*وزارة التعليـم العالـي والبحث العلمي

جامعة العربي التبســي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:..... /2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعـــــة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة سوميفار – تبسة –

من إعداد الطلبة: **تحت إشراف الأستاذ:**

– خلود بن عرفة – فريد راهم

– أميرة دريد

لجنة المناقشة:

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
الطاوس غريب	أستاذ محاضر _ أ _	رئيســـــــــا
فريد راهم	أستاذ محاضر _ أ _	مشرفـــا ومقررا
عبد الحليم الحمزة	أستاذ محاضر _ أ _	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه حتى يبلغ الحمد منتهاه، والشكر له على جزيل النعم إذ تفضل علينا بكل الخير فالحمد والشكر لله أولا.

فلولا فضل الله علينا لما أكملنا هذا البحث.

نتقدم بالامتنان والشكر الجزيل لمشرفنا الأستاذ الفاضل **الدكتور فريد راهم** . على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات ومساعدة، ونسأل العلي القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناته يوم القيامة.

إهداء

الحمد لله الذي زينني بالعقل و توجني بتاج النجاح و التفوق ،فيا رب لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلالك

الى كل من كان لي قدوة في الحياة و دعمني ماديا و معنويا

الى روح ابي و جدي رحمهما الله

الى امي التي انجبتني و امي التي ربتني

الى من تطلع لي بنظرات النجاح اخي الكبير"مالك" ربي يفرج عليه

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال من اخواني و أخواتي و عماتي و ازواج عماتي

الى من ذكرهما العقل و احبهم القلب ،اليكم جميعا اهدي ثمرة عملي و جهدي .

اميرة



والدتي الحبيبة

إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله إلى سندي و ملاذي بعد الله ....إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب .

والدي العزيز

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار..إلى من احمل اسمه بكل افتخار .. إلى القلب الكبير

أختاي:

الى من اثروني على نفسهم ... الى من كانوا ملاذي و ملجي ... الى من تطلعنا لنجاحي بنظرات الامل منذ ان حملت حقيبة صغيرة ... الى معنى الحياة دنيا و ايمان

اخي اشرف:

الى من كان سندا لي في مشوري ... اريد ان أشكرك على مواقفك النبيلة

اخوتي بلال و رمزي :

الى من بوجودهما اكتسب قوة و محبة ... الى رفيقا دربي في هذه الحياة

الى الكتاكيت الصغار الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة الى رياحين حياتي ."قيس ، ليان ، انس الوجود ،مريم ، يوسف ، بيرم "

الى الروح التي سكنت روحي خطيبي و سندي "يعقوب"

الى صديقتي في المشوار "اميرة"

"خلود"

فهرس

المحتويـــــات

ا – فهرس المحتويات

العنـــــــــوان	الصفحة
الشكر وعرفان	
الإهداء	
قائمة المحتويات	**I -I**
فهرس الجداول	**I**
فهرس الأشكال	**I**
مقدمة	أ –ح
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي	**26_08**
تمهيد الفصل الأول	**08**
المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي	**09**
المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي (تعريف ، اهمية ، خصائص)	**12_09**
المطلب الثاني : أنواع و مستويات المناخ التنظيمي	**16_12**
المطلب الثالث : ابعاد و عناصر المناخ التنظيمي	**20_16**
المبحث الثاني : معايير قياس و طرق تحسين المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه	**21**
المطلب الأول : معايير قياس المناخ التنظيمي	**21**
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	**24_21**
المطلب الثالث : طرق تحسين المناخ التنظيمي	**25_24**
خلاصة الفصل الأول	**26**
الفصل الثاني : الاطار النظري للتميز التنظيمي	**42_28**
تمهيد الفصل الثاني	**28**
المبحث الأول : ماهية التميز التنظيمي	**29**
المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي	**31_29**
المطلب الثاني : أهداف التميز التنظيمي	**32_31**
المطلب الثالث : معيقات التميز التنظيمي	**33_32**
المبحث الثاني : مرتكزات التميز التنظيمي	**33**

المطلب الأول : مبادئ و متطلبات التميز التنظيمي	36_34
المطلب الثاني : أبعاد التميز التنظيمي	39_36
المطلب الثالث: دوافع التميز التنظيمي	41_39
خلاصة الفصل الثاني	42
الفصل الثالث : الاطار التطبيقي لدراسة حالة شركة سوميفار ولاية – تبسة	74_44
تمهيد الفصل الثالث	44
المبحث الأول :تقديم لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة –	45
المطلب الأول : تعريف بمؤسسة مناجم الحديد – تبسة –	46_45
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة	49_46
المطلب الثالث : أهداف مؤسسة مناجم الحديد – تبسة –	49
المبحث الثاني : منهج, مجتمع عينة الدراسة	50
المطلب الأول : حدود الدراسة والادوات المستعملة للحصول على المعلومات	51_50
المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة	57_51
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	73_58
خلاصة الفصل الثالث	74
الخاتمة العامة	76
قائمة المصادر والمراجع	
قائمة الملاحق	

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01 :	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	51
الجدول 02 :	نتائج اختبار معامل الثبات (الفاكروباخ)	52
الجدول 03 :	عدد الذكور و الاناث في العينة	53-52
الجدول 04 :	توزيع السن لأفراد العينة	54-53
الجدول 05 :	المستوى العلمي لأفراد العينة	55
الجدول 06 :	الوظيفة لأفراد العينة	56
الجدول 07 :	عدد سنوات الأقدمية لأفراد العينة	57
الجدول 08 :	اجابات أفراد العينة لمحور المناخ التنظيمي لمؤسسة سوميفار – تبسة –	60-58
الجدول 09 :	اجابات أفراد العينة لمحور التميز التنظيمي لمؤسسة سوميفار – تبسة –	66-64
الجدول 10 :	معامل ارتباط بيرسون بين تحسين المناخ التنظيمي و التميز التنظيمي	70
الجدول 11 :	العلاقة بين تحسين المناخ التنظيمي و تحقيق التميز التنظيمي	71
الجدول 12 :	معامل ارتباط بيرسون بين محاور فرعية لتحسين المناخ التنظيمي و تحقيق التميز التنظيمي	71

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01	: الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد – تبسة –	47
الشكل رقم 02	: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة –	48
الشكل رقم 03	: نسبة الذكور و الاناث في العينة	53
الشكل رقم 04	: نسبة توزيع السن لأفراد العينة	54
الشكل رقم 05	: نسبة توزيع المستوى العلمي لأفراد العينة	55
الشكل رقم 06	: نسبة المركز الوظيفي	56
الشكل رقم 07	: نسبة توزيع سنوات الأقدمية	57

مقدمـــــــــــة

مقدمة :

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياتية، استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية. ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي؛ حيث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يمثل عنصرا أساسيا في إعداد عملية التطوير، ومحددا لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية وطريقة للتعامل مع العاملين، بإعتبار أن القيم الإنسانية تتماشى جنب إلى جنب مع القيم الإقتصادية من خلال نسق اجتماعي منظمي.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية، تتضح منها مواقفهم وإنجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، فهو يمثل مدخلا لأغلب العمليات التنظيمية، تتوافق معه مخراجاتها. ومنه؛ فالمناخ التنظيمي من مواضيع الدراسات الادارية والإجتماعية، الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم، في البيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، و إن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، يتحدد من خلالها إستقرار الأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط فيسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، ومنه تحقيق التميز داخل المنظمات.

لقد أصبح التميز التنظيمي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، ذلك أن اهتمام المنظمة اليوم صار موجها نحو البحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمتها الأساسية هي التميز المستدام، والذي يتماشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية، وأنه لا توجد منظمات متميزة، وانما توجد منظمات جاهدة من أجل التميز التنظيمي، من خلال التحسين المستمر للمنتجات لأجل البقاء والنمو. وقد ساهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات

نحو الإجتهاد والسعي من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، لذا يعد التميز أحد المقومات للبقاء والنجاح، في ظل بيئة خارجية مفعمة بالتهديدات والفرص، ولتحقيق ذلك يتطلب بيئة داخلية ملائمة للتميز، إذ يعد المناخ التنظيمي الايجابي حاضنة التميز والمتميزين.

إشكالية الدراسة:

إن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمات بناء صرح داخلي متماسك ومترابط موحد الأهداف والغايات، متناسق الأفكار والمناهج من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يأتي الا من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي لأنه يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وبهدف خلق جو مناسب لتحسين مستويات التمييز داخل المنظمة، هذا الاخير الذي يعاني ضعفا وانخفاضا في مستواه داخل المنظمات الجزائرية، ومن هنا كان حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره على تحقيق التميز التنظمي فيها. و مما سبق، فإن؛ إشكالية البحث تكمن في طرح السؤال الرئيس التالي:

هل للمناخ التنظيمي دور في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار بولاية تبسة ؟

هذا السؤال يقود إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

-هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار تبسة؟

-هل تساهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ؟

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يساهم نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار تبسة ؟

- ما هي علاقة المناخ التنظيمي في تحقيق التمييز التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وأسئلة الدراسة الفرعية فإننا ننطلق من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة: يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

-يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار تبسة .

-يساهم نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة.

-تساهم الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

– تساهم المشاركة في اتخاذ القرار ات في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار تبسة.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر المدروسة سلفا، فبالنسبة لأهمية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة بأبعاده وعناصره المختلفة، فتكمن في كونه يعمل على تحقيق جو عمل بين أفراد المؤسسة، مما يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابا 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 مصالح أو موظفين ومرؤوسين ومديرين أو رؤساء ، وهذا ما يعزز التعلم والابداع والتحسن المستمر بما يكفل التميز وجعل المنظمة أكثر تميزا قياسا على المنظمات المنافسة.

من ناحية أخرى يشكل موضوع دراستنا المتمثل في "دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي "أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الشبيهة بها، إذ يساعدها هذا الموضوع 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 ومدخلاتها ومخرجاتها وهو ما يكفل التميز المستمر من أجل النمو والبقاء . كما يعتبر أيضا إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي.

أسباب إختيار الموضوع:

ينطلق أي بحث علمي من أسباب ذاتية تنبع من رغبة الباحث في التقصي حول الموضوع وأخرى موضوعية يفرضها موضوع البحث ونحن من بحثنا هذا انطلقنا من مجموعة من الأسباب وهي :

أ – أسباب ذاتية :

1. السعي إلى الإنتقال مما هو نظري إلى التجسيد على أرض الواقع.
2. الميل الشخصي للموضوع.

ب – أسباب موضوعية :

1. يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب الإجتماعي والتنظيمي للعامل في المنظمة.

2. محاولة تبيان المناخ السائد في المؤسسة وتأثيره على التميز في المنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي؛
- توضيح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار تبسة؛
- توضيح دور نمط القيادة المتبع في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي في الؤسسة قيد الدراسة؛
- توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي في تقييم واقع التميز التنظيمي في المؤسسة، ومحاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد إدارة المؤسسة على تحسين ورفع مستويات التميز لديها؛
- تبيان إمكانية استدامة التميز داخل المؤسسة من خلال توفير مناخ ملائم.

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى:

دراسة بلكو مصطفى، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة وقلة، السنة 2015 -2016 حيث هدفت هذه الدراسة : التعريف بالمفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي و الإبداع ,معرفة مدى تاثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري , ومن أبرز نتائجها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) = aبين الهيكل التنظيمي و الإبداع الإداري.

- توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية:

دراسة أمال رجراجة، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة بسكرة, سنة 2014 _2015 ,حيث هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على اثر المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة نمط الاتصالات.

. اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز على إبداع العاملين المؤسسة محل الدراسة.

. التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما استخدمت المنهج لوصفي التحليلي, وكان من أبرز نتائجها: اظهار توجهها السلبي نحو المناخ التنظيمي السائد لمؤسسة بكافة عناصره التي تناولت في البحث. كما أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد العينة جول ثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

الدراسة الثالثة :

دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي" أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية, دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينيةفي قطاع غزة "مذكرة ماجستير في إدارة الدراسةإلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ 3363.

صعوبات الدراسة:

تعددت الصعوبات التي إعترضت سبيلنا في إعداد بحثنا, وخاصة في ظل الظروف السائدة في البلاد وتمثلت أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية و دقيقة من إدارة المؤسسة محل الدراسة, إضافة إلى قلة توفر الراجع.

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي

تمهيد الفصل:

نظرا للتطور السريع وسيرورة العمل المتنامي الذي يخضع للدراسات والابحاث من حين لأخر, لقي موضوع المناخ التنظيمي اهتماما كبيرا، اذ يعتبر أكثر العوامل تأثيرا على رأس المال البشري، حيث يعتني بالبيئة الداخلية للمنظمة، الذي يتضمن العلاقات الرسمية، وغير الرسمية التي تتم بين الأفراد كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لقواعد التنظيم، وسياسات المنظمة، في مختلف الأنشطة بشكل عام، وسياساتها فيما يتعلق بالموارد البشرية والتنظيم بشكل خاص، إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسات تنبع من أهمية مخرجاته التنظيمية، والمرتبطة بالاداء بشكل عام، فنجد بذلك الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وغيرها من المتغيرات السلوكية والتنظيمية منها التمييز التنظيمي.

في هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول : سنتعرض إلى ماهية المناخ التنظيمي؛

المبحث الثاني : سنتعرض إلى معايير قياس وكرق تحسين المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يشكل المناخ التنظيمي مبحثا أساسيا في الدراسات السلوكية، كونه يعبر عن النظم، السياسات والظروف السائدة في الوسط التنظيمي، والتي تكون في مجملها آثارا فاعلة في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل، لذلك يعتبر المناخ التنظيمي محور إرتكاز العديد من الدراسات العلمية والمداخل النظرية، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره و أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

أولا: تعريف المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

ويعرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم ." [1]

ويعرفه علي السلمي بأنه "كل العناصر والأشياء الموجودة، أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم ."[2]

كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته و إدراكه ."[3]

وعرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطةالإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة."[4]

---

[1] محمد علي شهيب ، **السلوك الانساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 30.

[2] علي السلمي ، **إدارة السلوك الانساني** ، القاهرة ، دار غريب ، ص 376.

[3] كامل محمد الغربي ،**السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة** ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995 ، ص 303.

