



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



المرجع :/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة ميلة) نموذجاً

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

أبو بكر بوسالم

إعداد الطالبتين :

- حميدة مزهود

- سمية خالد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ عبد المالك بوركوة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ أبو بكر بوسالم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د/ عمار عريس

السنة الجامعية 2018/2019



الحمد لله رب العالمين

والصلاة 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 لكسب الضعفاء
ربنا إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تفقدنا تواضعنا
وإذا أعطيتنا تواضعاً فلا تفقدنا اعتزازاً بكرامتنا
آمين

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الشكر والحمد لله تعالى من قبل ومن بعد
والصلاة 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.
فلولاه 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 **الربيع قرين**، الدكتور **فاروق بوالريحان**
والدكتور **ميلود 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، ونسّقها شكلاً ومنهجاً.
ونشكر كل موظفي مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة، ولاية ميلة، الذين قدموا لنا يد
المساعدة في الجانب التطبيقي من هذه المذكرة، وبخاصة ما تعلق بتوزيع الاستبانات وجمعها.
ونشكر مرّة أخرى الدكتور إبراهيم عاشوري الذي ساعدنا في إخراج هذه الدراسة بشكل جيد.
والشكر إلى كل من مدّد يد العون لنا ولو بالكلمة الطيبة.

الطالبتان؛ حميدة وسمية

إهداء

إلى أختي الغائبة والحاضرة، الشهيدة **يمنى** التي كانت نورا يضيء حياتنا
ونبعنا نرتوي منه حبا وحنانا .. رحمها الله وجعلها من سيدات أهل الجنة.

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم وفيه
وللحياء متعطشة، فلم أرَ أُمّامي سواها "**ماما الغالية**" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي ربّاني على الفضيلة والأخلاق وشمّلني بالعطف والحنان، وكان لي درع أمانٍ
أحتني به في نائبات الزمان، وتحمل عبء الحياة حتى لا أحسّ بالحرمان "**بابا الغالي**"
حفظه الله وأطال في عمره.

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

إلى أزواج أخواتي وزوجة أخي ، وأولادهم
أوّاب، براء، أروى تفاؤل، منتهى، إكرام، رحيب، مطيع وأصيل.
وإلى كل العائلة الكبيرة فردا فردا

إلى أساتذتي الأفاضل في جميع الأطوار الدراسية
فلهم الفضل في تعلّمي ولهم الوفاء والتبجيل.

إلى مديري بالعمل السيد **عبد الحق مهني**.. الذي دَعَمَني وشجّعني على مواصلة مشواري
الدراسي دون عراقيل، فكان مثالا يحتدى به في القيادة.
إلى إخوة لم تلدهم أُمّي... أصدقائي وأحتبي.
وإلى كل طلبة العلم.

حميدة

إهداء

الحمد لله الذي زينني بالعقل وتوجني بتاج النجاح والتفوق
فيا ربّ لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالك
* إلى من كان لي قدوة في الحياة
إلى من دعمني ماديا ومعنويا، إلى من أثار دربي بوجوده ورعايته
"أبي الغالي"

* إلى من حملتني وهنا على وهن
إلى من كانت ضميري الساهر ومرآتي في هذه الحياة إليك
"أمي الغالية"
لك يا أمي كل الحب والتقدير

إلى الأخ العزيز "فاتح"، والأخوات الجميلات: "ياسمينه، مونيا"
إلى من شاركني الحلوة والمرّة
إلى كل الأصدقاء دون استثناء
إلى كل من ذكرهم العقل وأحبهم القلب ونسيهم القلم
إليكم جميعا أهدي ثمرة عملي وجهدي.

سمية

الفهرس

فهرس المحتويات

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

102-74	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي
75	تمهيد الفصل
75	المبحث الأول: نبذة حول مؤسسة مطاحن بني هارون
75	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمصالح التابعة لها
81	المطلب الثالث: أهداف وأهمية المؤسسة
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: تقديم الاستبيان، هدفه، الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	المطلب الثاني: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة
84	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبارها
86	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
86	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
91	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
97	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
102	خلاصة الفصل الثاني
106-103	الخاتمة العامة
118-107	قائمة المراجع
120-119	قائمة الجداول
122-121	قائمة الأشكال
--	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 بني هارون (القرارم قوقة)، إذ تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، 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، الحوافز، 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 الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية في المؤسسة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، وأيضاً توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في ترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى كافة المستخدمين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التميز التنظيمي، مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم 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 وأدائهم 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، نظرا 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 وطاقاتها 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 مفروضا على المنظمات مواكبة هذه التطورات السريعة والمتلاحقة بشكل يميزها عن غيرها لأن الأسواق والمنافسة اليوم لم تعد تعترف بالمواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما أصبحت تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرووسين.

وفي هذا الاتجاه قد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ذلك لأن اهتمام المنظمة اليوم صار موجها نحو البحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمّتها الأساسية هي التميز المستدام، والذي يتمشى وأذواق الزبائن المتطورة 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 بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو الاجتهاد والسعي من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، لذا يُعدُّ التميز أحد المقومات للبقاء والنجاح، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر بيئة ملائمة للتميز، إذ يُعدُّ المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن التميز والتميزين.

أولاً؛ إشكالية الدراسة:

إن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمات بناءً صريحاً داخلياً متماسكاً ومتربطاً موحد الأهداف والغايات، متناسق الأفكار والمناهج من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة، بهدف خلق جو مناسب لتحسين مستويات التميز داخل المنظمة، إذ أصبح جلياً أن تقدم المنظمات والدول ما هو إلا نتيجةً لتحسين مستوى التميز داخلها، ومن هنا كان حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة) ومما سبق؛ فإن إشكالية البحث تكمن في السؤال الرئيس الذي نطرحه على النحو الآتي:

• هل للمناخ التنظيمي دور في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة)؟

هذا التساؤل يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون؟
- هل يساهم نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون؟
- هل تساهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون؟
- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون؟

ثانياً؛ فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسة: يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني

هارون (القرارم قوقة بميلة). وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون.
- يساهم نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون.
- تساهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون.

ثالثاً؛ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر المدروسة سلفاً، فبالنسبة لأهمية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة بأبعاده وعناصره المختلفة، فتكمن في كونه يعمل على تحقيق جو 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 وغاياتها، أما بالنسبة لأهمية التميز التنظيمي فتكمن في حاجة المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي

تواجهها حال ظهورها، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة وتطوير أعضائها بصفة دائمة سواء أكانوا مديرين أو رؤساء مصالح أو موظفين ومرؤوسين، وهذا ما يعزز 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 المتوصل إليها- على التعرف 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 ومُدخلاتها ومُخرجاتها 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 تثرى الجانب الأكاديمي والعملية في آن واحد.

رابعاً؛ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر 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 بني هارون بميلة.
 - توضيح دور نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.
 - توضيح دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.
 - توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني 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 قبوقب، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل (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 التكنولوجي) 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 الكوابل؟.

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) عاملاً من خارج أفراد عينة الدراسة، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) (0,85).

وتكونت عينة الدراسة من (492) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفق التوزيع المتناسب، إذ بلغت (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (985) عاملاً، 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 السبل 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 أعدت الباحثة مقياساً للمناخ التنظيمي تكوّن -بصيغته النهائية- من (40) سؤالاً واعتمدت الباحثة على مجموعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الحوافز، والتدريب



وعملية اتخاذ القرار والانتماء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الإيجابي 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 Highier 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 أنّ المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى التنظيم، بمعنى أنه يميز بين المؤسسات الواحدة عن الأخرى، وتبيّن كذلك أنّ مستوى الأداء كان أفضل لدى المؤسسات التي تتمتع بمناخ إيجابي وأنّ هذه المؤسسات - ذات المناخ الإيجابي - كانت أكثر دقة في تحديد أهدافها مقارنةً بالمؤسسات ذات المناخ السلبي، وقد كانت رؤى المديرين أكثر ايجابية 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 الضلاعين 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 تمّ تصميم الاستبانة وتطويرها، وتوزيعها على عيّنة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة على النتائج الآتية:

- إنّ مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وإنّ مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وهذا ما أشارت إليه المتوسطات 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، سواء 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 إنَّ أبعاد تمكين العاملين تفسّر نسبة (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي) كما تفسّر أيضا (52.1%) من التباين في بُعد تميز القيادة، وتفسّر أيضا (35.1%) من التباين في بُعد تميز المرؤوسين، وفُسّرت أبعاد التمكين الإداري (43.1%) من التباين في بُعد تميز الاستراتيجية وتفسّر أيضا نسبة (47.3%) من التباين في بُعد تميز الهيكل التنظيمي، وأخيرا تفسّر أبعاد تمكين العاملين بنسبة (36.2%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمي).

دراسة غالية عبد السلام محمود العمامي 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 المقترحات 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 للقانون الليبي في إدارتها بشكل كامل، ولكونها تمثل أكبر الشركات من حيث الحجم، ورأس المال، وحجم الموارد البشرية التي تعمل بهذه الشركات، وتنوع نشاطها وتشتمل عينة الدراسة على (المديرين)، فقد تمّ إجراء حصر شامل للعينة عن طريق الخريطة التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية للشركات -محل الدراسة- وبلغ عدد المديرين (260) مديرا، 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 بُعد من أبعاده -حسب وجهة نظر المديرين في الشركات محل الدراسة- تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا تصل إلى المستوى الذي تطلّبهُ العمل في بيئة

تشهد تحديات كبيرة 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 -والمتمثل في ممارسة القيادة الإبداعية- تقع بشكل إجمالي في المدى (المنخفض) من المقياس-حسب وجهة نظر مديري الشركات محل الدراسة -وهذا يدل على أنّ ممارسة القيادة الإبداعية لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات 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 تُدار جميعها من قبل المؤسسة الوطنية للنفط.

دراسة "أوبكر 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 حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثّل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثّل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات 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 مقبولا ويساوي (3,19)، ما يعني قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير.
- دلّت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبولا 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 دلالة إحصائية 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 دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة، نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة وبذلك فالدراسة الحالية تشترك 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 أنّ 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:

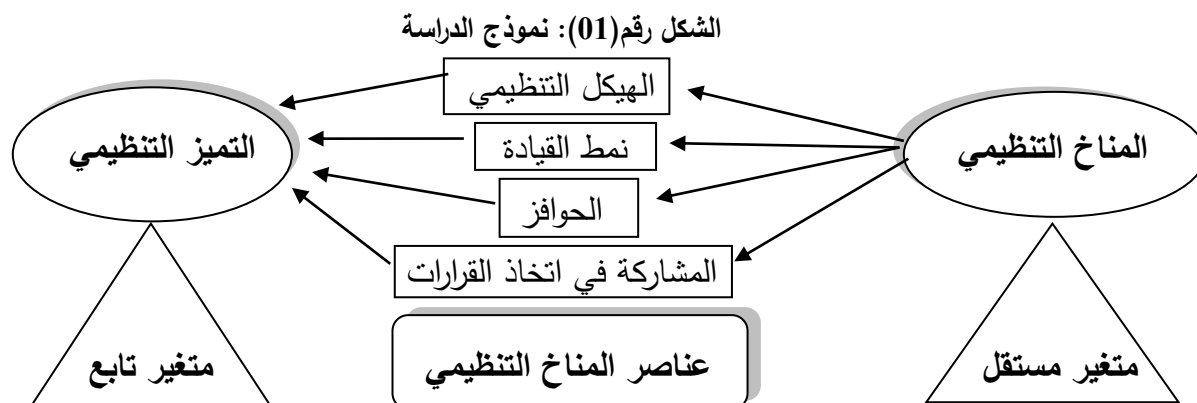
- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.
- 2- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.
- 3- **الحدود الزمنية:** تمّ إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي لسنة 2018-2019 وذلك بدءاً من شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019م
- 4- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على المستخدمين في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.

