence [on-line], Available on:<www.sysman.ch>, (consulted:16/05/2019).

2- Udo NABITZ, Niek KLAZINGA & Jan WALBURG, “The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care”, International Journal for Quality in Health Care, Vol.2, N0.2, February 2001, PP:57-65.

3- Anne MARTENSEN & Jens J.DAHLGAARD, “Strategy and Planning for Innovation Management: Supported by Creative and Learning Organisations”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, N0.1, October 2000, P.893.

4- R.N.ANTHONY & V.GOVINDARAJAN, Management control systems, MacGraw-Hill,Boston, 2001,PP:3-20.

5- Robert E.COLE & Richard SCOTT, The Quality Movement & Organization Theory, Sage Publications, London, 1999, P.26.

6- S.M.DAHLGAARD, “The Human Dimension in TQM – Learning, Training and motivation”, Doctoral Dissertation, Linköping University Press, Autumn 2002, P.596.

كما أن النموذج الأوروبي يقدم منهجة (RADAR) كأسلوب لتحقيق التمييز التنظيمي، وهو اختصار الكلمات (Results- Approach- Deploy- Assess- Review)، وتنتمي حلقة الرadar وفق المراحل الآتية¹:

1- النتائج Results: تحديد النتائج المطلوبة.

2- الأسلوب Approach: تحديد السياسات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق النتائج.

3- التطبيق Deployment: وضع السياسات والاستراتيجيات موضع التنفيذ.

4- التقىيم والمتابعة Assessment and Review: الكشف عن الانحرافات في النتائج وإجراء التصحيحات عن طريق التعلم والابتكار.

الفرع الرابع؛ نموذج الجزائر للتميز:

مع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الاقتصادية واستدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عجز المؤسسات الوطنية عن المنافسة ، هذا ما عجل بظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية وقد أثبتت النموذج الجزائري للجودة بعد فترة وجيبة أنه من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، لأنه مستمد من نماذج عالمية رائدة في هذا المجال أولاً، وثانياً بسبب انعكاساته على تطور المنظمات الجزائرية.

1- نشأة النموذج:

من أجل مسيرة التطورات العالمية وتحدياتها بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقىيم من قبل الحكومة وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002، ووضعت تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقىيس والجودة، وتشمل من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكرس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتنمح الجائزة سنوياً كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI) أو منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي².

1- أحمد حريري نسرين، "الرادار من خلال النموذج الأوروبي"، مجلة الجودة، العدد 1، جدة، 2008، ص 13.
12 المرسوم التنفيذي رقم 05-02 بتاريخ 06 جانفي، 2002، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، ص 08.

2- معايير النموذج:

إن المنهجية التي يتبعها النموذج الجزائري لا تبتعد كثيراً عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التمييز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة. فعملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيراً عن هذه النماذج، إذ تتم العملية على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

وسنقوم بعرض عناصر نموذج جائزة الجزائر للتميز إذ يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج كما يلي¹:

- **التزام الإدارة:** يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

- **الإستراتيجية وأهداف الجودة:** يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي.

- **الاستماع إلى الزبائن والموظفيين:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفيين) وزبائنها الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.

- **التحكم بالجودة:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

- **قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

- **تحسين الجودة:** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي.

- **مشاركة الموظفيين:** يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفيين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

- **النتائج:** ويتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضاء زبائنها وموظفيها، وتتطور أدائها المالي وحصتها السوقية، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع

1-Le prix algérien de la qualité [en-ligne], Disponible:<www.leprixalgériendelaqualité.mipi.dz/file/fr/lettreaccoompagnementPAQ2010>, (consulté le :14/03/2013).

الكلي.

3- الفائزون بالجائزة:

على الرغم من حداثة النموذج الجزائري وتدخل معاييره وتعقدتها من جهة، وحداثة أغلب المنظمات الجزائرية من جهة أخرى لم يقف عائقاً أمامها من أجل الحصول على الجائزة، وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات ذكر منها:¹

- سنة 2003 فاز بها مجمع صيدال (SAIDAL) لصناعة الأدوية
- سنة 2004 فازت بها الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت (SCIMAT) بباتنة
- سنة 2005 فازت بها المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين (BCR)
- سنة 2006 فازت بها المنظمة الوطنية للأملاح (ENASEL) بقسنطينة
- سنة 2007 فازت بها المنظمة الوطنية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELIRIME)
- سنة 2008 فازت بها شركة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX)
- سنة 2009 فازت بها مؤسسة ميناء بجاية (EPB)
- سنة 2010 فازت بها المؤسسة الوطنية للدهن (ENAPE)
- سنة 2011 فاز بها مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR)
- سنة 2012 فازت بها مؤسسة الخزف بالغزوات (CERAMIG)
- سنة 2013 فازت بها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)
- سنة 2014 فازت بها مؤسسة (Knauf Plâtres d'Oran) للجبس بوهران .

على الرغم من بساطة القيمة المالية للجائزة إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تتسبّق من أجل الحصول عليها، ذلك لأن المتوجين بالجائزة يستخدمونها لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، إذ يعتبر التتويج بالجائزة مكسباً مهماً وميزة كبيرة تدعم صورة المنظمة في الوسط الاقتصادي، فتحافظ بذلك على زبائنها الحاليين وتسعى لكسب زبائن جدد، ما يعني السيطرة على السوق المحلي وغزو الأسواق الخارجية.

تعرضنا في هذا المبحث إلى الأساس النظري الذي انبثق منه مفاهيم التميز التنظيمي، والتي لم تنشأ من فراغ، بل انطلقت من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطرفة التي تشكل في مجموعها أدبيات التميز التنظيمي، كما تطرقنا إلى أهم المبادئ التي تستند إليها ممارسة التميز التنظيمي والعناصر

1 قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد الأول، الجزائر، أبريل، 2014، ص 111.

الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لتفعيله بالشكل الصحيح، وتبيّن لنا أهم الأفكار المحورية والأساسية التي تقوم عليها أهم وأشهر نماذج التمييز التنظيمي تطبيقاً وممارسة في العالم، والتي أصبحت في الكثير من الدول كأساس تعتمد عليه في إعداد البرامج والجوائز الممنوحة للاعتراف بالمنظمات التي تحقق خطوات متميزة في أداءها الشمولي، والمتمثلة في النموذج الأمريكي، النموذج الياباني، النموذج الأوروبي، إضافة إلى النموذج الجزائري للتميز التنظيمي، إذ يتطلب ذلك ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من مزايا هذه النماذج، فالمنظمات التي تتمكن من التطبيق الفعال لنماذج التمييز التنظيمي يمكن أن تحقق نتائج متميزة في عصر أصبح فيه التمييز المُنبع الرئيسي، والسبيل الوحيد لكل روافد النجاح والنمو والاستمرار في عالم أعمال اليوم الحافل بالتحديات التنافسية المتنوعة، والقائم على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل.

المبحث الثالث؛ دور المناخ التنظيمي في تحقيق التمييز التنظيمي:

تسعى المنظمات عموماً، من خلال تبنيها المفاهيم الإدارية الحديثة كالمناخ التنظيمي إلى تحقيق أهداف تختلف من منظمة إلى أخرى، فهناك من يكون هدفها هو تحقيق الميزة التنافسية وأخرى تسعى إلى تحسين جودة ما تنتجه أو تقدمه من سلع وخدمات، وأخرى تهدف إلى تحقيق التمييز التنظيمي... وحتى تنجح في تحقيق هذا الأخير وجب عليها توفير وتهيئة الظروف والمناخ الملائم لذلك. وعليه سنحاول في هذا المبحث دراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التمييز التنظيمي اعتماداً على بعض الأدبيات من خلال دراسة دور العناصر الآتية: (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الحوافز ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).

المطلب الأول؛ دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التمييز التنظيمي:

يعبر الهيكل التنظيمي عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تتضطلع بمختلف الأنواع والأنشطة التي يتطلبتها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية في حد ذاته، بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتکاملة للفاعلات السائدة في المنظمة ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، يجب أن يتسم بالخصائص الآتية:

1 - التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصالحيات والمسؤوليات الممنوحة لفرد التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهذا...

2-المرونة: وتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

3-الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية على ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتخفي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.¹

إن الهياكل التنظيمية التي تنس بالخصائص الثلاث سابقة الذكر، من شأنها أن تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف العاملين ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم ومن ثمّ أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير من ولا يتتيح مجال لأية علاقات خارج إطاره ، فإن ذلك يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، و يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادرة والمسؤولية، على عكس الهيكل التنظيمي المرن الذي ينظر إليه كإطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية ، يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين وتطوير العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف، كما أنهم في هذه الحالة لا يشعرون بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ويمكن القول أيضاً إن الهياكل التنظيمية التي تنس بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية بأنها ظاهرة إنسانية يجب التعامل معها فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي ومن ثمّ شعور العامل بأن هناك قيوداً مفروضة عليه لا مبرر لها².

إن سعي المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق في تحويل بيئتها وثقافتها نحو أسلوب العمل الجماعي المشارك، بدلاً من الأسلوب التقليدي الأمر الذي يعتبر عائقاً أمام تحقيق التمييز التنظيمي، يتطلب منها إجراءات هامة تتمثل في إعادة الهيكلة أو إعادة الهندسة، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر المؤثرة والمحفزة على تميز الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تحقيق السلامة في انسياط القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذا انسياط الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وتسهيل طرق وأساليب العمل، مما يتتيح

1 حمود خضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص ص 170، 169.

2 الكتببي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 103.

الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتمييز التنظيمي

الفرصة للنمو والتطور ومن ثم الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.¹

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي دور كبير في تحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات في المنظمات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف، يقل الصراع داخل المنظمات، وتزيد معنويات وحافزية العاملين نحو التمييز بالإضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة، مما يعكس على انخفاض النفقات، ويساهم بشكل كبير في بلوغ المنظمة مستويات كبيرة من التمييز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى تنشط في نفس المجال.

المطلب الثاني؛ دور نمط القيادة في تحقيق التمييز التنظيمي:

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به، وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهد الفردية وتكافف الجهد الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة"². وتعرف القيادة أيضاً على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مسؤليته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"³.

إذًا فإن الدور الأساسي والمهم للقيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر فقط على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما يمكن في إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس فيهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما دورها في الجانب الإنساني فيتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية والتقاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.⁴

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة، وقد تم تطويرها على مدى السنوات الماضية، ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل، ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤوسيين ودرجة تركيز السلطة كما يلي:

1 - النمط القيادي الأوتوقراطي : هي القيادة التي تتركز حول القائد، فقط أطلق بعض الباحثين على هذا النمط عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، النمط الفردي، النمط الأمر، النمط الديكتاتوري أو النمط التسلطي، إذ يتركز النفوذ في شخص القائد، وتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد، ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات كما

1 JamesF.O'KANE,"Simulation as anenabler for organizational Excellence ", Measuring Business Excellence, Vol.7,N°.4,2003,P16.

2 YUKL,G.,Leadership in organization, New York, Hall,New York, 2001, P3.

3 سعادون السيد، الذكاء الوجданى (أسسه، تطبيقاته، تتميته)، دار الفكر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 224.

4 البدر بن حمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يحدد ويشكل المهام وال العلاقات ويسطير على ألوان الإثابة والعقوب، ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا والأكثر صوابا دائما¹.

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين بينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة وإذا ما تم خوض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسه الذين يوصفون بالإهمال والتهاون².

2- النمط القيادي الديمقراطي: يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، تتوسط وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزءا من نسيج فريق العمل، ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو مساعدة أكبر في تصميم السياسات والإجراءات ونظام الحوافر، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكرا عليه فقط ويتاح الفرصة لمرؤوسه للمشاركة والاقتراح وبحترم الجميع³، كما ويتاح القائد لمرؤوسه في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة إذ تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر، إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات⁴.