[4]محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 305

ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلافها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي كالآتي:

1 – إن المناخ التنظيمي دورا مهما 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 أن تميز المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين؛[1]

2- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تكوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم؛[2]

3- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، وتدعيمهم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛[3]

4 – إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء ويحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية؛[4]

5 – يؤدي المناخ التنظيمي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ أن النجاح المنظمات من خلال توفرالمناخ تنظيمي مناسب لها يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني والدخل الوطني ومن ثم الدخل الفردي، يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل؛[1]

---

[1] حمادات محمد حسن محمد ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية** ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 53.

[2] فعليه فاروق عبده، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص 292.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، مصر المكتبة العصرية، 2008 ، ص ص ، 17 –18 .

[4] فليه فاروق عبده ، مرجع سابق ، ص .294

6 – يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛

7 – تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآثار التي يمكن نجاحها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.[2]

ثالثا : خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون من خلال التعاريف السابقة لمصطلح المناخ التنظيمي إلى تحديد عدد من سمات وخصائص المناخ التنظيمي وتتمثل في الآتي:

1 – إن مناخ أي مؤسسة هو ما يراه الأفراد العاملون فيها وفقا لتصوراتهم الخاصة، وهو يعني ان التعامل يتم مع عالم إدراكي ليس بالضرورة ما هو كائن فعلا ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، وللوصول إلى ما يعبر عنه بالواقع المدرك يتم الدمج ما بين الموضوعي والذاتي؛[3]

2 – أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها؛

3 – يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

4 – إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛[4]

5 – إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة؛

6 – المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية؛

---

[1] أحمد الصفار ، محمود الاعجلوني وعبد الناصر جرادات ، **دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرةالتنافسية**، المجلةالأردنية في إدارةالأعمال، المجلد 5 ، العدد3، 2009، ص 60.

[2] الطجم عبد الله عبد الغني، **السلوك التنظيمي** ، دار التوزيع للنشر ، جدة ، ص 330

[3] عدنان مريزق ، **علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الانسانية ، السنة السادسة ، العدد 04 ، 2009 ، ص 03.

[4] مصلح الحمدان البقمي ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية ، الرياض ، 2010 ، ص 14.

7 – المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإشارة التي تعتبر محددات السلوك. [1]

المطلب الثاني : أنواع ومستويات المناخ التنظيمي:

أولا : أنواع المناخ التنظيمي

تختلف تصنيفات وأنواع المناخ التنظيمي من باحث لآخر حسب النسق الذي يدرس المناخ التنظيمي من خلاله، فالمناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى .

ويمكن تحديد أنواع المناخ التنظيمي حسب متناولات الدارسين والمفكرين في الآتي:

1 – المناخ الديمقراطي:

وعكسه المناخ التنظيمي الأوتوقراطي أو (المستبد)، كما يصفه آخرون بالمناخ التنظيمي المحابي، وهو ما توجد فيه العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والمناخ التنظيمي غير المحابي هو ما يؤدي إلى تعطيل وجود هذه العوامل.[2]

حيث يعكس المناخ الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصالات السلطة الديمقراطية، ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن هذا المناخ يساعد على تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

2 – المناخ المتشدد:

ويمثل المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة.[3] يعتمد هذا المناخ على النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يتصف بمركزية السلطة وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانخفاض الثقة بين القائد ومرؤوسين.

وهناك من يصنف المناخ التنظيمي إلى صنفين وهو المناخ التنظيمي والمناخ السلبي.

1 – **المناخ الإيجابي:** ويتصف بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل

---

[1] المغربي ،مرجع سابق ، ص 17.

[2] سعود محمد النمر ، محمد سيد حمزاوي ، **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربيةالسعودية** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1996 ، ص 10.

[3] المغربي عبد الفتاح ،**مرجع سابق** ، ص 50.

في مختلف العمليات داخلا لتنظيم، كما يركز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ الصلاحيات والسلطات المفتوحة، كما يركز على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، ويتسم بالإنسانية والمرونة في أداء العمل.

2 – المناخ السلبي : وهو عكس المناخ الايجابي، حيث ينعكس على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي في هذا المناخ بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يسود هذا المناخ شعور سلبي لدى العاملين، بسبب الاهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجياتهم النفسية والمادية .[1]

وقد حدد كل من هالبنوكروفت في دراستهما للمناخ التنظيمي، ستة أنواع للمناخ التنظيمي وهي: [2]

1 – المناخ المفتوح : وهو المناخ الذي يتمتع العاملون فيه بالحرية، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك العاملون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات، وترتفع فيه درجات الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية، وتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة والشكلية في العمل.

يتمتع الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النوع من المناخ في المنظمة بروح معنوية عالية، حيث يعمل العمال معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز العمال لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، يسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين وارتفاع روح المعنوية .

2 – المناخ المغلق: وهو المناخ الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمالالروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، والشكلية في العمل وتنخفض فيه القدوة، النزعة الإنسانيةوالانتماء.

ويسود هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير لا يتهم بحاجات العاملين كما يسوده الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية لاهتمام المدير بالشكلية في العمل وتركيزه على العمل فقط .

---

[1] ابراهيم عاشوري ، **أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الادارين في الجامعة** ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 10.

[2] محمد حسن محمد حمادات ، **مرجع سابق** ، ص 40 – 41.

3– المناخ الذاتي: ويتميز بارتفاع مستوى المعنوية لدى الأفراد، وإشباع الحاجات الاجتماعية، والحركة الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل.

كما يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، لممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال تبادلية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة وسير للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح .[1]

4 – المناخ الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وليس الجميع يعملون بجد، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، الروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لان الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل.

5– المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق العاملين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم، بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعجم الرضا في انجاز العمل.

6 – المناخ الأبوي: تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، إذ يكونون جماعات وأحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لان العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادأة بها، ويسود العاملين روح المعنوية ضعيفة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز ويعود ذلك لكون السلطة متمركزة في يد المدير وحده.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي، وهذا ما يميز المنظمات عن بعضها البعض، ويمكن أن يكون داخل المنظمة الواحد أكثر من مناخ تنظيمي.

---

[1] عمر بن متعب مبارك الدوسري، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي** ، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2011، ص 26.

ثانيا : مستويات المناخ التنظيمي

يشير بعض 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 أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائصها وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.[1]

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 اتجاه العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ إذ يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، و أن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم .

للمناخ التنظيمي بشكل مختلف على الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.[2]

3 – **المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:**

يتكون من هذا المناخ في حال وجود تباين من 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 إلى التأثير على درجة رضا الفرد من عمله داخل المنظمة.[3]

ومن ثم يحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة إذ يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمة والظروف المحيطة بالبيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته والتي تمثل

---

[1] عمران محمد عبد الجواد ، **أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية** ، دراسة مقارنة على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، كلية الادارة والتكنولوجيا ، 1996، ص 44.

[2] كامل مصطفى مصطفى ،**إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994، ص 195

[3] **المرجع نفسه** ، ص 105.

خصائصه وقيمه ومن ثم يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية .[1]

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

أولا: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرا ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهمالأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي :

1 – مرونة التنظيم :

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا قصد بالمرونة هنا عدم الاستقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره .[2]

2 – التركيز على الانجاز:

أي هل المنظمات تؤكد على انجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.

3– التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة والفعالية 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 .

---

[1] عمران محمد عبد الجواد ،**مرجع سبق ذكره** ، ص 46.

[2] العميان محمد سلمان ، **مرجع سابق ،** ص 306.

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطورية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار.

4 – أنماط السلطة :

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول، والمشاركةفي اتخاذ القرارات.

إن نمط السلطة التي مارستها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيم، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، يعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5 – أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على التعاون والعاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والمرض الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عامليها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.[1]

[1] الكتيبي محسن علي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، ط 1 ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2005.

6 – أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من اجل 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 للإبداع.

7 – الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسبا شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه، هذا وتتمثل مختلف أبعاد الضمان اجتماعي والصحي والمنافع المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرا ر وثبات حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

8 – مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي تعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسؤوليتها، يمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد .

9– عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، إذا الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

10– الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية لعاملين لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل تكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- كفاءة المشرف المباشر .
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة ومن أهم العناصر نذكر ما يلي:

1 – الحوافز: أي لابد ممن استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه لعمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فعلى الإدارة الاعتماد عدة طرق في عملية التحفيز منها ماهو مادي ومنها ماهو و معنوي ويجب أن تكون شاملة لكل العاملين داخل المنظمة .[1]

2 – الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن الشكل الذي يحدد اسمها اختصاصاها وتقسيمها الإداريويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي بمساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات بين مختلف الإدارات هنا تظهر أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق أهداف المنظمة فاته يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.[2]

3 – نمط القيادة : إن القيادة وأنماطها تؤثر على نشاط المنظمة وحركية الجماعة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء كما يمتلك القائد القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وتعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد كطبيعة المناخ التنظيمي.[3]

---

[1] محمد يوسف القاضي ، **السلوك التنظيمي** ، دار المنهل للنشر ، ص 172.

[2] فلية فاروق عبده ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 296

[3] المغربي عبد الفتاح ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 365.

4 – طبيعة العمل : ويقصد به ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني أن يتضمن التحديد والابتكار فالعمل الروتيني أي يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى عدم الاكتراث نحو التطوير، بسبب عدم تشجيع لإبداع وشعور الفرد بأنه ليس مهما، بينما إذا كان العمل يتسم بالتحديد والابتكار يؤدي لتحسين الأداء، ويقوي ثقة الأفراد بأنفسهم وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

5 – المشاركة في اتخاذ القرارات: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات،ويعتبر من أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعميق انتمائهم للمنظمة، وهذا ما يجعلهم يبذلون جهدهم لتطوير العمل والارتقاء إلى أفضل مستوى ممكن بالمنظمة.[1]

فالمناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضا هو مستوى أدائه.

المبحث الثاني : معايير قياس وطرق تحسين المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة .

المطلب الأول : معايير قياس المناخ التنظيمي

تعددت المناهج والأساليب التي من خلالها يتم قياس المناخ التنظيمي، فرغم اختلاف الدراسات وعدم الاتفاق على مؤشرات قياسه، إلا أنها تصب جميعا في تمييز وقياس نمط المناخ التنظيمي الذي يحط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.[2]

تم اعتماد نوعين من المعايير هما:

1 – المعايير الموضوعية: ترتكز على الخصائص التنظيمية، يمكن التعبير عنها كميا، المتمثلة في عدد الوحدات الإدارية، عدد القوانين الرسمية، معدل الإنتاجية، العمليات التنظيمية، حجم القوى العاملة من إداريين وموظفين وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

[1] حمود خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، دار صفاء ، الاردن ، 2002 ، ص 171.

[2] عصام عبد الوهاب ، **إدارة الافراد** ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 159

2 – المعايير الوصفية: وهي مقاييس نوعية تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم من خلالها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وفي الوقت الذي لا يمكن الطعن لمدى استقرار وثبات المعايير الموضوعية، فإن الشك في مدى استقرار ودقة وثبات المقاييس الوصفية يبقى قائما .[1]

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تشير الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل:

1 – الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:

يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية والاقتصادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج يحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صحيح، أي أن ضعف وعدم الموارد اللازمة يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم، لأن أي تقصير سيؤدي إلى إرباك العاملين والتأثير على حماسهم وانجازاتهم ومصداقية الإدارة .

2 – النمط القيادي والإشرافي:

فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين يؤثر على سلوك الأفراد فأساليب الاتصال والتحفيز وما يتفرع عنها تعتبر نقدا عاملا وهاما في إشاعة الثقة ومشاركة والانتماء للمنظمة، ناهيك عن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين، ويشيع فيهم الخوف والملل.

3 – الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقا.[2]

4 – تؤثر العلاقات بين العاملين ووسائلهم داخل المنظمة :

يؤثر نمط العلاقات في أي مستوى إداري كان، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم و إصغائها لأفكارهم و اقتراحاتهم تؤثر تأثيرا على شعور العناصر بالانتماء والولاء، وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، لهذا فإن الإدارات اهتماما وعناية كبيرة هذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

---

[1] فليه فاروق عبده ،**مرجع سبق ذكره** ، ص 304.

[2] حريم حسن ، **القيادة الادارية مفهومها وأنماطها** ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 4 ، الكويت ، 1977، ص 156.

5 – السياسات الإدارية لاختيار والترقيات والأجور:

كل هذه الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كان المناخ التنظيمي مشبعا وعكس ذلك يؤدي إلى أجزاء سلبية ومناخ تنظيمي مضعفا للمعنويات والعزائم.

6 – القيم المهنية للإداريينوالعاملين:

بغض النظر عن مستوياتهم ومهنهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير مهمة للفرد والمنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة، وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجزها عن تحقيق أهداف والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة كما صنفها آخرون.

أولا: عوامل خارجية :

1 – بيئة اجتماعية : تشتمل على العادات والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات ن فهي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد للأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسوبين بموجبها.

2 بيئة اقتصادية: للبيئة الاقتصادية دور مهم في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي ففي فترات الرواج الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطر، أما في الظروف البيئية فينجبرالمديرون على التحفظ في اتخاذ قراراتهم لأن غالبية ميزانياتهم تتقلص، كما يلجأ بعض المنظمات إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسات، وعلى إبداع العاملين وإنتاجهم.

3 – بيئة ثقافية : ويقصد بها أفكار الأفراد وثقافاتهم وقيمهم وكل المبادئ التي تؤثر على قدرتهم الإدراك مناخ منظماتهم .

4 – بيئة خارجية : هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة فالقيود السياسية كانت أو اقتصادية أو قانونية، قد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد صراع بينهم.[1]

[1] السواط الطجم، **السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات** ، ط 1 ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، 2000، ص 200– 209.

ثانيا : عوامل شخصية

1 – **قدرات الفرد:** أي القدرات الشخصية للفرد وقد لا يتمكن من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، فالقدرة على تحمل المهام الصعبة تتفاوت من شخص لآخر، وعدم انجازاها وتحملها تؤثر سلبا على معنويات الفرد.

2 – **الضغوط النفسية:** للضغوط آثار نفسية تتمثل في اضطرابات إدراك الفرد وعدم وضوح الذات لديه، فيصبح أكثر فاعلية قابلية للمرض العقلي والجسمي كما يستجيب الأفرادللضغوط بطرق مختلفة، فقد يتكيف البعض معه، فيما يتجنبه آخرون أولا يتحملونه.

3 – **درجة المخاطرة** : المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدل محسوبة سيدفع إلى المزيد منم الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4 – **تناقض القيم**:فبعض القيم الأخلاقية للموظف لا تتفق مع السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة، فبذلك تؤثر على شعوره بتأنيب الضمير والقلق وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه وإنتاجيته.