سابعاً؛ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات، ارتأينا أن نقسّم الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ فصل نظري، وفصل تطبيقي، أمّا الفصل الأول فموسوم: "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 متمثلة 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) من خلال ثلاثة مباحث بدءاً بالمبحث الأول الذي تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، والهيكل التنظيمي ومختلف مصالحه، ثمّ المبحث الثاني الذي تناول الاستبانة من حيث أهدافها وكيفية إنجازها، ومجتمع

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

ثامناً؛ نموذج الدراسة: يتمثل البحث في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

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

الإطار النظري
للمناخ التنظيمي والتميز التنظيمي

تمهيد الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي أحدَ العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسات ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضا في تحقيق التميز وإحداث التطوير في نشاطاتها جميعا، وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها المؤسسة والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع مما يفرض على المؤسسة التميز المستمر.

وبتأثر تميز المنظمة بالمناخ التنظيمي السائد، فإما أن يكون مشجعا للتميز أو معيقا له، فالمناخ التنظيمي هو الذي يعطي فرصة للمؤسسة لتحقيق أفضليتها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن ثم فإن هذه المؤسسات المتميزة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما 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 فسنتناول دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول؛ الإطار النظري للمناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسة الهامة لنجاح المنظمات، ولا يقتصر ذلك على تحقيق الأهداف فحسب، بل يتعداه إلى تحقيق التميز وإحداث التطوير في نشاطاتها جميعاً، وباعتباره عاملاً رئيساً في المؤسسة فقد لقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، علماً أنهم استخدموا في البداية كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا 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 دراساته 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 لتعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها 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 بخليفة 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 بمقتضى 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 إطارها¹.

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب 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 التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية

1 خيضر كاظم حمود وموسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009 ص257-258.

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 فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

وعرفه القيروتي "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 تمتع خصائص المنظمة بالطبقة المستقرة والثبات النسبي ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه لتلك البيئة وتداركه لها.

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

في حين عرفه الذنبيات 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 عمليا 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 ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتتصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، 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 القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009، ص 170.

3 واصل جميل المومني، 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 الاولى، 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 إدراكها من قبل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.
- 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 مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى من إذ الخصائص والتعاملات وتكمن أهمية المناخ التنظيمي كالاتي:
- 1- إن للمناخ التنظيمي دورا 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 والمعنويات العالية بين العاملين¹.
 - 2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة إذ يتأثر 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 ثمّ 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 للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا 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 ويجعله يصب في مصلحة العمل.

1 حمادات محمد حسن محمد، المرجع السابق، ص 24، 23.

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

5- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما 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:

ترداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدها وذلك نظرا لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية ويمكن إدراج أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي:²

- * يساهم في تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- * تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- * تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة.
- * تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- * تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي 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 وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياته.

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

2 أثر 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 نينوي، 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 معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجازهم لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين ويتمتعون جميعا 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 المرتفعة¹.

- مناخ الإدارة الذاتية (المناخ المستقل):

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدر ضئيل من 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 الموضوعية، 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 توجيه 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 الأبوي:

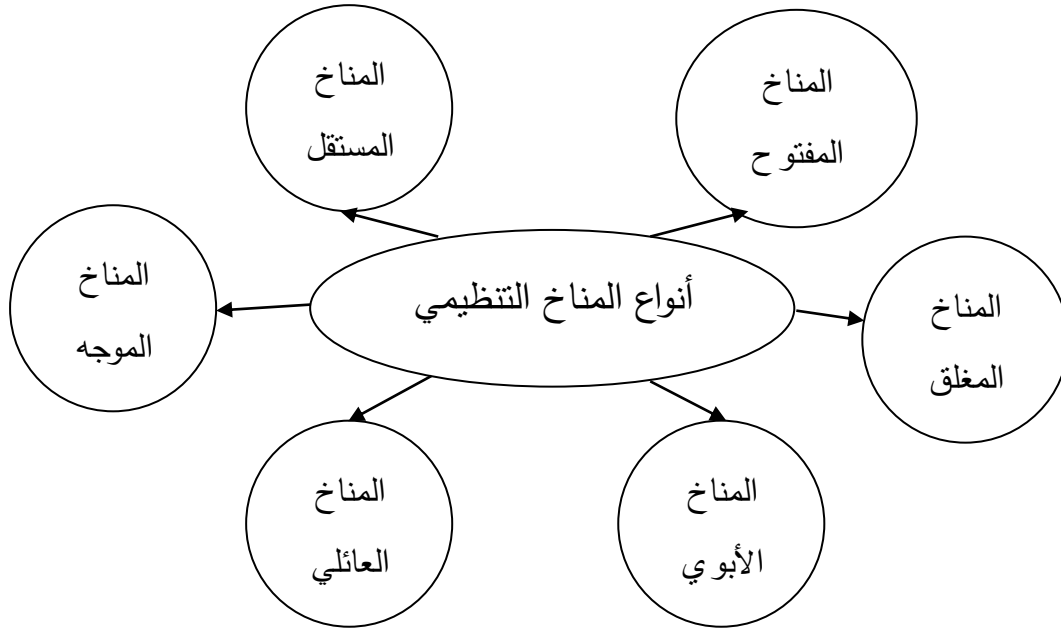
تتمركز السلطات هنا في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، إذ يكونون جماعات وأحزاب فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادأة بها، وتسود العاملين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

- المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ الفتور، ومناخ يعاكس المناخ المفتوح ويتسم بقلة الترابط بين الأفراد وقلة المسؤولية وتكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، إذ يقوم القائد بفرض الروتين وأعباء غير ضرورية تعتبر عوائق 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 الصباغ أنماط المناخ في نمطين هما:

- المناخ التنظيمي المساند:

وهو يمتاز بوصف طبيعة الأمور والسعي 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 وجميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004، ص 226.

- المناخ التنظيمي المهدد:

وهو يمتاز بالتركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة، والواقع أن معظم الباحثين قد استخدموا مقياس (Halpin et Croft) (OCDQ) "ليخرجوا بنفس الأنماط تقريبا، ولكن مع ملاحظة شيوع نمط معين وعدم شيوع آخر¹.

أما (Litwine et Stringer) فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي لخصاه في ثلاثة أنماط هي²:

- المناخ السلطوي:

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

- المناخ المتبنى (الحاضن):

وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.

- المناخ الإنجازي:

وفيه 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 كبير³.

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، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من إدراكهم للمناخ إذ يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا 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 بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 ص52.

3 عمران محمد عبد الجواد، 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.

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 ثمَّ يحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة إذ يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه ومن ثمَّ يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر 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، يُلاحظ وجود تداخل واضح 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 والتأقلم 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، ص195.

2Altman, 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 الجواد، مرجع سبق ذكره، ص46.

5 العميان 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 واحتوائها 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 والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب 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 والتقدم.

4- أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة ومن ثمَّ تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار وهذا يعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب 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 الانتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتني أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة⁴.

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

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

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

3 عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وإساليته، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 123.

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

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

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

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

8-الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية ومن ثمّ 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، الأجور، الترقيات، العقوبات، التدريب... مما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، إذ إنّ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها⁴.

الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فإنّ الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي⁵.

الفرع الثاني؛ عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة 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 والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة⁶.

1 عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص123.

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

3 عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص124.

4 حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص175.

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

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

أي إنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، والتي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من إذ مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها استيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، والأوامر التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي¹.

2- نمط 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 وتفويض 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 إن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويكمن 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 المحيطة⁴. أي إنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد.

1 أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، مرجع سبق ذكره، ص 48.

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

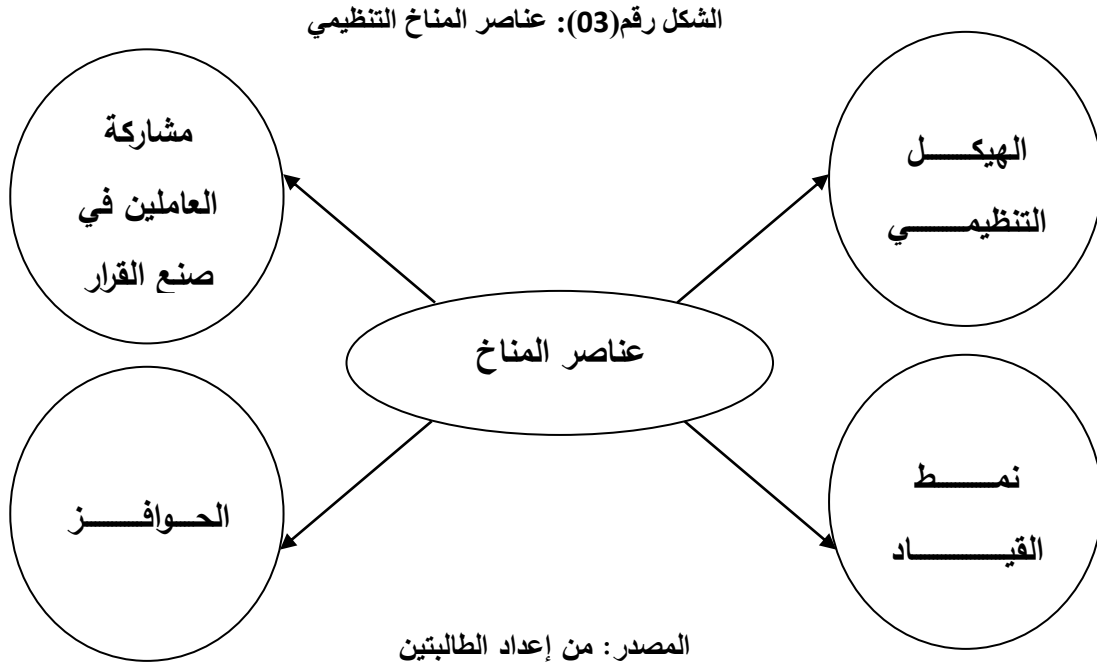
3 حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 170.

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، وتكمن 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 باتخاذها¹.

والشكل رقم (03) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ 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 وهالين (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 خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

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

المجموعة الأولى:

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

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
 - 2- الرغبة التي تبدلها 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 أنتجوا.
- لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي إذ ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

2- نموذج ليكرت (Likert 1967):

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية 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 متسلطا استغلاليا أم متسلطا عادلا أم ديمقراطيا أم مشاركا 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 الانسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 166.

2 ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق 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.

خمسین 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 والصرافة.
 - 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 وانتمائه 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 مستقلة 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- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- 4- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- 5- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمروءوس.
- 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 270، 271.

2 قبوقب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

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 تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا 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: وتتعلق 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):

وفقا 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 ووضوحها.

7- نموذج ستيرز (Steers 1977):

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا 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.

3-التقنية المتاحة 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، الاجتماعية¹.

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

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

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

1-الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء 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 والصرحة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم 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 سواء أكانوا زملاء أم رؤساء أم مرؤوسين، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.

5-الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات 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 بعضهم البعض.

9-نموذج كوزلوسكي ودوهرتي (Kozloski et Doherty):

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، إذ تقوم الفكرة الرئيسة على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه 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 ص24-27.

وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي¹:

- 1- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل 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 وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفراد العمل 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 لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- 11- انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من إذ التقبل، الانفتاح والانسحاب.

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

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل 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 توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

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

11- نموذج كويس 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 بإنهاء 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 الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة¹.

12- نموذج فرنردار 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 البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1- الاستعداد التكنولوجي.

2- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

3- انسياب 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 المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية¹.

المطلب الخامس: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي

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

1- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

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

2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

ويعتبر المناخ 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.

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.

وبلاحظ 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 استمارة 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 سلوكياتهم وتصرفاتهم.

1 إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص18.

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 فليح فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص303.

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

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

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

و- البيئة الاقتصادية: تؤدي دوراً 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 ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتجه 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)، فكما 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: تعبر 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 مرعاً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجع على الإبداع والابتكار والتكيف مع الظروف.

د- الصراع التنظيمي: إن محافظة 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 الإنتاجية.