3-النمط القيادي الحر: يطلق عليها البعض القيادة الفوضوية كونها تقوم بإعطاء الفرد مطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء، أما البعض الآخر فيطلق عليها القيادة المتساهلة، في حين البعض يصل في تسميتها بالقيادة المتخالية أو قيادة عدم التدخل.

أحيانا يكون هذا النمط مفيدا عندما يكون المرؤوسون محفزين ومدربين جيدا، فيكونوا قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير، لكن المشكلة هنا أن المرؤوسين يمكن أن ينظروا للمدير بأنه شخص غير مبال أو مكتثر، ويدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين إنهم يريدون مساعدة مرؤوسيهم للاعتماد على الذات⁵. وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العليا، وفي هذا النوع من القيادة يتنازع المدير لمرؤوسه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة⁶.

1 مصطفى أحمد، المدير الذكي(كيف يكون الذكاء في القيادة)، الناشر المؤلف، القاهرة، 2007، ص 48.

2 علاقي مدني، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، مكتبة جدة، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة التاسعة، 2000 ص 387.

3 مصطفى أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 48.

4 حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال والتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 129.

5 مصطفى أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 279، 280.

6 شامي لبنان، تينو ماركو، الإدارة (المبادئ الأساسية)، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 238.

في دراسة لليبيت، لوين، وايت (White,Lewin,Lippit) التي صنفت الأنماط القيادية إلى تسلطية ديمقراطية، ترسلية (انطوائية) توصلت إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل تتعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإتلاف، شيوخ السلوك التوكلي الاعتمادي، أما في ظل النمط الديمقراطي ترتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الالتزام، ارتفاع مستوى دافعية الانجاز ارتفاع مستوى التفكير الجماعي، والتفاعل والمشاركة¹.

ومن هنا يتضح لنا أن لنمط القيادة دور أساسي في تهيئة المناخ المناسب للتمييز التنظيمي، بل إن للقيادة تأثير مباشر على التمييز، وذلك من خلال المهارات القيادية التي تتميز بها، وعلاقة العمل الفعالة وتنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز، فهناك مجموعة من النشاطات واجب على القيادة القيام بها حتى يتحقق التمييز في المنظمة، كنظام الامرکزية في العمل والذي يسهل انتساب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة دون حاجز بيرورقاطية، كذلك الرؤية العميقه للمشكلات في الموقف الواحد والوعي بالأخطاء ونواحي النقص والقصور ومن ثم البحث عن حلولها مما يزيد من فرصتهم للتميز.

المطلب الثالث؛ دور الحوافز في تحقيق التمييز التنظيمي:

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدد ثلاثة عوامل: سبب منشئ السلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً، وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتساهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا كونها وسائل إشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع².

لقد اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم معين للحوافز، فهناك من يعبر عنها بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي³، ومن ذلك أنها تعتبر: " بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب أو العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز"⁴

ويعرفها آخرون بأنها : "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواءً أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية، إيجابية أم سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".⁵

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرف إلى بعض منها فيما يلي:

1 رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص ص 45، 46.

2 عربات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يafa العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 205.

3 Bernoux Philippe, La sociologie Des Organisations, 5eme edition, edition du seuil, Paris, 1990, p75.

4 الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على المستوى الفردي، ج 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 199.

5 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 365.

1-الحوافز المادية والحوافز المعنوية: تتمثل المادية في الراتب والمكافآت والمميزات المادية الأخرى أما المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة وفرص النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

2-الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: فالحوافز الإيجابية هي التي تتمي روح الإبداع والتجديد في العمل، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد، فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي، بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافزاً معنوياً سلبياً¹.

3-الحوافز الفردية والجماعية: تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية².

متطلبات نظام الحوافز ومراحله: يتطلب نظام الحوافز تصميماً يمر بالمراحل الآتية:

1-تحديد الهدف: وذلك بتترجمة أهداف واستراتيجية المنظمة إلى أهداف لنظام الحوافز، وقد تكون أهداف الحوافز رفع الأرباح، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

2-دراسة الأداء: أي توصيف الأداء المطلوب، وقياس الأداء الفعلي وفق لواحة محددة وواضحة.

3-تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها التكاليف الإجمالية للحوافز، وتكون الميزانية إما ثابتة أو مرنة أو متغيرة وغير محددة مسبقاً.

4-وضع إجراءات النظام: ويتم في هذه المرحلة ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسللة لتحديد الأدوار وعقد الاجتماعات، وتوقيت التقديم، ونوع الحوافز المقدمة.

5-تصميم النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف وتقديم نظام الحوافز. فنظام الحوافز السليم يجب أن يتناسب مع المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب ظروفها ويناسب أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وطبيعة العمل فيها وطبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يناسب ميزانية المنظمة وعدم الأخذ بهذه الاعتبارات قد يؤدي بهذا النظام إلى الفشل.³

وتؤدي الحوافز دوراً مهماً في تحقيق التمييز التنظيمي، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيز العاملين مما يؤدي إلى رغبتهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و المعلومات وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة الآتية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات) وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ إنَّ ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، والعامل متوفّر لديه الرغبة في العمل عن

1 سيلافي مارك جي والاس أندرودي، السلوك التنظيمي والأداء، تر:أحمد جعفر أبو القاسم، الإدارية العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 151.

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص 375.

3 Bernoux Philippe, IBID, p75.

طرق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين. أما إذا كان أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب، فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق التميز، إذ إنَّ المكافأة في ضوء الانجاز والتميز في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه في العمل مما يساهم باستمرار تكريس النجاح والتميز وتدعم فاعلية الولاء والانتفاء. ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، لذلك يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول إنَّ الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلّى ذلك من استقراء دورها في ما يأتي¹:

- 1- جذب المهارة الماهرة واستقطابها في المنظمة.
- 2- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل والاحتفاظ بالعاملين المهرة.
- 2- الأداء الفعال لمهام المنظمة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

المطلب الرابع؛ دور مشاركة العاملين في صنع القرارات في تحقيق التميز التنظيمي:

يمثل صنع واتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك، إذ اعتبر سيمون (Simon) بأنَّ اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أنَّ الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار².

وقد تعددت التعريفات التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات، إذ يشير الكاتبان (Davis et Newstro) إلى أنَّ "المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها".³ يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي:

الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل، بل حتى ذاته وعندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتنفير طاقاته وإمكاناته ودافعيته للعمل والمشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل. ويعرف كذلك بأنه: "مشاركة القائد ومسؤوليته في عملية اتخاذ القرار وتنفيذها وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد.

1 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص ص 373،374.

2 مرسى نبيل محمد، ص 219.

3 حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 236.

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار كالتالي: "إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم".

تعتمد المشاركة على عدة وسائل يلجأ لها المدير، من أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي، كذلك يمكن للمدير أن يلجأ إلى أسلوب الاستفسار الكتابي، لتزويده بالمعلومات والأراء والمقترنات.

وتبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية الآتية:

- إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الأخلاص والتقانى في العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسيين¹.

- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وبيؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسيين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذها على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار².

- أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها: زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة تقليص دوران العمل والتغيير، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل دوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي". فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ إن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد³.

1 الحميضي عبد العزيز بن محمد، عملية صنع لقرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص 23-6.

2 العميان محمود سلمان، مرجع سابق ذكره، ص 308.

3 حريم حسين، مرجع سابق ذكره، ص ص 235,236.

- تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة تحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتماداً على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، إذ يتعرف كل طرف على مشكلات الطرف الآخر، ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين¹.

على ضوء ما سبق نقول إنّ المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر جانباً حيوياً في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية ومتقدمة، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أنّ الحرمان من المشاركة يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفتقر لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف هم العاملين في تقصي أسباب المشكلات، التي تواجهها المنظمات ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العلمية لحلها.

¹ الحميضي عبد العزيز بن محمد، مرجع سابق ذكره، ص 24.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أنه يجب على كل منظمة أن تولي اهتماماً لمناخها التنظيمي، نظراً لأهميته البالغة، إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم وعادات واتجاهات تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، لذا على المنظمات التي تسعى للتميز التنظيمي أن تستخدم أساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل من خلال خلق جو من العلاقات الإنسانية، وفتح المجال لتبادل الآراء والأفكار في اتخاذ القرارات وتوفير الحوافز الملائمة، واتباع نمط قيادي مبني على الثقة والتعاون بين المستخدمين، وهكذا تتمكن هذه المنظمات من مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة.

وفي المقابل فإن إهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وتحقيق أفضليتها وتميزها ومن ثم خروجها من عالم الأعمال والمنافسة.

الإطار التطبيقي
للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للجانب النظري لكل من المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي من الجوانب جميعها، وهذا من أجل التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي. ووفقاً لهذا المنطق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري من خلال التطبيق الميداني في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلة)، بانتهاء أسلوب الاستبانة في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام "SPSS" برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) من أجل تقاديم الأخطاء الحسابية والذي يساهم بشكل كبير في استخدام وتحليل المعلومات بدقة، ولهذا سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلة)، وكذلك الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض الاستبانة والخصائص العامة للعينة، وتصميم أداة الدراسة- الاستبانة- واختبارها وأخيراً تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول؛ نبذة حول مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلة):

المطلب الأول؛ نشأة وتعريف المؤسسة:

إن محيط المؤسسة الجزائرية الاجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينيات يختلف عنه في عقد السبعينيات والستينيات، لأن الدولة تبني آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت اهتماماً كبيراً لمؤسساتها الاقتصادية ووضعت برامجاً مسطراً ومنظماً من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات، فإذا فإن كل مؤسسة صناعية وتجارية هو نموذج مصغر عن نظام الدولة، ومن هذه النماذج نجد مؤسسة الرياض.

الفرع الأول؛ لمحّة تاريخية عن المؤسسة:

انبثقت مؤسسة الرياض في أول الأمر عن المؤسسة الأم (Sempac) وذلك في 22 ماي 1965 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة، أين كانت تعتمد على مركزية القرارات، ذات نظام اشتراكي، وفي سنة 1982 وفي إطار هيكلة المؤسسات الوطنية عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري في إعادة الهيكلة وذلك بتجزئه الوحدات الكبيرة إلى وحدات صغيرة حسب معايير معينة مع تغيير اسمها من "سومباك" إلى "الرياض" إذ انبثقت عنها مؤسسات جهوية هي: الرياض، الجزائر، الرياض سطيف، الرياض سidi بلعباس، الرياض تيارت، والرياض قسنطينة.

عرفت هذه الشركة في نهاية التسعينيات تحولاً إذ تم تحويلها إلى شركة بأسهم وفي سنة 2002 تم تسمية الرياض إلى مجمع سميد (Groupe smide) حالياً هو تحت اسم أفروديف (Agrodiv) وذلك ابتداءً من 2015.

وفي الإطار نفسه وتماشياً مع المعطيات الجديدة، تم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات ومن هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة آنذاك و "أفروديف" قسنطينة حالياً إلى شركات فرعية وهي:

* الشركة الفرعية لصناعة الخماير "بوشقوف قالمة".

* الشركات الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية "المخبر المركزي"، بالإضافة إلى ستة (6) مركبات صناعية وتجارية هي:

- المركب الصناعي التجاري / مسيلة.
- المركب الصناعي بسيوس / عناية.
- المركب الصناعي التجاري مرمرة / قالمة.
- المركب التجاري سيدى راشد / قسنطينة.
- المركب التجاري بنى هارون / ميلة.
- المركب الصناعي التجاري الساحل / سكيكدة.

