

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الحوكمة الإدارية و أثرها على التميز التنظيمي
دراسة ميدانية بمصنع الجبس بمدينة أولاد جلال - نموذجاً -

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل.

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذ(ة):

د / تمرسيت فتيحة

إعداد الطالبتين :

عزيزة دويذة

ندی مباركي

السنة الجامعية: 2023 / 2024

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(ما لا يشكر الناس لا يشكر الله)

وامتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم فإننا نشكر الله على
نعمت العلم و عطائه وتوفيقه لنا في هذه المسيرة
كما نتقدم بوافر الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة
فتيحة تمرسيت على مجهوداتها وتعبها المبذول
لتصويب اخطاءنا وسعة صبرها معانا ولا يكفي
شكرها لأنها لم تكن الاستاذة فقط بل كانت الأم
وصديقة حفظك الله ورعاك وخلف من امثالك انشاء
الله

ولنا فائق الشكر وتقدير للجنة المناقشة لمذكرتنا لنيل
شهادة الماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

الفهرس

الصفحة	المحتويات
أب	الإهداء شكر وعرقان قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
5	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي أولا : اشكالية الدراسة
5	ثانيا :أسباب اختيار الموضوع
6	ثالثا :أهمية الدراسة
6	رابعا : أهداف الدراسة
6	خامسا :تحديد المفاهيم.....
6	سادسا :الدراسات السابقة
7	
12	الفصل الثاني : الإطار النظري المبحث الأول :الحوكمة الإدارية
13	تمهيد
13	أولا: مفهوم الحوكمة الإدارية
14	ثانيا : أهمية الحوكمة الإدارية
14	ثالثا : أهداف الحوكمة الإدارية
15	رابعا : خصائص الحوكمة الإدارية
16	خامسا : مبادئ الحوكمة الإدارية
17	سادسا :نظريات الحوكمة
21	سابعا : منظومة الحوكمة
22	خلاصة القول:.....
26	المبحث الثاني : التميز التنظيمي
27	تمهيد
	أولا :مفهوم التميز التنظيمي

29	ثانيا :خصائص التميز التنظيمي
30	ثالثا: أهمية التميز التنظيمي
32	رابعا :مبادئ التميز التنظيمي
34	خامسا:دوافع التميز التنظيمي
36	سادسا: مراحل تطبيق التميز التنظيمي
37	سابعا : نماذج التميز التنظيمي عربيا وأجنيبيا.....
40	خلاصة القول
الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
47	تمهيد
48	أولا :تحديد المنهج المستخدم
48	ثانيا : مجالات الدراسة
50	ثالثا:أدوات جمع البيانات.....
51	رابعا: الأساليب الإحصائية.....
51	خامسا: صعوبات الدراسة.....
52	خلاصة القول.....
الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة	
56	1- عرض و تحليل البيانات.....
80	2- عرض نتائج الدراسة.....
83	الخاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
56	جدول رقم (01): يوضح جنس العينة
57	جدول رقم (02): يوضح الحالة الإجتماعية
58	جدول رقم (03): يوضح الخبرة المهنية
59	جدول رقم (04): يوضح المؤهلات العلمية
60	جدول رقم (05): يوضح دور تفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح في خلق الإبداع
61	جدول رقم (06): يوضح اتخاذ المسؤول قراراته بشفافية ووضوح
62	جدول رقم (07): يوضح اعتماد المسؤول على تقديم بأمانة و موضوعية
63	جدول رقم (08): يوضح وجود علاقات إدارية بين المسؤولين و العاملين
64	جدول رقم (09): يوضح مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية و الوضوح خلق الإبداع
65	جدول رقم (10): يوضح إخضاع المؤسسة لرقابة الخارجية
66	جدول رقم (11): يوضح وجود آلية مساءلة للموظف داخل المنظمة
67	جدول رقم (12): يوضح مساهمة المراقبة الداخلية في تفعيل القرارات
68	جدول رقم (13): يوضح إلتزام المنظمة لتقديم تقارير لجهات عليا حول القضايا الفساد
69	جدول رقم (14): يوضح تطبيق مبدأ المساءلة كأداة فعالة لتحقيق تميز التنظيمي
70	جدول رقم (15): يوضح وجود إطار قانوني منظم
71	جدول رقم (16): يوضح احترام المنظمة لنصوص القانونية مطروحة
72	جدول رقم (17): يوضح احترام القانون واجب على جمع دون إستثناء
73	جدول رقم (18): يوضح نظام مداومة نظام جيد
74	جدول رقم (19): يوضح مساهمة تطبيق القانون داخل المنظمة في تحقيق إلتزام قانوني
75	جدول رقم (20): يوضح نجاح مؤسسة مرهون بفعالية أداء العاملين