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 المهنين والمختصين 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 المبحث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة ويتميز بمجموعة من الخصائص والعناصر والنماذج والمناهج التي تميزه على المنظمات الأخرى ويكتسب أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين معا من خلال تأثيره في اتجاهاتهم ودوافعهم. كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، المغلق، المستقل، العائلي وغيرهم. ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي وكذلك محاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عمل إيجابي و العكس 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، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال- باختلاف حجمها وطبيعة عملها -، إذ يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد 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 التميز التنظيمي:

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

الفرع الأول؛ مفهوم التميز التنظيمي ومراحل تطوره:

1- مفهوم التميز التنظيمي:

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

من خلال الدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التميز، إذ إنّه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه، على اعتبار أن التميز التنظيمي هو الغاية التي تنشدها كل المنظمات، سيتم التعرف على التميز التنظيمي.

والتميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية (Excellence)، وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديما 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) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول³. وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى "الرفعة" وهناك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز، مثل "العلواء"، و"العلاء"، و"المعالي"⁴.

وقد يوحي معنى التميز بالعزل أو الفرز⁵، والتميز أيضا 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 جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص21.

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، والعبدي محمد الصادق، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص40.

5 جواد شوقي وباسين الخرشنة، 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، ص7.

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

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

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

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

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

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

- وعرفت (بلكبير) التميز 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 بعاملتي 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 وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"¹.

1 تغريد عيد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص33.

2 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص 8.
Mcgregor,B, The Excellence Agend, 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 زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لقاهرة- مصر، 2003، ص11.

6 خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد1، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016، ص 168.

7 هاشم حمدي رضا، التميز الإداري 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 الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM)، والعاملون ذوي القدرة على الإبداع³.
- 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)⁴. عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة⁵.
- في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد 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 وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة⁶.
- من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول إن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة، وثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميز يناسب منتجا، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد في الغرض أو المنتج⁷.

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

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

3Daniel 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, P.24.

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

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

6 وليد علاء فرج، 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 الادارية هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص 1.

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

2- مراحل تطور التميز التنظيمي:

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

-مدخل الإدارة العلمية أطلق مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي.

-مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التميز 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 بالآثار البيئية 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 التميز 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 التميز. وظهرت على إثر ذلك نظرية "Z" للباحث (William OUCHI) عام 1981، في مقابل نظرية "X" التي تنصّ أن كره وتجنب العمل متأصل في العاملين ونظرية "Y" التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدرا للارتياح والرضا².

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

في عام 1980 تم تقديم نموذج (Mckinsey 7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، المتغيرات الملموسة، والمتغيرات غير الملموسة، والمتغير التابع، المتغيرات الملموسة هي (الإستراتيجية والهيكل والنظم) والتي عادة ما تكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيداً وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملموسة مثلاً

1 عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سبق ذكره، ص5.

2 أبو بكر بوسالم، 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 أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص61.

3 مصطفى احمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل علمي، مصر، 2001، ص5.

النقارير 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 المتغيرة التابع¹.

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، واكتشفا أنه بغض النظر كيف تختلف أي منظمة عن الأخرى، إلا أنها اشتركت 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 ممكن³.

2- الاقتراب من الزبائن:

إذا لم تتمكن من فهم الزبون فلن تتمكن من فهم العمل، إن المنظمات المتميزة تتعلم من زبائنهم، 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 سواها⁴.

3- الإدارة الذاتية والإبداع:

إن العامل الأساسي للتميز هو الإبداع وفقدانه يفقد المنظمة مكانتها المتميزة مهما كبر حجمها والمنظمات المتميزة تفتح المجال أمام إبداعات الأفراد للوصول إلى التميز⁵.

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 Leaders, 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 وكثيرا 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 الإيمان بالمقدرة على إنجاز المهمات 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 طبقته شركة "جونسون أند جونسون" التي قسمت دوائرها إلى أقسام صغيرة ذات استقلال إداري كامل.

8- صفات المرونة والانضباط:

إن المنظمات التي تعتمد هذا المبدأ منضبطة تماما وفي نفس الوقت تسمح بالإدارة الذاتية لأقسامها الداخلية، يبدو هذا نظريا متناقضا، إلا أن هذا يبدو مقنعا في المنظمات المتميزة التي تتعايش 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 اللازمة لقادة المستقبل لإحداث التميز المستقبلي وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتدريب، ويرى الكاتبان أن القائد لا يكون متميزا 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 المتفوقة، إن المدير البصير يتصل مع كافة العاملين ويجاملهم ويمازحهم 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 يقوي لديهم الشعور بالانتماء والشعور بالأمن الوظيفي.

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

* التعددية وطلاقة 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 ومواقف الآخرين وتكريس النفس لخدمة الأهداف البعيدة الأمد، إن الصبر يتأتى بالنظرة طويلة المدى وأكثر مشاكل الإدارة العالمية تعود إلى نفاذ الصبر والتركيز على أهداف قصيرة المدى.

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

وفي عام 1985 قدم الكاتبان (AUSTIN & PETERS) نظرية التميز من خلال الموارد البشرية وهذا يتفق 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 والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية³ وفي عام 1990 قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون 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 Hallam 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 السوسيولوجية².

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

القيادة والشراكة و فرق العمل (building leadership)، (Partnership teams)، البشر (People) المنتجات (Products)، العمليات (Processes)، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات. في عام 2004 على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج شبيه يتكون 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 والنموذج 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 النتائج⁴.

الفرع الثاني؛ أهمية التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون 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, NO.4, 2007, PP : 371-393.

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

5 سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، 2016، ص ص418، 419.

6 نورة عبد الله حزام الشهراني، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص37، 38.

- تحقيق ولاء الزبون 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 تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
- زيادة دقة أعمال المنظمة واختيار أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات
- خلق ثقافة الزبون على حق دائما 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، خصوصا في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي¹:

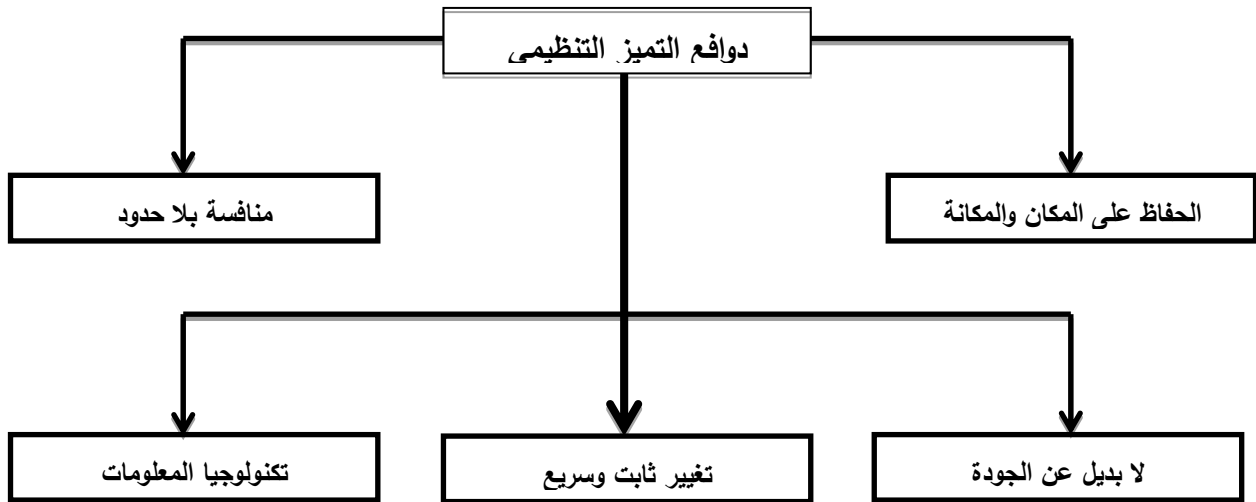
1- التغيير ثابت وسريع: من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي 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 المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خيارا بل على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها وتتال 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، ص7.

الفرع الثاني؛ معوقات التميز التنظيمي:

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي 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 التميز 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 التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.

أما (هيجان) فقد أضافت المعوقات الآتية للتميز 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 بالتميز التنظيمي في بيئة الأعمال العربية كما يلي³:

1- الخوف من الفشل.

2- مقاومة التغيير.

3- تغيير القوانين.

4- فقدان التحفيز.

5- الاعتقاد على الأمور.

6- انخفاض الدعم الجماعي.

7- تجنب المخاطر.

8- الخوف من العقاب في حال الفشل.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معوقات التميز التنظيمي فيما يلي:

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

1- الفياض محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص33.

2- الهيجان عبد الرحمن أحمد، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، الأردن، 1994، ص32.

3- الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد30، العدد3، 2002، ص46.

- 2- عزز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى 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 مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبيًا على التميز في الأداء.
- 4- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلًا عن اتكائها 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 وتقديم مستويات أداء عالية.
- 5- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، إذ تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظامًا هزيلًا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقًا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلًا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- 6- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصًا 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 اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- 10- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتميزة:

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميزًا في الأداء التنظيمي، تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي¹:

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

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

2- **توفر القيادات الكفوة:** أن القيادات تعمل كقدوة، إذ إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

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

4- **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المنظمات المتميزة يتوفر 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 التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

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

8- **منظمات عالية الإنجاز:** تنتم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (High Performing Systems) (HPS) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها (Downsizing)، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة¹.

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 ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزا².

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 توفرت 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)، المتطلبات الآتية للتميز التنظيمي⁴:

- 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- **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم⁵.
- 4- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تساهم 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 الرائدة، 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 Baldrig 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 ومنظمات 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 ملبية 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 الرئيسيين وبعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل¹.
- 9- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة².
- في حين يرى (السلمي) أن للتميز التنظيمي (8) متطلبات رئيسة نختصرها في ضرورة أن تتوفر المنظمة على ما يأتي³:
- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية الرسالة، الأهداف، السياسات) التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي⁴.
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المنظمة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز التنظيمي⁵.
 - 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- علي 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 متطور 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 المناخ 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 وبكفاءة، 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 للارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم، لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وقد فصل الضالعين 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 منا 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:

يُعتبر المرؤوسون مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، ومن ثم يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، ومن ثم 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, NO.2, 2000, PP:17-61.

2 علي الضالعين، 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 لتلك 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 المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات 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 متجددة ومتغيرة، فقد برزت الحاجة إلى تبني الإدارات العليا لسياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح والتميز، وسعيًا منها-المنظمات-لتحقيق التميز التنظيمي، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وفسح 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 بمرؤوسيهي تخلق بيئة معرقة 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 والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولأهم 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 بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو "نجوماً"، نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

- 1- استقطاب المرؤوسين وتوظيفهم ممن تتوفر لديهم القابلية للتطور 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 المتميز في أنفسهم، وعلاقاتهم 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 ثالث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1، 1997، ص129.

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 وتتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسيين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح له، وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، والداعم 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 بآراء 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 وقيمتها ورغبتهم في بذل 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 تحقق التميز إذا لم تتزامن 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 المبادرة 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 ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية¹.

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

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

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

إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية مُتميّزة، يقول (بورتر) إن الوضع الاستراتيجي المُتميّز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة¹، إذ تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة 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 غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي²:

- 1- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط 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 تساهم 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- تساهم 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 والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمتعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلا 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 مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص25.

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 والمؤسسات، 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 بالمؤسسات نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي².

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً وحاسماً في تميز المؤسسات والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط الآتية³:

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المؤسسات 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 المؤسسات نحو السلوك المتميز.
- 2- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك المؤسسات، إذ إنهم يتصرفون بناءً على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعدّ مؤشراً مهماً يبين شخصية المؤسسات في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
- 3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي.
- 4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المؤسسات في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المؤسسات 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- بل كبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 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 المنظمات 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، فهذه 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 لآخر، إلا أن الهدف الرئيس من هذه الجوائز ليس الجوائز بحد ذاتها وإنما الوصول بالمنظمات إلى أعلى مستوى ممكن 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 تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

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

الفرع الأول؛ النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج (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 سهود، 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 باشيوة 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، فـ"مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهجاً للتجديد المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة¹.

