

عنوان المشروع
التنظيم الإداري واثرة على تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على
شركة عبداللطيف جميل

أسم الطالب
حنين احمد مجمل

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	المقدمة.1.1:
5	الدراسة مشكلة.1.2
5	النظري المستوى على فجوات.1.2.1
5	التطبيقي المستوى على فجوات.1.2.2
5	الدراسة أهمية.1.3
5	النظري المستوى على.1.3.1
5	التطبيقي المستوى على.1.3.2
6	الدراسة أسئلة.1.4
6	الدراسة أهداف.1.5
6	الدراسة فرضيات.1.6
6	الدراسة نموذج.1.7
7	الدراسة منهجية.1.8
7	الميدانية الدراسة.1.9
7	المقترح المشروع مخطط.1.10
8	السابقة الدراسات :الثاني الفصل.2
9	المقدمة.2.1:
9	المستقل المتغير.2.2
9	التابع المتغير.2.3
9	2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	الخاتمة.2.5
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها. والمراد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة أخرى، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل أدائها حسب ضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العالقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. والتنظيم ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس فهو عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الضرورة لذلك (حريز، 2008 ص11).

ومما لا يدع مجالا للشك أن التنظيم الجيد الذي يستند إلى مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تحسين وتسهيل سير العمل فيها، ويحقق الانسجام والتنسيق بين إداراتها المختلفة، ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة. ولا تخفى أهمية وجود تنظيم إداري جيد لدى المؤسسات باعتبارها مؤسسات واسعة تتعامل مع العنصر البشري وتتعدد فيها المشكلات الإدارية وتنوع فيها الأنشطة. أضحت التميز المؤسسي موضع النقاش والاهتمام الواسع من قبل الباحثين في عصر الانفتاح والعولمة والذي يميز عالم اليوم، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرووسين، ويوفر التميز المؤسسي نهجا متوازنا لإدارة المنظمات لتلبي احتياجات عملائها، كما يوفر كذلك الأساس لدورة الا تنتهي من التحسين المستمر، والتميز عملية يقوم الناس من خلالها على تحسين منظماتهم تدريجيا على مدى فترة زمنية كما تحتاج المنظمات إلى بناء فلسفة تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية ملا تقدمه للمجتمع من خدمات وبرامج كي تتمكن بما تمتلكه من موارد وإمكانات مادية بشرية والقيام بترجمتها إلى آليات وهياكل وبرامج من أجل تحقيق رؤيتها المستقبلية من أجل تحقيق أهدافها بصورة واقعية وكيفية تحظى المنظمات الاجتماعية بقدرات وفرص في تحقيق الميزة التنافسية البد لها من إعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل الأعمال الوظيفية النمطية ومراعاة تنوع وتجديد الخدمات وتدعيم الخدمات اللوجستية لها وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد معلومات متطورة وتبدير مصادر متنوعة للتمويل والاهتمام بخدمة العميل وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالمنا اليوم وما يترتب على ذلك من ضرورة التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي

إلى البناء والنمو الديمقراطي المشارك والأكثر مرونة وانفتاحاً، فقد أضحت التميز المؤسسي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومروسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن جميع ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة (إبراهيم، 2014). ينصب الاهتمام الرئيس في التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية. ويتضمن التنظيم تأسيس عائلات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات. وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها ينبغي له تصميم بناء رسمي للمهام ولعائلات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفء للأهداف. ولذا أصبح من الصعب على المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة، أن تقبل تحدى الدخول في حلبة الصراع لتحقيق التميز المؤسسي. وأصبحت هناك رغبة لدى غالبية الحكومات إلى تبني برامج تهدف إلى تشجيع المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة لتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

