

## التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية لشركة السيارات عبد اللطيف جميل فرع الرحاب بجدة"

أسم الطالب:

فؤاد وجيه خجا

الرقم الجامعي:

2021205045

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 1  | الشكر والتقدير.....                                    |
| 2  | الإهداء.....                                           |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                    |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 9  | 1.1. المقدمة:.....                                     |
| 11 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 12 | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 13 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                                |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                                |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 15 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                            |
| 16 | 1.9. مخطط المشروع.....                                 |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 18 | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 18 | 2.2. المتغير المستقل.....                              |
| 23 | 2.3. المتغير التابع.....                               |
| 29 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....  |
| 31 | 2.5. الخاتمة.....                                      |
| 32 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                   |
| 33 | 3.1. المقدمة.....                                      |
| 33 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....           |
| 34 | 3.3. تصميم البحث.....                                  |
| 35 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....         |
| 36 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                           |
| 38 | 3.6. أنواع البيانات.....                               |
| 38 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                     |
| 39 | 3.8. الخاتمة.....                                      |
| 40 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج..... |
| 41 | 4.1. المقدمة.....                                      |

|      |                                                         |    |
|------|---------------------------------------------------------|----|
| 4.2. | توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     | 41 |
| 4.3. | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      | 41 |
| 4.4. | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) | 42 |
| 4.5. | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         | 42 |
| 4.6. | الخاتمة                                                 | 42 |
| 5.   | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات         | 43 |
| 5.1  | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      | 44 |
| 5.2  | توصيات الدراسة:                                         | 44 |
| 5.3  | الخاتمة:                                                | 44 |
|      | قائمة المراجع                                           | 45 |
|      | الملاحق                                                 | 48 |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                      | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث من اعداد الطالب  | 14         |
| 2         | منهجية البحث من اعداد الطالب | 34         |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 36         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التنظيم الاداري من اعداد الطالب | 1          |
| 37         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التميز المؤسسي من اعداد الطالب   | 2          |

## 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 لأخرى، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها حسب ضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات 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 وتتنوع فيها الأنشطة.

أضحى 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 إحتياجات عملائها، كما يوفر كذلك الأساس لدورة لا 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 لما 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 وكي تحظى المنظمات الاجتماعية بقدرات وفرص في تحقيق الميزة التنافسية لابد لها من إعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل الأعمال الوظيفية النمطية

ومراعاة تنويع وتجديد الخدمات وتدعيم الخدمات اللوجستية لها وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد معلومات متطورة وتدبير 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 والنمط 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 ومروّسين، 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 علاقات 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 ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء 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 وتسهل 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 لا 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 عديدة ليعلم العاملون مهـمـ الموكلة اليهم والا لكان هناك فوضى في اطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساس ي من العملية التنظيمية وهو تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك لأن المقياس الحقيقي للمؤسسات اليوم لم يعد بتوافر مواردها المادية والبشرية فيها كعدد آلاتها أو مدى إنتشارها 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.

### 1.3. أهمية الدراسة

❖ تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تنبع أهمية الدراسة من حيوية موضوعها الذي تناولته وهو اثر التنظيم الاداري 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 الاداري للموظفين فرصة اكتساب الخبرات مما يحقق التميز المؤسسي.
- زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره ممثل أساس ي في المعادلة التنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي. لذا لابد من خلق التنظيم الذي يعمل على تحفيزه و إدماجه لتحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.
- تقديم نموذج معرفي وميداني يبين أثر التنظيم الاداري على التميز المؤسسي-

## 1.4. أسئلة الدراسة

❖ سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر التنظيم الإداري على تحقيق التميز المؤسسي؟

◀ السؤال الفرعي 1: كيف يمكن ان تؤثر العمليات الإدارية المنهجية على تحقيق التميز المؤسسي؟

◀ السؤال الفرعي 2: كيف يمكن ان تؤثر العمليات الإدارية المرنة على تحقيق التميز المؤسسي؟

◀ السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان يؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي؟

## 1.5. أهداف الدراسة

❖ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير التنظيم الإداري على تحقيق التميز المؤسسي.

◀ الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير لعمليات الإدارية المنهجية على تحقيق التميز المؤسسي.

◀ الهدف الفرعي 2: تقييم العمليات الإدارية المرنة على تحقيق التميز المؤسسي.

◀ الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والتميز المؤسسي.