76	جدول رقم (21): يوضح مساهمة تفاعل الهيكل التنظيمي على تحقيق الكفاءة في عملية التسيير
77	جدول رقم (22): يوضح تنسيق الإدارة أنشطتها و برامجها مع المسؤولين المحليين والخارجيين
78	جدول رقم (23): يوضح طرق لقياس معايير مدى الكفاءة و الفعالية في السير الحسن للعمل
79	جدول رقم (24): يوضح مبدأ الكفاءة يخلق التميز التنظيمي

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
56	شكل رقم 01: يمثل جنس أفراد العينة
57	شكل رقم 02: يمثل الحالة الإجتماعية
58	شكل رقم 03: يمثل الخبرة المهنية
59	شكل رقم 04: يمثل المؤهلات العلمية

المقدمة

المقدمة :

تعد الحوكمة احد اهم متطلبات التنمية في جميع المجتمعات والدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة احداث اصلاحات عديدة في بنيتها السياسية والاقتصادية بغية تحقيق حاجات المواطنين لأساسية .وتعد الجزائر احدي هذه الدول التي تهدف من خلال ادارتها المحلية الى الترقية ,نوعية الخدمة العمومية في جميع المجالات من خلال محاولة القضاء على الممارسات البيروقراطية .الى جانب تعزيز الشفافية والفعالية وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية .

ولهذا تشهد المؤسسة الجزائرية تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات الاقتصادية واجتماعية وتكنولوجية هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة لذلك كان لازما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مراحل من بينها التركيز على مواردها .لاشك ان من اهمها المورد البشري الذي يعتبر من اهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها فان وجود مسؤول رشيد وقائد ملائم لمنظمة فان طبيعة عمله تحرك وتشجع قدرات العمال وتولد الرغبة لديهم لابداء المهارات والخبرات لتجسيد افكار جديدة وتحقيق الابداع .

فتعد معظم المؤسسات الاقتصادية هيا من تسعى لتحقيق الابداع والتنافس وخلق روح المبادرة وتحسين الاداء الوظيفي بشتى انواعه .من الناحية الواقعية فان الحوكمة الادارية قد تعتبر عنصر اساسي للإبداع والتميز التنظيمي وهذا ما حاولنا البحث عليه في دراستنا والتي تمثلت في شقين النظري واخر ميداني او تطبيقي وللوصول الى هدفنا من هذه الدراسة قمنا بتقسيمها وفق لعدة فصول والتي تمثلت كالآتي :

الفصل الاول: وقد تمثل في اشكالية الدراسة وصياغة التساؤلات *واهداف الدراسة *واهمية الدراسة*وتحديد المفاهيم *والدراسات السابقة .

الفصل الثاني :وقد خصص هذا الفصل لحديث عن كل من الحوكمة الادارية ومفهومها *خصائصها *اهميتها*اهدافها*مبادئها*نظرياتها*ومنظومتها*وكل هذا جمع في المبحث الاول .

المبحث الثاني :الذي تمثل في التميز التنظيمي وقد تم عرض كل من

مفهومه *خصائصه*اهمية*اهدافه*ومبادئه*مقوماته*ودوافعه*الاسباب الداعمة له .

الفصل الثالث :تمثل في ابراز اهم اجراءات المنهجية والتي تضمنت مجالات الدراسة (مجال

مكاني-زمني-بشري) وادوات جمع البيانات و الاساليب المعتمدة

الفصل الرابع : تم تحليل الجداول واستخلاص النتائج في الأخير .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي

فهرس الفصل الأول

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

أولا / تحديد الإشكالية

حظيت الحوكمة باهتمام كبير على الصعيدين العملي و العلمي ،وقد اتجهت العديد من الدراسات إلى البحث مدى تطبيق الحوكمة بمختلف الأنشطة الإدارية و الاقتصادية وما يرتبط بالحوكمة من مفاهيم و ممارسات يمكن تطبيقها على الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية المختلفة و توصلت نتائج العديد من الدراسات و التجارب العلمية إلى ما يفيد بأن الحوكمة تساهم بتطوير أداة الأجهزة الحكومية و بشكل عام تهدف قواعد الحوكمة المؤسسات في القطاعين العام و الخاص إلى تحقيق الشفافية و العدالة و تفعيل المساءلة و المحاسبة الإدارة المؤسسات .وتعد الجزائر من الدول التي تهدف من خلال إدارتها المحلية إلى ترقية نوعية الخدمة العمومية . في جميع المجالات من خلال محاولة القضاء على الممارسات البيروقراطية و هذا ما جاء بهتقرير الحوكمة و التنمية الاقتصادية الصادر على بنك الدولي سنة 1992 .