يعد وجود المؤسسات أمر هام وضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن ان نستغني عنه، حيث أن أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد وتسهيل عليهم أموراً كثيرة متعلقة بحياتهم اليومية، وكذلك تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، وللأسباب السابقة الذكر يتضح أن للمؤسسة دور كبير وهام في حياة الأفراد ولكنه وبالرغم من ذلك تبقى هناك حقيقة ال يمكن تفاديها وهي أن عامة المؤسسات اليوم تتطلب وجود تنظيم إداري لتسييرها وذلك تفادياً للمشكلات التي قد تتعرض لها، وذلك لن يتحقق الأمن خلال مجموعة من الأهداف تضعها المؤسسة والتي أهمها هدف البقاء والاستمرارية مع مواكبة التطورات الحاصلة طيلة سنوات بقائها. من هنا يمكننا القول بأن التنظيم الإداري الجيد للمؤسسات أضحى من بين المتطلبات الأساسية التي تركز عليها حيث أنها تستخدمه لأغراض مهم الموكلة إليهم والا لكان هناك فوضى في إطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من عديدة ليعلم العاملون بها العملية التنظيمية وهو تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك لأن المقياس الحقيقي للمؤسسات اليوم لم يعد بتوافر مواردها المادية والبشرية فيها كعدد آلاتها أو مدى انتشارها في أماكن مختلفة بل تعدى ذلك إلى مدى تحقيقها للتسيير الجيد عن طريق تنظيمها الإداري الموجود بالمؤسسة ومدى فعالية أدائها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. وانطلاقاً من الاهتمام المتزايد للمؤسسات بتحقيق مستويات عالية من التميز، وعلى ضوء أهمية التنظيم الإداري والذي يعتبر سر نجاح المؤسسات والداعم لاستمراريتها

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يُعدّ التنظيم الإداري السليم من العوامل الأساسية التي تُساهم في تحقيق التميز المؤسسي ولكن، على الرغم من وجود العديد من النظريات التي تُناقش العلاقة بين هذين المفهومين، إلا أن هناك فجوة نظرية واضحة في هذا المجال وتتمثل هذه الفجوة في عدم وجود نظرية شاملة تُفسّر بشكلٍ مُتكامل كيف يُؤثر التنظيم الإداري على تحقيق التميز المؤسسي، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف السياقات والظروف

-أسباب الفجوة النظرية

هناك العديد من العوامل التي تُساهم في وجود هذه الفجوة النظرية، تشمل ،تعقيد مفهوم التنظيم الإداري: يُعدّ التنظيم الإداري مفهومًا معقدًا ومتعدد الأبعاد ويشمل مختلف العناصر الهيكلية والعملياتية والثقافية والقيادية

وهذا التعقيد يجعل من الصعب تطوير نظرية شاملة تُفسّر جميع جوانب التنظيم الإداري ،تنوع مفهوم التميز المؤسسي: لا يوجد تعريف واحد مُتفق عليه للتميز المؤسسي ويمكن أن تختلف معايير التميز من مؤسسة إلى أخرى

وهذا التنوع يجعل من الصعب تطوير نظرية تُطبّق على جميع المؤسسات ،التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال: تُواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال مُتغيرة بشكلٍ سريع وتتطلب هذه التغيرات مُراجعة مستمرة لنظريات التنظيم والإدارة

وهذا الأمر يُصعّب من تطوير نظرية ثابتة عن العلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي

-آثار الفجوة النظرية

تؤثّر هذه الفجوة النظرية على الممارسة العملية بشكلٍ سلبي، حيث تُصعّب على المؤسسات فهم العلاقة بين التنظيم الإداري وتحقيق التميز تُعيق تطوير ممارسات تنظيمية فعّالة تُساهم في تحقيق التميز تُحدّ من قدرة الباحثين على فهم آليات عمل المؤسسات الناجحة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يُعدّ التنظيم الإداري السليم حجر الأساس لتحقيق التميز المؤسسي، إلا أنّه على أرض الواقع، قد تواجه المنظمات العديد من الفجوات التطبيقية التي تعيق مسيرتها نحو التميز. وتشمل بعض هذه الفجوات ما يلي

-ضعف القيادة الرشيدة .

غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة
عدم قدرة القادة على إلهام وتحفيز الموظفين
ضعف التواصل بين القادة والموظفين
قلة الاهتمام بتطوير مهارات القادة

-البيروقراطية المفرطة .

تعقيد الإجراءات والأنظمة الإدارية
مركزية القرارات وعدم مشاركة الموظفين
قلة المرونة في التعامل مع التغيرات
هدر الوقت والموارد
-ضعف ثقافة التميز:

غياب التركيز على الجودة وتحسين الأداء
قلة الاهتمام بالابتكار والإبداع
عدم تشجيع المخاطرة والمغامرة
ضعف ثقافة التعلم المستمر

-عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية .

ضعف عملية التوظيف والاختيار
قلة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
عدم وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز
ضعف بيئة العمل وتدني مستوى الرضا الوظيفي

-ضعف قياس الأداء والتحسين المستمر .

الواضحة (KPIs) غياب مؤشرات الأداء الرئيسية
قلة استخدام أدوات قياس الأداء
عدم تحليل البيانات واتخاذ القرارات بناءً عليها
مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التحسين

إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري في تحقيق التميز
المؤسسي؟

1.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تتبع أهمية الدراسة من حيوية موضوعها الذي تناولته وهو اثر التنظيم الإداري على التميز
المؤسسي، حيث يؤمل الباحث ان تسهم الدراسة في سد الفجوة في الدراسات السابقة المرتبطة
بالموضوع، فهذه الدراسة تعتبر دراسة علمية منظمة، كما يتيح
التنظيم الإداري للموظفين فرصة اكتساب الخبرات مما يحقق التميز المؤسسي.

- زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره ممثل أساسي في المعادلة
التنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي. لذا البد من خلق التنظيم الذي يعمل على تحفيزه
وإدماجه لتحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية
لتحقيق التميز المؤسسي.

- تقديم نموذج معرفي وميداني يبين أثر التنظيم الإداري على التميز المؤسسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب دراسة التنظيم الإداري أهمية قصوى في مختلف المجالات، لاسيما على مستوى المؤسسات، حيث يُعدّ بمثابة العمود الفقري لضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة. وتكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية

- فهم آلية عمل المؤسسات

يُساعد فهم مبادئ التنظيم الإداري على استيعاب كيفية عمل المؤسسات بكفاءة مستوياتها، بدءًا من تحديد الأهداف وتوزيع المهام، وصولاً إلى قياس الأداء والرقابة على العمليات

-تحسين كفاءة الأداء

يُساهم تطبيق أساليب التنظيم الإداري الفعّالة في تحسين كفاءة الأداء من خلال

تقسيم العمل: توزيع المهام بشكل منطقي بين الموظفين وفقًا لخبراتهم ومهاراتهم
التنسيق: ضمان انسجام وترابط الجهود بين مختلف الأقسام والإدارات
الوضوح: تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد من أفراد المنظمة
التدريب: تطوير مهارات وقدرات الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة

-تعزيز الابتكار والإبداع

يُحفز التنظيم الإداري الجيد على الابتكار والإبداع من خلال

خلق بيئة عمل محفزة: تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم
تمكين الموظفين: منحهم الصلاحية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات
توفير الموارد: تخصيص الموارد اللازمة لدعم الأفكار الإبداعية

-تحقيق التميز المؤسسي

يُعدّ التنظيم الإداري أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال

تحقيق الأهداف: ضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة
الاستغلال الأمثل للموارد: استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية
تحسين جودة المنتجات والخدمات: تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل
تعزيز رضا الموظفين: خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز على الإنتاجية والإبداع
المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

-مواكبة التطورات الحديثة

يُساعد فهم مبادئ التنظيم الإداري على مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات، مثل