1-نشأة وتطور نموذج مالكوم بالدريج

في أوت 1987، وقع الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" على قانون رقم 100-107 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 اقتصار 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 اثنتان منهما تتشطان في مجال الصناعة وهما شركة موتورولا (Motorola) وشركة وستجهاوس إلكترونيك (Westinghouse Electric)، أما الشركة الثالثة فقد كانت تنشط في المشاريع الصغيرة وهي شركة "غلوب ميتالورجيكال" (Globe Metallurgical)⁴.

وفي عام 2004، حول الرئيس الأمريكي بوش للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا توسيع برنامج الجائزة ليشمل 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 ثلاث 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 وآخرون، 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. ويُقدّم أيضاً نموذج مالكوم بالدريج دليلاً للمنظمات في التقويم والتغذية العكسية في رحلتها نحو التميز 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 للزبائن، والأداء التنافسي عموماً.

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

3- ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات التميز التنظيمي، ليكون كأداة 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 الانجازات المتميزة ومباركتها.

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

4- معايير النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي:

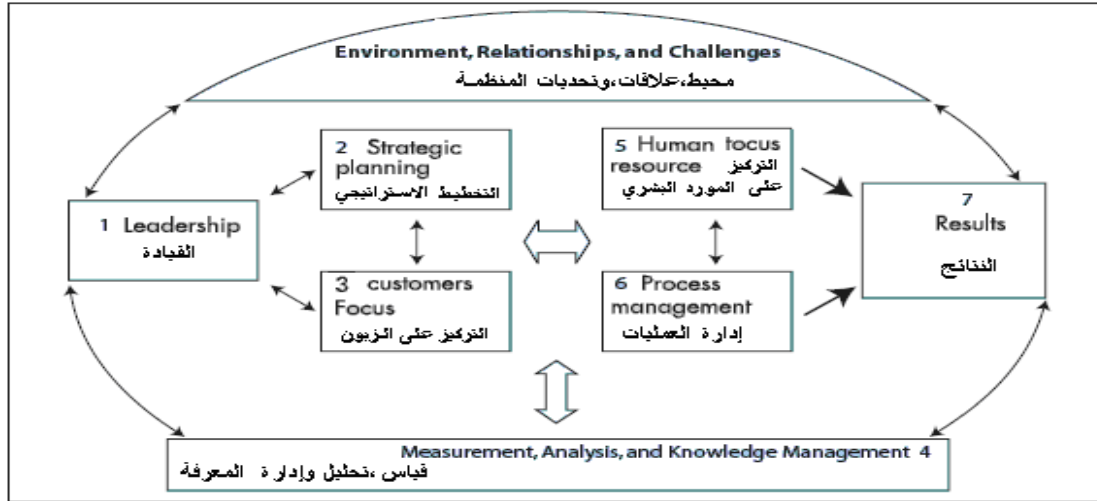
تعتمد جائزة "مالكوم بالدريج" مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وقد تم استعمالها من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، كما يمكن أن تستخدم المعايير كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطاراً متيناً لتصميم وتقويم المنظمات. ومعايير هذا النموذج تتحصر في سبعة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

1- Joel ETTINGER, IBID, P.5.

2-Robert H.FENSKE & Jacob STAMPEN, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige 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 المليجي ، 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).

وسنقوم بشرح معايير النموذج الموضحة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج كما يلي¹:

1- **معيار 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 المواطنة الصالحة.

2- **معيار التخطيط الاستراتيجي:** خصص له (85) نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي وينظر معيار التخطيط الاستراتيجي في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الإستراتيجية، وكيفية تقرر خطط العمل الجوهرية والأساسية.

3- **معيار التركيز على الزبائن والسوق:** خصص له (85) نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تقرر المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء والأسواق؛ وكيف تبني علاقات مع الزبائن، وتكسب، وترضي، وتحافظ على ولاء الزبائن؛

4- **معيار قياس، تحليل، وإدارة المعرفة:** خصص له (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة، استخدام، تحليل، وتحسين البيانات والمعلومات الأساسية لدعم عمليات المنظمة الرئيسية.

5- **معيار التركيز على المورد البشري:** خصص له (85) نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لديها لتطوير إمكاناتهم الكاملة وكيف تجعل القوة العاملة تحقق أهداف المنظمة.

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 تصميم، 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 النموذج الأمريكي للتميز:

استفادت المنظمات الأمريكية كثيرا 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 يفوق 100 مؤسسة، وهذا ما دل على أن هدف غالبية المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير بالدريج لقياس أدائها¹. وقد أثبتت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنهم وكذا الرفع من حجم مبيعاتهم وأرباحهم، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فمن خلال مجموعة من التقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة بالدريج 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 ديمينج للتميز ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية (JQA)، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

- 1- **نموذج ديمينج (Deming Prize):** في جويلية 1950، قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة ديمينج لتقديم عددٍ من الدورات عن مراقبة الجودة، خصوصاً مراقبة الجودة الإحصائية³، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة ديمينج والتي تُعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، علماً أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامها، وتتقدم للفوز بها، وقد تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية والجائزة تنقسم إلى فئتين:
- **جائزة ديمينج للأفراد:** جائزة سنوية تُمنح إلى الأفراد الذين قدموا مساهماتٍ متميزة.

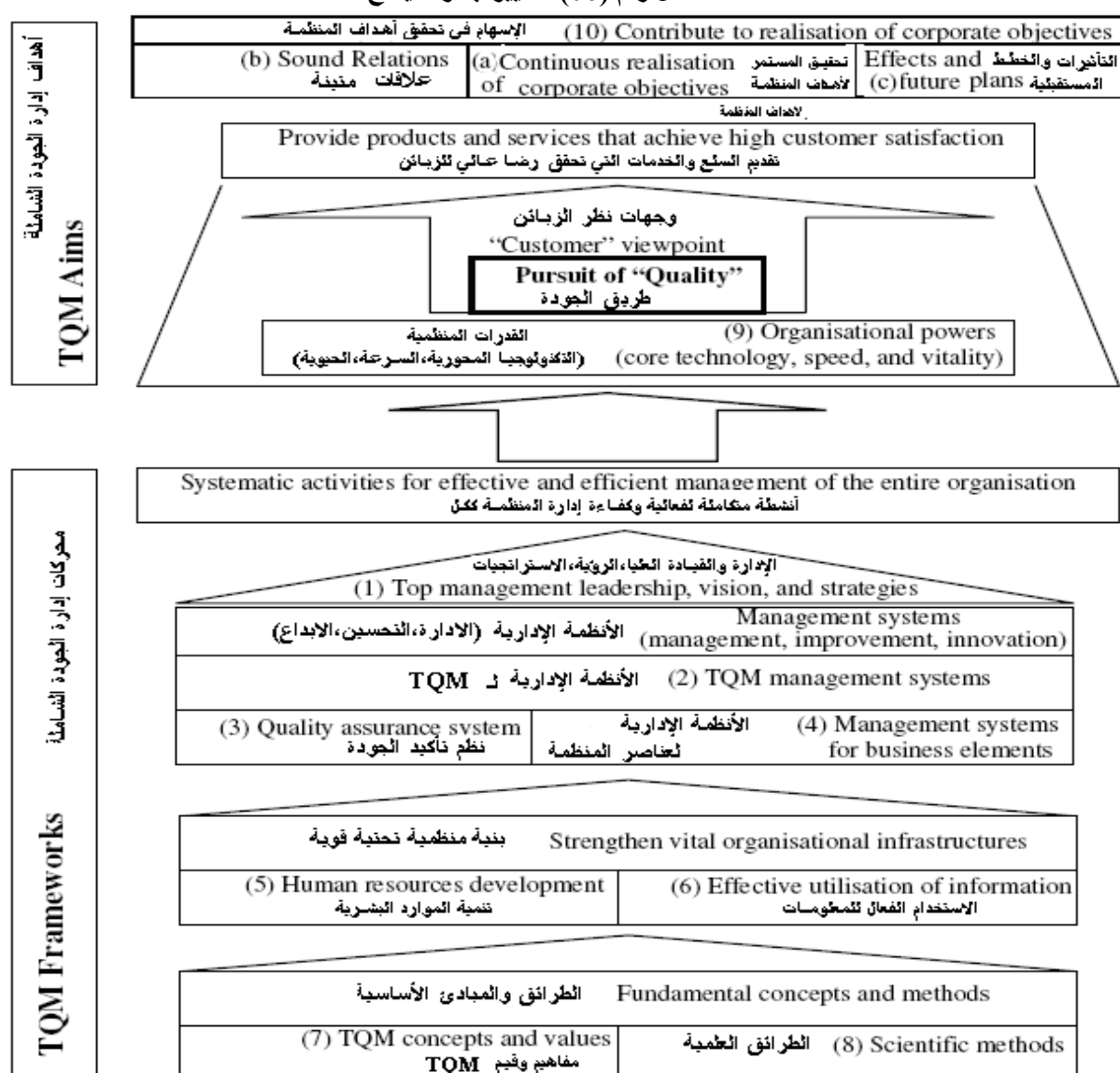
1 مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 322.

2 لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي 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 ديمينج 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 وتسريعها في بيئة 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 ديمينج فحص المنظمة طبقاً لعشرة معايير وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06) معايير جائزة ديمينج



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, August 2001, 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.

وستقوم بشرح عناصر نموذج جائزة ديمينج المبينة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) 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 ابتداء 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 والالتزام بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر لمعرفة مدى امتلاك المنظمة لبنية 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 لبنية 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 الأساس في نموذج ديمينج.

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.

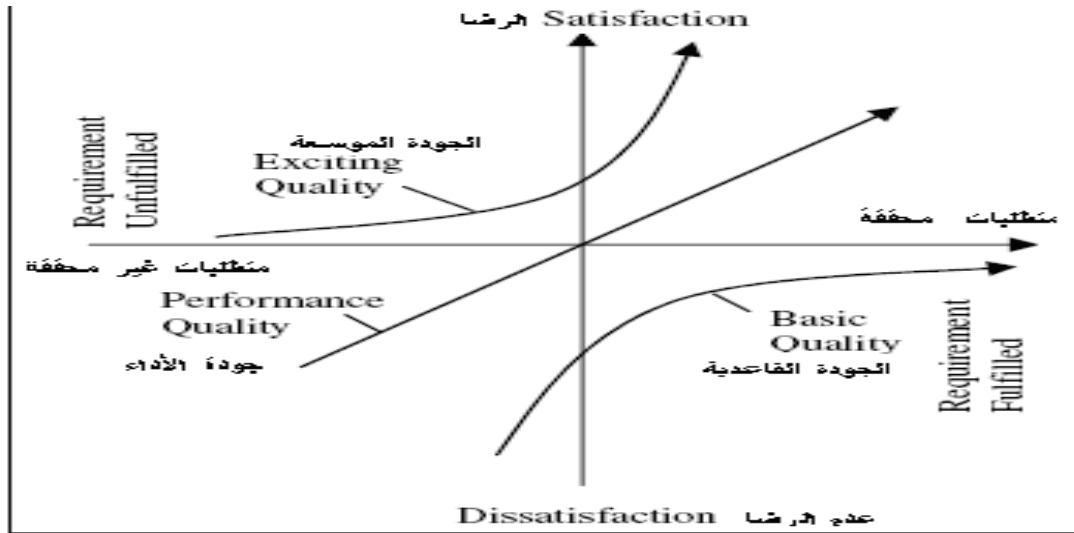
10- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي ويقاس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، ولتوجهاتها وخياراتها الإستراتيجية وخططها المستقبلية، خصوصا من وجهات نظر زبائنها.

ثانيا: نموذج نوريكي كانو (Noriaki Kano)

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

ويفرق في نمودجه بين ثلاثة مستويات من الجودة، وفقا 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 التميز 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 وتذمره، 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 ويتطلبه الزبون، أي يتجاوز خط المتطلبات المحققة (كما في الشكل رقم (06)) فهو مستوى الجودة المتميزة.