إن المؤسسات التابعة لمؤسسة أفروديف قسنطينة هي من بين الشركات التابعة لفرع حبوب قسنطينة ونجد منها المركب الصناعي التجاري بنى هارون المتواجد مقره في القرارم قوقة ولاية ميلة، الذي يتكون بدوره من:

- الإدارة العامة.
- الوحدة الإنتاجية والتجارية (فرجيوة).
- الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة، التي نحن بصدد دراستها.

الفرع الثاني؛ تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة):

تعتبر الوحدة الإنتاجية والتجارية مؤسسة عمومية اقتصادية يتمثل نشاطها أساساً في تحويل المادة الأولية - وهي القمح اللين - إلى مادة الفرينة التي تستعمل بدورها كمادة أولية في صناعات مختلفة تقوم بها مؤسسات أخرى.

هذه المؤسسة تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها (Griad) تتعامل مع الزبائن العاديين لتزويدهم بالفرينة والنخالة، كما تتعامل مع المؤسسات الخاصة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وتتعامل أيضاً مع التجار والمهنيين، كما تقوم بتزويد المخابز بالفرينة لصناعة الخبز والحلويات.

الموقع والمساحة: تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني 12 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجigel، تربيع على مساحة قدرها 7 هكتارات 02 منها مغطاة تشكل سكنات للموظفين. وتحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي 431281، بمعنى: 43: يمثل الرقم الولائي.

12: تشير إلى الشهر الذي بدأت المؤسسة نشاطها (ديسمبر).

81: وهي السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية (1981).

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983 من طرف شركة وطنية (Sonatiba) وشركة أجنبية تعرف بـ (Complexe Budapest) وكان ذلك على مراحل:

- تحويل الجانب التكنولوجي في 1976-4-1.
- بداية التركيب في 1976-04-14.
- نهاية الانجاز في 1978-4-14.

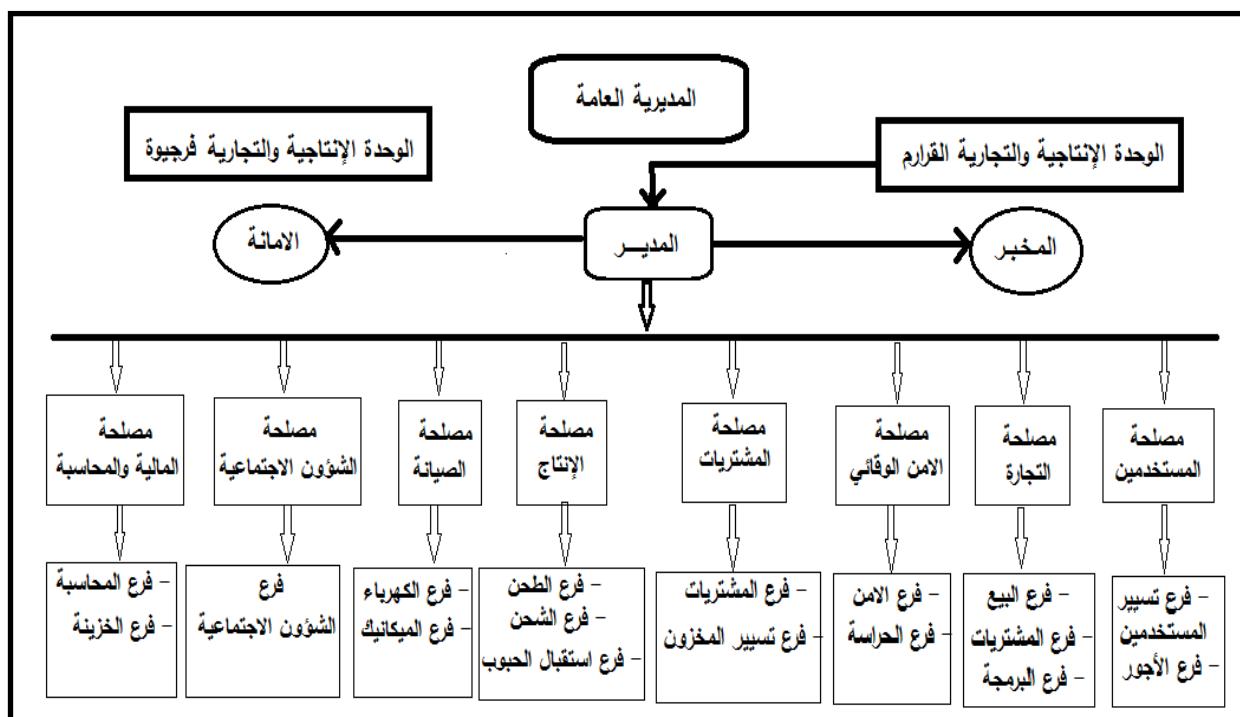
نظراً لتأخر المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية: 1983-11-5 مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها سنة 1981.

المطلب الثاني؛ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون والمصالح التابعة لها:

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مخطط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، إذ يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون من المديرية العامة التي تتفرع عنها سبعة مصالح، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الفرع الأول؛ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار رقم ٢٠١٩-٣٧٦)



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة، مؤسسة مطاحن بنى هارون سنة 2019.

الفرع الثاني؛ المصالح التابعة لها:

يسهر على تنظيم وتسخير الوحدة عشر (10) مصالح هي: مصلحة الأمانة، المخبر، المحاسبة المالية ومصلحة الإنتاج، المشتريات، الصيانة، الأمن الوقائي، الشؤون الاجتماعية، مصلحة المستخدمين، التجارة ونوضحها على النحو الآتي:

- **مصلحة المشتريات:**

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة للوحدة لأنها الممول الأساسي للمصالح الأخرى وعليه المصلحة تقوم بدورين رئيسيين هما: التموين والتخزين.

أما شراء المادة الأولية المتمثلة في القمح فإن المؤسسة العمومية CCLS هي المسؤولة حالياً عن تزويد المؤسسة بالمادة الأولية كما تقوم هذه المصلحة بشراء قطع الغيار والآلات وغالباً ما تقوم بشرائها من الخواص وتنقسم إلى فرعين هما: فرع المشتريات، فرع تسخير المخزون.

- **مصلحة الإنتاج:**

هي الخلية الأساسية للوحدة لكونها المحرك الأول والأخير لنشاطها إذ يقوم العمال بتحويل المادة الأولية إلى منتج قابل للتسويق إذ يبلغ عددهم ثلاثة عامل (30 عامل) يزاولون نشاطهم بنظام 24/24سا، تقسم إلى ثلاثة أقسام: قسم استقبال الفحص، قسم التخزين، قسم التصنيع.

تشمل مصلحة الصيانة مختلف الآلات الميكانيكية والكهربائية، إذ نجد الصيانة مبرمجة يومية وأسبوعية وشهرية، وفي حالات الأعطال الفجائية.

ينقسم إلى قسمين هما: قسم الميكانيك: يهتم بالأعمال الميكانيكية التي تخص الآلات، قسم الكهرباء ويهتم بالأعمال الكهربائية.

- **مصلحة التجارة:**

تعد هذه المصلحة المرأة العاكسة وذلك لتحديث وضعيتها؛ إذ انضمت إلى الوحدة الإنتاجية في 03 جانفي 2001 وأصبحت بذلك وحدة إنتاجية وتجارية (مطاحنبني هارون) بعد ما كانت مصلحة

تابعة إلى المديرية العامة، شاركت في عدة معارض دولية ومحلية للقيام بالدعابة والإشهار.

يتمثل دورها الأساسي في تموين السوق بالمواد المنتجة داخل الوحدة، وينقسم إلى فروع:

- فرع البيع
- فرع المشتريات
- فرع البرمجة

- **المخبر:** له الدور الأساسي في مراقبة جودة القمح اللين من جهة والمنتج المتمثل في الفرينة من جهة أخرى وذلك بإخضاع عينات من القمح والفرينة إلى التحليل في المخبر وبعد التأكد من سلامة وجودة العينات تؤخذ هذه الأخيرة إلى مصلحة الإنتاج لبدء العملية الإنتاجية.

• مصلحة الأمانة:

هي الحلقة التي تجمع بين مختلف المصالح والإدارة، تهتم أساسا بنقل كل ما تحضره المصالح إلى المدير.

• مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تقوم بإرسال وثيقة التعويضات التي تخص الموظف التأمينات وكذلك تزويد فرع الأجر بكل المعلومات الخاصة بالمنح العائلية والمدرسية والتعويضات الخاصة بحوادث العمل ومنح التقاعد... كما أن مهمة هذه المصلحة الإشراف على المطعم والنادي تنقسم إلى فرعين:

- فرع الشؤون الاجتماعية

- فرع المطعم والنادي

• مصلحة الأمن الوقائي:

يسهر ويعمل هذا الجهاز على توفير الأمن والحماية للعمال من جهة ومراقبة حركة العمال من جهة أخرى وتنقسم إلى قسمين:

- قسم الأمن: يعمل على حماية الوحدة من الأخطار الخارجية نهارا.

- قسم الحراسة: يهتم بتوفير الأمن ليلا.

• مصلحة المستخدمين:

تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوحدة في تسخير شؤون المستخدمين يشرف على تسبيبه رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لكل تحركات المستخدمين على تقديم كل المعلومات إلى فرع الأجر.

• مصلحة المحاسبة والمالية:

من خلال تريصنا بهذه الوحدة لاحظنا أن هذه المصلحة هي ملتقى لكل المصالح السابقة الذكر ليس كأفراد وإنما عن طريق الوثائق المحاسبية التي تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بكل مصلحة ومن تم يتضح لنا الوظيفة الجوهرية لهذه المصلحة إذ تعتبر نظام تسخير مالي محاسبي في الوحدة فهي تعمل على المراقبة الدقيقة للحركات المالية وذلك ابتداءً من وضع المخططات التقديرية للمصاريف المتوقع صرفها والإرادات الرامية لتصليحها وكذا إنشاء مخطط مالي يكون بالتنسيق مع المديرية العامة فرع المحاسبة والمالية إلى غاية إعداد الميزانية الختامية للوحدة مروراً بمراحل عديدة لمعرفة وضعيتها المالية من حيث الربح والخسارة وهذه المراحل تتمثل في متابعة جميع المعاملات التي تتم مع الزبائن والموردين.

إذ يتم بهذه المصلحة مراقبة جميع الوثائق المتعلقة بعملية الشراء والبيع، تلك التي تتم مع المديرية العامة، وفيها تتم المراقبة لجميع الوثائق القادمة من جميع المصالح بالوحدة كما لها علاقة بالبنوك والموردين، إذ يعد البنك الجزائري للفلاحه والتنمية BADR المتعامل الوحيد مع الوحدة، يشترط قسم

المحاسبة أن يكون على أتم الاستعداد لتقديم نتائج العمليات في أي وقت، وتحفظ الوثائق لمدة عشر (10) سنوات في الأرشيف الخاص بالوحدة، فلا تتم عملية التسجيل إلا بعد التأكيد من صلاحية الوثائق، ويوجد بها ثلاثة عمال هم: رئيس المصلحة فرع المحاسبة العامة، فرع الخزينة (المالية).

أ-رئيس المصلحة:

يسهر على تسيير المصلحة وتطبيق السياسات المالية للوحدة الإنتاجية والتجارية وإعداد الميزانية في كل دورة محاسبية، متابعة الحسابات وتحليلها أي كل شهر يقوم بتحليل حسابات المجموعة 5-4-3 مع توقيعها كما يعمل على تنسيق النشاطات والتکلف بمراسلة المتعاملين مع الوحدة.