التكنولوجيا: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات
العولمة: التكيف مع متطلبات الأسواق العالمية
التغيرات الاقتصادية: التعامل مع الأزمات والتحديات الاقتصادية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُعَدُّ دراسة التنظيم الإداري ذات أهمية بالغة لفهم كيفية عمل المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما أنَّها تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق التميز المؤسسي على المستوى التطبيقي

-أهمية دراسة التنظيم الإداري

فهم كيفية عمل المنظمات: تساعد دراسة التنظيم الإداري على فهم كيفية عمل المنظمات المختلفة، بما في ذلك هيكلها، وظائفها، وعملياتها، وسلوكيات أعضائها
تحسين الكفاءة والفعالية: يُساعد فهم التنظيم الإداري على تحديد مجالات التحسين في المنظمات، ممَّا يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في أدائها
تعزيز الابتكار والإبداع: يُوفِّر التنظيم الإداري الجيد بيئة مناسبة لتعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير مساحة للمشاركة والتواصل بين أعضاء المنظمة
تحقيق الأهداف: يُساعد التنظيم الإداري الفعَّال على تحقيق أهداف المنظمة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعَّال، وتنسيق الجهود، وتحفيز الموظفين
تعزيز المسؤولية: يُحدِّد التنظيم الإداري خطوط المسؤولية والسلطة داخل المنظمة، ممَّا يُعزِّز المساءلة ويُحسِّن من اتخاذ القرارات
تحسين التواصل: يُوفِّر التنظيم الإداري قنوات فعَّالة للتواصل بين أعضاء المنظمة، ممَّا يُساعد على حلِّ المشكلات بشكل سريع وفعَّال
تعزيز رضا الموظفين: يُؤدِّي التنظيم الإداري الجيد إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، ممَّا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية

-أثر دراسة التنظيم الإداري على تحقيق التميز المؤسسي

تطوير استراتيجيات فعَّالة: تُساعد دراسة التنظيم الإداري على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ممَّا يُساعد على تطوير استراتيجيات فعَّالة لتحقيق أهدافها
بناء هيكل تنظيمي مناسب: تُساعد دراسة التنظيم الإداري على بناء هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها
تصميم أنظمة فعَّالة: تُساعد دراسة التنظيم الإداري على تصميم أنظمة فعَّالة لإدارة الموارد البشرية، والعمليات، والمالية، وغيرها
تحسين مهارات القيادة: تُساعد دراسة التنظيم الإداري على تحسين مهارات القيادة من خلال تعلُّم كيفية تحفيز الموظفين، وتفويض المهام، واتخاذ القرارات
تعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية: تُساعد دراسة التنظيم الإداري على تعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية تُحفِّز على العمل الجماعي والابتكار

1.4. أسئلة الدراسة

ما هي العلاقة بين أبعاد التنظيم الإداري المختلفة وأبعاد التميز المؤسسي؟
ما هي أفضل الممارسات الإدارية التي تُساهم في تحقيق التميز المؤسسي؟
ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التنظيم الإداري السليم؟
كيف يمكن للمؤسسات تقييم مدى فعالية التنظيم الإداري لديها؟

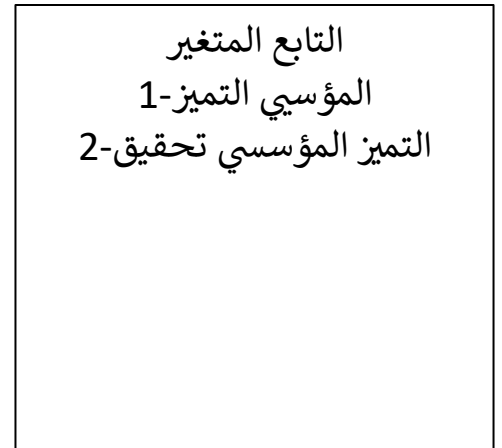
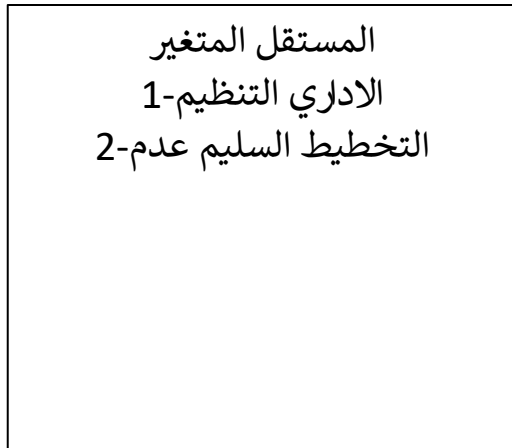
1.5. أهداف الدراسة