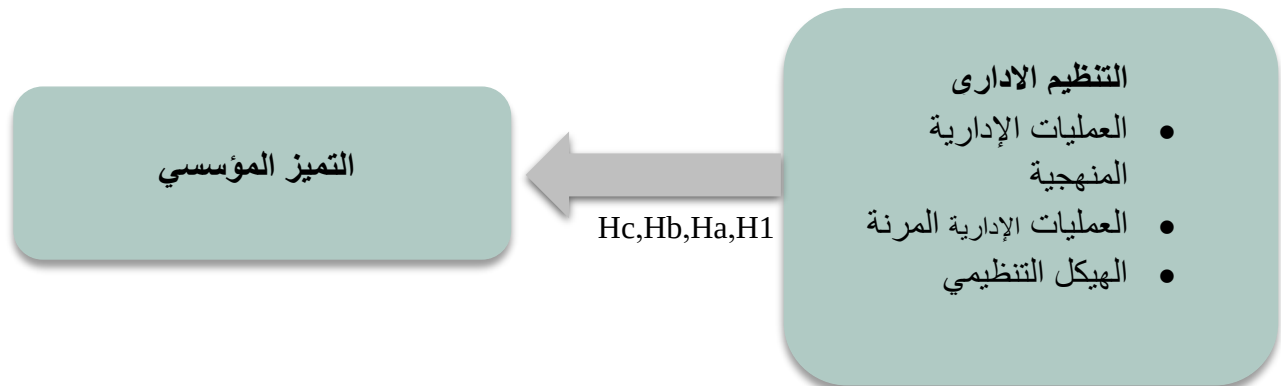
◀ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين العمليات الإدارية المنهجية والتميز المؤسسي.

◀ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين العمليات الإدارية المرنة والتميز المؤسسي.

◀ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الطالب

## 1.8. الدراسة الميدانية

شركة عبد اللطيف جميل تعد واحدة من أبرز الشركات في قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية، حيث تأسست عام 1945. تمثل الشركة الوكيل الحصري لسيارات تويوتا ولكزس، مما يعكس مكانتها القوية في السوق. تتميز بتقديم مجموعة متنوعة من الطرازات تلبي احتياجات العملاء، كما توفر خدمات ما بعد البيع المتكاملة، بما في ذلك الصيانة وقطع الغيار الأصلية.

تسعى عبد اللطيف جميل دائماً لتبني التقنيات الحديثة، حيث تقدم خدمات رقمية مثل حجز مواعيد الصيانة عبر الإنترنت، مما يسهل على العملاء الوصول إلى الخدمات. كما تلتزم الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال دعم المبادرات البيئية والتعليمية، مما يساهم في تعزيز الوعي المجتمعي.

مع رؤية مستقبلية تتجه نحو الابتكار والاستدامة، تستهدف الشركة توسيع نطاق أعمالها من خلال استكشاف فرص جديدة، بما في ذلك السيارات الكهربائية. وبذلك، تظل عبد اللطيف جميل رمزاً للجودة والابتكار في عالم السيارات بالمملكة.

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تمهيد تعد عملية التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية لأي إدارة في أي منشأة عامة أو خاصة، حيث يهتم التنظيم الإداري بتقديم الوسائل التي عن طريقها يستطيع الفرد القيام بالعمل جماعيا وبفاعلية أكثر من أجل تحقيق الأهداف. فتجميع الجهود المتشابهة من حيث التخصص ووضعها في إدارات خاصة بها يوضح هذه الجهود ويزيدها قوة وصلابة ويؤدي إلى توحيد الجهود الجماعية بما يوصل إلى تحقيق الهدف.

## 2.2. مفهوم التنظيم الإداري

أداة 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 والصلاحيات 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 كونتز ودونيا 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 التنظيم وتحقيق قدر من اكتمال المعرفة حوله يفترض تحديدا فهما لأمرين رئيسيين هما:

- 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)