ب- فرع المحاسبة العامة:

يهتم بمراقبة الوثائق القادمة من مختلف المصالح من حيث الصيغة القانونية وصحة المعلومات والتسجيل المحاسبي برئاسة رئيس فرع المحاسبة العامة إذ يستعمل 7 أرقام في الحسابات، الأولى منها رئيسية والباقي فرعية بالوحدة، ولا تتم عملية التسجيل المحاسبي إلا بعد التأكيد من أن الملف يحتوي على الوثائق الآتية:

- الفاتورة
- مذكرة الإخراج (يمكن الاستغناء عنها في بعض الحالات)
- مذكرة الإدخال
- إدن الطلبية

ج- فرع الخزينة (المحاسبة المالية):

يهتم بجميع الأمور المالية كدخول وخروج الأموال، استناداً على طلبيات التسجيل الآتية من جميع المصالح بعد التأكيد من صحة الوثائق المرفقة.

ويكون التسديد عن طريق البنك بواسطته شيكات بنكية أو عن طريق الصندوق نقداً أو عن طريق التحويلات البنكية ومثال ذلك إعداد الشيكات لمصلحة المستخدمين.

كما يقوم بتسديد الموردين وإجراء عمليات التقارب البنكي في حالة تزويد الصندوق بما ثابت كل هذه العمليات يشرف عليها رئيس فرع المحاسبة.

- الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة مطاحن بنى هارون، 2019.

المطلب الثالث؛ أهداف وأهمية المؤسسة:

الفرع الأول؛ أهداف المؤسسة:

* الأهداف الاقتصادية:

يمكن تلخيص الأهداف كما يلي:

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس المالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الاقتصادي لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لها.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق مؤسسة مطاحنبني هارون لغايتها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها، وتغطية التكاليف المتعلقة بذلك وعند القيام بعملية البيع فهي بذلك تغطي طلبات المجتمع الموجودة به.

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد والعقلاني لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الواقع في مشاكل اقتصادية ومالية.

* الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر:

يعتبر العمال في المنشأة من المستفيدن الأوائل، إذ يتلقون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا مقابل حق مضمون قانوناً وشرعاً وعرفاً.

- **تحسين مستوى المعيشة للعمال:** إن التطور السريع الذي تعرفه المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم والذي يغير أدواتهم ويسهلها وذلك بتحسين الإنتاج وتوفير إمكانات مادية ومالية أكثر للعمال من جهة ولأعضتهم من جهة أخرى.

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسة على اعتماد عمالها على الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية التي توفرها لهم ولأولادهم كتنظيم رحلات نظراً لما هذا الجانب من تأثير على العمال وشعورهم بالرضا وبالتالي تحسين نوعية عملهم ودرجة أدائهم داخل المؤسسة.

-**تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وتزايد تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تربيباً كفياً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تشغيلها أحياناً مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع.

الفرع الثاني؛ أهمية المؤسسة:

إن وجود المؤسسة داخل أي مجتمع في حيز زمني ومكان يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية مطاحن بنى هارون (وحدة القرام قوقة) والمتمثلة فيما يلي:

أولاً؛ الأهمية الاجتماعية:

ويمكن حصرها فيما يلي:

- **توفير الشغل:** إن إنشاء مطاحن بنى هارون يعمل على توفير مناصب شغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع.

- **التأثير على الأجور:** للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور بقوة استقطابها لليد العاملة أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين من أجل تتميّتها وتطويرها.

ثانياً؛ الأهمية الاقتصادية:

بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها فإن للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكّنها من إنشاء حديقة.

- ظهور منشآت تجارية جديدة:

إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة ما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من الفروع التابعة الجديدة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات.

- **التأثير على الاستهلاك:** إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، إذ أن زيادة المبيعات وتتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوّع في السلع وهذا ما يفيد الطبقة العامة.

المبحث الثاني؛ الإطار المنهجي للدراسة:

من أجل الوقوف على معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين المناخ والتميز، تم الاستعانة بأسلوب الاستبانة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المستخدمين بالمؤسسة التي تتناسب مع عناصر موضوعنا، وعن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبانة.

المطلب الأول؛ تقديم الاستبانة، هدفه، والأساليب الإحصائية المستخدمة:

الفرع الأول؛ تقديم الاستبانة:

تعتبر الاستبانة من أهم وسائل البحث العلمي لما له من فوائد لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس وهي تمثل في أسلوب يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وتعوض الاستبانة وتكمّل طريقة المقابلة في جمع البيانات والتي تتطلب

وقتاً طويلاً لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبانة فتقتصر على احتوائها على جملة من أسئلة يتم توزيعها على أفراد العينة من أجل الإجابة عنها.

الفرع الثاني؛ هدف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ودراسة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي، من خلال التعرف على وجهات النظر إزاء الموضوع من خلال الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافر، المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحديد دور كل من هذه العناصر في تحقيق التميز التنظيمي.

الفرع الثالث؛ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم تقييم وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر وبشكل أساسى لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينات الدراسة.
- معامل الصدق Cronbach Alpha ومعامل الصدق للتأكد من درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة المساهمة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط لقياس مساهمة متغير توضيحي في آخر مستجيب.
- مستوى الدور: إذ تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتقسيير نتائج المتوسطات المحسوبة كما يلي:
 - متوسط أكثر من 4,2 يشير إلى موافق تماماً أو تسهّم بدرجة مرتفعة جداً.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 3,4 إلى 4,2 يشير إلى موافق أو تسهّم بدرجة مرتفعة.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 2,6 إلى 3,4 يشير إلى موافق بدرجة متوسطة أو تسهّم بدرجة متوسطة.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 1,8 إلى 2,6 يشير إلى غير موافق أو تسهّم بدرجة ضعيفة.
 - متوسط يتراوح بين 1 إلى 1,8 يشير إلى غير موافق تماماً أو لا تسهّم إطلاقاً.

المطلب الثاني؛ منهجية مجتمع وعينة الدراسة:

نتناول في هذا المطلب توضيح لمنهجية الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات، وبعدها يتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المختارة.

الفرع الأول؛ منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن الإشكالية موضوع الدراسة، لتقسيرها والوقوف على دلالتها أملاً في تحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة محل الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

- **المصادر الأولية:** وقمنا فيها بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة بموضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss (Statistical package for social science)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لنتائج ذات دلالة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- **المصادر الثانية:** وفيها تمت معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، المقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة.

الفرع الثاني؛ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من المستخدمين في كل من الإدارة العليا، والدنيا في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلة) والبالغ عددهم 63 مستخدماً، إذ اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختبار عينة الدراسة البالغ حجمها 50، وقد استرجع منها 42 وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق شروط الإجابة الصحيحة، ومن ثم اعتمدت الدراسة على 42 استبانة فقط.

المطلب الثالث؛ تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها:

نتناول في هذا المطلب كيفية تصميم الاستبانة وثباتها على التوالي:

الفرع الأول؛ تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

تم تصميم وتقسيم الاستبانة الموزع على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات على النحو الآتي:

- **المحور الأول:** معلومات شخصية تتعلق بالشخص الذي قام بِمُلء الاستبانة.

- **المحور الثاني:** يتناول المتغير الأول المستقل والذي يتمثل في المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى أربعة أجزاء كما يلي:

-الجزء الأول: يتناول عنصر الهيكل التنظيمي ويتكون من 6 فقرات.

-الجزء الثاني: يتناول عنصر نمط القيادة، ويتكون من 6 فقرات.

-الجزء الثالث: يتناول عنصر الحوافز ويتكون من 5 فقرات.

-الجزء الرابع: يتناول عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من 5 فقرات.

- المحور الثالث: ويتمثل هذا الأخير في المتغير التابع وهو التميز التنظيمي، ويكون بدوره من 13 فقرة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول المولى:

الجدول رقم(01): درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	الاستجابة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبدين

الفرع الثاني؛ صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة معامل Cronbach Alpha والذي يقيس قدرة ثبات الاستبانة على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف ومجاله (أكبر من 0,9 ممتاز، 0,8 جيد، 0,7 مقبول، 0,6 مشكوك فيه، أقل من 0,5 ضعيف، أقل من 0,5 غير مقبول).

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات السابقة الخاصة بكل محور:

الاختبارات الإحصائية لقياس ثبات الاستبانة

جدول رقم(02): معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

معامل الثبات والصدق "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	المناخ التنظيمي
0,83	6	الهيكل التنظيمي	
0,86	6	القيادة	
0,811	5	الحوافز	
0,854	5	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0,952	22	المجموع	
0,904	13	التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبدين بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال الجدول أعلاه رقم(02) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي بلغ (0,952) وهو مقياس جيد والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور المناخ التنظيمي واعتماده في تحليل نتائج الدراسة، ونلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي قد بلغ (0,904) وهو مقياس جيد يؤكد على صدق وثبات عبارات المحور واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث؛ تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات:

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل البيانات أو المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان والمتحصل عليها من إجابات أفراد العينة إضافة إلى تحليل نتائج أسئلة المحورين وختبار الفرضيات.

المطلب الأول؛ تحليل خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا المطلب بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وقد تم تحليل النتائج المتحصل عليها كما يلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

١-توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في

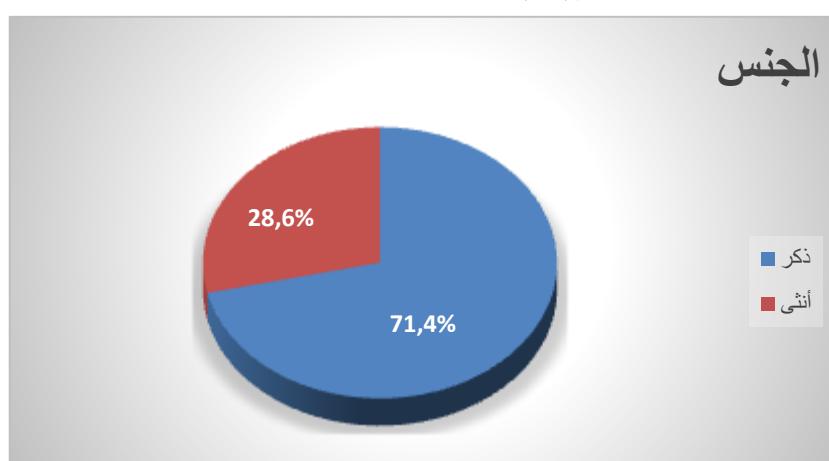
الجدول والشكليين الآتيين:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
%71,4	30	ذكر
%28,6	12	أنثى
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(12): نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (30) من أفراد العينة ذكور، وهم بذلك يمثلون النسبة (71,4%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (12) أي ما يعادل النسبة (28,6%)

منها، من هذا نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وهذا راجع ربما لطبيعة الأعمال التي تتطلب جهداً عضلياً في المؤسسة.

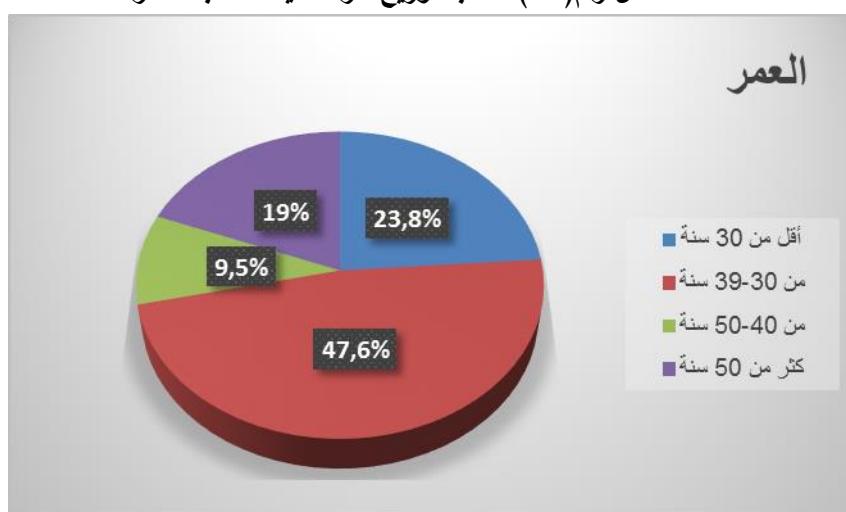
2-توزيع أفراد العينة حسب العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%23,8	10	أقل من 30 سنة
%47,6	20	من 30-39 سنة
%9,5	4	من 50-40 سنة
%19	8	أكثر من 50 سنة
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(13): نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل السابقيين أن أفراد عينة الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قدرت نسبتهم (23,8%)، وأن غالبية أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة قدرت بنسبة (47,6%) أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50-40 سنة فكانت نسبتها ضئيلة مقارنة بنسبيات العمرية الأخرى إذ قدرت بنسبة (9,5%)، وبالنسبة للأفراد الذين يفوق عمرهم 50 سنة فقدرته بنسبة (19%).