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

3- جائزة الجودة اليابانية (JQA)

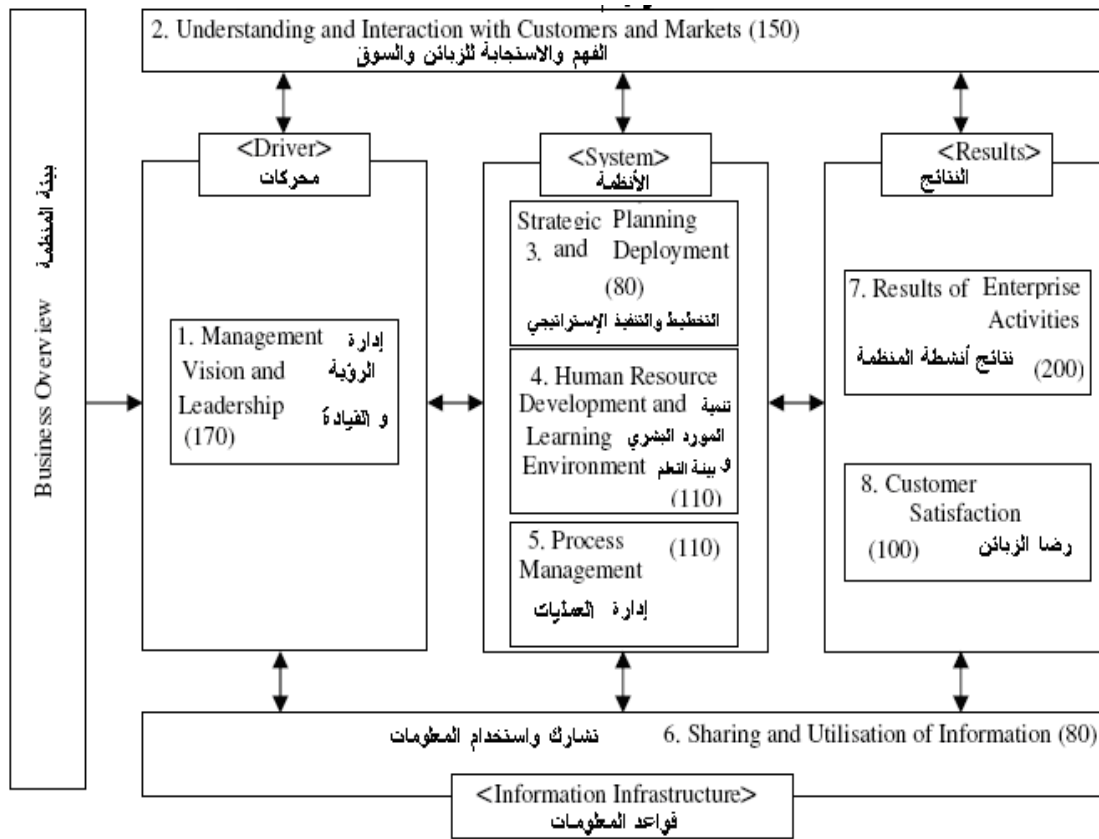
تأسست جائزة الجودة اليابانية في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية اليابانية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهي جائزة سنوية للاعتراف بالمساهمات المتميزة في إدارة الجودة، نشأت كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج، وتم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وتهدف هذه الجائزة إلى تحسين الجودة ليس فقط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

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

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

يجسد نموذج جائزة الجودة اليابانية المدخل النظامي إذ إنه يقيس مدى تميز المنظمة على مستوى المدخلات، العمليات، المخرجات، لذا تنقسم معايير الجائزة الثمانية إلى ثلاث فئات هي: معايير المحركات وتركز على جانب الإدارة العليا، ومعايير الأنظمة، وترتبط بجانب العمليات، ومعايير النتائج وتتعلم 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.

وسنقوم بشرح عناصر أنموذج جائزة الجودة اليابانية المبينة 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, Yokuwaku 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 التميز عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية وكيف يوجّه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2- الفهم والاستجابة للزبائن والسوق: يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لحاجات ورغبات وتطلعات زبائنهم في السوق.

3- التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على الزبون، 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 بتنمية مواردها البشرية ومدى امتلاك المنظمة لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وتفعّل عمليات الجودة والتحسين.

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

6- تشارك 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 تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

الفرع الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومرووسياها 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 ببلجيكا، تأسست في عام 1988 من جانب 14 شركة أوروبية متعددة الجنسيات وبدعم من المفوضية الأوروبية، تتمثل مهمتها في أن تكون محركا لاستدامة التميز في أوروبا، وتتمثل رؤيتها في عالم تكون فيه المنظمات الأوروبية في قمة التميز.²) قامت بتطوير نموذج الجائزة ليلائم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافأة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملية المساعدة في المنظمات الكبيرة الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح).³

2- تعريف النموذج الأوروبي للتميز:

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة 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، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضا إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي 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: ⁵"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 خيربي، التميز التنظيمي، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.25.

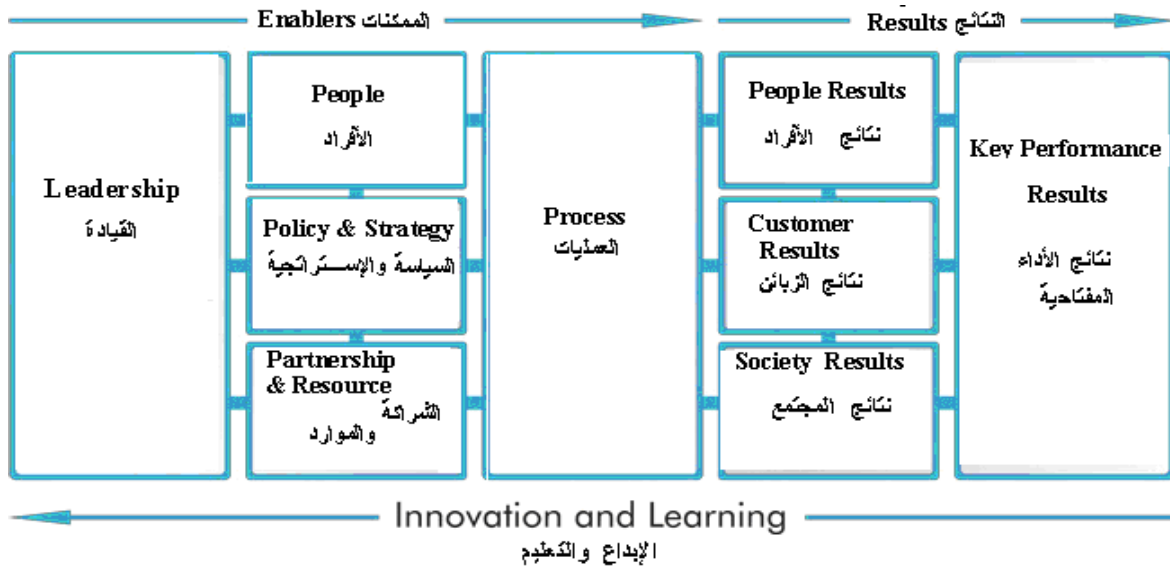
4- J.GOASDOUE, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, No.12, January 2001, P.10.

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 تنقسم إلى معايير الممكنات ومعايير النتائج، الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقاً للمنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية، والنتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة 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).

وسنشرح 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 المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز 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 8% 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 إستراتيجيتها.

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 بزبائنهم لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنهم، 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 تقيس 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 تحقق 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 لسياستها واستراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

4- مزايا النموذج الأوروبي

هناك عدة منظمات استفادت كثيرا من التطبيقات الناجحة لنموذج التميز 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 كمقياس مرجعي أوروبي يساعد المنظمات في تحديد مجالات التحسين ومن ثم إمكانية تطوير وتنفيذ خطط التحسين التي تضمن النمو المستديم وتعزز أداء المنظمة.

- يعتبر النموذج خطوة غير عادية لتعبئة الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطويرات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفز واستنهاض 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 حاليا على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا¹.

- يعتبر النموذج الأوروبي للتميز منهج كلي متكامل فيه عمليات الرقابة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية **فالتخطيط** الاستراتيجي متكامل ضمنا بشكل واضح مع عنصر السياسة والإستراتيجية، والرقابة العملياتية متكامل ضمنا بشكل واضح مع عنصر العمليات، ومراقبة التسيير هي بشكل واضح مضمّنة في جميع عوامل الممكنات الأربعة في النموذج².

- إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العملياتية، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتاحية³.

- 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 الممكنات من جديد⁵.

كما أن النموذج الأوروبي يقدم منهجية (RADAR) كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي، وهو اختصار للكلمات Results- Approach- Deploy- As هناك عدة منظمات استفادت كثيرا من التطبيقات الناجحة لنموذج التميز 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 وتعزيز أداء المنظمة¹.
- يعتبر النموذج خطوة غير عادية لتعبئة الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطويرات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفز واستنهاض 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 حاليا على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا².
- يعتبر النموذج الأوروبي للتميز منهج كلي تتكامل فيه عمليات الرقابة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية؛ **فالتخطيط** الاستراتيجي يتكامل ضمنا بشكل واضح مع عنصر السياسة والإستراتيجية، والرقابة العملياتية تتكامل ضمنا بشكل واضح مع عنصر العمليات، ومراقبة التسيير هي بشكل واضح مضمّنة في جميع عوامل الممكنات الأربعة في النموذج³.
- إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العملياتية، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتاحية⁴.
- 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 جديد⁶.

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 منهجية (RADAR) كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي، وهو اختصار للكلمات (Results- Approach- Deploy- Assess- Review)، وتتم حلقة الرادار 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- التقييم 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 واشتدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عزز 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 أثبت النموذج الجزائري للجودة بعد فترة وجيزة 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 مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 02-05 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 للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكريس 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، وتمنح 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 02-05 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 كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التميز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة. فعملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيرا 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 الرئيسة 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 08% من المجموع الكلي.
- **الاستماع إلى الزبائن والموظفين:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائننا الداخليين (الموظفين) وزبائننا 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 08% من المجموع الكلي.
- **مشاركة الموظفين:** يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين 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 برضا زبائننا وموظفيها، وتطور 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.leprixalgeriendelaqualite.mipi.dz/file/fr/lettreaccompanymentPAQ2010>, (consulté le :14/03/2013).

الكلي.

3- الفائزون بالجائزة:

على الرغم من حداثة النموذج الجزائري وتداخل معاييرها وتعددتها من جهة، وحداثة أغلب المنظمات الجزائرية من جهة أخرى لم يقف عائقا أمامها من أجل الحصول على الجائزة، وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكر 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 للأصلاح (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) للجبس بوهران (Knauf Plâtres d'Oran).

على الرغم من بساطة القيمة المالية للجائزة إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تتسابق من أجل الحصول عليها، ذلك لأن المتوجين بالجائزة يستخدمونها لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، إذ يعتبر التتويج بالجائزة مكسبا مهما 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 انبثقت منه مفاهيم التميز التنظيمي، والتي لم تنشأ من فراغ، بل انطلقت من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة 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، أفريل، 2014، ص111.

الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لتفعيله بالشكل الصحيح، وتبين لنا أهم الأفكار المحورية والأساسية التي تقوم عليها أهم وأشهر نماذج التميز 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 التميز التنظيمي يمكن أن تحقق نتائج مُتميزة في عصر أصبح فيه التميز المنبع الرئيس، 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 التميز 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 التميز التنظيمي... وحتى تتجح في تحقيق هذا الأخير وجب عليها توفير وتهيئة الظروف والمناخ الملائم لذلك. وعليه سنحاول في هذا المبحث دراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز 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 التميز التنظيمي:

يعبر الهيكل التنظيمي عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأنواع والأنشطة التي يتطلبها 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 ومتكاملة للتفاعلات 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 الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا...

2-المرونة: وتتطلب 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 وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم¹.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم 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 ثم أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح مجالاً لأيّة علاقات خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة 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 تتسم 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 ثم 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 التميز 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 السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذا انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وتسهيل طرق وأساليب العمل، مما يتيح

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

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

الفرصة للنمو والتطور ومن ثمَّ الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا¹.