## ✳ أهداف التنظيم الإداري:

تهدف أهمية التنظيم كعملية إدارية الى جود الناس في جماعات متعاونة، وتشترك في غايات محددة حيث إن—————ه—————ن 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 و المدخلات المتاحة و المحدودة.
- 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 علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين 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 وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.
- مبدأ وحدة الرئاسة: أن لا يكون الشخص مرؤوساً 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 واضحاً ومحددًا للعاملين كلما كان له الأثر الكبير في تحقيقه.
- مبدأ قصر خط السلطة: أي أنه يجب الإقلال من المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء و أدنى المرؤوسين.
- مبدأ نطاق الإشراف: أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: أن الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.
- مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف المهام ومؤهلات الأشخاص شاغلي المناصب وكتابتها لتوضيحها وضمان فهمها من قبل العاملين ولضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أن سلطة الشخص بقدر مسؤوليته فلا يحاسب الموظف على نتائج عمله ما لم تكن لديه السلطة الكافية لإدارة عمله بفاعلية فينبغي أن يكون له الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات.
- مبدأ تفويض السلطة: أي منح بعض سلطات الرئيس لمرؤوسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة.
- مبدأ الإستمرار والتطوير: لا بد من تطوير التنظيم كلما دعت الحاجة لذلك، فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك خاصة عندما تعجز عن تحقيق أهدافها أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها.
- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية: فمركزية السلطة تعني تركزها بيد المدير وعدم تفويضها واللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل المحدد (الغريب وآخرون، 2005).

## ❖ خصائص التنظيم الجيد:

لا يوجد صورة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عوامل عدة تحكم أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه منظمة ما مثل حجمها وموقعها وعدد موظفيها وامكانياتها. كما أن التنظيم الذي يصلح لمنظمة ما في زمن محدد قد لا يكون ملائماً لها في فترة ما إذا تغيرت الظروف، لذا تلجأ بعض المنظمات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها عند فحص التنظيمات الإدارية. ويمكن استنتاج بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من أدبيات التنظيم وتقسيمها الآتي: (الاغبري 2000 ص 268).

### أولاً: على مستوى القيادة:

- أن يستجيب الموظف للأوامر من رئيس واحد وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.
- أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة محددة.
- أن يتم العمل حسب التسلسل الهرمي للسلطة مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف عبء العمل عليه ليتفرغ للأمور المهمة وينجز المهام بسرعة أكبر.

### ثانياً: على مستوى العاملين:

- الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم مفهومة وواضحة ومكتوبة.
- مدى دقة توزيع الأعمال على الموظفين لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة وفق طاقته وامكانياته.
- مستوى العلاقات الإنسانية بين كافة منسوبي المنظمة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل

### ثالثاً: على مستوى العمل:

- عدم الإزدواجية في العمل: أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز معين وشخص معين يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.
- مدى التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بفاعلية وسرعة .
- أن يتسم التنظيم بالبساطة والمرونة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بكل سهولة ويسر.
- أن يكون هنالك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة محددة وواضحة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين اقسام المنظمة بسهولة ويسر.
- أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- أن يكون التنظيم مستقراً نوعاً ما حيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.
- أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المنظمة ومن ثم الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

### رابعاً: التنظيم مع استخدام اللجان:

تعد اللجان من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمي ينبض بالحياة ولتنسيق الخطط والسياسات ولتمكين أعضاء التنظيم من العمل مع بعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك، ولذا يعتبر العديد من المديرين أن اللجان هي أكثر الوسائل التنسيقية فاعلية وأنها أداة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في منظمات اليوم.

### ❖ الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري:

إن الإتجاه الحديث في إدارات المنظمات في الوقت الحالي ينطلق من النظر إلى المنظمة كمؤسسة مستقلة لها إدارتها المنفصلة التي تدير شؤونها في إطار من التنسيق الملائم مع بقية مؤسسات المجتمع وذلك لسببين: السبب الأول لإعطائها الحرية في إدارة شؤونها الادارية

والمالية إدارة ذاتية والإشراف على منشآتها من غير أي معوقات وقيود وذلك في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة. والسبب الثاني لإكسابها درجة من المرونة خاصة فيما يرتبط بأمر التحديث والتطوير والبحث الذي يتلائم مع أهداف المنظمة . ونلاحظ أن العديد من الدراسات التي اهتمت بالتنظيم الإداري في الدول المتقدمة اهتمت بتقويم وتحديث الإدارة بما يتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية وظهور العديد من التحديات مثل العولمة بجميع أنواعها، وثورة تقنيات المعلومات، وحدة المنافسة بين المؤسسات. فمع ظهور العديد من التحديات وكبر حجم المنظمات وضغط المنظمات، وزيادة عدد العاملين، تطلب ذلك تغيير في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو التركيز على القدرة والمهارة بدلا من الخلفية الوظيفية أو الخبرة، وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية . (Shsttock, M)2000. مرنة تسمح بالمشاركة