من هنا نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة هي في عمر الشباب إذ يكون فيه الفرد متৎماً للعمل وأكثر التزاماً وإنتجية، لذا يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى التشبيب كونهم ينتجون أكثر.

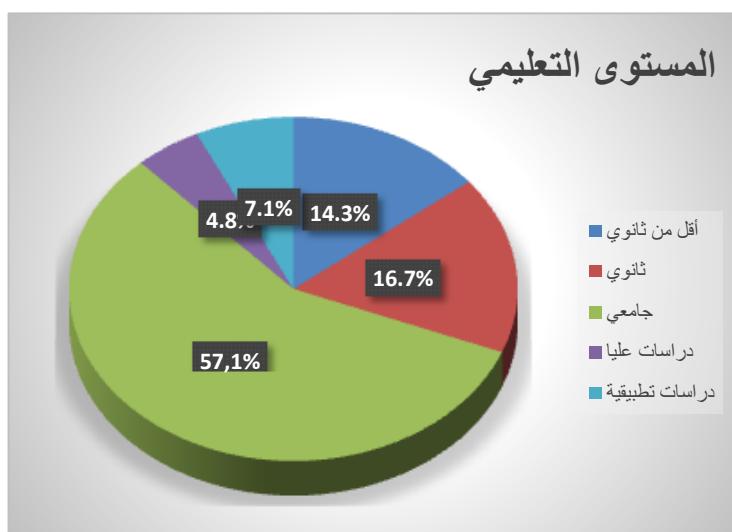
3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	النكرار	المستوى التعليمي
%14,3	6	أقل من ثانوي
%16,7	7	ثانوي
%57,1	24	جامعي
%4,8	2	دراسات عليا
%7,1	3	دراسات تطبيقية
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(14): نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل السابقيين أن أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الأقل من ثانوي بلغت نسبتهم (14,3%)، في حين كانت نسبة عينة أفراد الدراسة ذوي المستوى الثانوي (16,7%)، أما نسبة

أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة جامعية فبلغت (57,1%)، بينما قدرت نسبة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا (4,8%)، أما ما نسبته (7,1%) فحاصلين على دراسات تطبيقية، نستنتج من هذا أن نسبة حملة الشهادات الجامعية، كانت نسبة غالبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، هذا يعني أن المستوى التعليمي لأفرد العينة جيد، إذ إن إجاباتهم حول عناصر المناخ التنظيمي، وكذا التميز التنظيمي ستتأثر حتماً بهذا المستوى العلمي، إذ إن المؤهلات العلمية تسهم بشكل كبير في تكوين شخصياتهم وتعيق وجهات نظرهم والدفاع عنها بقوة، مما ينعكس على عناصر المناخ التنظيمي.

4-توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي حسب

الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	النكرار	المستوى الوظيفي
%64,3	27	إطار
%7,1	3	منفذين
%28,6	12	مهرة
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(15): نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة إطارات، إذ بلغت نسبتهم (64,3%) في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يعملون منفذين (7,1%)، أما نسبة أفراد العينة المهرة فبلغت (28,6%)، نستنتج أن قدم نشأة المؤسسة كان عاملاً رئيسياً في تكوين خبرات متراكمة ترقى أفرادها إلى رتبة إطارات، لعله السبب الذي رجح كفة نسبة الإطارات عن غيرها من النسب الوظيفية الأخرى.

5-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل حسب الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%35,7	15	أقل من 5 سنوات
%28,6	12	من 5-9 سنوات
%16,7	7	من 10-15 سنة
%19	8	أكثر من 15 سنة
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(16): نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة (35.7%) منهم تقل عن 5 سنوات، و(28.6%) من أفراد العينة تقع خبرتهم في المجال (من 5-9 سنوات)، في حين نجد أن (16.7%) تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10-15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ(19%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ومن ثم يمكن الاستنتاج بأن الأرقام السابقة تدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يساعدهم في تكوين اتجاهات وآراء إيجابية أو سلبية تكون أكثر دقة نحو دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، فالخبرة من أكثر العوامل المؤثرة نحو موضوع معين.

المطلب الثاني؛ تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض إجابات عينة الدراسة وتحليلها باعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال الجداول الآتية:

1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور المناخ التنظيمي:

قسم المحور الخاص بالمناخ التنظيمي إلى أربعة عناصر، وعليه كانت اتجاهات أفراد العينة حسب هذه العناصر كما يلي:

1-1 تحليل إجابات أفراد العينة نحو العنصر الأول؛ الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الهيكل التنظيمي

مستوى القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرة	الرقم
مرتفع	1	1,165	4,10	يتتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين	01	
مرتفع	2	1,391	3,67	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة	02	
متوسط	6	1,185	2,90	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	03	
متوسط	5	1,322	3,10	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرنة	04	
متوسط	4	1,303	3,10	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام	05	
متوسط	3	1,220	3,21	يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة إنجاز العمل وتميزه	06	
متوسط	/	1,887	3,34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بعنصر الهيكل التنظيمي، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(01) بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (1,165) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي يتيح التنسيق بين جميع العاملين، فيما حصلت الفقرة رقم(02) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (1,391) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة، وحصلت الفقرة رقم(06) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,220) ويدل ذلك على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن الهيكل التنظيمي القائم يساعد على سرعة إنجاز العمل وتميزه، بينما حصلت الفقرة رقم(05) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,10) وانحراف معياري (1,303) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً على أنه لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام

بينما حصلت الفقرة رقم(04) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,10) وانحراف معياري (1,322) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرنة، في حين جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم(03) بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (1,185) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أنه يوجد هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعنصر الهيكل التنظيمي كان (3,345) وهو متوسط وهذا ما يدل على أن عنصر الهيكل التنظيمي يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1-2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو العنصر الثاني؛ نمط القيادة:

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر نمط القيادة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
01	توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين	2,90	1,394	1	متوسط
02	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	2,36	1,394	6	ضعيف
03	يهم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التميز	2,76	1,445	4	متوسط
04	يبدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	2,79	1,523	3	متوسط
05	تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار	2,88	1,435	2	متوسط
06	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم	2,38	1,306	5	ضعيف
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					متوسط
1,140					/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بعنصر نمط القيادة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (1,394) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أنه توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، فيما حصلت الفقرة رقم(05) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (1,435) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن الإدارة تدعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار، في حين حصلت الفقرة رقم(04) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,79) وانحراف معياري (1,523) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن الرئيس يبدي اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، في

حين حصلت الفقرة رقم (03) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (1,445) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن الرئيس يهتم بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التميز، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي بلغ (2,38) وانحراف معياري (1,306)، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فجاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ (2,36) وانحراف معياري (1,394) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن الرئيس يفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعنصر نمط القيادة كان (2,67) وهو متوسط وهذا ما يدل على أن عنصر نمط القيادة يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1-3-تحليل إجابات أفراد العينة نحو العنصر الثالث؛ الحوافز:

الجدول رقم(10): المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الحوافز

مستوى القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسط	1	1.614	2.93	نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال	01
ضعيف	4	1.445	2.10	الراتب الذي يتقادمه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام	02
ضعيف	5	1.153	1.81	الراتب الذي يتقادمه العامل يناسب مؤهلاته العلمية	03
ضعيف	3	1.513	2.17	تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على إنجاز العاملين في وظائفهم	04
ضعيف	2	1.466	2.40	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة	05
ضعيف	/	1.14939	2.2810	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بعنصر الحوافز، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (1,614) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال، بينما حصلت الفقرة رقم (05) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري (1,466) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن الترقية تجري على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة، في

حين حصلت الفقرة رقم (04) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,17) وانحراف معياري (1,513) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تقوم بمنح المكافآت بناء على إنجاز العاملين في وظائفهم، بينما حصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (1,445) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن الراتب الذي يتلقاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام، وجاءت في المرتبة الأخيرة (الخامسة) الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (1,81) وانحراف معياري (1,153) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن الراتب الذي يتلقاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعنصر الحوافز كان (2,28) وهو ضعيف، وهذا ما يدل على أن عنصر الحوافز يساهم بدرجة ضعيفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

4- تحليل إجابات أفراد العينة نحو العنصر الرابع؛ المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات

مستوى القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرة	الرقم
ضعيف	4	1,411	2,36	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	01	
ضعيف	3	1,413	2,38	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود	02	
ضعيف	5	1,226	2,10	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة	03	
ضعيف	2	1,699	2,55	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	04	
متوسط	1	1,679	2,90	يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	05	
ضعيف	/	1,231	2,45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (2,90) وانحراف معياري (1,679) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعاً ما على أن العاملين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، فيما حصلت الفقرة رقم (04) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (1,699) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أنه يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي، بينما حصلت الفقرة رقم (02) على المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي (2,38) وانحراف معياري (1,413) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن المسؤولين يعدون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود، في حين احتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (1,411) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن العاملين يشاركون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، بينما احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (1,226) مما يدل على أن أغلب أفراد العينة لا يشاركون في وضع أهداف المؤسسة.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات كان (3,34) وهو ضعيف وهذا ما يدل على أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم بدرجة ضعيفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2-تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور التميز التنظيمي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز التنظيمي

مستوى القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفع	1	1,257	3,93	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة	01
مرتفع	3	1,032	3,64	يرحص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	02
متوسط	5	1,440	2,98	يسنح العمال من تقويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم	03
ضعيف	12	1,532	2,57	يتتوفر للعمال فرص المبادرة لتشجيع إبداعاتهم	04
مرتفع	2	1,378	3,83	العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل	05
متوسط	4	1,440	3,02	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه	06
متوسط	9	1,305	2,83	الاستراتيجية تتسمج مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	07
متوسط	7	1,310	2,88	توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	08
متوسط	8	1,305	2,83	تسمح القرارات الاستراتيجية بإحداث التغيير	09

				لمصلحة المؤسسة	
متوسط	6	1,462	2,90	تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال	10
متوسط	10	1,394	2,76	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال	11
متوسط	11	1,428	2,76	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال	12
ضعيف	13	1,324	2,56	تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل	13
متوسط	/	1,922	3,04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ (3,93) وانحراف معياري بلغ (1,257) فيما حصلت الفقرة رقم (05) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وانحراف معياري بلغ (1,378)، في حين حصلت الفقرة رقم (02) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,032)، وحصلت الفقرة رقم (06) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,02) وانحراف معياري (1,440)، وأخذت الفقرة رقم (03) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2,98) وانحراف معياري بلغ (1,440)، بينما حصلت الفقرة (10) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2,90) وانحراف معياري (1,462)، وحصلت الفقرة رقم (08) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (1,310)، في حين أخذت المرتبة الثامنة الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (1,305)، وأخذت الفقرة رقم (07) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (1,305) وجاءت في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (1,394)، بينما أخذت الفقرة رقم (12) المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (1,428)، وحصلت الفقرة رقم (04) على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري (1,532)، وفي المرتبة الثالثة عشر والأخيرة الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (1,324).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتميز التنظيمي كان (3,04) وهو متوسط وهذا يؤشر إلى وجود تميز تنظيمي بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة

الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام		البيان	الرقم
1,887	3,34		الهيكل التنظيمي	01
1,140	2,67		نمط القيادة	02
1.149	2.28		الحواجز	03
1.231	2.45		المشاركة في اتخاذ القرار	04
0,988	2,71		محور المناخ التنظيمي	05
1.922	3.04		محور التميز التنظيمي	06

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر وكل محور من محاور الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول المناخ التنظيمي (2,71)، بينما المتوسط الحسابي للمحور الثاني التميز التنظيمي (3,04)، وبلغ الانحراف المعياري لكل منهما (0,988) (0,1922) وهو ما يترجم علاقة ايجابية نوعاً ما بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي.