إذا أعتبرت من أهم التقارير التي أكدت على ظهور الحوكمة وأيضا تقرير الديمقراطية و التنمية الاقتصادية الصادر على البنك الدولي عام 1997 .

ومن ظهور الحوكمة بالجزائر تعددت فروعها في المجال الاقتصادي و الإجتماعي والإداري ويعتبر هذا الأخير جوهر العملية البحثية ، فقد كانت تقاريرالمجلس الإجتماعي و الاقتصادي تنص على ضرورة تفعيل الحوكمة الإدارية لأنها تمثل مجموعة من القواعد و المعايير و الممارسات التي تهدف إلى تنظيم إدارة المنظمة ، وضمان حسن أدائها و تحقيق أهدافها .

فقد تقوم الحوكمة الإدارية لإبراز التوجيه الإستراتيجي كضمان يكون لدى المنظمة رؤية و رسالة واضحتين ، و أهداف محددة وقابلة للقياس لان هناك قانون يسعى لمحاسبة المسؤولين على إدارة وعلى أفعالهم و إلتزامهم بالقيم الأخلاقية و المعايير المهنية .

وقد نتج عن الحوكمة الإدارية مساحة من المسؤولية الإدارية داخل المنظمة لتحسين كفاءة وفعاليتها المنظمة وإبراز المساءلة مما يساهم على بناء الثقة بين أصحاب المنظمة تشجيعا للإبداع وتحسين المستمر في المنظمة من خلال توفير بيئة عمل داعمة لهذا الإبداع و التطوير .لأنه يخلق روح المنافسة بين المنظمات الإدارية و غيرها لأنها تعمل بصورة دائمة لتحقيق النجاح والمحافظة على مكانتها و تعديل إستراتيجيتها ولهذا فقد يخلق تميزا في نظامها الداخلي أو الخارجي . ومن هذا التميز توصلنا ل طرح التساؤل التالي : هل تساهم الحوكمة الإدارية في تفعيل التميز التنظيمي داخل المنظمة ؟

الأسئلة الفرعية :

- 1/- ما هو دور تفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح في خلق الإبداع داخل المنظمة ؟
- 2/- ما هو دور تطبيق مبدأ المساءلة في تحفيز على الإلتزام المهني داخل المنظمة ؟
- 3/- هل يؤدي الإلتزام القانوني الى تحقيق التميز الوظيفي ؟
- 4/- هل الكفاءة و لفعالية لها دور في خلق التميز التنظيمي داخل المنظمة ؟

أسباب إختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

- الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإدارية و التميز التنظيمي
- الميل إلى معرفة واقع نظام الحوكمة الإدارية ودورها
- أسباب الموضوعية :
- حداثة الموضوع و ندرة الموضوعات التي تبحث في الحوكمة الإدارية و التميز التنظيمي
- توظيف المعارف المكتسبة و إستقطابها على الواقع .

أهمية الدراسة :

- تظهر أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حديثا .وبتفصيل في مجال علم الإجتماع تنظيم وعمل والتي تتمحور حول الحوكمة الإدارية و غيراز أثرها على التميز التنظيمي لمختلف المنظمات وهذا من شأنه أن يعطي دلائل مهمة حيال طبيعة و نوعية الفكر أو المهارات الإدارية و غيرهاالتي تؤثرفي طبيعة مختلف القرارات .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة ما يلي :

- معرفة مبدأ المساءلة و الرقابة و مبدأ الشفافية و الوضوح داخل المنظمة
- إستخلاص طبيعة الجوانب الإيجابية للنظام الحوكمة الإدارية
- ابراز الجوانب الفكرية لحوكمة الإدارية و التميز التنظيمي
- إرشاد و توجيه الملائم في هذا المحور

تحديد المفاهيم الأساسية لدراسة :تمهيد :

إن مفاهيم الدراسة هي مؤشرات كل من المتغيرين التابع ومستقل وإن اختلاف المفاهيم وتعددتها فقد اعتمدنا فقط على المفاهيم الإجرائية لان المفاهيم النظرية سوف نتناولها في الفصول النظرية .

-الحوكمة : و يقصد بها النظام من القوانين التي يتم من خلالها توجيه أعمال الإدارة أو المؤسسة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق لأهدافها .

الحوكمة الإدارية : هي مجموعة القواعد و الضوابط و الإجراءات الداخلية في الإدارة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المسؤولين على تحقيق الملاك و المحافظة عليها .