- بيان مفهوم وأهمية التنظيم الإداري -
- معرفة مبادئ وخصائص التنظيم الإداري.
- التعرف على دوافع التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه.
- التعرف على التحديات الإدارية التي تواجه التميز المؤسسي في المؤسسات.

1.6. فرضيات الدراسة

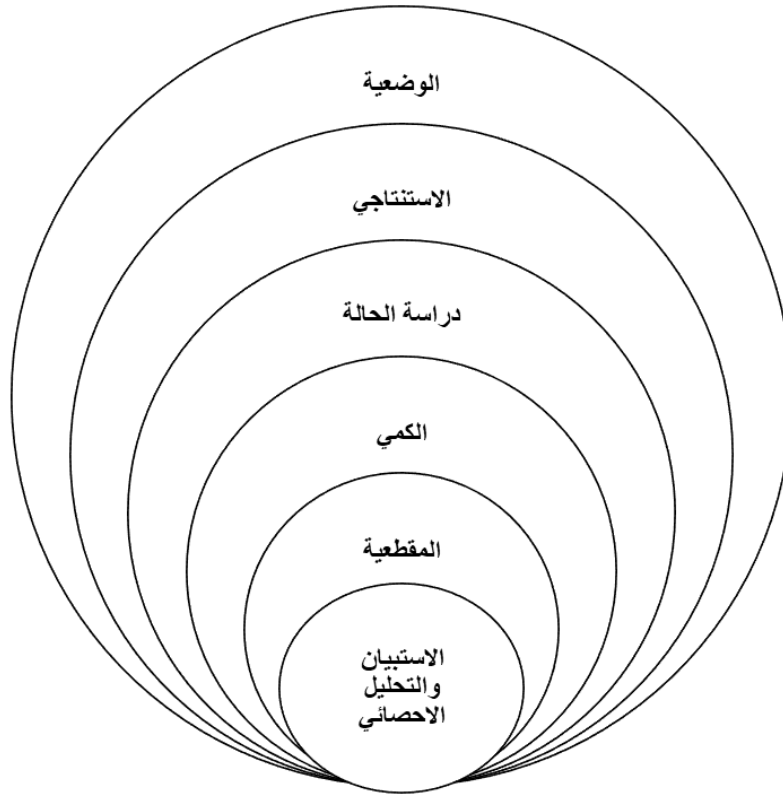
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي .

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية
منهج البحث: الاستنتاجي
استراتيجية البحث: دراسة الحالة
نوع البحث: كمي
الأفق الزمني: المقطعية
التقنيات والإجراءات: الاستبيان و التحليل الاحصائي



1.9. الدراسة الميدانية

شركة عبد اللطيف جميل المتحدة للتمويل هي شركة مساهمة مغلقة مرخصة من قبل البنك المركزي السعودي (ساما) للعمل في