المطلب الثالث؛ اختبار صحة فرضيات الدراسة:

من خلال هذا الجزء سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، إذ يتم -من خلاله- رفض أو قبول فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط.

الفرضية الرئيسية: يوجد دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

❖ توجد مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار، معامل الارتباط ومعامل التحديد، ويكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون

البيان	R	معامل الارتباط	R ²	معامل التحديد	F المحسوبة	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	Sig* مستوى الدلالة
دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي					45,173	0,508	1	0,000
				0,530			40	
				0,728			41	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,728) عند مستوى ($0,05 \leq \alpha$) وبمعامل تحديد بلغ (0,530)، أي أن ما قيمته (0,530) من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت درجة B (0,508)، وهذا يعني أن الزيادة بـ(0,508) في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في التميز التنظيمي بـ (0,508)، في حين بلغ مستوى الدلالة بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي ($\alpha \leq 0,05$) عند مستوى دلالة (Sig*=0.00) مما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

✓ توجد مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون

(القرارم قوقة بمليئة) عند مستوى دلالة "0,05"

2-الفرضية الفرعية الثانية:

❖ توجد مساهمة لنمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم

قوقة بمليئة) عند مستوى دلالة "0,05"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار، معامل الارتباط ومعامل التحديد ويكون

الدور ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون

البيان	R	معامل الارتباط	R ²	معامل التحديد	F المحسوبة	معامل الانحدار B	درجة الحرية DF	Sig* مستوى الدلالة
دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي				0,693	90,267	0,673	1	0,00
				0,832			40	
							41	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود دلالة إحصائية بين نمط القيادة والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,832) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وبمعامل تحديد بلغ (0,693)، أي أن ما قيمته (0,693) من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في نمط القيادة كما بلغت درجة B (0,673)، وهذا يعني أن الزيادة بـ (0,673) في نمط القيادة يؤدي إلى الزيادة في التميز التنظيمي بـ (0,673)، في حين بلغ مستوى الدلالة بين نمط القيادة والتميز التنظيمي (Sig*=0.00)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الثانية.

✓ توجد مساهمة لنمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمجموعة مطاحن بنى هارون (القراهم

قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ توجد مساهمة للحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمجموعة مطاحن بنى هارون (القراهم قوقة

بميلاة) عند مستوى دلالة "0,05"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار، معامل الارتباط ومعامل التحديد، ويكون

الدور ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمجموعة مطاحن بنى هارون

Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	معامل الانحدار B	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0,000	1	0,598	49,904	0,555	0,745	دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي
	40					
	41					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,745) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وبمعامل تحديد بلغ (0,555)، أي ان ما قيمته (0,555) من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في الحوافز كما بلغت درجة الدور B (0,598)، وهذا ما يعني أن الزيادة بـ (0,598) في الحوافز يؤدي إلى الزيادة في التميز التنظيمي بـ (0,598)، في حين بلغ مستوى الدلالة بين نمذ الاتصال وتمكين العاملين (Sig*=0.00)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

- ✓ توجد مساهمة للحوافر في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميله) عند مستوى دلالة "0,05"

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- ❖ توجد مساهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميله) عند مستوى دلالة "0,05"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار ، معامل الارتباط ومعامل التحديد، ويكون الدور ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون

Sig* مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	معامل الانحدار	B المحسوبة	F معامل التحديد	R ² معامل الارتباط	البيان
0,000	1	0,569	54,527	0,577	0,759	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي
	40					
	41					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,759) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وبمعامل تحديد بلغ (0,577)، أي أن ما قيمته (0,577) من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في المشاركة في اتخاذ القرار، كما بلغت درجة B (0,569)، وهذا ما يعني أن الزيادة بـ (0,569) في المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في التميز التنظيمي بـ (0,569)، في حين بلغ مستوى الدلالة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز التنظيمي ($Sig^*=0.00$)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

- ✓ توجد مساهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميله) عند مستوى دلالة "0,05"

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون

Sig*	درجة الحرية	DF	معامل الانحدار	F محسوبة	معامل التحديد	R ² معامل الارتباط	البيان
0,00	1	97	0,8	101,528	0,717	0,84	دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي
	40						
	41						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أدلاه وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,847) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وبمعامل تحديد بلغ (0,717)، اي أن ما قيمته (0,717) من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغير في المناخ التنظيمي، كما بلغت درجة B(0,897)، وهذا ما يعني أن الزيادة بـ (0,897) في المناخ التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في التميز التنظيمي بـ (0,897)، في حين بلغت مستوى الدلالة بين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي ($Sig^*=0,00$)، وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على وجود دور مقبول للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بميلة) أي أنه هناك علاقة ايجابية نوعاً ما بينهما، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون بميلة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارن قوقة) بميلة، إذ تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة، وكذا أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، كما وقمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على (50) من عينة الدراسة إذ احتوت على ثلاثة أقسام هي: المعلومات الشخصية، محور المناخ التنظيمي، محور التميز التنظيمي، وذلك من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الآتية: ما هو دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي؟

وبعد استرجاع (42) من الاستبيانات –إذ ضاعت 8 منها–، قمنا بتقريغها وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، معامل الفا كرونياخ والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعياري لمحور المناخ التنظيمي وعنصره (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافر، المشاركة في اتخاذ القرارات) وكذا لمحور التميز التنظيمي، أيضاً قمنا بدراسة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل بعناصره والمتغير التابع ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، فتوصلنا إلى:

- يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون، عند مستوى دلالة(0,05).
- توجد مساهمة بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون، عند مستوى دلالة(0,05).
- توجد مساهمة بين نمط القيادة والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون، عند مستوى دلالة(0,05).
- توجد مساهمة بين الحوافر والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون، عند مستوى دلالة(0,05).
- توجد مساهمة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون عند مستوى دلالة(0,05).

الخاتمة العامة

الخاتمة:

أصبح للمناخ التنظيمي دورٌ كبيرٌ في تحقيق كفاءة أنشطة المؤسسات، لذلك زاد الاهتمام به لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسات، في حين تكمن أهمية التميز التنظيمي في إيجابية تميز المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المتميزة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع التميز. ومن أهم سبل تميز المنظمات إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يمكن المؤسسة من القدرة على تحقيق أهداف التميز التي تسعى إليها.

ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية حول دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي وفق دراسة حالة المستخدمين بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلا) توصلنا إلى ما يلي:

أولاً؛ النتائج النظرية:

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئه عمل المنظمة.
- المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والممؤلف من خبراته، دوافعه، تجاربه، تعلمه وثقافته.
- يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة متميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى، مما يؤدي إلى حفاظها على تميزها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً.
- يرتبط المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة، إذ يوجد مناخاً لكل مستوى إداري من جهة، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.
- المناخ التنظيمي مهم لكل مؤسسة، فإذا التزم به الأفراد في جميع المستويات، فإن روح الفريق والتعاون ستكون ميزةً تجعل التنظيم وحدةً تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- تتجلى أهمية المناخ التنظيمي في ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل، إضافة إلى الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد و عناصر المناخ يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ثانياً؛ النتائج التطبيقية (الميدانية):

- أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرام قوقة بميلا) جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,71) والانحراف المعياري (0,988)

- بينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، إذ جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,887)، وجاء نمط القيادة بمتوسط حسابي (2,67) وانحراف معياري (1,140) في المرتبة الثانية، أما المشاركة في اتخاذ القرار فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري (1,231)، بينما جاءت الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,28) وانحراف معياري (1,149).
- مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار قوقة بميلية) كان متوسطا وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,04) والانحراف المعياري (1,922).
- أظهرت الدراسة وجود دور "للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي بعناصره المجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي (المتغير التابع) بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار قوقة بميلية)، عند مستوى دلالة "0,05".
- توجد مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار قوقة بميلية) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون وبناء على إجابات أفراد العينة بالموافقة فإنه يتيح التنسيق بين جميع العاملين، وأن خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة، بينما يوافقون نوعا ما على أن الهيكل التنظيمي القائم يساعد على سرعة انجاز العمل وتميزه، وأنه لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام، وأن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرنة، وأيضاً يوافقون نوعا ما على أنه يوجد هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
- توجد مساهمة لنمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار قوقة بميلية) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون نمط القيادة بمؤسسة مطاحن بنى هارون وبناء على إجابات عينة الدراسة فإنهم موافقين نوعا ما على أنه توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين وأن الإدارة تدعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار، وإن الرئيس يبدي اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين، ويهتم بتحفيزهم وتشجيعهم على التميز، بينما لا يوافقون على أن الرئيس يفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- بينت الدراسة أنه توجد مساهمة للحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار قوقة بميلية) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون الحوافز في مؤسسة مطاحن بنى هارون وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة فإنهم يوافقون نوعا ما على أن نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال، بينما غير موافقين على أن الترقية تجري على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعرفة، وأن المؤسسة تقوم بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين في وظائفهم، وأيضاً غير موافقين على أن الراتب الذي يتلقاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام، وعلى أن الراتب الذي يتلقاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية.

-بيّنت الدراسة على أنه توجد مساهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحنبني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء على إجابات افراد عينة الدراسة فإنهم موافقين نوعا ما على أن العاملين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، وأنهم غير موافقين على أنه يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي، وأيضا غير موافقين على أن المسؤولين يعقدون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود، ولا على أن العاملين يشاركون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، ومن ثم فانهم لا يشاركون في وضع اهداف المؤسسة.

-تبين الدراسة أنه توجد مساهمة للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحنبني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05" وهذا يعزى لتوفّر عناصر كافية للمناخ التنظيمي التي تمثلت في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، نقدم التوصيات الآتية:

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي في المنظمة والتي من شأنها عرقلة التميز التنظيمي، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده وعناصره بشكل مستمر لتعزيز جوانب الإيجابية ومعالجة جوانب السلبية، كونه متغير يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هيأكل جديدة تتسم بالمرنة لتمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.
- ضرورة إيجاد قيادة إدارية فعالة تسهم في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين وتشجيعهم على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمبادرة، مما يسهم في تذليل الكثير من المشاكل التي تعيق تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.
- ضرورة ربط نظام الحوافز بشكل مباشر مع إنجازات العاملين في وظائفهم.
- ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، والاعتراف بقدراتهم بوضع الأهداف التي تسهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- ضرورة تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يسهم في رفع مستوى تمييزها.
- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها والعمل على تجسيدها في أرض الواقع.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

أ. 1- باللغة العربية:

1- ابن منظور جمال الدين أبو الفضل: لسان العرب، تحقيق أمين محمد عبد الوهاب، والعيدي محمد الصادق، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت 1995

أ. 2- باللغة الأجنبية:

2- Brian HAVERETY and Jeremy ROCHE, Business Terms Dictionary, CBS Company Inc, Australia, 2003

3 -Webster's Third New International Dictionary. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002.