ان المنظمات مع التقنية والتطور السريع ستعتمد على التكنولوجيا في التواصل بين الأفراد، لذا يجب أن تتهيأ المنظمات لهذه التكنولوجيا وتستعد عن طريق تطوير هياكلها التنظيمية التي يجب أن تتصف بالمرونة لتستوعب التكنولوجيا الحديثة. ولكن نتيجة لهذه التطورات احتاجت المنظمات لموارد مالية كبيرة من الحكومة وزاد تأثير المنظمات على اقتصاد الدولة مما أدى إلى زيادة تدخل الحكومة المركزية أكثر من السابق في شؤون المنظمة مما أدى إلى تعقيد عمل إدارة المنظمات وقلل من حرية القيادات في التصرف في شؤون المنظمات (Lauwerys, J). 2008

## 2.3. مفهوم التميز المؤسسي

### ❖ 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



- 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.

## ❖ أبعاد التميز المؤسسي:

### التميز القيادي:

تؤثر القيادة على التميز عن طريق تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز والابداع، عن طريق تميزها بالمهارة القيادية والعلاقات في العمل الفعالة، والمقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليد، وايضا اهتمامها بالتشجيع على المنافسة بين العاملين للوصول الى افكار جديدة، كما ان القيادة اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصال المباشرة بينها وبين العاملين، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المرتبطة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى ابتكار واقتراحات حلول جديدة لمشكلاتها. وهناك نشاطات عديدة، التي ينبغي أن يقوم بها القادة لتشجيع التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يعمل على تسهيل انسياب الأفكار الابتكارية والمعلومات بين العاملين والقيادة مباشرة من غير حواجز بيروقراطية، ايضا فإن القدرة الابتكارية لدى العاملين تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

### التميز بتقديم خدمة:

حيث ان جميع فئات المتعاملين يعتبرون بمثابة مستهلكين للخدمات والسلع، وعند الحصول على سلعة لا تلبي احتياجات المتعاملين او تزيد من توقعاتهم فانهم يلجؤون الى منافسين ليتعاملوا معهم. وتحت ادارة التميز فان اللجوء الى هذه النتائج يعتبر مؤشرا على ان هناك خطأ في أسلوب الخدمة المقدمة التي تؤدي لانتاج هذه الخدمة، وهذه الاعراض تؤدي الى خطة عمل من أجل تصحيح هذه الاخطاء أو نواحي التقصير ومما لا شك فيه ان استخدام المدخل الهيكلي لحل هذه المشاكل يجعل بالإمكان السير نحو التحسين المستمر. هناك عدة قواعد تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، والتي منها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل كذلك محاولة فهم رغبات العملاء و تقديمها على الوجه المطلوب.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك عن طريق المساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من رضا العميل بما قام بشرائه.
- التواصل مع العملاء عن طريق الاستماع لهم، ومعرفة احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية
- التعرف على إمكانيات المنظمة ونقاط ضعفها والعمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في تلافي نقاط الضعف وذلك من أجل تقديم الخدمة للعملاء.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى الموظفين في الخدمة المقدمة للعملاء.
- عدم إلقاء اللوم على العاملين أمام العملاء بل ينبغي القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة هادئة ولائقة.

### التميز البشري:

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي الموارد البشرية. وعلى مر الزمن كان الاهتمام الاول للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان. باعتبار ان الإنسان هو نقطة البداية والنهاية. فهو المكون الأساس ي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية. ولذا فإنه من المنطقي أن يكون المورد البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وتعود أهمية المورد البشري إلى أسباب عدة منها : أن الإنسان هو الذي يتخذ القرار وهو المسؤول عن الابتكار والتجديد وهو وسيط التعلم في المنظمة. فمما لا شك فيه أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية إتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري بجميع المقاييس هو العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات. فمن الصعوبة أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل التي تساعد على اتخاذ القرار يعني بالضرورة ان نستغني عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات (غازي، 2014، ص 8).

#### ❖ التحديات الإدارية التي تواجه التميز المؤسسي:

##### التحديات الإدارية:

إن التحديات الادارية التي تواجه التميز المؤسس ي كثيرة ومتعددة، ومن أهم هذه التحديات : ضعف الدعم من الإدارة العليا: تعد الإدارة نظاما متكاملا من المكونات والمعلومات والتشريع والموارد البشرية؛ لذا فإن تطبيق الإدارة على النحو الجيد يتطلب عديدا من المقومات المتكاملة؛ ولذلك فإن توفير الدعم من الإدارة العليا من الأمور المهمة والضرورية للموظفين؛ حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بأفضل طريقة، ذلك يؤدي إلى الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة الموارد على المستويات كافة، وتوفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من معوقات اتخاذ القرار. (شـلبي، 2011م، ص 11-12).

لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعلم أن التميز المؤسس ي هو الأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة وللحفاظ على مقوماتها، وأن قلة الدعم المقدم من الادارات العليا يؤثر تأثيرا كبيرا في تحقيق التميز المؤسسي.

الاعتماد الكلي على شركات خارجية للتطوير والتدريب: إن اعتماد المؤسسات على شركات خارجية من أجل تطويرها يعد من أكثر الأخطار المحدقة بأي مؤسسة، فعلى الرغم من أهمية التطوير، إلا أن الاعتماد على مؤسسات خارجية قد يكون من ضمن أفرادها من ينقل معلومات المؤسسة إلى مؤسسات أخرى منافسة أو معادية، ويسبب الضرر الكبير بها. لذلك يجب على المؤسسات التي تقوم بعملية تطوير لانظمتها ان تدخل موظفيها وتشركهم في

عملية التطوير والتدريب؛ ليكونوا فيما بعد هم من يقومون بذلك، ولا يتم اللجوء الى المؤسسات وشركات التطوير الخارجية.

ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة: إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة، وفي الوقت ذاته تعد محركا مهما يمكن من خلاله مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمنشأة والحفاظ عليها، وفي كثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم. (دليل الممارسات الجيدة الدولية، 2013م، ص7).

#### ❖ التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي:

من اهم التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي:

تحديات أمن المعلومات للمؤسسة: من أهم الأخطار المحتملة التي يخشى منها على أمن المعلومات هي عملية الاختراق أو الاقتحام لنظام المعلومات، التي يمكن ان تأخذ الشكل العادي التقليدي الذي يقوم فيه المقتحم بالحصول على اسم الدخول وكلمة المرور عن طريق غير مشروع، أو من خلال خرق القوانين واللوائح، وذلك عن طريق التسلل أو الاحتيال، أو قد يكون المقتحم من العاملين داخل المؤسسة المسموح لهم بالدخول إلى النظام، ولكنه يتجاوز حدود الصلاحيات الممنوحة له؛ للوصول إلى المعلومات ذات الحماية غير الكافية، والاطلاع على البيانات، أو تعديلها، أو حذفها، أو إضافة بيانات جديدة. (أحمد، 2014م).

عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: يجب أن تقوم المؤسسات بالمساهمة في تعزيز وعي موظفيها حول أمن المعلومات، وذلك عن طريق إلحاقهم ببعض الورش التدريبية أو إعطائهم فكرة عن أهمية حماية البيانات، وكيفية المحافظة على سرية المعلومات، وأساليب أمن تلك المعلومات، كل ذلك سوف يجعلهم أكثر وعيا واستعدادا لفهم حدوث بعض المخاطر؛ نتيجة استخدام الإنترنت والتكنولوجيا في كل المجالات، أيضا يجب الشرح للموظف أنه كلما زادت الحماية على الأجهزة، زادت صعوبة الاستخدام للموظف، مما يؤدي إلى تأخير أو تعطيل العمليات اليومية، مما يولد شعورا أن هذه الحماية ضرورية لحماية الموظف ولحماية أصول المؤسسة والتكيف مع هذه الاجراءات (عبدالكريم، والربيعي، 2013).

المورد البشري: إن محور الخطر هو الإنسان، سواء المستخدم أو الشخص المنوط به مهام تقنية معينة تتصل بالنظام، فإدراك هذا الشخص حدود صلاحياته، وإدراكه آليات التعامل مع الخطر، وسلامة الرقابة على أنشطته في حدود احترام حقوقه القانونية، هي مسائل رئيسة يعنى بها نظام الأمن الشامل، وتحديدًا في بيئة العمل المرتكزة على نظم الكمبيوتر، وقواعد البيانات. (قدايفة، 2016م، ص167).