مجال التأجير التمويلي وتمويل الأصول الإنتاجية وتمويل المنتجات الاستهلاكية والتمويل العقاري. يبلغ رأس مال الشركة 1,000 مليون ريال سعودي مدفوعة بالكامل. تعمل عبداللطيف جميل للتمويل على توفير خيارات تمويل متعددة للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة ، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: التمويل النقدي ، وجميع أنواع السيارات ، والمعدات الثقيلة ، والأجهزة المنزلية والإلكترونية ، بالإضافة إلى التمويل العقاري من خلال الحلول المالية المختلفة المعتمدة من قبل الهيئة الشرعية للشركة ، مثل التأجير التمويلي ، والمرابحة ، والتورق من خلال شبكة فروعنا المنتشرة في جميع أنحاء المملكة. تولي الشركة اهتمامًا خاصًا لدعم رواد الأعمال من خلال برامج تمويل باب رزق جميل وتسعى إلى أن تكون الوجهة التمويلية الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.10. مخطط المشروع المقترح

لفصل الأول: الأطار العام للدراسة
الفصل الثاني: الاطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعتبر دراسة التنظيم الإداري وأثره على تحقيق الأهداف المؤسسية من المواضيع الأساسية في علوم الإدارة والإدارة العامة. يُعنى هذا المجال بفحص كيفية تنظيم الموارد البشرية والتقنية والمالية داخل المنظمات لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة

في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت فعالية التنظيم الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تحدد قدرة المؤسسات على التكيف والنمو وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. التنظيم الإداري يشير إلى الطريقة التي تُرتب بها الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف المؤسسية. تتنوع الأبحاث في هذا المجال لتشمل جوانب متعددة من التنظيم الإداري، بدءًا من الهياكل التنظيمية ونظم التحكم وصولاً إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء.

2.2. التنظيم الإداري

عادة ما يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي حتى أصبح من الضروري تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد من أفراد المجموعة التي تقوم بهذا الجهد ، وعادة ما يشترط الترابط في هذا الجهد لكي يحقق الأهداف المنشودة منه ، والعملية التنظيمية تحدد المواقع والمتطلبات والمسؤوليات والصالحات والعلاقات العامة بين العاملين ، ويعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف ، ولتحديد تعريف شامل لمفهوم التنظيم الإداري الذي يخلط الكثير بينه وبين مفهوم الإدارة ، والحقيقة أن التنظيم يعتبر جزءا من العملية الإدارية ، وقد تعدد التعريف للتنظيم الإداري حيث عرفه إيريوك على أنه "تحديد للنشاطات الضرورية" وكذلك عرفه كونترودونيا على أنه "يبرز كتجميع لأوجه النشاط لتحقيق الأهداف والخطط" أما شستر برنارد فيعرفه بقوله : "إنه نظام يعمل على تحديد الفاعليات والقوى الشخصية المنظمة" كما عرفه موني بأنه "عبارة عن الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق مشترك بين أفرادها". وبغض النظر عن أية تعددات أخرى أو أية تباينات بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكن القول بأن تحديد معنى الت فهما ألمرين رئيسيين هما تنظيم وتحقيق قدر من اكتمال المعرفة حوله يفترض تحديدا :
أ- عناصر التنظيم (أي العناصر التي يقوم على أساس وجودها وجود التنظيم).
ب- أبعاد التنظيم (أي الصور التي يمكن أن يتخذها التنظيم ويتحدد وجوده وحركته بها)
فبهذا تعد عملية التنظيم من الوظائف الأساسية لأي إدارة في منظمة عامة أو خاصة (الصباب وآخرون، 2005).
أهداف التنظيم الإداري

أهداف التنظيم الإداري:
تهدف أهمية التنظيم كعملية إدارية الى جود الناس في جماعات متعاونة، وتشترك في غايات محددة

- حيث إنه عن طريق تنظيم الجهود البشرية يمكن تسخير جميع الموارد والمدخلات التنظيمية لتحقيق الغايات المشتركة، إن الهدف الأساسي من التنظيم ينبثق من العمل الجماعي الهادف حيث توزع الأعباء وتقسّم الأعمال لتحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في النشاطات والأهداف لذلك فإن التنظيم يهدف إلى: (الصباب وآخرون، 2005).
1. إنجاز الأهداف المرسومة.
 2. إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات ووحدات وموارد وتقنية ومادية وغيرها.
 3. تحقيق الاستخدام الأمثل للمصادر والمدخلات المتاحة والمحدودة.
 4. الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم مع بيان متطلباتها وشروطها وواجباتها ومزاياها المادية والمعنوية.
 5. تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.
 6. تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المسائلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد الإجراءات من ثواب أو عقاب.
 7. تحديد عائلات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرووسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