ثانياً؛ المراجع:

أ- الكتب:

ب. 1- باللغة العربية:

4- المؤمني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2011.

5- الدوري زكرياء مطلوك، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية دار اليازوردي، الأردن، 2005 .

6- عبوى زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساليبه، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006.

7- حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال والتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

8- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

9- حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

10- نشوان يعقوب حسين ونشوان وجamil عمر، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن ،2004.

11- عربيات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2008 .

- 12- كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع .1994
- 13- باشيوة لحسن عبد الله وآخرون، التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 14- سيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون دار نشر، دون بلد نشر 2000
- 15- مصطفى أحمد، المدير الذكي (كيف يكون الذكاء في القيادة)، الناشر المؤلف، القاهرة .2007
- 16- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على المستوى الفردي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 17- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 18- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الإسكندرية، 2004.
- 19- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع 2008.
- 20- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون دار نشر، دون بلد، 2005.
- 21- علاقي مدني، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، مكتبة جدة، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة التاسعة، 2000 .
- 22- القبروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009.
- 23- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 24- سعادونى السيد، الذكاء الوجdاني (أسسه، تطبيقاته، تتميته)، دار الفكر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2007.
- 25- العنزي سعد على، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بغداد، العراق، 2016 .
- 26- سيلالقي مارك جي والاس أندرودي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.

- 27- **السلمي علي**، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 28- **السلمي علي**، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 29- **الصيرفي عبد الفتاح محمد**، الإدارة الرائد، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .2003
- 30- **المغربي عبد الفتاح عبد الحميد**، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر 2009 .
- 31- **زايد عادل**، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة- مصر ،2003
- 32- **عبد فليه فاروق**، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2005 .
- 33- **المليجي رضا ابراهيم**، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ،2012 .
- 34- **حجي أحمد إسماعيل** ، إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، مصر ،2000 .
- 35- **لبنان شامي ، نينو ماركو**، الإدارة (المبادئ الأساسية)، المركز القومي للنشر ، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2001.
- 36- **خضر كاظم حمود وموسى اللوزي وأخرون**، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009.

ب.2- باللغة الأجنبية:

- 37- **بطاح احمد**، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن ،2006 .
- 38- **جاردنر جون**، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989 .
- 39- **خيري أسامة**، التميز التنظيمي، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2004 .
- 40- **عوض أحمد محمد بنى أحمد**، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،2007 .

41- هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان

.2016 الأردن،

42- **Altman, S, Valenzi, E. Hodgetts, R.M.**, Organizational Behavior, Theory and Practice(Florida, Academic Press Inc, 1982.

43- **Bernoux Philippe**, La sociologie Des Organisations, 5eme edition, edition du seuil, Paris, 1990.

44- **Clive SHEARER**, “Everyday Excellence: Creating a Better Workplace through Attitude, Action and Appreciation, ASQ Quality Press, 2006.

45- **Carol STEED**, “Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK”, Sheffield Hallal University, 2002.

46- **Charles WARNER**, Employee Turnover: Who's At Fault?, New American Library, New York, 1995.

47- **Dick GROTE**, The Performance Appraisal Question And Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002.

48- **Daniel SEYMOUR** and John R.BARKER, “High Performing Colleges: The Malcolm Baldridge National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education”, Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.

49- **D. L.BAILA**, “The Deming Prize”, The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996.

50- **Mike FAULKNER**, Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Liders, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.

51- **H.MAKI, K.NYUHARA & ZUKAI**, Yokuwakaru ISO: A Simple Introduction to ISO9000 and ISO14000, Nippon Jitsugyo Shuppan-sha, Tokyo, 2000.

52- **Henry R.NEAVE**, Deming's 14 Points for Management: Framework for Success, The Statistician, 1987.

53- **L.J.PORTER & S.J.TANNER**, Assessing Business Excellence, 2nded, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

54- **Mark BLAZE**, Insights to Performance Excellence, An inside look at the 2001 Baldrig Award Criteria. ASQ Quality Press, 2001.

55- **M.HAMMER & J.CHAMPY**, Re-Engineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993.

56- **Mandi J.LUIS**, the McKinsey 7S Framework, Mind Tools Ltd, Canada, 2005.

57- **Nippon STEEL**, Human Resources Development, Nippon o kataru: Talking about Japan, ALC Press Inc, Tokyo, 1992.

58- **Peter STREBEL**, Organizational Culture and Change Business, Study on Change Management,: Academic Answers Ltd, USA, 2004.

59- **P.VAILL**, The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.

60- **Ralph H.KILMANN**, Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco,1989.

61- **R.P.GUPTA & P.PARYA**, Human Resource Management and Accounting, India at Elegant Printers, 2003.

62- **R.N.ANTHONY & V.GOVINDARAJAN**, Management control systems, MacGraw-Hill, Boston, 2001.

63- **Robert VECCHIO**, Organizational Behavior, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991.

64- **Robert E.COLE & Richard SCOTT**, The Quality Movement & Organization Theory, Sage Publications, London, 1999.

65- **Srinivas. R.KANDULA**, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002.

66- **Steve RUSSELL**, “ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?”, Total Quality Management, Vol.11, N°.4-6, July 2000.

67- **Steve TANNER**, An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector, DBA, 2005.

68- **YUKL,G.**,Leadership in organization, New York,Hall,New York, 2001

ج.-المجلات العلمية:

ج.1- باللغة العربية:

69- أثير حسو إسحاق. دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، العدد 26 ،2012 .

- 70- بلکبیر بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيжи لتحقيق الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 71- بلکبیر خليدة محمد، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016.
- 72- الحداد عوض، مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة. (دت).
- 73- حريري أحمد نسرين، "الرادار من خلال النموذج الأوروبي"، مجلة الجودة، العدد 1، جدة 2008.
- 74- الخلف عبد العزيز بن موسى، "حول ثالوث التميز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1، 1997.
- 75- الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002.
- 76- كواشي مراد، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.
- 77- بقبو عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 78- الهيجان عبد الرحمن أحمد، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة المجلد 34، العدد 3، الأردن، 1994.

ج.2- باللغة الأجنبية:

- 79- Anne MARTENSEN & Jens J.DAHLGAARD, "Strategy and Planning for Innovation Management: Supported by Creative and Learning Organisations", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, N°.1, October 2000.
- 80- Carolynn CAUDILL, "An achievement for excellence", Journal of Quality and Participation, issue:Jun 6, 2002.
- 81- Cristina MELE & Maria COLURCIO, "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, N°.5, 2006.

- 82- **Carol MOONEY**, Lesson14: The Malcolm Baldrige National Quality Award, In Quality Management, Wisconsin-Stout University Press, 2007.
- 83- **D.R.BROWN & D.HARVEY**, An External Approach to Organizational Development, Person Prentice Hal, New Jersey, 2006.
- 84- **Daniel SEYMOUR** and John R.BARKER, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.
- 85- **ESKILD, DAHLGARD** and **ANDERS**, The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, vol.10, 1999.
- 86- **E.A.GOODMAN**, R.F.ZAMMUTO & B.D.GIFFORD, "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", Organization Development Journal, Vol.19, N°.3, 2001.
- 87- I.UGBORO & K.OBENG, "Top Management Leadership Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations. An Empirical Study", Journal of Quality Management, Vol.5, N°.2, 2000.
- 88-**J.GOASDOUE**, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, N°.12, January 2001.
- 89- **J.GOASDOUE**, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, N°.12, January 2001.
- 90- **Johannes MOELLER**, "The EFQM Excellence Model: German experiences with the EFQM approach in health care", International Journal for Quality in Health Care, Vol.1, N°.13, February 2001.
- 91- **JamesF.O'KANE**, "Simulation as an enabler for organizational Excellence ", Measuring Business Excellence, Vol.7,N°.4,2003.
- 92- **K. BANWET**, S.Y.MOMAYA, "Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organisations", Review of Research and Development in the New Millennium, Vol.1, No.2, October 2003.
- 93- **K.M.SARNUEL**, "From TQM to business excellence", Production Planning and Control, Vol.10, N°.1, 1999.
- 94-**Kathleen ROULET**, "Building excellence", Journal of Australasian Business Intelligence, issue:February 2002.
- 95- **Loukas N.ANNINOS**, "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History, Vol.13 N°.4, 2007.

96- Michel PORTER, "What Is Strategy?", Harvard Business Review, Vol.74, N°.6, Oct-Dec 1996.

97- McGregor,B, The Excellence Agend, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994.

98- P.B.BATALDEN, E.NELSON&T.P.HUBER, "Microsystems in health care: Part 1. Learning from high-performing front-line clinical units", Journal of Quality Improve, Vol.28, N°.1, 2002.

99- Robert H.FENSKE & Jacob STAMPEN, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldridge National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Case and Practice, Vol.II, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.

100- Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, "In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, Vol.13, N°.4, 2007.

101- Udo NABITZ, Nieker KLAZINGA & Jan WALBURG, "The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care", International Journal for Quality in Health Care, Vol.2, N°.2, February 2001.

د- الرسائل العلمية:

د.1- باللغة العربية:

102- بو سالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المدرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

103- ابن حمد البدر إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

104- تغريد عبد الجعبي، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

105- الحميضي عبد العزيز بن محمد، عملية صنع لقرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

- 106- سكران ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة لمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 107- الشهري نورة عبد الله حزام، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 108- سهمود إيهاب عبد ربه، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، EFQM رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة 2013.
- 109- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009.
- 110- الطيب إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 111- عمران محمد عبد الجود، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.
- 112- فرج وليد علاء، علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009.
- 113- الفياض محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
- 114- لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخل الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2009.
- 115- ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المرضى، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

د. 2- باللغة الأجنبية:

116- **S.M.DAHLGAARD**, “The Human Dimension in TQM – Learning, Training and motivation”, Doctoral Dissertation, Linköping University Press, Autumn 2002.

هـ. 1- الملتقيات والندوات العلمية:

هـ. 1- باللغة العربية:

117- شوقي حواد وياسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008.

118- طايل مجدي محمد محمود ، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز لمنظمات الأعمال ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول:(التجارة الالكترونية)، جامعة الملك خالد، 9-10 مارس 2004

هـ. 2- باللغة الأجنبية:

119- **Asahi BREWERIES,JAPAN QUALITY AWARD**, Paper presented at: The Japan Quality Award and Creation for Competitiveness Conference 30 Thursday, February 26 through Friday, February 27, 1998, Tokyo Prince Hotel, the Phoenix Hall.

120- **David King**, Operational excellence, Lectures In: Business Management System, Louisville University press, USA, 1995.

121- **James HARRINGTON**, The Impossible Dream, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008.

122- **Joel Ettinger**, Baldrige National Quality Program Criteria, Paper presented at: The Path to Excellence Conference 30-31 July 2008, Florida, USA.

123- **Shoichi SABA**, Japan Quality Award: Its Background and Development, Paper to be presented at: The Asian Productivity Organization Top Management Forum, March 1999.

و. التقارير والمناشير:

124- La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Conceptos Fundamentales de la Excelencia, publicación: La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Brussels, Belgium, 2003.

125- Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Guide, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 2001.

ز. القوانين :

126- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 الصادرة بتاريخ 09 جانفي.

ح- موقع الانترنت:

127-<https://www.nist.gov/baldridge/how-baldridge-works/about-baldridge/history> date of visit:2019-05-1 Time:22:15.

128- Le prix algérien de la qualité[en-ligne], Disponible :

<www.leprixalgériendelaqualité.mipi.dz/file/fr/lettreaccompagnementPAQ2010>, (consulté le :16/05/2019).

129- Conseil en Management, Viser excellence [on-line], Available on:<www.sysman.ch>, (consulté :17/05/2019).