ثالثا : عوامل تنظيمية :

1 – الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجياتهم.

2 – أهداف المنظمة : يجب أن تكون أهداف واضحة وأيضا أدوار ومسؤوليات أفرادها فهذا يؤدي لارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

3 – حجم المنظمة : تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم فالمنظمات الكبيرة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمختصين كما تتجه نحو درجة عالية من العلاقات الرسمية لذا يكون المناخ التنظيمي منفتح على الإبداع بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة .

4 – درجة الإثراء الوظيفي: أي الولاء التنظيمي الذي ينشأ لدى الفرد نتيجة توافق قيمهم وأهداف المنظمة مع مصالحه، فتستمر المنظمة ويتحسن أدائه.

المطلب الثالث : طرق تحسين المناخ التنظيمي

تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تميز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تكمن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس ايجابيا على أدائهم الوظيفي، ومن أهم العناصر التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي ما يلي : [1]

تعتمد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطورية، حيث أنها تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة.

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.[2]

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانيةالإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به متى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع .

خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكارالإبداعية وبالتتالي تقتضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب.[3]

وضع أنظمة عادلة وغير منحازة من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب، حتى يشعر العاملون بعدالة التعامل معهم الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها .

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العالمين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير.

---

[1] عبودي زير منير، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية** ، ط 1 ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 126

[2] حمادات محمد حسن محمد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 28.

[3] عبودي زير منير ، **التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، دار المشرق الثقافي، عمان ، 20066 ، ص 175.

وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانات، القدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات، والشعور بأهميته داخل المجموعة، دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة .[1]

أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها .

السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وأرائها، مع مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية، إعطاء أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة، والابتعاد عن الفكر السائد بأن تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب والوقوف ضد سلطة المدير وتوجهاته.

ومنه يلعب المناخ التنظيمي أهمية بالغة في منظمة بأبعاده المختلفة، كما يهدف التبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة.

[1] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 28

خلاصة الفصل:

اتضح من دراسة المناخ التنظيمي بأنه ظاهرة تعبر عن الخصائص والمواصفات التي تميز منظمة ما عن المنظمات، أي أنه يمثل الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها فتشكل (شخصية المنظمة) في كافة جوانبها، ويكتسي أهمية بالغة وذلك مما يحقق من أهداف للمنظمة والعاملين .

فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعدنا على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية وتوفير الحوافز الملائمة وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي، لأن المناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار الأفراد المنظمة وإهماله يؤدي إلى اختلاف قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها .

الفصل الثاني :

الاطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد الفصل:

أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلبا ملحا وملهما، فيعتبر التميز من القضايا المهمة التي تساهم في مساعدة المنظمات في تطوير برامجها وتحديد نشاطها وفعاليتها، والوصول إلى المكانة التي تسعى للوصول إليها.

فقد غدا التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين لأنه يعتمد على تعدد المعارف وتنوعها، ولتحقيق التميز الذي يتطلع له أعضاء المنظمة، وجب عليهم الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني، وتوفير مواد وكفاءات ثمينة وصعبة التقليد لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجة المحيطة بها.

في هذا الفصل سيتم التعرض إلى مبحثين:

المبحث الأول : سنتعرض فيه إلى ماهية التميز التنظيمي

المبحث الثاني : سنتطرق فيه إلى مرتكزات التميز التنظيمي

المبحث الأول : ماهية التميز التنظيمي

إن تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات والمنشآت والمؤسسات التعليمية في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والشاملة لكافة مناحي الحياة،اصبح من ضرورات بقاء واستمرارها؛ فالتميز التنظيمي يعتبر العنصر الأساسي والاهم في تحقيق النجاح والانجازات

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي: إدارة التميز من المفاهيم التي تعتبر فلسفة تسير حديثة يعود الفضل للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره.

من خلال الدراسات السابقة للتمييز التنظيمي نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التمييز، مع ملاحظة أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه وسنتطرق إلى أهمها فيما يلي :

عرف Barckhardt التمييز بأنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.[1]

ويعرفه Eskild بأنه الطريقة التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى .[2]

ويعرف كذلك على أنه مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكمية التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة والتي تقودها إلى تحقيق أفضل الانجازات.[3]

أما مصطلح التميز التنظيمي فقد تعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله إلا أنه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد :

---

[1] صالح بن سليمان الرشيد ، **نحو بناء إطار منهجيا وتميز الاعمال في منظمات الاعمال العربية** ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة ، مصر ، نوفمبر 2004 ، ص 23.

[2] أمال ياسين المجالي، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي** ، مجلة العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، مجلد 36.

[3] غسان غريب سعد الدوري ، **إدارة التميز في القطاع العام الاردني** ، رسالة ماجيستر ، جامعة اليرموك ، الادن ، 2006 ، ص 31.

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 وانجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة."[1]

ورأت لبوخ فاطمة أن التميز التنظيمي هو : " حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانتها، حاضرا و مستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة" .[2]

ويعرف عادل زايد التميز التنظيمي على أنه " ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكن مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية ".[3]

وعرف بأنه : التميز بالمعرفة التي يمتلكها الإفراد، فهي المحور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.[4]

ويعرف التميز التنظيمي أيضا بقدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.[5]

أهمية التميز التنظيمي:

يعلب التميز التنظيمي دورا بالغ الأهمية في تحقيق واستمرارية ونجاح وتميز المنظمات، وتحقيق فوائد عالية من خلال جذب العملاء وتعزيز ولائهم،[6] من خلال ما يلي :

---

[1] علي السلمي ، **خواطر في الادارة المعاصرة** ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002، ص 80

[2] فاطمة لبوخ ، **ادارة التمييز من مدخلي الابداع والمعرفة** ، رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر ، 2008 – 2009 ، ض 19.

[3] عادل زايد ، **الاداء التنظيمي المتميز** ، الطريق الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 11 .

[4] الضلاعين علي ، **اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي** ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003، ص 104

[5] لحسن عبد الله ، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات** ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 45

[6] سعد علي العتري، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، العراق ، 2016، ص 418 – 419

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير المورد البشري الكفء، 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 ن وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء.
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل، بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.[1]
- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.
- العمل على تطوير أداء الموظفين.
- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة من اجل رفع أداء الأفراد والجماعات.
- العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المنظمة .[2]

المطلب الثاني : أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي :

---

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي** ، جامعة الملك الخالد ، رسالة ماجيستر ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2017، ص 37 – 38.

[2] أبو عودة ، محمود اسماعيل اسماعيل ، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي** ، دراسة تطبيقية مع منظمات التطبيقية على منظمات المجتمع المدني ، رسالة ماجيستر كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين، 2018 .

- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- المساهمة في إدارة التغير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- تحقيق أهداف المنظمات، رسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية .
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، مما يحقق التوافق التنظيمي ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تستعرض لها المنظمة.
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.[1]
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- تجنب النقص والقصور في مختلف المجالات العمل التنظيمي .
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية .[2]

المطلب الثالث : معيقات التميز التنظيمي

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي يمكن تصنيفها إلى ما يلي :

-عدم الرغبة في تغيير الوضع العالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغير .

-المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق الصراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة بين الثقافة التي يستلزمها التغيير[1] .

---

[1] البحيصي عبد الله محمود ، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي** ، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجيستر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2007، ص ص 83 – 84.

[2] المنشي ، نوربنت فؤاد ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية في إسكان الطالبات جامعةالملك سعود** ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، 2017، ص 184.

-عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع أشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

-عدم وضوح الرؤية .[2]

-عدم اختيار وتعين الموظفين ذوي الكفاءة العالية.

-تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجرى بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزيلا تسوده لأعمال الروتينية الرتيبة فقط ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين من أجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية .

-عدم وجود الاستقرار الإداري خصوصا المدير العام يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة .

-عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات .

-ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية .

ا-لتركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة ي تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.[3]

فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمات على المنافسة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها، وله لأهمية في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات واختيار أحسن أساليب العمل على كافة المستويات الإدارية وفي كل المجالات ومن أهدافه تحقيق التواصل التنظيمي الفعال وبث روح المسؤولية وتقديم الخدمات بأقل التكاليف والجهد.

المبحث الثاني: مرتكزات التميز التنظيمي

تسعى منظمات الأعمال لتحقيق التميز التنظيمي، فهو من الأساليب المهمة حول المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، فكل منظمة توجه مواردها البشرية ووسائلها المادية نحو التحسن المستمر، مما يحقق أهداف المنظمة ككل بمقومات ومرتكزات خاصة بها.

---

[1] الفياض محمود ، **أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية** ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، 1995، ص 33.

[2] المعيجان عبد الرحمان أحمد ، **منهج علي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 34 العدد 3 ، الاردن ، 1994، ص 32.

[3] الزهري رندة ، **الابداع الاداري في ظل البيروقراطية** ، عالم الفكر ، المجلد 30، العدد 3 ، 2002، ص 46.

المطلب الأول : مبادئ ومتطلبات التميز التنظيمي

هناك العديد من المبادئ والمتطلبات التي يقوم عليها التميز التنظيمي، التي ساهمت في وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي عند الالتزام بها .[1]

أولا : مبادئ التميز التنظيمي

يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية، التي تساهم بدورها في نجاح منظمات الأعمال وتميزها، وتتمثل هذه المبادئ بما يلي:

1 – توافر مقومات التميز:

أن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز الأقوال و الشعارات والتصريحات وهذا ما يراه الباحث " دافنيز " حيث أكد على أن من يريد التميز لابد من أن يبنى على عدة مقومات أساسية منها :

قيادة مستقرة وقوية، مناخ عمل قوي، قيم عمل راسخة، وجود أفضل العناصر البشرية القادرة على الابتكار، الاستثمار في تدريب الكوادر، الإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات، توطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة.

2 – تشجي الابتكار والتفكير المبدع :

المنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لذلك يعتبر الإبداع والابتكار من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي، لان الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت أن تبقى عليها أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، والأسوف يقضى عليها في فترة وجيزة .

3 – الاستمرارية والشمولية :

لا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، وهذا ما يقصد بالاستمرارية أي تكون عملية التميز عملية متواصلة، فبهذا الإجراء ستنفرد عن باقي المنظمة وتتميز أما مبدأ الشمولية هو أن يمس جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، فإن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.

[1] اياد عبد الله شعبان ، **ادارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ، 2009، ص ص ، 96 – 97.

4 – التركيز مع التوقعات المستقبلية :

التميز التابع من توقعات مستقبلية هو التميز الحقيقي، وهذا يعني دراسة توقعية المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل، وهذا ما يضمن لها عنصر الانفراد والتميز.

ثانيا : متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية لبلوغ المنظمات مستويات من التميز التنظيمي، وقد تباينت أراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي.

ذكر (السلمي) أهم متطلبات التميز منها :

-بناء استراتيجي متكامل يضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية، واليات وضع هذه الخطط).

-اعتماد نظام معلومات متكامل وحديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، ورصد المعلومات المطلوبة وقواعد معالجتها لدعم اتخاذ القرار .

-نظم الإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة تنفيذها ووجود هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلالة .

-اعتماد نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى .[1]

-إضافة إلى ما سبق يرى بوسالم متطلبات أخرى نذكر منها:

التعلم والتحسين المستمر: بعد أن عنصرين حاسمين للوصول للتميز فمن خلال تنمية مستوى المعرفة يسهمان في توفير بيئة مناسبة.

الإدارة بالحقائق : يجب أن يستند على أساس الحقائق الفعلية في تصميم العمليات والقياس الموضوعي للنتائج، ويكون التحسين على أساس التغذية الراجعة ومن العميل ومن العمليات ذاتها.

المسؤولية الاجتماعية : السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لصالح المنظمة.[2]

توجيه النتائج : يهتم التميز بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسين بما في ذلك الموظفون، العملاء والموردون، والجمهور والشركاء والمجتمع ككل.[1]

---

[1] علي السلمي ،**مرجع سبق ذكره** ، ص ص ، 26 – 27.

[2]L .J.Porter , S. J .Tanner ; assassin business Excellence ; 2 Ned ; oxford ; publicain butter waterHeinemann ; 2004 ; p 6.

تطوير الشركات : فيتقدم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل، وذلك بوضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة مع مجموعة من الشركاء الخارجين، بما في ذلك العملاء والموردون.

التميز المستمد من الزبائن: الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، فصوته يكون حاسما في تصميم العمليات وعرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.

المطلب الثاني : أبعاد التمييز التنظيمي

لتحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا التميز، 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، وقد فصل في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

1 – التميز من خلال المرؤوسين :

إن التميز في العمل يتضمن تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معا، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وايجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح والتي لا تثق بمرؤوسيها تخلق بيئة معرقلة للتميز، وبالمقابل فإن كصنع الحرية الأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي .

إذا الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين، أوضاعهم من اجل تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة، يحقق لنا التميز التنظيمي وكذا تشجيعهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم .[2]

في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين نحو تحقيق التميز التنظيمي ونذكر منها ما يلي :

التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة الاستثمار فيها.

---

[1]Dick Grotte ; the performance Apparias Question and Ansa ver ; Book survira Guide for Managers ; USA ; p 195 – 196 .

[2] م . د . فراس محمد العامري ، وجدان ناصر حسين ، **دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي لدى وزارة الاعمار والسكان والبلديات والاشغال العامة** ، مديرية مجاري ذي قار ، جمعة بغداد بحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجيستر ، 2018 ، ص 153 – 155

توجيه المرؤوسين وتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال تقديم النصائح والإرشادات وهنا يقوم المرشد بتوجيه الموجه بدور المساعد، والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به.

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة .
- استقطاب المرؤوسين وتوظيفهم ممن تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية.
- تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطائهم الفرص لتحقيق التميز التنظيمي .
- غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها.
- تثمين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول إلى القوة الفائقة Hyper Power وتحقيق التميز التنظيمي.