يرى الباحث أن الكادر البشري من الأفراد في المؤسسات يعتبر أشد خطورة على أمن المعلومات، ويعد تحديًا كبيرًا حيث أن من لديه القدرة على الدخول يستطيع نقل الملفات ونسخها، ولا يمكن استثناء أحد، سواء من إدارة أو موظف صغير؛ لذا يجب على من يعين العاملين في المؤسسات والأماكن المهمة أن يكون على قدر من الخبرة في هذا المجال، ولديه قدرة وبصيرة في الاختيار الصحيح للأفراد الجدد قدر المستطاع، كما للرقابة على الأفراد دور كبير أثناء العمل حتى يحس العاملون أنهم مراقبون من قبل أطراف أخرى حتى لو كان هؤلاء العاملون هم المسؤولون عن سلامة وحفظ المعلومات وحمايتها من الأخطار التهديدات.

## 2.4. العلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي

- دراسة النسور (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ التمكين والاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية و العمليات والمعرفة؛ والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، تم عمل استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وكانت أهم النتائج: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل)، كما أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي؛ والتميز بالموارد البشرية؛ والتميز بالعمليات والتميز المعرفي؛ والتميز المالي).

#### دراسة شلوي (2010) -

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات وكيفية تطبيقه، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عنقودية طبقية، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات تنظيم المعرفة بحد ذاتها بل لاخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أداء المؤسسة بمدخله (مدخل الربحية ، مدخل العمليات، مدخل العملاء ، مدخل التعليم)

#### - دراسة العمري (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية، ونشر ثقافة التميز.

حيث إنها هي المحصلة الكلية للطريقة المتطورة التي يفكر بها معظم العاملين في المؤسسات أو يتصرفون بها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك حيال متلقي الخدمة والموردين، وأيضا الخدمات المقدمة وبالنسبة للمؤسسة والمجتمع وكافة الجهات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها؛ من خلال استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصل الباحث إلى أن نجاح المؤسسات والمنشآت السعودية بتطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي يرجع إلى الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء التطبيق.

#### دراسة حسام الدين (2017)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية و إبراز دور المركزية واللامركزية في نجاح العمل الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي و أسلوب الحصر الشامل، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :- أن هناك إحتراما وتطبيقا لمبادئ التنظيم تتمثل في نطاق ونمط الإشراف والذي يعني تحديد عدد ملائم من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية. وعدم إزدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.

## 2.5. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التنظيم الإداري وتأثيره على التميز المؤسسي، حيث تم تحليل مجموعة من الأبحاث التي تسلط الضوء على أهمية التنظيم كأداة فعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام.

تظهر الدراسات أن التنظيم الإداري ليس مجرد هيكل تنظيمي، بل هو عملية ديناميكية تتطلب التنسيق بين مختلف العناصر والموارد المتاحة داخل المؤسسة. وقد أظهرت الأبحاث أن التنظيم الفعال يسهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

علاوة على ذلك، لطالما كان هناك تركيز على العلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي، حيث أظهرت الدراسات أن وجود هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أكدت الأبحاث أن العمليات الإدارية المنهجية والمرنة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

تسعى هذه الدراسات إلى تقديم رؤى حول كيفية تطبيق مفاهيم التنظيم الإداري بشكل فعال، مما يساعد المؤسسات في التغلب على التحديات التي تواجهها. كما أن الفهم العميق للعمليات التنظيمية يمكن أن يسهم في تحسين اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

كما تم التطرق إلى أهمية التدريب والتطوير المستمر للموظفين كجزء من عملية التنظيم الإداري، حيث أن استثمار المؤسسات في تطوير مهارات موظفيها يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز.

في الختام، تؤكد الدراسات السابقة على دور التنظيم الإداري كعامل رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتطبيق أنماط تنظيمية تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية. يتطلب ذلك من القائمين على إدارة المؤسسات أن يكونوا مرنين وقادرين على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات في عالم الأعمال، مما يعزز من فرص النجاح والاستمرارية في ظل التحديات المتزايدة.