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

المطلب الثاني؛ دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي:

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

إذاً فإنَّ الدور الأساسي والمهم للقيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر فقط على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما يكمن في إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس فيهم حبَّ العمل المشترك وروح التعاون، أما دورها في الجانب الإنساني فيتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم 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 العمل⁴.

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 المرؤوسين 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 التسلسلي، إذ يتركز النفوذ في شخص القائد، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد، ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات كما

1 James F. O'KANE, "Simulation as an enabler 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 سمادوني السيد، الذكاء الوجداني (أسسه، تطبيقاته، تميزه)، دار الفكر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 224.

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

يحدد ويشكل المهام والعلاقات ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب، ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا والأكثر صواباً دائماً¹.

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 حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين يوصفون بالإهمال والتهاون².

2- النمط القيادي الديمقراطي: يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزءاً من نسيج فريق العمل، ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو مساهمة أكبر في تصميم السياسات والإجراءات ونظام الحوافز، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والافتتاح ويحترم الجميع³، كما ويتيح القائد لمرؤوسيه 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 المتخلىة أو قيادة عدم التدخل.

أحياناً يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المرؤوسون محفزين ومدرّبين جيداً، 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 مكترث، 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 يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه 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 سبق 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 سبق ذكره، ص 279، 280.

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

في دراسة للبيت، 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 تنعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك التوكلي الاعتمادي، أما في ظل النمط الديمقراطي ترتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الإلتزام، ارتفاع مستوى دافعية الانجاز ارتفاع مستوى التفكير الجماعي، والتفاعل والمشاركة¹.

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

المطلب الثالث؛ دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي:

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدد ثلاثة عوامل: سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا معينا، وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتساهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع 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 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"⁵.

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سننترف 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 عربيات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار بافا 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، ج2، 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 تنمي 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 تصميمًا يمر بالمراحل الآتية:

- 1- تحديد الهدف:** وذلك بترجمة أهداف وإستراتيجية 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 لوائح 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 متسلسلة لتحديد الأدوار وعقد الاجتماعات، وتوقيت التقديم، ونوع الحوافز المقدمة.

5- تصميم النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف وتقديم الحوافز. فنظام الحوافز السليم يجب أن يتناسب مع المنظمة، وهذا يعني أنه يناسب ظروفها ويناسب أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وطبيعة العمل فيها وطبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يناسب ميزانية المنظمة وعدم الأخذ بهذه الاعتبارات قد يؤدي بهذا النظام إلى الفشل³.

وتؤدي الحوافز دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيز العاملين مما يؤدي إلى رغبتهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته 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 تتوفر لديه الرغبة في العمل عن

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

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق 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 غالبا 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 وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء. 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 إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في ما يأتي¹:

- 1- جذب المهارة الماهرة واستقطابها في المنظمة.
- 2- الحد من الغياب والتأخر 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، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك، إذ اعتبر سيمون (Simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن 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 أن: "المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا 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 بتفجير طاقاته وإمكاناته ودافعيته للعمل والمشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل. ويعرف كذلك بأنه: "مشاركة القائد ومروسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي الى ظهور قرار رشيد.

1 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق 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 كآتي: "إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم".

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 والآراء والمقترحات.

وتبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية الآتية:

- إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين¹.

- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه 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 والتغيب، 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، وحياء عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران 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 إنَّ عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة 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 6-23.

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

3 حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 236، 235.

- تشكل المشاركة حافز معنوي ايجابي 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 اعتمادا 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 إنَّ المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكات إبداعية ومتميزة، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن الحرمان من المشاركة يؤدي على تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تقتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات، التي تواجهها المنظمات ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العلمية لحلها.

1 الحميضي عبد العزيز بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص24.

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 تساعد 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 ثمَّ 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. ووفقا لهذا المنطق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري من خلال التطبيق الميداني في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة)، بانتهاج أسلوب الاستبانة في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام "SPSS" برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) من أجل تفادي الأخطاء الحسابية والذي يساهم بشكل كبير في استخدام وتحليل المعلومات بدقة، ولهذا سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة)، وكذا الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض الاستبانة والخصائص العامة للعينة، وتصميم أداة الدراسة- الاستبانة- واختبارها وأخيرا تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول؛ نبذة حول مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة):

المطلب الأول؛ نشأة وتعريف المؤسسة:

إن محيط المؤسسة الجزائرية الاجتماعي والاقتصادي في عقد الثمانينيات يختلف عنه في عقد الستينيات والسبعينيات، لأن الدولة تبنت آليات جديدة كفيلة بتحقيق ذلك، فقد أولت اهتماما كبيرا لمؤسساتها الاقتصادية ووضعت برنامجا مسطرا ومنظما من أجل التحكم في هذا الوضع وتسييره وفق المتطلبات، إذًا فإنّ كل مؤسسة صناعية وتجارية هو نموذج مصغر عن نظام الدولة، ومن هذه النماذج نجد مؤسسة الرياض.

الفرع الأول؛ لمحة 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 هيكلية المؤسسات الوطنية عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري في إعادة الهيكلة وذلك بتجزئة 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 سيدي بلعباس، الرياض تيارت، والرياض قسنطينة.

عرفت هذه الشركة في نهاية التسعينيات تحولا إذ تم تحويلها إلى شركة الأسهم وفي سنة 2002 تم تسمية الرياض إلى مجمع سميد (Groupe smide) وحاليا هو تحت اسم أقروديف (Agrodiv) وذلك ابتداءً من 2015.

وفي الإطار نفسه وتماشيا 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"أقروديف" قسنطينة حاليا إلى شركات فرعية وهي:

* الشركة الفرعية لصناعة الخمائر "بوشقوف قالمة".

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

- المركب الصناعي التجاري / مسيلة.
- المركب الصناعي بسيوس / عنابة.
- المركب الصناعي التجاري مرمورة / قالمة.
- المركب التجاري سيدي راشد / قسنطينة.
- المركب التجاري بني هارون / ميلة.
- المركب الصناعي التجاري الساحل / سكيكدة.

إنّ المؤسسات التابعة لمؤسسة أقروديف قسنطينة هي من بين الشركات التابعة لفرع حبوب قسنطينة ونجد منها المركب الصناعي التجاري بني هارون المتواجد مقره في القرام قوقة ولاية ميلة، الذي يتكون بدوره من:

- الإدارة العامة.
- الوحدة الإنتاجية والتجارية (فرجية).
- الوحدة الإنتاجية والتجارية القرام قوقة، التي نحن بصدد دراستها.

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

تُعتبر الوحدة الإنتاجية والتجارية مؤسسةً عمومية اقتصادية يتمثل نشاطها أساسا 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 أيضا مع التجار والمهنيين، كما تقوم بتزويد المخابر بالفرينة لصناعة الخبز والحلويات.

الموقع والمساحة: تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرام قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني 12 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، تتربع 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 1-4-1976.

▪ بداية التركيب في 14-04-1976.

▪ نهاية الانجاز في 14-4-1978.

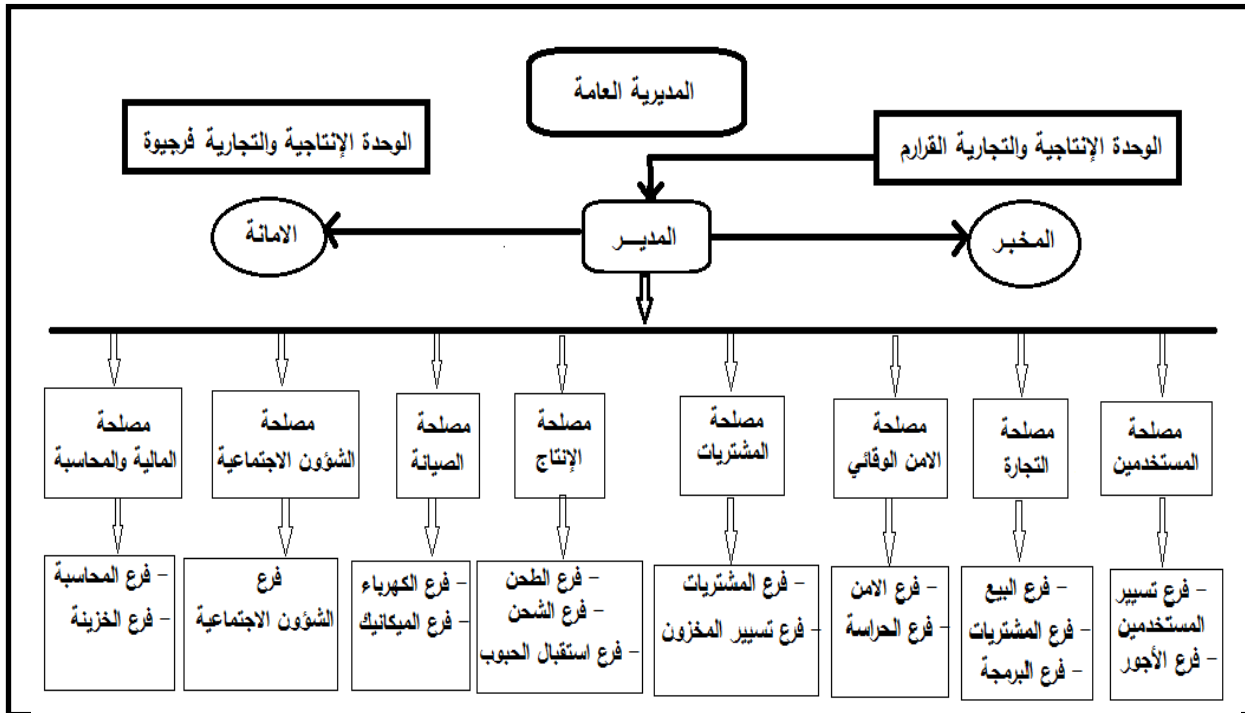
نظرا لتأخر المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية: 5-11-1983 مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها سنة 1981.

المطلب الثاني؛ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني 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 مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، إذ يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون من المديرية العامة التي تنفرع عنها سبعة مصالح، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الفرع الأول؛ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون:

الشكل رقم(10)؛ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوكة بميلة)



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

الفرع الثاني؛ المصالح التابعة لها:

يسهر على تنظيم وتسيير 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 الممون 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 تسيير 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 ثلاثون عاملاً (30 عامل) يزولون نشاطهم بنظام 24/24 ساء، تنقسم إلى ثلاثة أقسام: قسم استقبال القمح، 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 المرآة العاكسة وذلك لتحديث وضعيتها؛ إذ انضمت إلى الوحدة الإنتاجية في 03 جانفي 2001 وأصبحت بذلك وحدة إنتاجية وتجارية (مطاحن بني هارون) بعد ما كانت مصلحة تابعة إلى المديرية العامة، شاركت في عدة معارض دولية ومحلية للقيام بالدعاية 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 الفريضة من جهة أخرى وذلك بإخضاع عينات من القمح والفريضة 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 الأجور 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 تسيير شؤون المستخدمين يشرف على تسييره رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لكل تحركات المستخدمين على تقديم كل المعلومات إلى فرع الأجور.

• مصلحة المحاسبة والمالية:

من خلال تربصنا بهذه الوحدة لاحظنا أن هذه المصلحة هي ملقاة لكل المصالح السابقة الذكر ليس كأفراد وإنما عن طريق الوثائق المحاسبية التي تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بكل مصلحة ومن ثم يتضح لنا الوظيفة الجوهرية لهذه المصلحة إذ تعتبر كنظام تسيير مالي محاسبي في الوحدة فهي تعمل على المراقبة الدقيقة للحركات المالية وذلك ابتداءً من وضع المخططات التقديرية للمصاريف المتوقع صرفها والإرادات الرامية لتصلحها 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، ففيها تتم المراقبة لجميع الوثائق القادمة من جميع المصالح بالوحدة كما لها علاقة بالبنوك والموردين، إذ يعد البنك الجزائري للفلاحة 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 التأكد 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 3-4-5 مع توقيعها كما يعمل على تنسيق النشاطات والتكفل 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 التأكد من أن الملف يحتوي على الوثائق الآتية:

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

ج- فرع الخزينة (المحاسبة المالية):

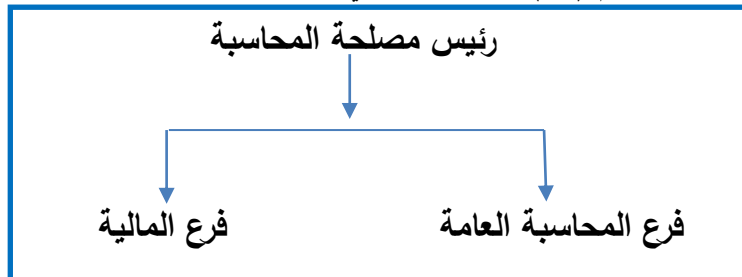
يهتم بجميع الأمور المالية كدخول وخروج الأموال، استنادا على طلبيات التسجيل الآتية من جميع المصالح بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة.