2 – تميز القيادة للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، فهي المحرك الأساسي للمنظمة باعتبارها عنصرا أساسيا لتسيير الإرشاد والتوجيه أفرا المنظمة، من اجل تحفيزهم وإعطائهم دافعا للعمل من اجل تحقيق الأهداف المنظمة، من اجل تحفيزهم وإعطائهم دافعا للعمل من اجل تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة على المنظمات استخدام الوسائل المتطورة لمواجهة المشكلات وتحديد النقص وتوخي الحذر من المتغيرات الطارئة المستقبلية لان التعامل مع متغيرات البيئة والبيئة الخارجية صعبة خاصة لعدم وجود خطط وهياكل تنظيمية مرنة، والقائد لا يكون متميزا إلا إذا اتصف بمهارات أساسية منها :

التركيز:القدرة على استثمار المواقف بشكل ايجابي وفعال.

الرؤية: وهو لتخطيط وتشكيل المستقبل، والرؤية المستقبلية بأبعاد المتعددة، وفتح باب النقاش وتشجيع الأفكار والآراء وصولا إلى الإبداع .

البصيرة الناقدة:أي الوصول إلى العمق المشكلة أو المسألة وليس باعتمادها سطحيا.

الحساسية: تعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي وربط العاملين ببعضهم وفهم توقعات الآخرين.[1]

3 – تميز الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السالكة والمسؤولية بدقة، فيعتبر التميز من خلاله عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العقلان بين مختلف المستويات والإطار الإداري مما يؤدي إلى تحقيق درجة

[1] م . د فراس محمد العامري، وجدان ناصر ، **مرجع سابق ،** ص 153.

عالية من التطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، كما تساهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة، مما يحقق الانسجام بين مختلف الحدات والأنشطة، كما له القدرة على تحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام ويوضح خطوط السلكة من الجل الوصول إلى أهداف المنظمة بصفة عامة.

يتميز الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص منها:

- يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على حقائق والمعلومات الدقيقة .
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة .
- التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات .
- يساعد على تدرب الأفراد لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية .
- توفير كوادر بشرية ذات كفاء متميزة .

4 – التميز من خلال الإستراتيجية :

تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة، إذ تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجموها وأنشطتها و أهدافها، إلى البقاء والتميز، يكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الاولى على الإدارة الإستراتيجية كما تبرز أهمية هذه الأخيرة من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد توجهاتها طويلة المدى لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني وبيئة ملائمة.

وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:

- توفر فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.
- دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل .

تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة وتدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية .[1]

1 – التميز من خلال الثقافة التنظيمية :

2 تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء و إنجاز الجماعات والمرؤوسين من خلال تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشتمل على عناصر (التعاون، الثقة، الانفتاح، الاستقلال ومواجهة المشكلات).

[1] م . د فراس محمد العامري ، وجدان ناصر **، مرجع سابق** ، ص 145.

الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فهي تتضمن قيم ومعتقدات مشتركة بين أعضاء التنظيم، بالمقابل فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة سوف تواجه الفشل على المدى البعيد.

يكمن دور الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية :

1 – تضمن تصويت المرؤوسين نحو السلوك المتميز وذلك يجعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها.

2 – تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين في المنظمة إذ أنهم يتصرفون بناءا على ثقافتهم، كما يعد مؤشرا مهما يبين شخصية وسلوك المرؤوسين .

3 – هي بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم .

4 –تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة.

المطلب الثالث: دوافع التميز التنظيمي

من أهم دوافع التميز التنظيمي التي جعلت المنظمات تهتم بها بشكل كبير من اجل تحقيق القوى الداعمة للتميز ما يلي:

تكنولوجيا المعلومات : إن التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في وقتنا الحالي نزرا لاستمرار تطوره بمعدلات يصعب حساب تأثيراته حاليا أو مستقبلا فقد طالت كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، لهذا نجد كل هذه المنظمات بغض النظر عن كونها إنتاجية أو هادفة إلى الربع أو غير ذلك لا يمكنها أن تنعزل عن تكنولوجيا المعلومات، فقد أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام و إجراء العمليات التصحيحية للأخطاء بما يضمن تحقيق التميز التنظيمي .

معدل التغير السريع :

ليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يطبع بيئة الأعمال، وهذا ما يراه الكثير من الكتاب و الباحثين أنه الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث وفي ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتطور وتتفاعل مع تحديات وفرص بيئتها التي تنشط فيها وهذا من اجل البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار .[1]

[1]عادل زايد ،**مرجع سبق ذكره** ، ص ص 6 – 15

ومع هذه الأوضاع والظروف المحيطة والحاصلة حولها، يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالمحافظة والاستمرار على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل.

الحفاظ على المكان والمكانة:

الحفاظ على المكان ويقصد به هو القدرات الذاتية المنظمة، فالتميز هو الترتيب الداخلي والذي يكون من خلال المراجعة الداخلية باعتبارها شقا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، لهذا يتعدى مفهوم التميز إلى أكبر من تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بل التميز في القوة البشرية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، أما الحفاظ على " المكانة " هو الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة، حيث أن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين والذي يضمن مكانتها بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال.

البديل عن الجودة :

هناك تزايد في عدد المنظمات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة، وكذا تحول التوجه التنظيمي نحو تبني مدخل الجودة، وهذا ما يعكس سعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق التميز التنظيمي، ولهذا كان تركيز الاهتمام على تميز كل من الهيكل التنظيمي، المورد البشري، الإستراتيجية والثقافة التنظيمية التي تمثل أبعاد التميز التنظيمي .

المنافسة بلا حدود :

بعد ظهور فكرة العولمة والاقتصاد الحر وانهيار الكتلة الشرقية، كان من الطبيعي أن تطفو إلى سطح فكرة المنافسة المفتوحة خلال تلك الفترة، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، لهذا نجد بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد على حتمية المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها " منافسة بلا حدود " والتي جعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، في ظل هذه الظروف والضغوط التي تفرضها شدة المنافسة، أصبح التميز التنظيمي حتميا بقدر ما يعد خيارا، لذا كان لزاما على المنظمات أن تولي أهمية بالغة في سبيل تحقيق التفوق على منافسيها في نفس المجال، ونيل رضا أصحاب المصلحة وولائهم وعلى رأسهم الزبائن، المساهمين العمال .الخ.

من خلال ما سبق يمكن القول أن منظمات الأعمال الرائدة والناجحة في عصرها تقوم على مبادئ منها تشجيع الابتكار والإبداع وقيم العمل الراسخة وتوفر أفضل العناصر البشرية القادرة على الإبداع المستمر وها ما

يساهم بدوره في تميز المنظمة وكذا المتطلبات الأساسي كاعتماد نظام معلومات لاستقطاب وتكوين الموارد البشرية، كما التميز من خلال المرؤوسين وتميز القيادة والهيكل التنظيمي من أهم الأبعاد للتميز وفق المعايير العالمية، كما اهتمت المنظمات بشكل كبير بدوافع التميز منها تكنولوجيا المعلومات والمنافسة ..الخ من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن التميز التنظيمي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، يستخدم أساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل من خلال خلق جو من العلاقات الإنسانية، كما له أهمية بالغة في زيادة الدقة في أعمال المنظمة وإختيار أحسن أساليب العمل.

كما يفتح مجالا لتبادل الآراء والأفكار في اتخاذ القرارات وتوفير الحوافز الملائمة، وإتباع نمط قيادي مبني على الثقة والتعاون بين المستخدمين، وهكذا تتمكن هذه المنظمات من مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة .

الفصل الثالث :

الاطار التطبيقي لدراسة حالة شركة سوميفار

– تبسة –

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل النظري لكل من المناخ التنظيمي والتميز التنظيمي من بمختلف الجوانب، التي أثرت الموضوع، ولغرض التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي. سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري، من خلال التطبيق الميداني في مؤسسة سوميفار ولاية تبسة. ولهذا سيتم التعرض في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة سوميفار تبسة وكذا الإطار المنهجي للدراسة من خلال عر ض الاستبيان والخصائص العامة للعينة، وتصميم أداة الدراسة- واختبارها وأخيرا تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة–

تعتبر مؤسسة مناجم الحديد – تبسة – من أهم المؤسسات البارزة من حيث النشاط والجودة على المستويين المحلي والوطني، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لتوسيع نشاطها وتحسين خدماتها.

المطلب الأول : تقديم لمؤسسة مناجم الحديد (Somifer) – تبسة –

يعتبر المنجم من الثروات المهمة في القرن الحالي مثلها مثل الكائن الحي، حيث أن لها دورة نمو، تولد، تكبر ثم تموت، لهذا فقد انصب فكر وعمل مؤسسة مناجم الحديد على استغلال القطاع المنجمي، الذي يعتبر موضوعها الأساسي، فهي تعمل جاهدة على بعث هذا القطاع نحو عجلة التطوير والازدهار.

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إثر عملية الهيكلة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجميsonarem، والتي تأسست بموجب مرسوم رقم 83-411 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، ومقرها الاجتماعي مدينة تبسة، حيث تأسست برأ مال اجتماعي يقدر بـ 300.000.000 دج ثم 1000.000.000 دج، وفي سنة 2004 م وصل 2241.000.000 دج ، ليصل خلال سنة 2005 إلى سقف 12000.000.000 دج[1].

بتاريخ 18 أكتوبر 2001م عقدت المؤسسة أو اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية والمتواجدة مقرها في هولندا، بمقتضى هذا الاتفاق ودخول هذا الأخير كشريك بنسبة 70% في كل من منجم الونزة، بوخضرة، بناءا عليه تأسست أسبات – تبسة – لتسمى فيما بعد: ميتال ستيل.

بتاريخ 30 أفريل 2003 م، تحصلت المؤسسة على شهادة تسيير الجودة من طرف مكتب SGS، وبتاريخ 10 جانفي 2005م تمت إعادة هيكلة مؤسسة فرفوس عن طريق تفريقها لخمس وحدات رئيسية لطبيعة نشاطها هذه الوحدات تتمثل في:

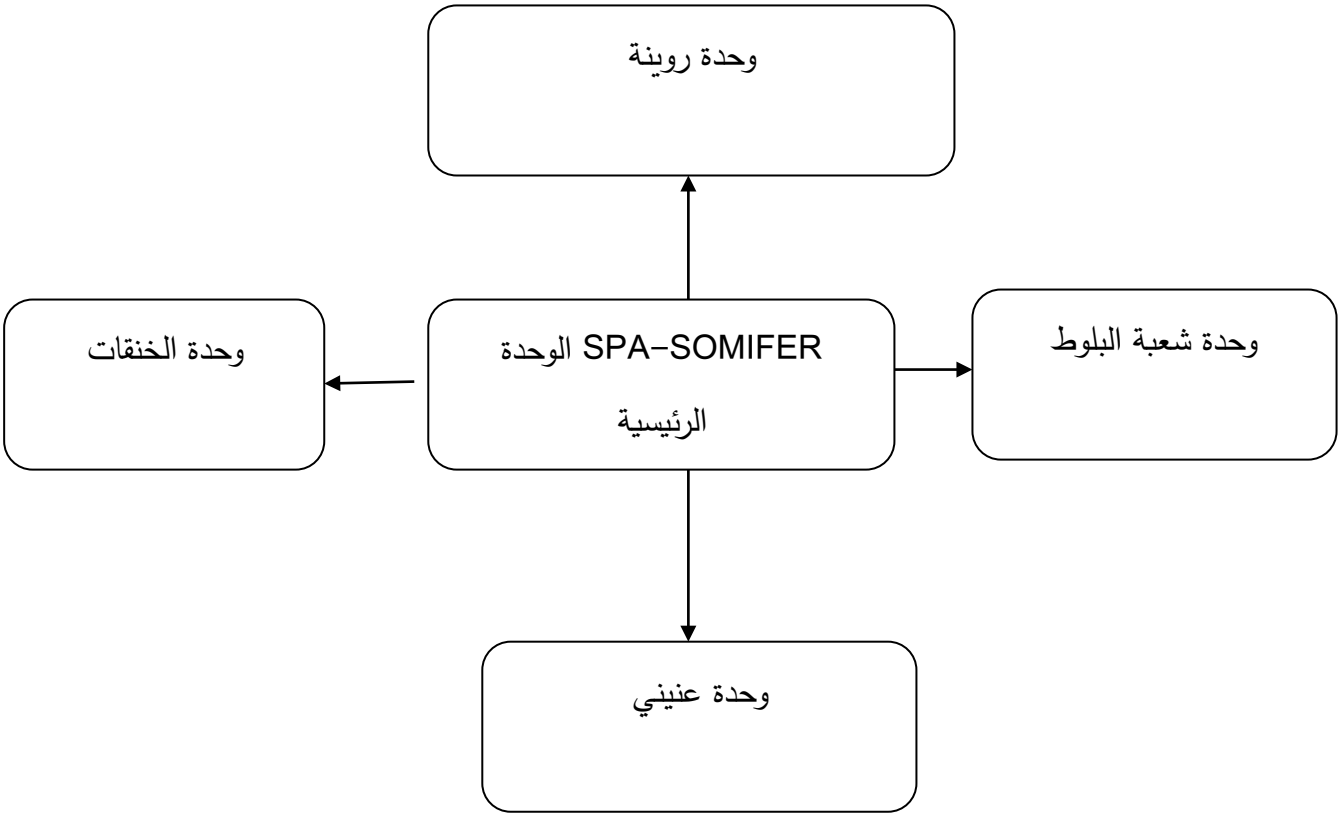
- وحدة جبل عنيني مقرها ولاية سطيف.
- وحدة روينة مقرها ولاية عين الدفلى.
- وحدة الخنقات مقرها ولاية تبسة.