قائمة المداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس "ليكارت الخماسي"	85
02	معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان	85
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	89
07	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	90
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الهيكل التنظيمي	91
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر نمط القيادة	92
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الحواجز	93
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات	94
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز التنظيمي	95
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة	97
14	نتائج اختبار دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون	98
15	نتائج اختبار دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون	98
16	نتائج اختبار دور الحواجز في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون	99
17	نتائج اختبار دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون	100
18	نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بنى هارون.	101

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
- ي-	نموذج الدراسة	01
08	أنواع المناخ التنظيمي	02
14	عناصر المناخ التنظيمي	03
34	دواتع التميز التنظيمي	04
48	معايير النموذج الأمريكي للتميز	05
50	معايير جائزة ديمونج	06
52	مستويات الجودة وفق نموذج كانو	07
54	نموذج جائزة الجودة اليابانية	08
57	معايير النموذج الأوروبي للتميز	09
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون (القرار رقم قوقة بميبلة)	10
80	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية	11
86	نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
87	نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
88	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
89	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
90	نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16

الملاحق

قائمة الملاحق

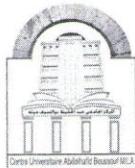
الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	طلب إجراء ترخيص ميداني	01
	استماراة الاستبيان	02
	قائمة تحكيم أسانذة	03
	تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان	04
	إشهاد بالتدقيق اللغوي	05

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abde lhafid boussouf Mila

Institut des sciences économiques ,commerciales
et sciences de gestion



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ميلة في:

الى السيد(ة): جعفر طاحشن
بلدي هوارون الفرج ٩٠٢٥٣

الموضوع: طلب اجراء ترخيص ميداني

تحية طيبة وبعد ...

في إطارربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سعادتكم الموافقة على إجراء

الترخيص بمؤسسستكم للطلبة:

الاسم واللقب: حميدة هزلهود المسجل تحت رقم: 206/18/747

الاسم واللقب: سعيدة خالد المسجل تحت رقم: 206/15/261

ماستر: فرع: علم الاجتماع، تخصص: إدارة أعمال

خلال السنة الدراسية: 2018/2019.

عنوان الموضوع: دوسيمنا خاصي في تحقيق التيز التظيم

مكان الترخيص: مطاحن بني هارون - الوحدة اخاهة لقازم

مدة الترخيص: شهرین (هیجہ هاروسن ۱۴۰۹)

نشكركم سيدى على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

إدارة أعمال



المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

علوم التسيير

استبيان حول:

دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

-دراسة حالة مؤسسة مطاحن بنى هارون (القراهم ڨوقة بميلة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان: "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي" - دراسة حالة مؤسسة مطاحن بنى هارون (القراهم ڨوقة بميلة) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونوه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكريين ومقدرين لكم حسن التعاون.

المشرف الدكتور:

أبو بكر بوسالم

إعداد الطالبتين:

ـ حميدة مزهود

ـ سميرة خالد

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختبارك:

(1) الجنس:

أنثى ذكر

(2) العمر:

من 30 - 39 سنة أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة من 40 - 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي أقل من ثانوي

دراسات تطبيقية دراسات عليا

(4) المستوى الوظيفي:

منفذون إطار

مهرة

(5) سنوات الخبرة:

من 5 - 9 سنوات أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة من 10 - 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

الجزء الأول: المتغير المستقل ومختلف عناصره (المناخ التنظيمي)

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	عناصر	موفق بشدة	موفق متوسطة	موفق بدرجة بدراجة	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الهيكل التنظيمي						
1	يتاح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين					
2	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة					
3	يوجد مستوى عالي من الاتصالات التعاونية بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة					
5	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام					
6	يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة إنجاز العمل وتميزه					
ب- نمط القيادة						
7	توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين					
8	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار					
9	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التميز					
10	يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين					
11	تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار					
12	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم					

جـ- الحوافز

13	نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال.
14	الراتب الذي يتقادسه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.
15	الراتب الذي يتقادسه العامل يناسب مؤهلاته العلمية
16	تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناءً على إنجاز العاملين في وظائفهم
17	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعرفة.

دـ- المشاركة في اتخاذ القرار

18	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة
19	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود.
20	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة.
21	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي
22	يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.

الجزء الثاني: المتغير التابع (التمييز التنظيمي)

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق بدرجة بسيطة	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة					
02	يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
03	يستفيد العمال من تقدير الرؤساء للارتفاع بمهاراتهم					
04	يتتوفر للعمال فرص المبادرة لتشجيع إبداعاتهم.					
05	العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغييرات في طرق أداء العمل.					
06	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
07	الإستراتيجية تتسم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.					
08	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.					
09	تسمح القرارات الإستراتيجية بإحداث التغيير لمصلحة المؤسسة					
10	تترجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.					
11	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.					
12	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.					
13	تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا في هذه الدراسة

الملحق رقم 03

قائمة المحكمين للاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية

الجامعة	الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر أ	د/أبو بكر بوسالم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر ب	د/ محمد بوطلاعة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر أ	د/ الريبع قرين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر ب	د/ فاروق بولريحان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر ب	د/ ميلود برنبي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	أستاذ محاضر ب	د/ إبراهيم عاشوري

الملحق رقم 04

- تحليل البيانات التعريفية للاستبيان
- الخصائص الشخصية: التكرارات والنسب المئوية

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى_ تعليمي	المستوى_ الوظيفي	سنوات_ الخبرة
N	Valide	42	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0	0
Percentiles		25	1,00	1,75	2,00	1,00
		50	1,00	2,00	3,00	1,00
		75	2,00	3,00	3,00	2,00

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر 30	71,4	71,4	71,4
	أنثى 21	6,82	6,82	,628
Total	42	100,0	100,0	100,0

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة 10	23,8	23,8	23,8
	30-39 سنة 20	47,6	47,6	71,4
	40-50 سنة 4	9,5	9,5	81,0
	أكثر من 50 سنة 8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى_ التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي 6	14,3	14,3	14,3
	ثانوي 7	16,7	16,7	31,0
	جامعي 24	57,1	57,1	88,1
	دراسات عليا 2	4,8	4,8	92,9
	دراسات تطبيقية 3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى- الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	اطار	27	64,3	64,3
	منفذين	3	7,1	71,4
	مهرة	12	28,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	أقل من 5 سنوات	15	35,7	35,7
	من 5-9 سنوات	12	28,6	64,3
	من 10-15 سنة	7	16,7	81,0
	أكثر من 15 سنة	8	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

-صدق الاستبيان : معامل الفا كرونباخ 2

0.83	الهيكل التنظيمي					1
			0.86		نطط القيادة	2
			0.854		المشاركة في اتخاذ القرارات	3
			0.811		الحوافز	4
محور المناخ ككل: 0.952:						
			0.904	محور التميز		5

3-حساب المتوسطات الحسابية والانحراف لمحور المناخ التنظيمي

1-الهيكل التنظيمي

.1

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتيح الهيكل التنظيمي التنسق بين جميع العاملين	42	4,10	1,165
خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة	42	3,67	1,391
يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	42	2,90	1,185
يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	42	3,10	1,322
لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام	42	3,10	1,303
يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة إنجاز العمل وتميزه	42	3,21	1,220
توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين	42	2,90	1,394
N valide (liste)	42		

2-القيادة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	42	2,36	1,394
يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التميز	42	2,76	1,445
يبدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	42	2,79	1,523
تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار	42	2,88	1,435
تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم	42	2,38	1,306
N valide (liste)	42		

3-الحوافز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال.	42	2,93	1,614
راتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.	42	2,10	1,445
راتب الذي يتقاضاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية	42	1,81	1,153
تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناءاً على إنجاز العاملين في وظائفهم	42	2,17	1,513
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة.	42	2,40	1,466
N valide (liste)	42		

4-المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	42	2,36	1,411
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود.	42	2,38	1,413
يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة.	42	2,10	1,226
يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	42	2,55	1,699
يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمّل مسؤوليتها.	42	2,90	1,679
N valide (liste)	42		

4-حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول؛ المناخ التنظيمي:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الهيكل التنظيمي	42	3,3452	,88758
نمط القيادة	42	2,6786	1,14077
الحوافز	42	2,2810	1,14939
المشاركة في اتخاذ القرارات	42	2,4571	1,23153
المناخ التنظيمي	42	2,7109	,98831
N valide (liste)	42		

5-حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: التميز التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة	42	3,93	1,257
يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	42	3,64	1,032
يسنفب العمال من تفويض الرؤساء لارتقاء بمهاراتهم	42	2,98	1,440
يتوفر للعمال فرص المبادرة لتشجيع إبداعاتهم.	42	2,57	1,532
العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل.	42	3,83	1,378
تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	42	3,02	1,440
الإستراتيجية تتسمج مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	42	2,83	1,305
توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	42	2,88	1,310
تسمح القرارات الإستراتيجية بإحداث التغيير لمصلحة المؤسسة	42	2,83	1,305
تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.	42	2,90	1,462
تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.	42	2,76	1,394
توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.	42	2,76	1,428
تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	41	2,56	1,324
N valide (liste)	41		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التميز	42	3,0404	,92281
N valide (liste)	42		

6-دراسة الارتباط والتأثير :

6-1-الهيكل التنظيمي والتتميز التنظيمي :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,519	,64025

الهيكل a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
	Régression	Résidu				
1	18,518	16,397	1	,18,518	45,173	,000 ^b
		Total	40	,410		
			41			

التميز a. Variable dépendante :

الهيكل b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreurs standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante) ,508	,390		1,303	,200
	هيكل ,757	,113	,728	6,721	,000

القيادة a. Variable dépendante :

6-2-ننمط القيادة والتتميز التنظيمي :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	,832 ^a	,693	,685	,51771

القيادة a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,194	1	24,194	90,267	,000 ^b
Résidu	10,721	40	,268		
Total	34,915	41			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	B	Erreurs standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
					Bêta
1 (Constante)	1,237	,206		6,005	,000
القيادة	,673	,071	,832	9,501	,000

a. Variable dépendante :

6-الحوافز والتمييز التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard
				de l'estimation
1	,745 ^a	,555	,544	,62318

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19,380	1	19,380	49,904	,000 ^b
Résidu	15,534	40	,388		
Total	34,915	41			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreurs standard	Béta			
1 (Constante)	1,676	,216			7,768	,000
	الحوارف	,598	,085	,745	7,064	,000

a. Variable dépendante : التميز

المشاركة في اتخاذ القرارات والتغيير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	Erreurs standard de l'estimation		F	Sig.
			R-deux ajusté			
1	,759 ^a	,577	,566	,60775		

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
	Régression	Résidu				
1	20,140	14,774	1	,20,140	54,527	,000 ^b
		Total	40	,369		
			41			

a. Variable dépendante : التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreurs standard	Béta			
1 (Constante)	1,642	,211			7,770	,000
	المشاركة	,569	,077	,759	7,384	,000

a. Variable dépendante : التميز

7-نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation	
1	,847 ^a	,717	,710	,49669	

a. Prédicteurs : (Constante), المناخ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	25,047	1	25,047	101,528	,000 ^b
Résidu	9,868	40	,247		
Total	34,915	41			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreurs standard	Coefficients standardisés		T	Sig.
			Bêta			
1 (Constante)	,897	,226			3,964	,000
	,791 المناخ	,078	,847		10,076	,000

a. Variable dépendante :

الملحق 05

إشهاد بالتدقيق اللغوي

أنا الدكتور: سليم مزهود أستاذ محاضر بمعهد الآداب واللغات، تخصص لسانيات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف،أشهد أنني قمت بالتدقيق اللغوي لمذكرة ماستر للطالبتين: حميدة مزهود وسمية خالد؛ الموسومة: "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي - مؤسسة مطاحن بنى هارون (القرارم قوقة بحيلة)".

توقيع

سليم مزهود