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

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

هـ- الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة مطاحن بني 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 رأسمالها وبآلاتي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الاقتصادي لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لها.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق مؤسسة مطاحن بني 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 تقادي الوقوع في مشاكل اقتصادية ومالية.

* الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المنشأة من المستفيدين الأوائل، إذ يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونا وشرعا وعرفا.

- **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 أذواقهم ويحسنها وذلك بتحسين الإنتاج وتوفير إمكانات مادية ومالية أكثر للعمال من جهة ولمؤسستهم من جهة أخرى.

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية التي توفرها لهم ولأولادهم كتتنظيم رحلات نظرا لما هذا الجانب من تأثير على العمال وشعورهم بالرضا وبآلاتي 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 تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تشغيلها أحيانا 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 ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية مطاحن بني هارون (وحدة القرار قوّة) والمتمثلة فيما يلي:

أولاً؛ الأهمية الاجتماعية:

ويمكن حصرها فيما يلي:

- **توفير الشغل:** إن إنشاء مطاحن بني 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 تنميتها وتطويرها.

ثانياً؛ الأهمية الاقتصادية:

بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها فإن للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من منشآت جديدة.

- ظهور منشآت تجارية جديدة:

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

- **التأثير على الاستهلاك:** إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، إذ أن زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبآلاتي انخفاض الأسعار مع التنوع 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 تتمثل في أسلوب يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة في شكل فقرات، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وتعوض الاستبانة وتكمل طريقة المقابلة في جمع البيانات والتي تتطلب

وقتا طويلا 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، الحوافز، 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 تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر وبشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينات الدراسة.
- معامل Cronbach Alpha ومعامل الصدق للتأكد من درجة ثبات وصدق المقياس 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 لتفسير نتائج المتوسطات المحسوبة كما يلي:
 - متوسط أكثر من 4,2 يشير إلى موافق تماما أو تسهم بدرجة مرتفعة جدا.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 3,4 إلى 4,2 يشير إلى موافق أو تسهم بدرجة مرتفعة.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 2,6 إلى 3,4 يشير إلى موافق بدرجة متوسطة أو تسهم بدرجة متوسطة.
 - متوسط يتراوح بين أكثر من 1,8 إلى 2,6 يشير إلى غير موفق أو تسهم بدرجة ضعيفة.
 - متوسط يتراوح بين 1 إلى 1,8 يشير إلى غير موافق تماما أو لا تسهم إطلاقا.

المطلب الثاني؛ منهجية ومجتمع 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، لتفسيرها 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 الثانوية:** 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 مواقع الانترنت المختلفة.

الفرع الثاني؛ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من المستخدمين في كل من الإدارة العليا، والدنيا في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرام قوكة 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 بمِلء 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، ويتكون بدوره من 13 فقرة.

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

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

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 وتحت نفس الشروط والظروف ومجاليه (أكبر من 0,9 ممتاز، 0,8 جيد، 0,7 مقبول، 0,6 مشكوك فيه، 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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال الجدول أعلاه رقم (02) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للمحور 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 واختبار 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.

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

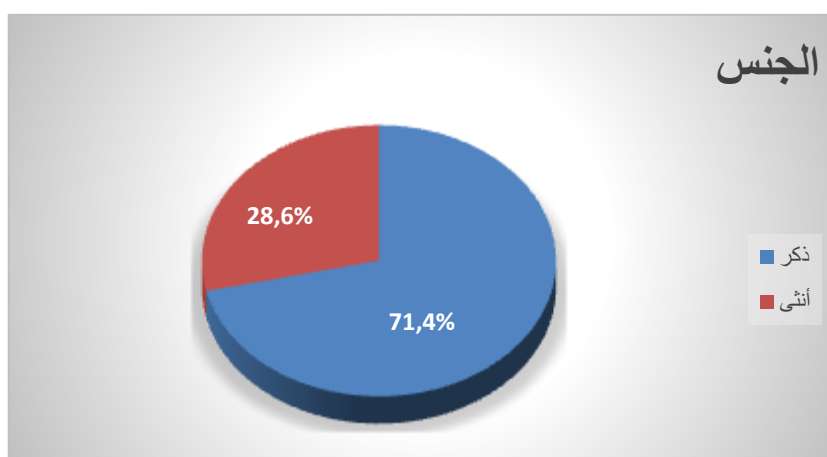
الجدول والشكلين الآتيين:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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

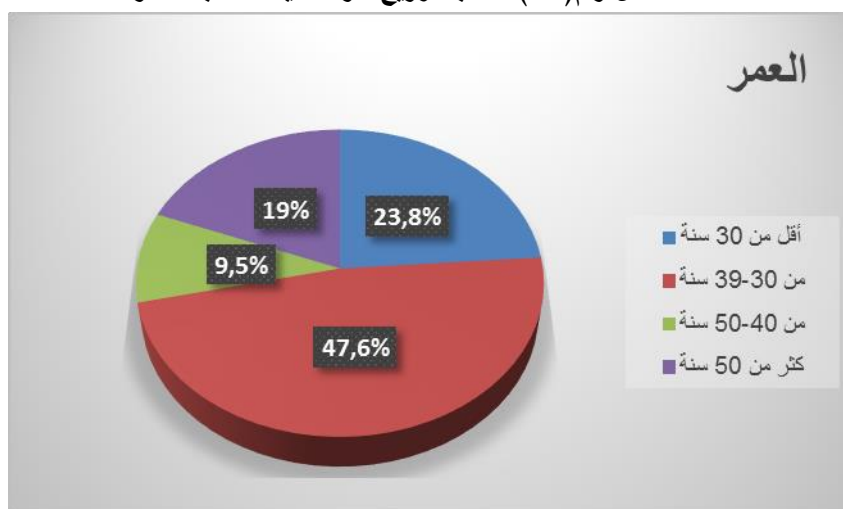
الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

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

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 السابقين أن أفراد عينة الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قدرت بنسبتهم (23,8%)، وأن غالبية أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة قدرت بنسبة (47,6%) أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة فكانت نسبتها ضئيلة مقارنة بنسب الفئات العمرية الأخرى إذ قدرت بنسبة (9,5%)، وبالنسبة للأفراد الذين يفوق عمرهم 50 سنة فقد قدرت بنسبة (19%).

من هنا نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة هي في عمر الشباب إذ يكون فيه الفرد متحمسا للعمل وأكثر التزاما وإنتاجية، لذا يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى التشجيع كونهم ينتجون أكثر.

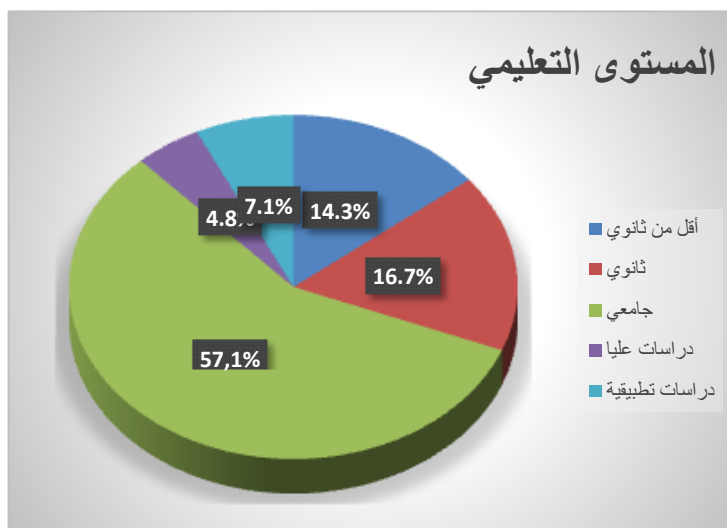
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل السابقين 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 غالبية مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، هذا يعني أن المستوى التعليمي لأفراد العينة جيد، إذ إن إجاباتهم حول عناصر المناخ التنظيمي، وكذا التميز التنظيمي ستتأثر حتما بهذا المستوى العملي، إذ إن المؤهلات العلمية تسهم بشكل كبير في تكوين شخصياتهم وتعميق 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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 عاملا رئيسا في تكوين خبرات متراكمة ترقى أفرادها إلى رتبة إطار، 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

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	35,7%
من 5-9 سنوات	12	28,6%
من 10-15 سنة	7	16,7%
أكثر من 15 سنة	8	19%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(16): نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 ب (19%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ومن ثم يمكن الاستنتاج بأن الأرقام السابقة تدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يساهم 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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
01	يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين	4,10	1,165	1	مرتفع
02	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة	3,67	1,391	2	مرتفع
03	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	2,90	1,185	6	متوسط
04	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	3,10	1,322	5	متوسط
05	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات والأقسام	3,10	1,303	4	متوسط
06	يساعد الهيكل التنظيمي القائم على سرعة إنجاز العمل وتميزه	3,21	1,220	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,34	1,887	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 ان 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 نوعا ما على أن الهيكل التنظيمي القائم يساعد على سرعة انجاز 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 نوعا 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 نوعا ما على أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة، 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 نوعا 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	يهتم الرئيس بتحفز الأفراد وتشجيعهم على التميز	2,76	1,445	4	متوسط
04	يبيد الرئيس اهتماما كبيرا 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	2,67	1,140	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 نوعا 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 نوعا 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 نوعا ما على أن الرئيس يبيد اهتماما كبيرا 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): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الحوافز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
01	نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال	2.93	1.614	1	متوسط
02	الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام	2.10	1.445	4	ضعيف
03	الراتب الذي يتقاضاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية	1.81	1.153	5	ضعيف
04	تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين في وظائفهم	2.17	1.513	3	ضعيف
05	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة	2.40	1.466	2	ضعيف
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.2810	1.14939	/	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 ومعروفة، 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 انجاز 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 يتقاضاه 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 يتقاضاه 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.