[1]– مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد – تبسة – 2019-2020

- وحدة شعبة البلوط مقرها سوق أهراس.
- وحدة مقر المديرية العامة المتواجدة بولاية تبسة

كما يوضح الشكل التالي الوحدات الرئيسة لشركة مناجم الحديد – تبسة –

الشكل رقم (01) الوحدات الرئيسية لشركة منجم الحديد– تبسة–

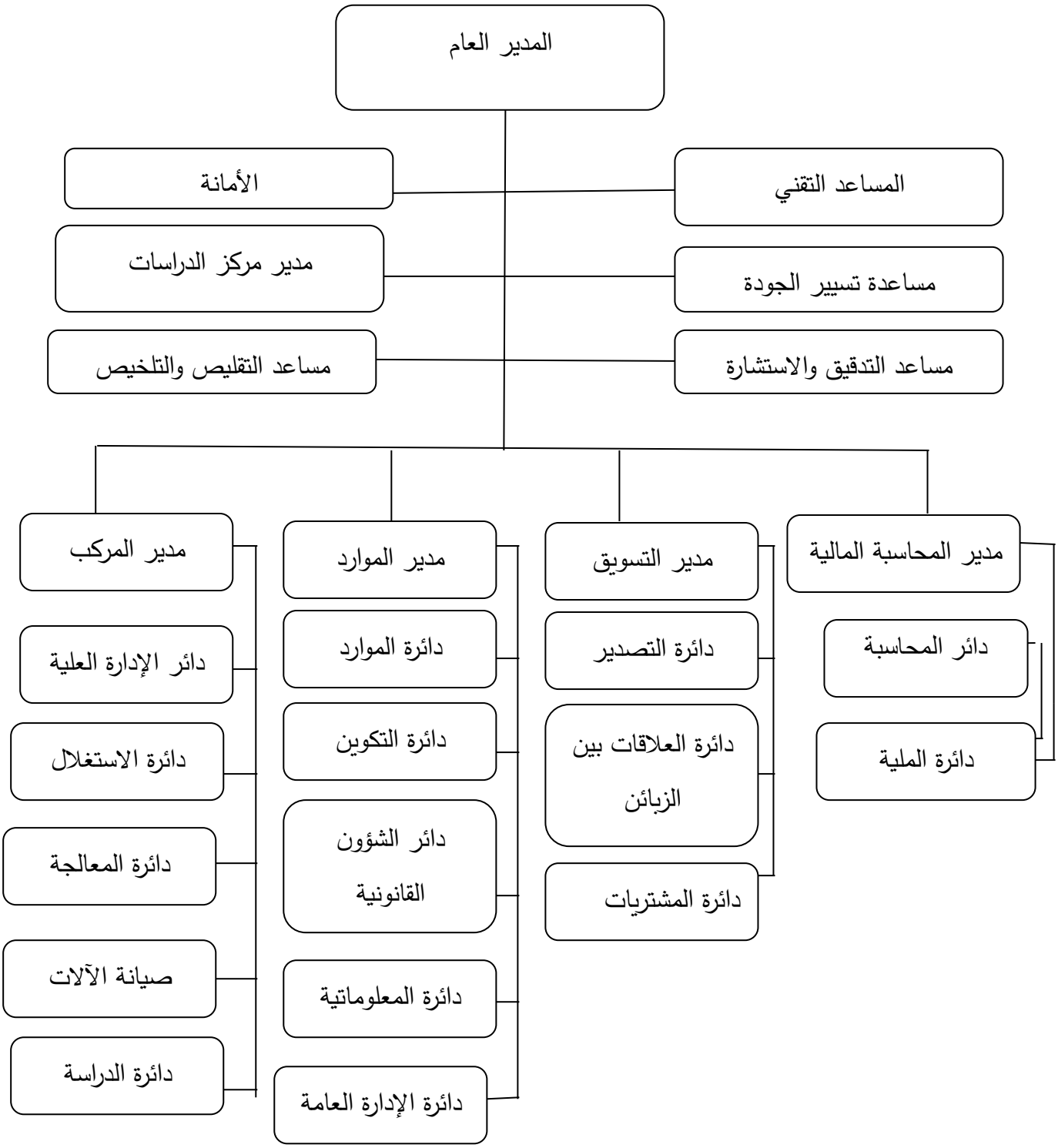


المصدر : مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد – تبسة – 2019–2020.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة –

على اعتبار أن شركة مناجم الحديد أصبحت مقسمة إلى وحدات تندرج جميعها ضمن مجموعة FERPHOS، فإن دراسة الهيكل التنظيمي سيكون للفرع محل الدراسة " مؤسسة مناجم الحديد SOMIFERتبسة ، ويمكن تجسيد هيكل بالمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد – تبسة –



المصدر : مصلحة الموارد البسرية، **مؤسسة مناجم الحديد** – تبسة – 2020/2019

يمكن عرض محتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1- الرئيس المدير العام: هو الرئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويعمل هذا المجلس على عقد الاجتماعات خلال فترات معينة، ومن مهامه إدارة الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة، ضبط وتحديد استراتيجيات المؤسسة وضمان التنظيم العام للإدارة، كما يعمل على توجيه ومراقبة نشاط المؤسسة بمعنى التسيير الإداري الجيد لها.

2- الأمانة العامة (السكرتارية): من مهامه تنظيم كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع، فتح وحفظ الرسائل وترميزها والتحضير للإعمال ، كذلك تحديد المواعيد وحفظ الملفات وكذلك القيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

3- مساعد تقني: العضو المسؤول عن إعداد الدراسات الطبوغرافية، وضع الخرائط والاهتمام بحل عمليات الاستغلال المنجمي في مستوى مكان الاستخراج، من توفير كل المعدات والآلات وحجم اليد العاملة ويمكن أن يأخذ المساعد التقني أحد أعضاء مجلس الإدارة.

4- مدير مركز الدراسات: يعتبر المسؤول عن الخدمات التابعة لقطاع الأبحاث والتنمية، وينحصر عمله في القيام بالدراسات الخاصة بالنشاط المنجمي، ويعمل مدير مركز الدراسات الخاصة بالأبحاث والتنمية بالتنسيق مع المساعد التقني.

5- مساعد تسيير الجودة: هو منصب استحدث بعد اتخاذ المؤسسة قرار الاهتمام بالجودة النوعية والبيئية لأجل مسايرة التطور وتبني أنظمة إدارة الجودة والبيئة ويعمل على تطبيق مواصفات الإيزو 9001 والإيزو 14001، والغرض منه سعي المؤسسة لتويغ أسواقها ودخول الأسواق الأروبية والعالمية، التي تعتبر حصول المؤسسة على شهادتي الجودة والبيئة ثورة التعامل.

6- مساعدة التدقيق والاستشارة.

7- مساعدة الاتصال والتخليص: يضم ما يلي:

7-1- مديرية التسويق: هي الجهة المسؤلة عن النشاط التجاري للمؤسسة إذ تشرف على عمليات الشراء الخاصة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات المكتبية، كما تقوم بعمليات التسويق، ويتبع هذه المدرية قسمين هما:

7-2- قسم التصدير: هو الفرع المسؤول عن عمليات التسويق إلى الخارج، ويتحمل كل مسؤوليات التحميل والشحن والإرسال، وكذا استلام فواتير البضاعة ومسؤلية القبض.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مناجم الحديد – تبسة –

تسعى مؤسسة مناجم الحديد إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تطوير وتوسيع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الحديد.
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمل.
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- العمل على تحقيق لا معدل ربح متميز،وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تدعيم خدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الحديد.
- الإدماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- العمل على إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

المبحث الثاني: منهج, مجتمع عينة الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوميفار – تبسة–، فبعد إسترجاع الإستبيان تمت مراجعته للتأكد من صحة بياناته ومن ثم الشروع في تحليله وذلك بالإعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الأول: حدود الدراسة والدوات المستعملة للحصول على المعلومات

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة لتطبيق الدراسة عليه بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منها، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة سوميفار تبسة.

أولا، مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفرد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في مؤسسة سوميفار –تبسة–، وتتضمن عمال, مدراء, كوادر

ثانيا، عينة الدراسة: نظرا لصعوبة الوضع وعدم السماح بتوزيع أكثر من 20 استبانة لظروف (covid 19) وبصعوبة بالغة ,ولأتمام اجراءات البحث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 20 موظف في مؤسسة سوميفار _تبسة_ .

ثالثا، الأدوات المستعملة في الدراسة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، استعنا بالأدوات التالية:

1– **الاستمارة:** وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، حيث تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف ، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة، بينما تناول القسم الثاني محورين مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: المناخ التنظيمي، يتضمن 14 عبارة ؛

- المحور الثاني: التميز التنظيمي، ويتضمن 20 عبارة

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 34 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، والذي يأخذ الدرجات: موافق جدا (5 درجات)، موافق (4درجات)، محايد (3درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق إطلاقا (1 درجة واحدة)، وبعد تحديد أوزان الإجابات تم حساب المدى(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8).

2- **المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين والعاملين في المؤسسة ، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

3- **الملاحظة:**ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة ، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة يجب أولا التحقق من مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك عن طريق إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والتحقق كذلك من ثبات الإستبيان من خلال إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يلي:

أولا: إختبارات التحقق من مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

1- إختبار توفر خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم الإعتماد على إختبار Kolmogorov-Smirnov Test للتأكد من توافر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد المشاهدات	المعنوية	النتيجة
المحور الأول	20	0.090	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني	20	0.054	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS

بما أن المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

2- إختبار معامل ثبات الإستبيان:

يمكن التحقق من ثبات الإستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمته بين 0 و1، والنتائج مبينة في الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02): نتائج إختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	ألفا كرونباخ
المناخ التنظيمي	**0.930**
التميز التنظيمي	**0.953**
الاستمارة ككل	**0.932**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS

حيث يتبين من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة أكبر من 0.6 وبالتالي تحقق خاصية ثبات الإستبيان.

بما أن كل من خاصية التوزيع الطبيعي وثبات الإستبيان محققة يمكن الآن المرور لمرحلة التحليل الإحصائي لبيانات هذا الإستبيان.

ثانيا: التحليل الإحصائي للبيانات:

من خلال الأسئلة الموضوعة في الجزء الأول من الإستبيان، تم التعرف على مميزات أفراد العينة المدروسة (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بالنسبة لمؤسسة الإسمنت.

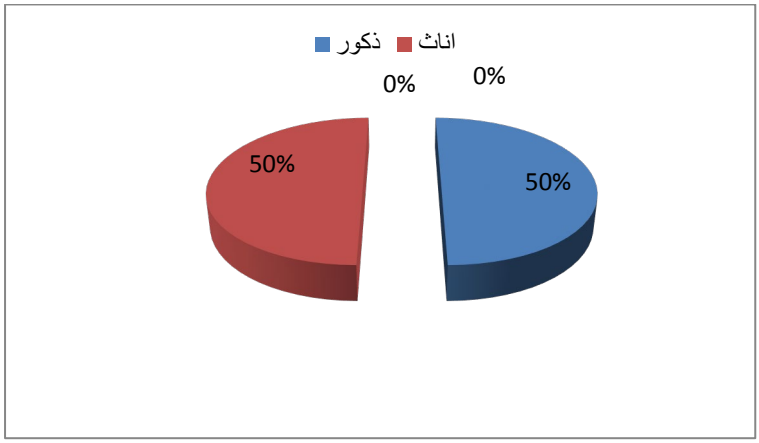
1- الجنس: يوضح كل من الجدول والشكل المواليين عدد ونسبة الذكور والإناث في العينة المدروسة.

الجدول رقم (03): عدد الذكور والإناث في العينة

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	10	50
أنثى	10	50
المجموع	**20**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (03): نسبة الذكور والإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد تساوي العينة المدروسة للذكور والعينة المدروسة للإناث، حيث بلغت النسبة 50 بالمئة.

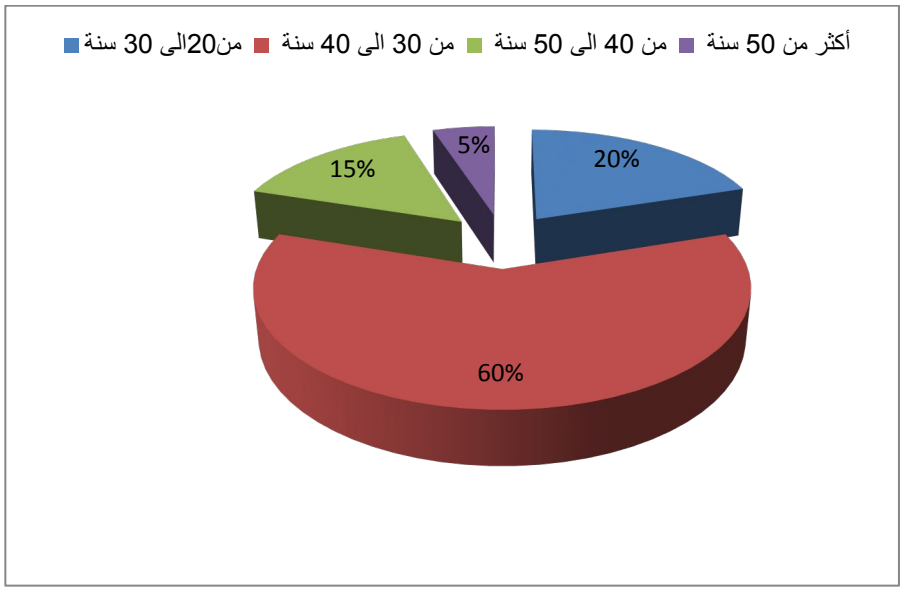
2-السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن على الفئات التالية:

الجدول رقم (04): توزيع السن لأفراد العينة

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	4	20
من 30 إلى 40 سنة	12	60
من 40 إلى 50 سنة	3	15
أكثر من 50 سنة	1	5
المجموع	**20**	**100**

المصدر: مخرجات ببرنامج SPSS

الشكل رقم (04): نسبة توزيع السن لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج SPSS

ن لاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الطاقة البشرية الغالبة على المؤسسة هي الفئة التي أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 60 بالمئة من حجم العينة، في حين شكلت الفئة من 20 إلى 30 سنة نسبة 20 بالمئة أما الفئة من 40 سنة إلى 50 سنة فقدرت بنسبة 15 بالمئة، ثم تليها نسبة 5 بالمئة التي تمثل الفئة الأكثر من 50 سنة.

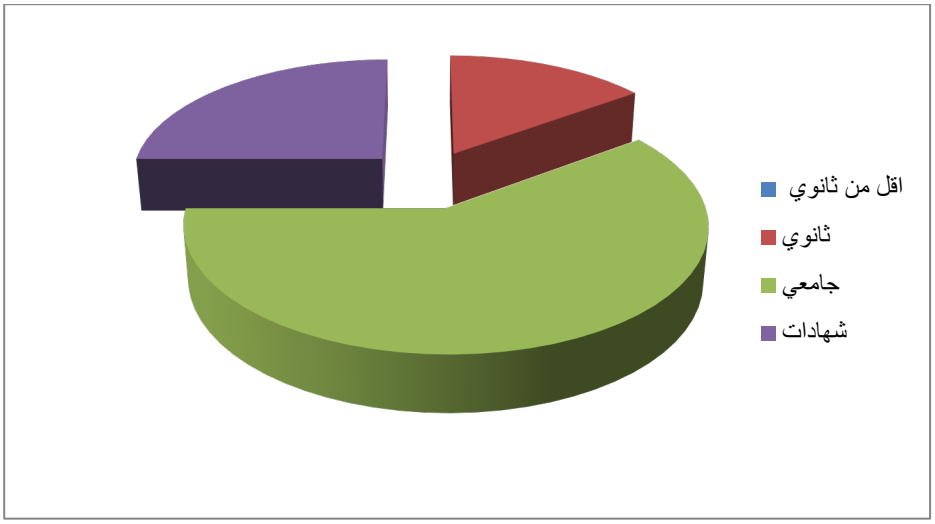
3- المستوى العلمي: يتوزع أفراد العينة من حيث المستوى كالتالي:

الجدول رقم (05): المستوى العلمي الأفراد العينة

المستويات	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	0	0
ثانوي	3	15
جامعي	12	60
شهادات	5	25
المجموع	**20**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (05): نسبة توزيع المستوى العلمي لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن فئة الموظفين ذو المستوى جامعي هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة، حيث مثلت نسبة 60 بالمئة، أي أن الموظفين ذو مستوى دراسي جيد، ثم تليها نسبة الموظفين ذو مستوى شهادات المتمثلة في 25 بالمئة، وأخيرا نسبة ثانوي المتمثلة في 15 بالمئة.