مبادئ التنظيم الإداري

- للتنظيم الإداري مجموعة من المبادئ والأسس ينبغي العمل في ضوءها كي يكون التنظيم ناجحاً ويحقق فوائده، وسوف استعرض مجموعة من هذه المبادئ كالآتي
- مبدأ وحدة إصدار الأوامر: أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد حيث أن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرباك في العمل
- مبدأ تدرج السلطة: يجب أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة ويفترض هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر حيث أن ذلك ينتج عنه تعدد الرئاسة
- مبدأ التنسيق: والمراد به تكامل العمل وتآلفي التناقص والتضارب والازدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم
- مبدأ وحدة الرئاسة: أن لا يكون الشخص مرسوماً لأكثر من رئيس يتلقى منهم التعليمات والتوجيهات
- مبدأ وحدة الهدف: أن يكون للتنظيم الإداري أهداف معينة لتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا و كل ما كان الهدف واضح للعاملين كلما كان له الأثر الكبير في تحقيقه
- مبدأ قصر خط السلطة: أي أنه يجب الإقلال من المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرووسين
- مبدأ نطاق الإشراف: أن يتناسب عدد المرووسين الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة

2.3. التميز المؤسسي

تمر العديد من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي بدوره يحقق غاياتها وأهدافها، ويعتبر مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع جميع عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التميز والتفوق والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق جميع عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر (السلمي، 2002 ص 10)

يعرف التميز المؤسسي على أنه "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة" (السلمي، 2007)

كما عرف (زايد، 2003) التميز المؤسسي بأنه: "تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، والترابط مع عملاتها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

كذلك عرفه الخلف (1997، 137) بأنه: "جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي أنه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال."

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأنه البد ان يسبق التميز تخطيط استراتيجي فعال كما يجب الالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة الى ان تستغل الفرص الحاسمة.

اهداف التميز المؤسسي

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن حدوثه بالصدفة أو عن طريق وجود نظريات علمية مجردة، ولكن ينبغي أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق جميع النتائج التي تهم وتسعد كافة المعنيين بأمر المنشأة ((داود 2020، ص 24

ويمكن بكل بساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز المنظمات كما ذكرها جميل، وسفير (2011) في ما يلي

- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك معنويات وإرضاء العاملين.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
 - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
 - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
 - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يرى الباحث أن أهداف التميز المؤسسي عديدة ومتنوعة ومن المفترض أن تعمل المؤسسات على وضع

خطة استراتيجية لمتابعة
تنفيذ هذه الأهداف بدقة في جدول زمني محدد حتى يحدث التطوير للمؤسسات مواكبة بذلك المؤسسات
العالمية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.

- **هيكل تنظيمي واضح:** التنظيم الإداري الجيد يوفر هيكلًا تنظيميًا واضحًا يعين الأدوار والمسؤوليات، مما يسهل سير العمل ويعزز الكفاءة
- **توزيع المهام:** عندما تكون المهام موزعة بشكل صحيح ضمن هيكل تنظيمي فعال، فإن ذلك يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتجنب التداخلات والاختناقات

2. التنظيم الإداري يعزز التميز من خلال

- **تحسين التواصل:** التنظيم الإداري الجيد يعزز التواصل بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة
- **تحديد الأهداف:** يساعد التنظيم الإداري في وضع أهداف واضحة ومحددة، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق التميز المؤسسي