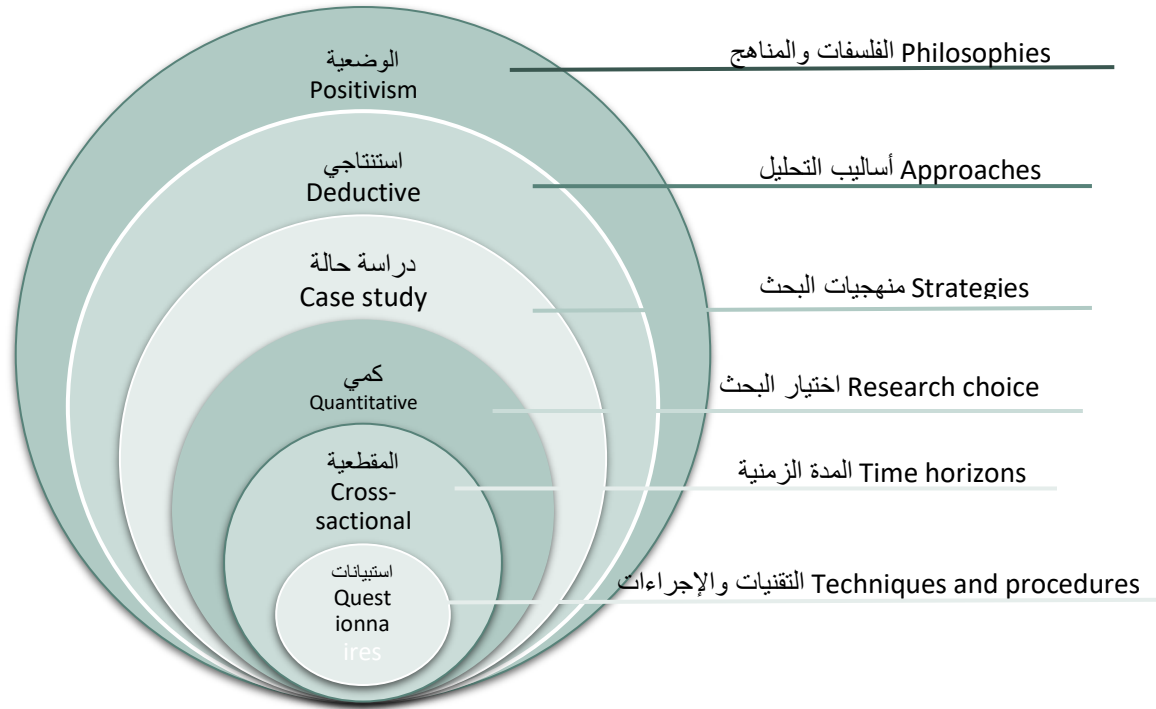
### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الطالب

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

#### ❖ المتغير المستقل: (التنظيم الإداري)

واعتمد الباحث على استبانة (بن موسى سليمة, & روابح ريمة). وذلك لقياس المتغير المستقل التنظيم الإداري وذلك من حيث 3 أبعاد وهي العمليات الإدارية المنهجية والعمليات الإدارية المرنة والهيكل التنظيمي بأجمالي 13 للمتغير حيث أن بعد العمليات الإدارية المنهجية 5 عناصر، العمليات الإدارية المرنة يتكون من 4 عناصر، وبعد الهيكل التنظيمي يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

#### جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التنظيم الإداري.

| المتغير المستقل | الأبعاد                    | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                       |
|-----------------|----------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنظيم الإداري | العمليات الإدارية المنهجية | 5            | بن موسى سليمة, & روابح ريمة. (2020). فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (Doctoral dissertation, علم اجتماع تنظيم و عمل).). |
|                 | العمليات الإدارية المرنة   | 4            |                                                                                                                                              |
|                 | الهيكل التنظيمي            | 4            |                                                                                                                                              |
|                 | المجموع                    | 13           |                                                                                                                                              |

المصدر: الطالب

### ❖ المتغير التابع: ( التميز المؤسسي)

واعتمد الباحث على استبانة (مشري وآخرون). وذلك لقياس المتغير التابع التميز المؤسسي، وذلك من حيث العبارات الخاصة بالتميز المؤسسي، بأجمالي 13 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

### جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التميز المؤسسي.

| المتغير التابع | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                            |
|----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التميز المؤسسي | 13           | مشري، تقوى، البروقي، &<br>رميسة. (2023). دور الإدارة<br>الرشيقة في تحقيق التميز<br>المؤسسي ( Doctoral<br>dissertation, جامعة الشهيد<br>الشيخ العربي التبسي تبسة). |