4- الوظيفة: يتوزع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي كما يلي:

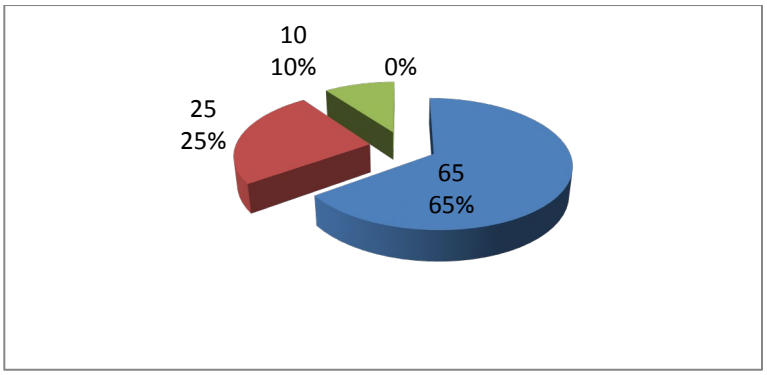
5-

الجدول رقم (06): الوظيفة لأفراد العينة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	13	65
عون تحكم	5	25
تنفيذي	2	10
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (06):نسبة المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS

بالنسبة للوظيفة فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه، النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في 65 بالمئة كانت للإطارات، وفي حين أن ما نسبته 25 بالمئة كانت لأفراد عينة عون تحكم، أما النسبة الأقل فقد كانت للعون التنفيذي والتي قدرت بنسبة 10 بالمئة.

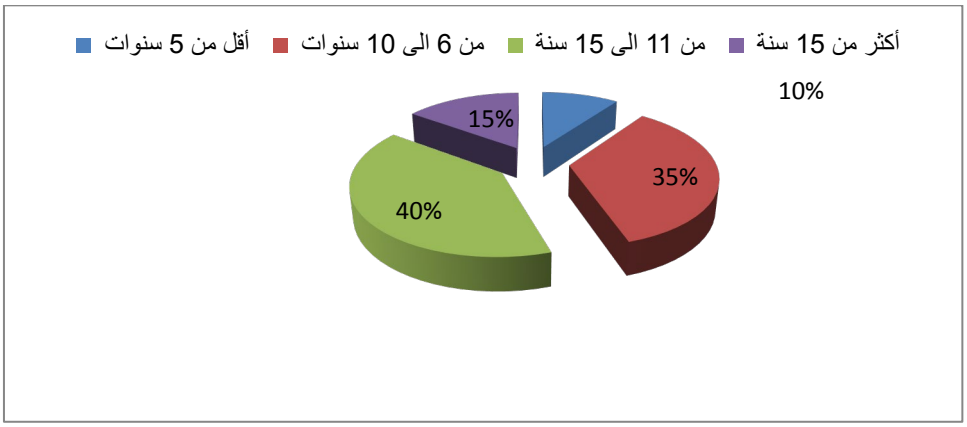
6- سنوات الأقدمية: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية كما يلي:

الجدول رقم (07): عدد سنوات الأقدمية لأفراد العينة

عدد سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	10
من 6 إلى 10 سنوات	7	35
من 11 إلى 15 سنة	8	40
أكثر من 15 سنة	3	15
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (07):نسبة توزيع سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستعانة ببرنامج SPSS

بالنسبة لسنوات الأقدمية فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه، النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في 40 بالمئة كانت للأفراد الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة بإعتبار أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، وفي حين أن ما نسبته 35 بالمئة كانت لأفراد العينة الذين لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات والأفراد الذين لهم أقدمية أكثر من 15 سنة فكانت النسبة 15 بالمئة، أما النسبة الأقل فقد كانت للفئة أقل من 5 سنوات، حيث نلاحظ أن سنوات الأقدمية في عينة الدراسة جيدة للوصول إلى الإجابات الدقيقة للإستبيان.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

من خلال تحليل الجزء الثاني من الإستبيان، الذي يحتوي على محورين يمكننا التعرف على دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوميفار – تبسة –، وفي الأخير التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات، هذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب:

- تحليل نتائج محور المناخ التنظيمي؛
- تحليل نتائج محور التميز التنظيمي؛
- مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات؛

1- تحليل نتائج محور المناخ التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي توزيعات إجابات الأفراد نحو المحور الأول، المتمثل في المناخ التنظيمي في مؤسسة سوميفار بتبسة، وكذلك التوزيع النسبي لإجاباتهم والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

الجدول(08): إجابات أفراد العينة لمحور المناخ التنظيمي في مؤسسة سوميفار

الرقم العبـارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
الهيكل التنظيمي							**3.6125**	**0.84087**	/	**مرتفع**
1	**التكرار**	1	13	3	1	2	3.5000	1.05131	5	مرتفع
	%	5	65	15	5	10				
2	**التكرار**	3	10	5	1	1	3.6500	0.98809	1	مرتفع
	%	15	50	25	5	5				

3	**التكرار**	1	13	4	2	0	3.6500	0.74516	1	مرتفع
	%	5	65	20	10	0				
4	**التكرار**	3	10	5	1	1	3.6500	0.98809	1	مرتفع
	%	15	50	25	5	5				
الحوافز							**3.2750**	**0.94207**	/	**متوسط**
5	**التكرار**	1	8	6	3	2	3.1500	1.08942	14	متوسط
	%	5	40	30	15	10				
6	**التكرار**	3	7	6	1	3	3.3000	1.26074	12	متوسط
	%	15	35	30	5	15				
7	**التكرار**	2	8	5	3	2	3.2500	1.16416	13	متوسط
	%	10	40	25	15	10				
8	**التكرار**	1	11	5	1	2	3.4000	1.04630	8	مرتفع
	%	5	55	25	5	10				
المشاركة في إتخاذ القرارات							**3.41667**	**1.05867**	/	**مرتفع**
9	**التكرار**	1	9	7	2	1	3.3500	0.93330	11	متوسط
	%	5	45	35	10	5				
10	**التكرار**	3	7	7	1	2	3.4000	1.14248	8	مرتفع

	%	15	35	35	5	10				
11	التكرار	3	7	8	0	2	3.5000	1.10024	5	مرتفع
	%	15	35	40	0	10				
القيادة							3.48333	1.11324	/	مرتفع
12	التكرار	2	4	10	2	2	3.4000	1.14248	8	مرتفع
	%	10	20	50	10	10				
13	التكرار	5	7	5	2	1	3.5500	1.14593	4	مرتفع
	%	25	35	25	10	5				
14	التكرار	4	6	6	4	0	3.5000	1.05131	5	مرتفع
	%	20	30	30	20	0				
المجموع							3.44642	0.80940	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول من خلال المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع محاور المناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (**3.44642**)، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بمعظم المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور الهيكل التنظيمي وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الإنحرافات المعيارية أن هناك فروق قوية في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم لا تتفق في مجملها، حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري لجميع فقرات المحور (**0.80940**) مما يعني أن إطارات المؤسسة محل الدراسة لديهم إجماع على أنه هناك مستوى مرتفع الأهمية لتحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة – ، ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الأتية:

أ- إستجابة أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي:

تم إختيار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (1. 2. 3. 4) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وهي قيمة مرتفعة ، مما يعني أن هناك إجماع بنسبة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لدور الهيكل التنظيمي في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالأتي:

العبارة رقم (1): "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والإنحراف المعياري قيمته (1.05) واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (2): "يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة فهو قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (0.98) وإحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (3): "تخصصاتكم في المؤسسة إيجابية وتدعم العمل الجماعي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والانحراف المعياري قيمته (0.74) وإحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (4): "العلاقات القائمة بينكم في المؤسسة إيجابية وتدعم العمل الجماعي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (0.98) وإحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

ب- إستجابات العينة نحو الحوافز:

يظهر من خلال الجدول إختبار للبيانات المتعلقة بالحوافز من خلال الفقرات (5. 6. 7. 8)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها ككل (3.27) وهي قيمة مرتفعة كما أن النتائج المتعلقة بالإنحراف المعياري تظهر أن هناك فروق قوية في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري لجميع فقرات الحوافز (0.94) وبالتالي يمكن القول أن هناك لا يوجد إجماع من طرف أفراد العينة على أن الحوافز تحسن من المناخ التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالأتي:

العبارة رقم (5): "يتناسب راتبك الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.15) والإنحراف المعياري قيمته (1.08) وإحتلت المرتبة 14 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (6): "يغطي راتبك الذي تتقاضاه مستوى المعيشة بشكل عام "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.30) والإنحراف المعياري قيمته (1.26) وإحتلت المرتبة 12 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (7): "الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية وما تقدمه لها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.25) والإنحراف المعياري قيمته (1.16) وإحتلت المرتبة 13 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (8): "تعمل إدارة مؤسستك على منحك المكافأة التشجيعية والإمتيازات الإضافية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.40) والإنحراف المعياري فيمته (1.04) وإحتلت المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع.

ج– إستجابة أفراد العينة للمشاركة في إتخاذ القرارات:

تم اختيار بياناته من خلال الفقرات (9. 10. 11)حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في إتخاذ القرارات ككل (3.41) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هناك إجماع بنسبة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على أن هناك مشاركة في إتخاذ القرارات، وتوضح هذه النسبة مدى أهمية المشاركة في إتخاذالقرارات في المؤسسة محل الدراسة، كأداة لتحسين المناخ التنظيمي فيمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة.

العبارة رقم (9): "تشارك في وضع أهداف المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.35) والإنحراف المعياري قيمته (0.93) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (10): "تمتلك القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.40) والإنحراف المعياري قيمته (1.14) وإحتلت المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (11): "يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والإنحراف المعياري قيمته (1.10) وإحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

د– إستجابة أفراد العينة للقيادة:

تم اختيار بياناته من خلال الفقرات (12. 13. 14)حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة ككل (3.48) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هناك إجماع بنسبة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على مدى أهمية القيادة في المؤسسة محل الدراسة، كأداة لتحسين المناخ التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة.

العبارة رقم (12): "القيادة الإدارية تحفز العمال على أداء أعمالهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.40) والإنحراف المعياري قيمته (1.14) وإحتلت المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (13): "تتم معاملتك من الإدارة بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.55) والإنحراف المعياري قيمته (1.14) وإحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (14): "تشجع الإدارة العاملين على إبداء وجهات النظر وتقديم الإقتراحات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والإنحراف المعياري قيمته (1.05) وإحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

2- تحليل نتائج محور التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار: يوضح الجدول التالي توزيعات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور عدم تناظر المعلومات المحاسبية، حيث شمل التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجاباتهم.

الجدول(09): إجابات أفراد العينة لمحور التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
15	التكرار	0	10	4	6	0	3.2000	0.89443	20	متوسط
	%	0	50	20	30	0				
16	التكرار	4	8	5	3	0	3.6500	0.98809	3	مرتفع

	%	20	40	25	15	0				
17	التكرار	1	14	2	3	0	3.6500	0.81273	3	مرتفع
	%	5	70	10	15	0				
18	التكرار	1	14	2	2	1	3.6000	0.94032	7	مرتفع
	%	5	70	10	10	5				
19	التكرار	1	10	5	2	2	3.3000	1.08094	18	متوسط
	%	5	50	25	10	10				
20	التكرار	3	12	1	2	2	3.6000	1.18766	7	مرتفع
	%	15	60	5	10	10				
21	التكرار	3	9	3	5	0	3.5000	1.05131	9	مرتفع
	%	15	45	15	25	0				
22	التكرار	7	6	3	4	0	3.8000	1.15166	2	مرتفع
	%	35	30	15	20	0				
23	التكرار	2	10	4	3	1	3.4500	1.05006	11	مرتفع
	%	10	50	20	15	5				
24	التكرار	4	9	4	2	1	3.6500	1.08942	3	مرتفع
	%	20	45	20	10	5				
25	التكرار	5	9	4	2	0	3.8500	0.93330	1	مرتفع
	%	25	45	20	10	0				
26	التكرار	4	8	5	3	0	3.6500	0.98809	3	مرتفع
	%	20	40	25	15	0				
27	التكرار	3	9	3	4	1	3.4500	1.14593	11	مرتفع
	%	15	45	15	20	5				

28	**التكرار**	3	9	3	4	1	3.4500	1.14593	11	مرتفع
	%	15	45	15	20	5				
29	**التكرار**	3	8	6	2	1	3.5000	1.05131	9	مرتفع
	%	15	40	30	10	5				
30	**التكرار**	2	9	5	4	0	3.4500	0.94451	11	مرتفع
	%	10	45	25	20	0				
31	**التكرار**	0	12	3	3	2	3.2500	1.06992	19	متوسط
	%	0	60	15	15	10				
32	**التكرار**	2	9	5	4	0	3.4500	0.94451	11	مرتفع
	%	10	45	25	20	0				
33	**التكرار**	0	12	4	3	1	3.3500	0.93330	17	متوسط
	%	0	60	20	15	5				
34	**التكرار**	0	12	5	3	0	3.4500	0.75915	11	مرتفع
	%	0	60	25	15	0				
المجموع							**3.5125**	**0.86631**	/	**مرتفع**

المصدر:من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضمن هذا المحور 20 عبارة تقيس في مجملها، إتجاهات عينة الدراسة للتميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار.