3. التقييم والمراجعة

- **المرونة في التقييم:** التنظيم الإداري الجيد يتيح للمؤسسة إجراء تقييمات دورية وفعالة لأدائها، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها
- **التكيف مع التغيير:** التنظيم الإداري المرن يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المستدام

4. تحفيز العاملين

- **تحديد المسؤوليات:** التنظيم الإداري الجيد يساهم في تحديد مسؤوليات الأفراد بوضوح، مما يعزز من تحفيزهم ويشجعهم على تحقيق التميز
- **مكافآت وتقدير:** يوفر التنظيم الإداري آليات فعالة لمكافأة الأداء الجيد وتقدير الإنجازات، مما يدفع الموظفين نحو التفوق والابتكار

5. الابتكار والتطوير

- **دعم الابتكار:** هيكل تنظيمي جيد يشجع على الابتكار والتطوير من خلال توفير بيئة عمل منظمة وداعمة

- **التطوير المستمر:** يتيح التنظيم الإداري الفعال عملية تطوير مستمرة للمهارات والقدرات، مما يعزز القدرة على تقديم أداء متميز.

بشكل عام، التنظيم الإداري الجيد هو الأساس الذي يبنى عليه التميز المؤسسي، حيث يوفر البنية الأساسية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتفوقها في مجال عملها.

2.5. الخاتمة

في الختام، يتضح أن التنظيم الإداري الفعّال هو حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي. حيث يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتيسير اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات متعددة مثل مقاومة التغيير والتعقيدات البيروقراطية، والتي يمكن أن تعرقل جهود تحقيق التميز. لذا، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب استراتيجيات مبتكرة ومرونة في الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والابتعاد عن الأزمات المحتملة.

قائمة المراجع

- إبراهيم، يحيى (2014) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، ط2 القاهرة، دار التوزيع والنشر الاسالمية.
- أحمد، أشرف (2014) استراتيجية أمن المعلومات. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبد الصمد (2000م) الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الرياض: دار النهضة العربية . للطباعة والنشر
- الخلف، عبد العزيز بن موسى (١٩٩٧) حول ثلاث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة . العامة، ع.1
- السلمي، علي (2007) متطلبات الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 20 فبراير،
- جريدة الرياض، عدد (14129) الصادر بتاريخ 1 مارس
- السلمي، علي (2002) إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصباب، أحمد عبدالله وآخرون(2005) أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع
- العمري، هاني (2013) معوقات تطبيق برامج الجودة و التطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية : دراسة ميدانية، مجلة جامعة
- املاك عبدالعزيز ، (27)(2)ص. 245-302
- القرزعي، مها صالح (2018) فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلي. مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية (بالإدارة) بميك
- النصور، أسماء (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- بنجر، فاطمة (1992م) دراسة ميدانية لواقع مشكلات التنظيم الإداري للمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة
- ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة املاك سعود، المملكة العربية السعودية
- توفيق، جميل أحمد(2010) إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، ط2 بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر -
- جميل، أحمد؛ وسفير، محمد (2011) التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني
- حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (23-22)نوفمبر، الجزائر
- حريز، سامي محمد هشام (2008) أساسيات إدارة الأعمال "مهارات نظرية وتطبيقية"، ط1 عمان: دار قنديل -
- حريم، حسين محمود (2016) تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط4. الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع
- حسام الدين، عمران (2017) وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير -

- غير منشورة، جامعة
محمد خيضر بسكره، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم تيسير منشآت رياضية
داود، محمد (2020) إدارة التميز والابداع الإدارية. الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع -
دليل الممارسات الجيدة الدولية (2013) تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين،
الرياض.
زايد، عادل، (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية -
زايد، عادل (2007) الاداء التنظيمي الطريقة الى الاداء المتميز، طبعة العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر، ص. 16 -
شاوي، صالح (2010) أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ،
جامعة فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
شليبي، جمانة (2011) واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة السالمية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، -
الجامعة السالمية