المصدر: الطالب

### 3.6. أنواع البيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

- إبراهيم، يحيى (2014) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، ط2، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- 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 ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، ع1.
- 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 الملك عبدالعزيز، (27)(2) ص 245-302.
- الغريب، شبل؛ وحسين، سلامة؛ والمليجي، رضا (2005م). الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- القرزعي، مها صالح (2018) فلسفة إدارة التميز المؤسس ي 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 الملك 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، (22-23) 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 اجراءات العمل ، ط4. الاردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع.
- حسام الدين، عمران (2017) وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم تيسير منشآت رياضية.
- داود، محمد (2020) إدارة التميز والإبداع 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.
- شاي، صالح(2010) أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- شلبي، جمانة (2011) واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبدالكريم، نهاد والربيعي، خلود (2013) أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 8، ع 23: (ص 289-317).
- غازي، علي علي (2014) الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشرائط كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح سلسلة التميز، ع 3.
- قدايفة، أمينة (2016) استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع (6) ص 160-178
- استبيان المتغير المستقل: بن موسى سليمة, & روابح ريمة. (2020). فعالية التنظيم الاداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (Doctoral dissertation, علم اجتماع تنظيم و عمل).
- <https://dspace.univ-bba.dz/handle/123456789/2095>
- استبيان المتغير التابع: مشري، تقوى، البروقي، & رميسة. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة) <http://dspace.univtebessa.dz:8080/jspui/handle/123456789/9641>

## استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة تطبيقية لشركة السيارات عبد اللطيف جميل".

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين التنظيم الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحث: فؤاد وجيه خجا

## البيانات الشخصية:

### الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

### المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

### العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

### سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

## الاستبيان الاول: التنظيم الاداري

| الرقم                      | التنظيم الاداري |       |                                                                                |
|----------------------------|-----------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                            | موافق           | محايد | غير موافق                                                                      |
| العمليات الإدارية المنهجية |                 |       |                                                                                |
| 1                          |                 |       | تأخذ ادارة الشركة بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الادارية |
| 2                          |                 |       | هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرار بين الموظفين والمدير                         |
| 3                          |                 |       | هل توافق على ان عملية التخطيط الجيد تساهم في انجاز المهام                      |
| 4                          |                 |       | تضع الشركة خطط وبرامج بعيدة المدى لتحقيق اهدافها                               |
| 5                          |                 |       | تقعد ان العلاقات الرسمية في العمل تؤدي الى زيادة الاحترام والانضباط            |
| العمليات الإدارية المرنة   |                 |       |                                                                                |
|                            | موافق           | محايد | غير موافق                                                                      |
| 6                          |                 |       | تشعر ان العمليات الموكلة لك تسير بشكل متسلسل دون وجود عراقيل                   |
| 7                          |                 |       | توفر ادارة الشركة كل التسهيلات والامكانيات المناسبة لتسهيل المهام الموكلة لك   |
| 8                          |                 |       | تسعى ادارة الشركة لأحداث المرونة بين مختلف المصالح الادارية خدمة لأهداف الشركة |
| 9                          |                 |       | هناك تكامل وتنسيق وظيفي بين مختلف المصالح والمهام الادارية                     |
| الهيكل التنظيمي            |                 |       |                                                                                |
|                            | موافق           | محايد | غير موافق                                                                      |
| 10                         |                 |       | يوجد هيكل تنظيمي في الشركة يحدد لك وظائفك بدقة                                 |
| 11                         |                 |       | تتلقى الاوامر في عملك من رئيس واحد                                             |
| 12                         |                 |       | في اعتقادك هل الهيكل يساعد على تنفيذ العمليات الادارية                         |
| 13                         |                 |       | المنصب التي تشغل مناسب لمتطلباتك وقدراتك ومهاراتك                              |

## الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي

| الرقم | التميز المؤسسي                                                                                | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال                                         |       |       |           |
| 2     | تمتلك المؤسسة القدرة على التوقعات المستقبلية لتعزيز مركزها التنافس                            |       |       |           |
| 3     | تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء         |       |       |           |
| 4     | تعمل المؤسسة على صياغة إستراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية. |       |       |           |
| 5     | يحقق التميز عبر تطوير المسيرين في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءات ومهارات متميزة.           |       |       |           |
| 6     | لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق التميز.                                                |       |       |           |
| 7     | تعمل المؤسسة على تحسين معارف المسيرين وتأهيلهم.                                               |       |       |           |
| 8     | تسعى المؤسسة لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل.                             |       |       |           |
| 9     | تمتلك المؤسسة نموذج لتقييم أداء المسيرين.                                                     |       |       |           |
| 10    | تمتلك المؤسسة القدرة على تطبيق برامج التميز المؤسسي وتوجيه المسيرين لذلك.                     |       |       |           |
| 11    | تخصص المؤسسة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التميز المؤسسي.                           |       |       |           |
| 12    | يوجد لدى المؤسسة خطط طوارئ تضمن سلامة المسيرين فيها.                                          |       |       |           |
| 13    | يملك المسكرون المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لتطوير العمل.             |       |       |           |