العبارة رقم (15): "يساعد الهيكل التنظيمي على الإستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.20) والإنحراف المعياري قيمته (0.89) وإحتلت المرتبة 20 والأخيرة بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (16): "يساعد الهيكل التنظيمي في توفير موارد بشرية ذات كفاءة متميزة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (0.98) وإحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (17): "يسهل عملية المشاركة في إتخاذ القرارات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (0.81) وإحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (18): "يحقق الهيكل التنظيمي الإنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60) والإنحراف المعياري قيمته (0.94) واحتلت المرتبة السابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (19): "تساعد في تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.30) والإنحراف المعياري قيمته (1.08) وإحتلت المرتبة 18 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (20): "تنسجم ثقافة المؤسسة مع قيم وثقافة العاملين لديها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60) والإنحراف المعياري قيمته (1.18) وإحتلت المرتبة السابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (21): "يتم التنبؤ بسلوك المرؤوسين في المؤسسة بناءا على ثقافتهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والإنحراف المعياري قيمته (1.05) وإحتلت المرتبة 9 بدرجة مرتفع هذه النسبة جيدة.

العبارة رقم (22): "توحيد قيم مشتركة في المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.80) والإنحراف المعياري قيمته (1.15) وإحتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفع هذه النسبة مرتفعة.

العبارة رقم (23): "تتجه القرارات الإستراتيجية للمؤسسة إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45) والإنحراف المعياري قيمته (1.05) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (24): "يتم تدعيم المراكز التنافسية وتحديد الأولويات النسبية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (1.08) وإحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (25): "تتيح المؤسسة فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.85) والإنحراف المعياري قيمته (0.93) واحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (26): "تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (0.98) وإحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (27): "يتمتع العاملون بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65) والإنحراف المعياري قيمته (1.14) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (28): "تحفز المؤسسة عامليها لتنمية ولائهم "، حيث لغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45) والإنحراف المعياري قيمته (1.14) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم(29): "يتعاون العاملون مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والإنحراف المعياري قيمته (1.05) حيث إحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (30): "يتم إرشادك وتقديم النصائح لك "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45) والإنحراف المعياري قيمته (0.94) حيث إحتلت العبارة المرتبة 11 بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (31): "يفتح قادة المؤسسة باب النقاش وتشجيع الأفكار والآراء وصولا للإبداع "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.25) والإنحراف المعياري قيمته (1.06)، حيث إحتلت العبارة المرتبة 19 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (32): "يعالج قادة المؤسسة المشاكل من عمقها وليس سطحيا "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45) والإنحراف المعياري قيمته (0.94) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (33): "يعزز القادة الشعور بالإنتماءوالإستقرار الوظيفي يربط العاملين ببعضهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.35) والإنحراف المعياري قيمته (0.93) وإحتلت المرتبة 17 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (34): "يتم إستثمار المواقف بشكل إيجابي وفعال "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.45) والإنحراف المعياري قيمته (0.75) وإحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية، والتي تمثل إستجابات أفراد العينة في الإستبيان على مستوى محور المناخ التنظيمي وما يتضمنه من: الهيكل التنظيمي، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات والقيادة، ومحور التميز التنظيمي وتوضيح النتائج المتوصل إليها.

3- مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات:

أولا: إختبار الفرضيات

يستخدم معامل إرتباط بيرسون ودلالتها الإحصائية، وكذا معامل التحديد لإختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سوميفار – تبسة – ، وفي هذه الحالة سيتم إختبار مجموعة من الفرضيات.

أولا: الفرضية الرئيسية

سيتم إختيار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1- الفرضية الصفرية H0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سوميفار – تبسة –.

2- الفرضية البديلة H1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سوميفار – تبسة –.

وبالتالي فإنه حسب برنامج SPSS V 24 إذا كانت القيمة الإحصائية Sig p-value()أقل من مستوى الدلالة (a= 0.05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS V24 حسب الملحق () فإنه يتم قبول الفرضية البديلة كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة في مؤسسة سوميفار – تبسة – ، ويمكن توضيح معامل الإرتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي والمتغير التابع التميز التنظيمي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) : يوضح معامل إرتباط بيرسون بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي

المتغير المستقل / متغير تابع	المناخ التنظيمي	القيمة الاحتمالية (sig)	R^2
التميز التنظيمي	معامل إرتباط بيرسون 0.793	0.000	0.629

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة إرتباط بين المناخ التنظيمي في مؤسسة سوميفار –تبسة– وبين التميز التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الإرتباط (0.793) وهذا يشير إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية متوسطة، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.629) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا ما يمكن إثباته أيضا عن طريق تطبيق أسلوب الإنحدار البسيط، الذي تتوضح نتائجه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي

متغير تابع / متغير مستقل	معامل الإرتباط R	القيمة الإحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F
المناخ التنظيمي	0.793	0.000	0.629	30.473

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

لدينا هنا إحصائية F تمثل المعنوية الكلية للنموذج وبما أن القيمة الإحتمالية المقابلة لها أقل من 0.05 فإن النموذج معنوي ككل، وبالتالي النموذج مقبول.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) : يوضح معامل إرتباط بيرسون بين المحاور الفرعية لتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي

متغير تابع / متغير مستقل	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الهيكل التنظيمي	0.656	0.002	0.431
الحوافز	0.668	0.001	0.446
المشاركة في إتخاذ القرارات	0.810	0.000	0.655
القيادة	0.944	0.000	0.891

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنه هناك علاقة بين المحاور الفرعية للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي والمحور التابع التميز التنظيمي، والتي يمكن توضيحها من خلال الفرضيات الفرعية.

1-الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة-

حيث تشير النتائج في الجدول(15) أن معامل الإرتباط بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفار -تبسة – تحقيق التميز التنظيمي يساوي (0.656)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.431) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز التنظيمي تعود للهيكل التنظيمي، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة- .

2-الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة. حيث تشير النتائج في الجدول(15) أن معامل الإرتباط بين القيادة وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة-. يساوي (0.944)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.891) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز التنظيمي تعود لنمط القيادة، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة.

حيث تشير النتائج في الجدول(15) أن معامل الإرتباط بين الحوافز وتحقيق التميز التنظيمي يساوي (0.668)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.446) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز التنظيمي تعود للحوافز، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الثالثة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة- .

4-الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سميفار – تبسة- .

حيث تشير النتائج في الجدول(15) أن معامل الإرتباط بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق التميز التنظيمي يساوي (0.810)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.655) من التغيرات التي تطرأ على وتحقيق التميز التنظيمي تعود للمشاركة في إتخاذ القرارات، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الرابعةة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار – تبسة-.

ثانيا: نتائج الدراسة: من خلال ما سبق نجد أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على:

- أن أهم عامل يساهم في تحقيق التميز التنظيمي هو نمط القيادة ، بإعتباره أكثر الوسائل لتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- تليه المشاركة في إتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ووضع الأهداف وتقاسم المسؤوليات.
- في حين الحوافز فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة، كونها تضفي مناخ تنظيمي جيد.
- إن الهيكل التنظيمي له دور في تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال مرونته وتوافقه مع طبيعة ومهام المؤسسة وظروفها؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي بعناصره المجتمعة له دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سوميفار.

خاتمة الفصل

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تطرق إليه في الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الإقتصادية. وبدءا تم التعريف بمؤسسة سوميفار بتبسة، التي مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما هي عليه الأن، بالإضافة إلى أهدافها المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هيئات متعددة. ووظائفها المتعددة التي بوضحها هيكلها التنظيمي.

كما تم الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة لدور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي وإختبار بيانات المحاور وتحليل النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى فرضيات الدراسة وإختباراتها المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة.

خاتمـــــــــة

خاتمة:

ربطت هذه الدراسة بين متغيرين, متغير مستقل متمثل في المناخ التنظيمي ,والثاني تابع وهو التميز التنظيمي, مبينة ان المناخ التنظيمي له أهمية بالغة في التأثير على أفراد المنظمة وبذلك تحقيق التميز التنظيمي لموظفي مؤسسة سوميفار ـ تبسة .

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، فله تأثيرا كبيرا على أفرادها , ومن هنا استدعت الحاجة الى المعرفة التامة بالمناخ التنظيمي والتحكم في تأثيراته السلبية وإستغلال التأثيرات الايجابية لما يخدم مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها, وعليه فإنه؛ كلما كان المناخ التنظيمي جيدا كان العمال أكثر إلتزاما للمؤسسة ويعملون على ضمان بقائها واستمرارها ونجاحها.

تبين من خلال الدراسة أن التميز التنظيمي هو مجموعة من القواعد والاساليب المنطقية التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة والتي تقودها الى تحقيق افضل الانجازات, فزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات, من خلال التعلم السريع وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحقيق التميز المنظمي.

إن معالجة الاشكالية المطروحة, وإختبار الفرضيات التي تمت في الفصل الثالث, حيث تم التوصل الى أن المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي بعناصره المجتمعة له دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة, كما أن أهم عامل يساهم في تحقيق التميز هو نمط القيادة وا المشاركة في تخاذ القرارات بإعبارهم أكثر الوسائل لتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.

الاستنتاجات:

من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة يمكن استخراج الاستنتاجات التالية:

. المناخ التنظيمي هو تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين, وطبيعة الاتصالات التنظيمية, وسلوك الجماعات وغيرها.

. ومن خلال نتائج الدراسة اظهرت ان المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي بعناصره المجتمعة ,له دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة.

. التميز التنظيمي هو محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات والذي يسهم في تفوقها بإستمرار على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها والتعرف على قدرات منافسيها, ومعرفة نقاط القوة والضعف الخارجية والبيئة المحيطة بها.

. حسب اراء افراد العينة المدروسة اجمعوا على ان اهم عامل يساهم في تحقيق التميز التنظيمي هو نمط القيادة, بإعتباره اكثر الوسائل لتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.

الاقتراحات:

بناءا على النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي, ومحالة مواجهتها والتغلب عليها.

. ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.

. ضرورة تحسين وتطوير التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة التقنيات الحديثة.

قائمة المصادر و المراجـــــــع

قائمة المصادر والمراجع:

اياد عبد الله شعبان ، **ادارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ، 2009.

حمادات محمد حسن محمد ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية** ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2008 .

حمود خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، دار صفاء ، الاردن ، 2002 .

سعد علي العتري ، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، العراق ، 2016.

سعود محمد النمر ، محمد سيد حمزاوي ، **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1996.

السواط الطجم ، **السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات** ، ط 1 ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، 2000.

صالح بن سليمان الرشيد ، **نحو بناء إطار منهجيا وتميز الاعمال في منظمات الاعمال العربية** ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة ، مصر ، نوفمبر 2004.

الضلاعين علي ، **اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي** ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003.

عادل زايد ، **الاداء التنظيمي المتميز** ، الطريق الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، مصر المكتبة العصرية، 2008.

عبودي زير منير ، **التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، دار المشرق الثقافي، عمان ، 20066 .

عبودي زير منير، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية** ، ط 1 ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

عصام عبد الوهاب ، **إدارة الافراد** ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 159

علي السلمي ، **إدارة السلوك الانساني** ، القاهرة ، دار غريب.

علي السلمي ، **خواطر في الادارة المعاصرة** ، القاهرة ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002.

فعليه فاروق عبده، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.

كامل محمد الغربي ، **السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة** ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995.

كامل مصطفى مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994.

الكتيبي محسن علي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، ط 1 ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2005.

لحسن عبد الله ، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات** ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2013 .

محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 .

محمد علي شهيب ، **السلوك الانساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 .

محمد يوسف القاضي ، **السلوك التنظيمي** ، دار المنهل للنشر .

المذكرات:

ابراهيم عاشوري ، **أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين في الجامعة** ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2013.

أبو عودة ، محمود اسماعيل اسماعيل ، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي** ، دراسة تطبيقية مع منظمات التطبيقية على منظمات المجتمع المدني ، رسالة ماجيستر كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين، 2018 .

البحيصي عبد الله محمود ، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي** ، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجيستر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2007.

عمر بن متعب مبارك الدوسري، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي** ، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2011.

عمران محمد عبد الجواد ، **أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية** ، دراسة مقارنة على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، كلية الادارة والتكنولوجيا ، 1996.

غسان غريب سعد الدوري ، **إدارة التميز في القطاع العام الاردني** ، رسالة ماجيستر ، جامعة اليرموك ، الادن ، 2006 .

فاطمة لبوخ ، **ادارة التمييز من مدخلي الابداع والمعرفة** ، رسالة ماجيستر في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر ، 2008 – 2009 .

الفياض محمود ، **أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية** ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، 1995،.

م . د . فراس محمد العامري ، وجدان ناصر حسين ، **دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي لدى وزارة الاعمار والسكان والبلديات والاشغال العامة** ، مديرية مجاري ذي قار ، جمعة بغداد بحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجيستر ، 2018 .

مصلح الحمدان البقمي ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية ، الرياض ، 2010 .

المنشي ، نوربنت فؤاد ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية في إسكان الطالبات جامعة الملك سعود** ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، 2017.

نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي** ، جامعة الملك الخالد ، رسالة ماجيستر ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2017.

المجلات :

أحمد الصفار ، محمود الاعجلوني وعبد الناصر جرادات ، **دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد3، 2009.

أمال ياسين المجالي، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التمييز التنظيمي** ، مجلة العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، مجلد 36.

حريم حسن ، **القيادة الادارية مفهومها وأنماطها** ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 4 ، الكويت ، 1977.

الزهري رندة ، **الابداع الاداري في ظل البيروقراطية** ، عالم الفكر ، المجلد 30، العدد 3 ، 2002.

عدنان مريزق ، **علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الانسانية ، السنة السادسة ، العدد 04 ، 2009.

المعيجان عبد الرحمان أحمد ، **منهج علي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 34 العدد 3 ، الاردن ، 1994.

المراجع باللغة الإنجليزية:

L . J.Porter , S. J . Tanner ; assassin business Excellence ; 2 Ned ; oxford ; publicain butter water Heinemann ; 2004 .

Dick Grotte ; the performance Apparias Question and Ansa ver ; Book survira Guide for Managers ; USA .

فهرس قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان :

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تخصص : إدارة أعمال

تحت عنوان : دور تحسين المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفار بولاية تبسة "

على هذا الأساس نسعى للحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث العلمي و هذا الأمر لا يتحقق دون تعاونكم معنا و عليه نرجو منكم قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة و موضوعية حتى تكون نتائج الدراسة أكثر دقة و نتعهد لكم بأن الإجابات سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة : الرجاء وضع علامة [X] أمام الجواب المناسب لكل سؤال .