1-4 تحليل إجابات أفراد العينة نحو العنصر الرابع؛ المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
01	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	2,36	1,411	4	ضعيف
02	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود	2,38	1,413	3	ضعيف
03	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة	2,10	1,226	5	ضعيف
04	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	2,55	1,699	2	ضعيف
05	يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	2,90	1,679	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,45	1,231	/	ضعيف

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا 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 نوعا 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 يعقدون 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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى القبول
01	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة	3,93	1,257	1	مرتفع
02	يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	3,64	1,032	3	مرتفع
03	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم	2,98	1,440	5	متوسط
04	يتوفر للعمال فرص المبادرة لتشجيع إبداعاتهم	2,57	1,532	12	ضعيف
05	العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل	3,83	1,378	2	مرتفع
06	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه	3,02	1,440	4	متوسط
07	الاستراتيجية تتسجم مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	2,83	1,305	9	متوسط
08	توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	2,88	1,310	7	متوسط
09	تسمح القرارات الاستراتيجية بإحداث التغيير	2,83	1,305	8	متوسط

				لمصلحة المؤسسة	
متوسط	6	1,462	2,90	تتسجم 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 اعتمادا 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 بلغ (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 يؤثر إلى وجود تميز تنظيمي بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
01	الهيكل التنظيمي	3,34	1,887
02	نمط القيادة	2,67	1,140
03	الحوافز	2.28	1.149
04	المشاركة في اتخاذ القرار	2.45	1.231
05	محور المناخ التنظيمي	2,71	0,988
06	محور التميز التنظيمي	3.04	1.922

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا 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 نوعا 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 بني 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 بني

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 بني هارون

البيان	R	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي	0,728	0,530	45,173	0,508	1	0,000
					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 دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,728) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) 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 (Sig*=0.00) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى. ✓ توجد مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوكة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

2-الفرضية الفرعية الثانية:

❖ توجد مساهمة لنمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم

قوكة بميلة) 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 بني هارون

البيان	R	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي	0,832	0,693	90,267	0,673	1	0,00
					40	
					41	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الارتباط دال إحصائياً 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 بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوّة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ توجد مساهمة للحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوّة بميلة) 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 بمؤسسة مطاحن بني هارون

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي	0,745	0,555	49,904	0,598	1	0,000
					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 الحوافز والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,745)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ وبمعامل تحديد بلغ $(0,555)$ ، أي أن 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 نمط الاتصال وتمكين العاملين $(Sig^*=0.00)$ ، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

✓ توجد مساهمة للحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوكة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ توجد مساهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوكة بميلة) 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

بني هارون

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي	0,759	0,577	54,527	0,569	1	0,000
					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 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 بني هارون (القرارم قوكة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون بميلة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F محسوبة	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي	0,84	0,717	101,528	0,8	1	0,00
				97	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 المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,847) عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0,717)، أي 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) أي أنه هناك علاقة ايجابية نوعا ما بينهما، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

✓ يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن بني هارون (القرام 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 الاستبانات -إذ ضاعت 8 منها-، قمنا بتفريغها وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، معامل الفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعياري لمحور المناخ التنظيمي وعناصره (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) وكذا لمحور التميز التنظيمي، أيضا قمنا بدراسة الارتباط والأثر 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 بني هارون، عند مستوى دلالة (0,05).
- توجد مساهمة بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون، عند مستوى دلالة (0,05).
- توجد مساهمة بين نمط القيادة والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون، عند مستوى دلالة (0,05).
- توجد مساهمة بين الحوافز والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون، عند مستوى دلالة (0,05).
- توجد مساهمة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) توصلنا إلى ما يلي:

أولاً؛ النتائج النظرية:

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة 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 والمؤلف 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 ميزة تجعل التنظيم وحدة 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) كان متوسطا وفقا 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة)، عند مستوى دلالة "0,05".

- توجد مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني 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 بالمرونة، وأيضا 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون نمط القيادة بمؤسسة مطاحن بني 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 بني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05"، وهذا يعزى لكون الحوافز في مؤسسة مطاحن بني 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 تجرى على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة، وأن المؤسسة تقوم بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين في وظائفهم، وأيضا غير موافقين على أن الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام، وعلى أن الراتب الذي يتقاضاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية.

بيّنت الدراسة على أنه توجد مساهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني 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 فإنهم لا يشاركون في وضع اهداف المؤسسة.

تبين الدراسة أنه توجد مساهمة للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى دلالة "0,05" وهذا يعزى لتوفر عناصر كافية للمناخ التنظيمي التي تمثلت في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثا: 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 الايجابية ومعالجة جوانب السلبية، كونه متغير يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة 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 يساهم في تذليل الكثير من المشاكل التي تعيق تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.
- ضرورة ربط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انجازات العاملين في وظائفهم.
- ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، والاعتراف بقدراتهم بوضع الأهداف التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- ضرورة تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى تميزها.
- 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، والعبيدي 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:

04- المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2011.

05- الدوري زكرياء مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية دار اليازوردي، الأردن، 2005 .

06- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، 2006.

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

08- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

09- حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

10- نشوان يعقوب حسين ونشوان وجميل عمر، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004.

11- عريبات 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 الاولى، دار حامد لنشر والتوزيع 2008.
- 20- الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، 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- الفيروتي 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- سمادوني السيد، الذكاء الوجداني (أسسه، تطبيقاته، تنميته)، دار الفكر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2007.
- 25- العنزي سعد علي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بغداد، العراق، 2016 .
- 26- سيزلاقي 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 ه** 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 الاولى، 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- **خضير كاظم حمود وموسى اللوزي وآخرون**، 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 بني 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 الأردن، 2016.

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 Baldrige 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 Lidars, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.

51- **H.MAKI**, K.NYUHARA & ZUKAI, Yokuwaku 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^o.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- **بلكبير** بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 71- **بلكبير** 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 ثالث 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- **قبوقب** 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^o.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^o.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^o.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^o.2, 2000.
- 88-**J.GOASDOUE**, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, N^o.12, January 2001.
- 89- **J.GOASDOUE**, "Is Quality Taken for Granted?", The British Journal of Administrative Management, Vol.23, N^o.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^o.13, February 2001.
- 91- **JamesF.O'KANE**, "Simulation as an enabler for organizational Excellence ", Measuring Business Excellence, Vol.7,N^o.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^o.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^o.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 Baldrige 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**, 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, 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 أوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
- 103- **ابن حمد البدر إبراهيم**، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006.
- 104- **تغريد عبد الجعبري**، "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- الشهراني 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 الأوربي 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 الجواد، 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 مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2009.
- 115- ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، 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 جواد** و**ياسين 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 والمنشورات:

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- مواقع الانترنت:

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

128- Le prix algérien de la qualité[en-ligne], Disponible :

<www.leprixalgeriendelaqualite.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 الجداول

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 الحوافز	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 بني هارون	98
15	نتائج اختبار دور نمط القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون	98
16	نتائج اختبار دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون	99
17	نتائج اختبار دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون	100
18	نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون.	101

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	- ي -
02	أنواع المناخ التنظيمي	08
03	عناصر المناخ التنظيمي	14
04	دوافع التميز التنظيمي	34
05	معايير النموذج الأمريكي للتميز	48
06	معايير جائزة ديمنج	50
07	مستويات الجودة وفق نموذج كانو	52
08	نموذج جائزة الجودة اليابانية	54
09	معايير النموذج الأوروبي للتميز	57
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة)	77
11	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية	80
12	نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
13	نسب توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
14	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
15	نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	89
16	نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	90

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	طلب إجراء تريض ميداني	
02	استمارة الاستبيان	
03	قائمة تحكيم أساتذة	
04	تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان	
05	إشهاد بالتدقيق اللغوي	

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 Ihafid boussouf Mila

Institut des sciences économiques, commerciales
et sciences de gestion



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ميلة في:

إلى السيد(ة): جمهورية جوارسة حطامين
بني هارون - الشرايم قورقة

الموضوع: طلب اجراء ترخيص ميداني

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء

الترخيص بمؤسستكم للطلبة:

الاسم واللقب: جميلة مزهود المسجل تحت رقم: 206/18/347

الاسم واللقب: جميلة خالدة المسجل تحت رقم: 206/15/261

ماستر فرع: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

خلال السنة الدراسية: 2019/2018.

عنوان الموضوع: دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

مكان الترخيص: مطاحن بني هارون - الوحدة التجارية القوارم

مدة الترخيص: من مارس 2019 إلى ماي 2019

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



المؤسسة المستقبلة
مدير الوحدة الإدارية
بوقسرون جمال



Centre Universitaire Abde Ihafid boussouf Mila

☒ B.P 26 RP Mila 43000 Algérie

☎ (213) 031 57 01 23-24

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

☒ 4300 الجزائر 0 ميله RP ص.ب رقم 26.

☎ 24 031 57 01 23- (213)

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

وعلوم التسيير

استبيان حول:

دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

-دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم ثقة 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 بني هارون (القرارم ثقة 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 ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون.

المشرف الدكتور:

أبو بكر بوسالم

إعداد الطالبتين:

حميدة مزهود

سمية خالد

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1) الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 39 سنة ☐

من 40 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3) المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ دراسات تطبيقية ☐

4) المستوى الوظيفي:

إطار ☐ منفذون ☐

مهرة ☐

5) سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 9 سنوات ☐

من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 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	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الهيكل التنظيمي						
1	يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين					
2	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة					
3	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون 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 بتحفز الأفراد وتشجيعهم على التميز					
10	يبدى 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					

ج- الحوافز					
					13
				نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال.	
				الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.	14
				الراتب الذي يتقاضاه العامل يناسب مؤهلاته العلمية	15
				تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين في وظائفهم	16
				تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة.	17
د- المشاركة في اتخاذ القرار					
				يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	18
				يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود.	19
				يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة.	20
				يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	21
				يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	22

الجزء الثاني: المتغير التابع (التميز التنظيمي)

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة بسيطة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة					
02	يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					
03	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم					
04	يتوفر للعمال فرص المبادرة لتشجيع إبداعاتهم.					
05	العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل.					
06	تمتلك المؤسسة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
07	الإستراتيجية تتسجم مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.					
08	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.					
09	تسمح القرارات الإستراتيجية بإحداث التغيير لمصلحة المؤسسة					
10	تتسجم 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 العملية	أسماء المحكمين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر أ	د/أبو بكر بوسالم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر ب	د/ محمد بوطلاحة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر أ	د/ الربيع قرين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر ب	د/ فاروق بوالريحان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر ب	د/ ميلود برني
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	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	1,00
	50 1,00	2,00	3,00	1,00	2,00
	75 2,00	3,00	3,00	3,00	3,00

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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	27	64,3	64,3	64,3
	منفذين	3	7,1	7,1	71,4
	مهرة	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	35,7	35,7	35,7
	من 5-9 سنوات	12	28,6	28,6	64,3
	من 10-15 سنة	7	16,7	16,7	81,0
	أكثر من 15 سنة	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

2-صدق الاستبيان : معامل الفا كرونباخ

0.83	الهيكل التنظيمي					1
			0.86		نمط 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

1-3الهيكل التنظيمي

.1

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يُتيح الهيكل التنظيمي التنسيق 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		

2-3القيادة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	42	2,36	1,394
يهتم الرئيس بتحفز الأفراد وتشجيعهم على التميز	42	2,76	1,445
يبدى الرئيس اهتماما كبيرا 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		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال.	42	2,93	1,614
الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.	42	2,10	1,445
الراتب الذي يتقاضاها العامل يناسب مؤهلاته العلمية	42	1,81	1,153
تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناءً على إنجاز العاملين في وظائفهم	42	2,17	1,513
تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً للأسس واضحة ومعروفة.	42	2,40	1,466
N valide (liste)	42		

4-3 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 وتحمل 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
يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء 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
الاستراتيجية تتسجم مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	42	2,83	1,305
توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	42	2,88	1,310
تسمح القرارات الاستراتيجية بإحداث التغيير لمصلحة المؤسسة	42	2,83	1,305
تتسجم 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 والأثر :

6-1 الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,519	,64025

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,518	1	18,518	45,173	,000 ^b
Résidu	16,397	40	,410		
Total	34,915	41			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكل

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,508	,390		1,303	,200
هيكل	,757	,113	,728	6,721	,000

a. Variable dépendante :

6-2 نمط القيادة والتميز التنظيمي :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,832 ^a	,693	,685	,51771

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة

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), القيادة

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,237	,206		6,005	,000
	القيادة	,673	,071	,832	9,501	,000

a. Variable dépendante :

3-6 الحوافز والتميز التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,555	,544	,62318

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

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), الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,676	,216		7,768	,000
الحوافز	,598	,085	,745	7,064	,000

a. Variable dépendante :

المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,577	,566	,60775

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,140	1	20,140	54,527	,000 ^b
Résidu	14,774	40	,369		
Total	34,915	41			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,642	,211		7,770	,000
المشاركة	,569	,077	,759	7,384	,000

a. Variable dépendante :

7-نتائج اختبار دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur 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), المناخ

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,897	,226		3,964	,000
	المناخ	,791	,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 أني قمت بالتدقيق اللغوي لمذكرة ماستر للطالبتين: حميدة مزهود وسمية خالد؛ الموسومة: "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي -مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة) -".

توقيع

سليم مزهود