إعداد الطالبتين:

– بن عرفة خلود

– دريد أميرة

إشراف الدكتور:

د . راهم فريد

السنة الجامعية : 2020-2021

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر :- من 20 إلى 30 ☐

- من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 40 إلى 50 سنة ☐
- أكثر من 50 سنة ☐

المستوى العلمي :

- أقل من ثانوي ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- شهادات ☐

الأقدمية :- أقل من 5 ☐

- من 6 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

الوظيفة :

_إطار ☐

_عون التحكم ☐

_تنفيذي ☐

المحور الأول : المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ / الهيكل التنظيمي					
01 – يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة					
02 – يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة فهو قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة					
03 – تخصصاتكم في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي					
04– العلاقات القائمة بينكم في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي					
ب / الحوافز					
05 – يتناسب راتبك الذي أتقضاه متطلباتي مع الجهد الذي تبذله في العمل					
06– يغطي راتبك الذي تتقضاه مستوى المعيشة بشكل عام					
07– الراتب الذي تتقضاه يتناسب مؤهلاتك العلمية وما تقدمه لها .					
08– تعمل إدارة مؤسستك على منحك المكافأة التشجعية والامتيازات الاضافية .					
ج / المشاركة في اتخاذ القرارات					
09– تشارك في وضع أهداف المؤسسة.					
10 – تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية .					
11– يتم حل المشكلات التي يتواجه المؤسسة بشكل جماعي.					
د / القيادة					

12 – القيادة الادارية تحفز العمال على اداء اعمالهم.					
13 – تتم معاملتك من الادارة بالعدل والمساواة مع الاخرين دون اي تميز.					
14 – تشجيع الادارة العاملين على ابداء وجهات النظر وتقديم الاقتراحات.					

المحور الثالث : التميز التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي وعبارات القياس	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
أ /بعد تميز الهيكل التنظيمي					
15 – يساعد الهيكل التنظيمي على الاستخدام الامثل للموارد والتجهيزات .					
16 – يساعد الهيكل التنظيمي في توفير موارد بشرية ذات كفاءة متميزة .					
17– يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.					
18 – يحقق الهيكل التنظيمي الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة .					
ب /بعد تميز الثقافة التنظيمية					
19 – تساعد في تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المؤسسة					
20 – تنسجم ثقافة المؤسسة مع قيم وثقافة العاملين					

لديها					
21 – يتم التنبؤ بسلوك المرؤوسين في المؤسسة بناءا على ثقافتهم					
22 – توحيد قيم مشتركة في المؤسسة بين مختلف المستويات الادارية					
د / بعد تميز الإستراتيجية					
23 – تتجه القرارات الاستراتيجية للمؤسسة الى احداث تغيير لمصلحة المديرية					
24 – يتم تدعيم المراكز التنافسية وتحديد الأولويات النسبية					
25 – تتيح المؤسسة فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية					
26 – تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة					
هـ / بعد المرؤوسين					
27 – يتمتع العاملين بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المؤسسة					
28 – تحفز المؤسسة عامليها لتنمية ولائهم					
29 – يتعاون العاملين مع بعضهم لايجاد خدمات مبتكرة					
30 – يتم إرشادك وتقديم النصائح لك					

و / القيادة					
31 – يفتح قادة المؤسسة باب النقاش وتشجيع الافكار والاراء وصولا للابداع					
32 – يعالج قادة المؤسسة المشاكل من عمقها وليس سطحيا					
33 – يعزز القادة الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي يربط العاملين ببعضهم.					
34– يتم استثمار المواقف بشكل ايجابي وفعال					



Histoire

Dans *l'Antiquité*, les Romains, pour leur besoin en armement, exploitaient le Cuivre que recèle ce qui a été connu par la suite par Djebel Ouenza.

1863 installation des premiers européens à la recherche du minerai de fer à Ouenza

1870 Exploitation du minerai de fer à Beni-Saf par la Société Mokta-El-Haddid.

1878 Obtention du premier permis de recherche dans les périmètres de Ouenza et Boukhadra.

1878 L'ingénieur français Tissot découvre le gisement de minerai de fer de Anini.

1894 Début de l'exploitation du gisement de phosphate du Kouif, Tébessa, par la Compagnie des Phosphates de Constantine.

1901 Concession pour la recherche et l'exploitation du minerai de fer Ouenza accordée au géologue français Pascal.

1913 Création de la Société de Ouenza.

1914 Interruption de l'activité pour cause de guerre.

1921 Reprise de l'activité et mise en service du raccordement du chemin (ligne électrifiée) de fer Ouenza - Oued-Keberit.

1930 Mise en service du raccordement du chemin de fer (Ligne électrifiée) de Boukhadra (Mine de Boukhadra).

1935 Réalisation du raccordement de chemin de fer (Ligne électrifiée) de Annaba -Oued-Keberit.

1940 Début de l'exploitation des raccordements par les Chemins de fer.

1952 Electrification des installations des mines de Ouenza et Boukhadra (semi-mécanisation de l'exploitation)

1953 Début de la réalisation du raccordement de chemin de fer de Tébessa – Djebel-Onk.

1966 Nationalisation des mines d'Algérie.

1967 Création de la Société Nationale de la Recherche et de la Géologie Minières, SONAREM.

1979 Création de la Fonderie de Ouenza, Tébessa.

1983 Restructuration de la SONAREM.

1983 Création de l'Entreprise Nationale du fer et du phosphate, FERPHOS.

1985 Fermeture de la Mine de fer de Beni-Saf (épuisement des réserves) et début de l'exploitation de la pouzzolane sur la même concession.

1990 FERPHOS société par actions régis par le droit commun.

1991 Création du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées au Développement, CERAD.

2001 Signature des accords de partenariat avec le groupe international LNM, et création de la Société ISPAT Tébessa pour l'exploitation des mines de Ouenza et Boukhadra.

2003 Création de FERBAT, spa filiale de promotion immobilière.

2003 Création de FERPHOS group, spa. Répondant aux exigences de son développement, en adoptant une stratégie de croissance soutenue et afin de mieux servir ses clients, une restructuration des activités par filiales a été mise en place.

2005 début de l'exploitation de la Mine de kanghet Tebessa .

2005 Création de SOTRAMINE, spa filiale des Transports Routiers de Minerais

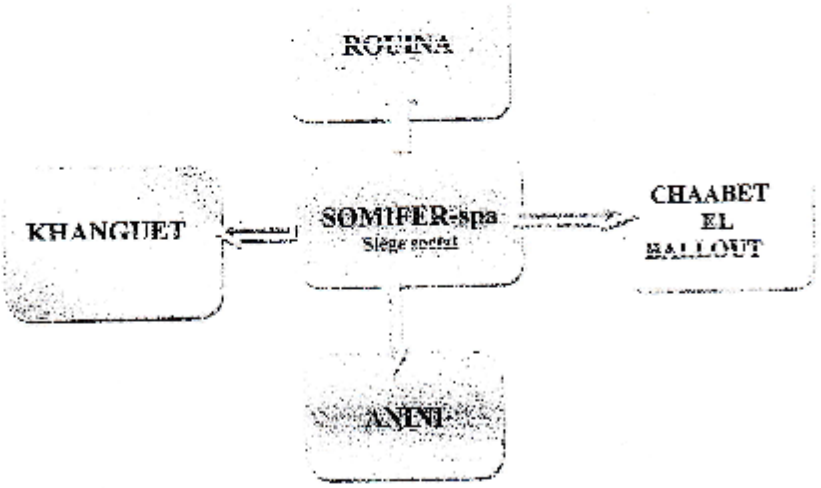
SOMIFER – spa

PRESENTATION DE LA FILIALE

SOCIETE DES MINES DE FER D'ALGERIE

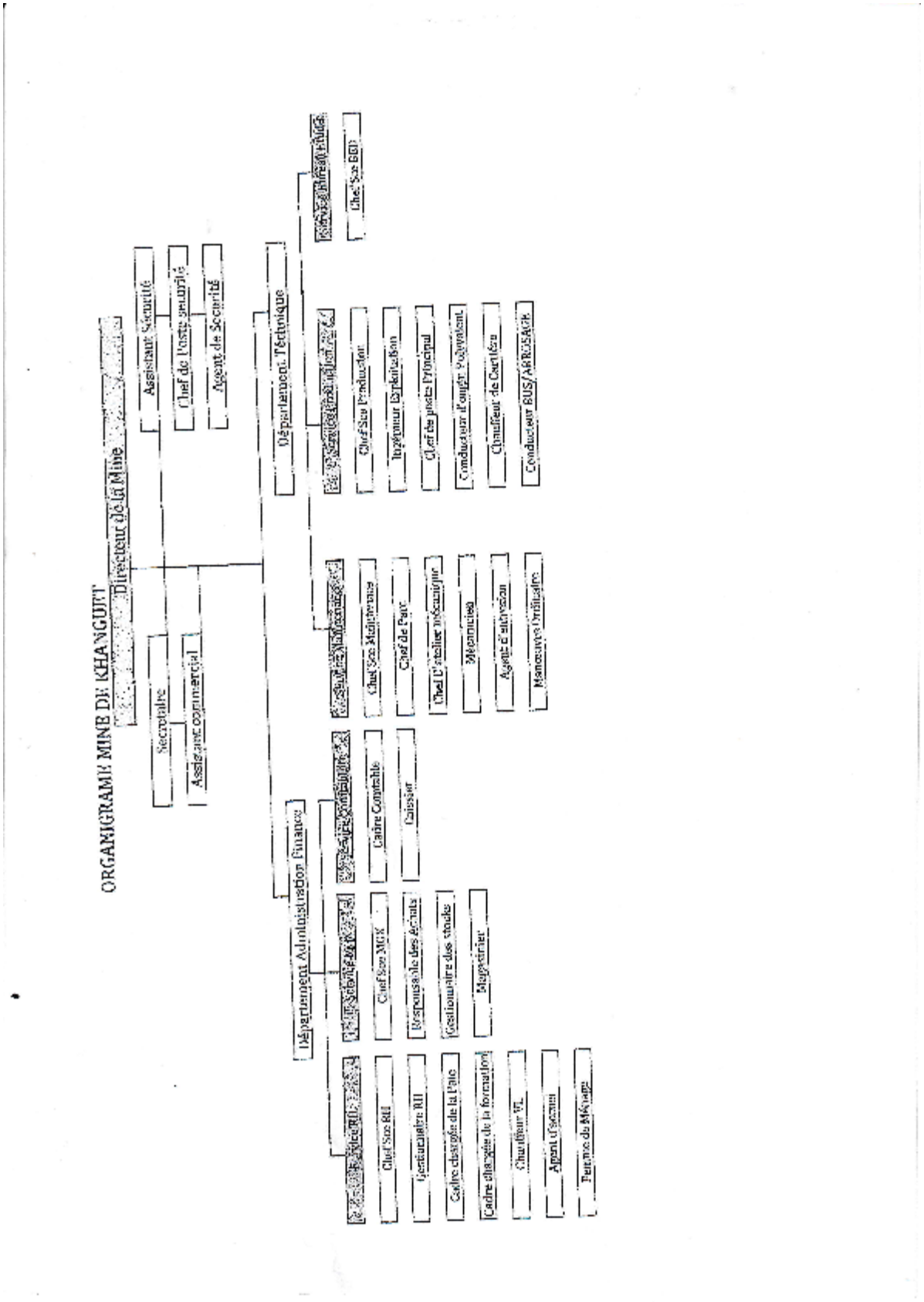
Président du Conseil d'Administration	Consistance	Dénomination	Siège social
KAFI Abdelhamid Directeur Général/bi BAKHOUCHE El Hamdi **Administrateurs** BENREGREG Ammar BENZIANE Med Errachid **Membres de Droit** GUENEZ Mourad ZEGHOUANE Riadh **Commissaire aux Comptes** HADDOUM Mohand Larbi	Mine de Anini Mine de Rouina Mine de Khanguet Projet Chaâbat El Ballout Projet Sidi Maârouf	SOMIFER – Spa Forme juridique Société par actions Date de création 01-janv-2005 Capital social 120.000.000,00 DA Raison sociale Exploitation & Commercialisation du Minerai de fer	Société des Mines de Fe d'Algérie SOMIFER spa, BP 29 Zone INDUSTRIELLE 12 000 Tébessa, Tél. : 213.037-58.18.2 Fax : 213.037-58-13-4 www.ferphos.com

SOMIFER-spa est organisée en 04 MINES et un Siege social



LE MARCHE DE SOMIFER –SPA

La consommation du Minerai de Fer par l'industrie du ciment varie entre **300 000** Tonn **420 000** Tonnes. Somifer, couvre une grande partie de cette consommation.


ORGANIGRAMME MINE DE KHANGUIT
Directeur de la Mine
Assistant Sécurité
Secrétaire
Chef de Poste sécurité
Assistant commercial
Agent de Sécurité
Département Technique
Département Administration Finance
Chef Site Production
Chef Site Maintenance
Chef Site Mécanique
Chef de Parc
Chef D'atelier mécanique
Mécaniciens
Agent d'exécution
Manœuvre Ordinaire
Ingénieur Exploitation
Chef de poste Principal
Conducteur Pompe Polyvalent
Chauffeur de Camion
Conducteur BUS/ARROSAGE
Chef Site Mécanique
Chef Site Mine
Chef Site RH
Gestionnaire RH
Cadre chargée de la Paie
Cadre chargée de la formation
Chauffeur VL
Agent d'accueil
Femme de Ménage
Caissier
Cadre Comptable
Responsable des Achats
Gestionnaire des stocks
Magasinier

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوميفار ولاية تبسة 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 مستخدم بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 20 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 عامل ألفا كرونباخ، وقد بينت الدراسة أنه يوجد دور للمناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، مشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز التنظيمي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسة تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية في المؤسسة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، وأيضا توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في ترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى كافة المستخدمين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التميز التنظيمي، مؤسسة سوميفار ولاية – تبسة –

Abstract: This study aimed to identify the role of the organizational climate in achieving organizational excellence in the somipher Foundation, Tebessa, as the elements of the organizational climate were represented in: organizational structure, leadership style, incentives, participation in decision-making, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection and distribution. On a sample consisting of a user in the center of the study, and the number of retrieved questionnaires was 20 valid for statistical analysis, as we relied in analyzing the data contained in the questionnaire on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program through the use of some statistical methods appropriate to the study's hypotheses and questions, including: calculating averages and standard deviations, Calculating the validity of the questionnaire through the Alpha Cronbach factor, and the study showed that there is a role for the organizational climate and the organizational structure, leadership style, incentives, participation in decision-making in achieving organizational excellence. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: The institution must confirm the importance of the prevailing organizational climate And constantly reviewing its dimensions to enhance its positive aspects and address its negative aspects in the organization and try to confront them and overcome them It also provides an appropriate organizational climate that contributes to the consolidation of the concept of organizational excellence among all users of the institution.

Keywords: organizational climate, organizational excellence, SOMIPHER Foundation, Tebessa Province,