التميز التنظيمي : قدرة المنظمات على المساهمة و مناقشة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها و حل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات .

الشفافية : مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف و القرارات و العمال الحالية المتاحة و منظورة و مفهومة و بشكل أكثر تحديد و منهج توفير المعلومات و جعل القرارات متصلة بالسياسة متعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في وقت المناسب و افنتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة .

المساءلة : مساءلة طرف من أطراف العقد أو الإتفاق للطرف الأخر .وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الإتفاق عن شروطها من حيث النوع و التوقيت و معايير الجودة .

الإلتزام القانوني : هو رابطة أو علاقة قانونية بين شخصين يلتزم بموجبها أحدهما و هو المدين أن يقوم بعمل لمصلحة لآخر و هو الدائن أو يمتنع عن القيام بعمل يضر بمصالحه . وهو السير الجيد وفق لما تقدمه المنظمة من القرارات .

الكفاءة والفعالية :

- الكفاءة : هي الإنتفاع من الموارد المادية و البشرية المتاحة و النتائج المحققة من خلال تنظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات .
- الفعالية : العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و النتائج المقدره وذلك من خلال قياس الإنحراف .

الإبداع :

هو إجراء تحسين فائق الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات و أدوات و أساليب العمل . ومراجعتها من وقت الى آخره لضمان جودة العمل . وكما يمكننا تعريفه بأنه ابتكار آلية جديدة

الأداء : هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ فهو هذا المعنى الذي يعتبر المحدد للنجاح المؤسسة وبقاءها في أسواقها المستهدفة . كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على تكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

الدراسات السابقة :

1/- دراسة أيمن عبد الحميد محمد .2010. أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بقطاع البترول المصري . كان الهدف منها : زيادة الإنتاجية و تحقق معدلات معقولة في مختلف المنظمات ومن فرضيات أنه توجد علاقة دالة الى حد من وجود البيئة الملائمة وتطبيق الحوكمة . اتبع المنهج الإستراتيجي .

2/- محمد بن سعيد لعمرى 2017 ،أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير على التميز التنظيمي.

الفصل الثاني
الإطار النظري

المبحث الأول الحوكمة الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم الحوكمة الإدارية

ثانياً : أهمية الحوكمة الإدارية

ثالثاً : أهداف الحوكمة الإدارية

رابعاً : خصائص الحوكمة الإدارية

خامساً : مبادئ الحوكمة الإدارية

سادساً : نظريات الحوكمة

سابعاً : منظومة الحوكمة

تمهيد :

تتمثل الحوكمة الإدارية إحدى أبرز إهتمامات التي إستحوذت على تركيز الأكاديميين و الممارسين و المنظمات المهنية و الجهات الأساسية ذات علاقة في الدول المتقدمة أو المتخلفة ، وذلك في محاولة نشر هذا المفهوم و تثبيته .حيث تؤسس الحوكمة النظام الذي يحدد العلاقات بين العمال و المديرين ، ومختلف الجهات المعنية .بوضع ضوابط و قوانين للنشاط المنظمة ، بحيث أن للحوكمة الإدارية في وقتنا الحالي دور المهم وواضح لأنها تعتبر الوسيلة الرئيسية لمحاربة الفساد الإداري وقد تعتبر منهاجاً إدارياً لإصلاح و محاربة الفساد داخل المنظمات .

وعليه في مبحثنا هذا سوف نوضح مجموعة من العناصر التي تمثل في مفهوم الحوكمة الإدارية و خصائصها ، وأهدافهاإلخ .

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الإدارية

اختلفت مجموعة الباحثين في تحديد مفهوم الحوكمة باختلاف الأماكن و لهذا نجد العديد من المفاهيم التي وضعت لتعريف هذا المصطلح و تذكر من بينها :

الحوكمة لغويا : معناها الحكم أو التحكم أي سيطرة على أمور دوافع و ضوابط التي تحكم العلاقات داخل المنظمة .

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporate cou أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، وهي أسلوب ممارسة السلطات الإدارية الرشيدة .

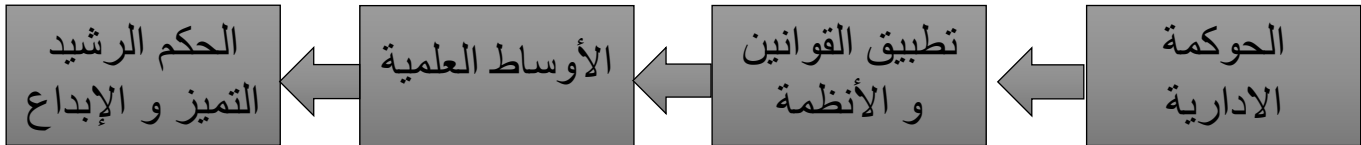
- تعرفها مؤسسة التمويل الدولية ifc الحوكمة بأنها : هي نظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها ¹.

- تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD: بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمتين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين ².

وهناك من يعرفها بأنها : مجموعة قواعد اللعبة التي تستعين بها الإدارة المنظمة من الداخل ، والقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق الماليين للمساهمين

إصطلاحا : تعني القواعد و الإجراءات التي تتبع لفظ وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة أو المؤسسة و إدارتها و أصحاب المصالح .فيها من أجل تحقيق كفاءة الأداء و الفعالية . و حفظ حقوق كل منهم و تمكينهم من الرقابة و التقييم الأداء .

تعرف بالنهج الإداري الذي يعطي قيم الإنصاف و الشفافية و المصارحة و المراقبة والمساءلة و التوثيق و الاحداث ³.



¹- سعد زنادر درويش و آخرون ، الحوكمة منهج إداري للإصلاح و محاربة الفساد ، جامعة الدول العربية ، منظمة العربية للتنمية الإدارية 2020- ص 8

²- أحمد الزين و محمد حسن عبد الجليل صبحي ، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009.

³- ابراهيم حلوب ملكاوي ، الحوكمة المفاهيم و الممارسات ، النشر و التوزيع الوراق ، ط1، 2023، ص 21.

- قواعد و مرجعيات الحوكمة .

- منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD)

- منظمة التمويل الدولية (IFC)

- لجنة بازل للرقابة المصرفية .¹

المطلب الثاني : أهمية الحوكمة الإدارية

للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة داخل المنظمات و الإدارات مختلفة

تحارب الفساد الإداري و تحاول القضاء عليه الإرتقاء و الإزدهار

تمكن من رفع كفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين أصحاب المصلحة و مجلس الإدارة .

تعمل على وضع إطاره تنظيمي و الذي يمكن من خلاله تحديد الأهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير المنبهات المناسبة بين أعضاء مجلس الإدارة لكي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

تحظى الإدارات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة مستثمرين لان القواعد تضمن حماية حقوقهم.²

تحديد العدالة و الشفافية و المعاملة الجيدة . حيث تعمل على نظام الحوكمة على ضمان العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع اطراف من المساهمين و المستثمرين وغيرهم من الإداريين .

إن تأسيس إطار قوي للحوكمة يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية و الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة .

تساهم في جذب و إستقطاب المواهب و أصحاب الكفاءات حيث تمثل القوى العاملة مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل مؤسسة و يمكن للشركة من خلال شهرتها إستقطاب المواهب و الإحتفاظ بها .³

و تهدف قواعد و ضوابط الحوكمة الى تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق المساءلة إدارة المنظمة ، و من ثم تحقيق الحماية للعملاء و حملة الوثائق جميعا مع مراعاة المصالح العمل و العمال و الحد من إستغلال

¹- مرجع سابق ، ابراهيم الخولف الملكاوي ، ص 33

²- غازي سلطان ، الحكم الراشد ، بيروت ، الشبكة العربية للنشر ، ط1 ، ص 56

³- صفوان المبيض ، الإدارة المحلية و الحوكمة ، ط1 ، بيروت ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001، ص98 ، 101.

السلطة في غير المصلحة العامة . بما يؤدي الى تنمية الإستثمار و تشجيع تدفقه و تنمية المدخرات و تعظيم الربحية و إتحة الفرص .

العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة

رغبة المنظمات في رفع الكفاءات الإدارة و زيادة فاعلية استغلال الموارد البشرية و المادية على أكمل وجه لتقديم الخدمات و منتجات جديدة¹

المطلب الثالث : أهداف الحوكمة الإدارية

تهدف قواعد الحوكمة وضوابطها إلى تحقيق الشفافية و العدالة ومنح حق مساءلة أداة العمل ، وبالتالي تحقيق الحماية لجميع العاملين في الأجهزة الحكومية .

-/تحقيق الإنسجام و العدالة الإجتماعية و ذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى المعيشي كافية المواطنين وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم كما تهدف الحوكمة الإدارية إلى إدماج جميع الأطراف في إتخاذ القرارات و كذلك توفر المعلومات بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية و حقوق و الواجبات.

-/تقوم أداة الإدارة العليا و تعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها

-/فرض الرقابة الفعالة على أداة الوحدات الإدارية و الإقتصادية و تدعيم المساءلة والمحاسبة بها .

-/تحقيق العدالة و الشفافية و محاربة الفساد

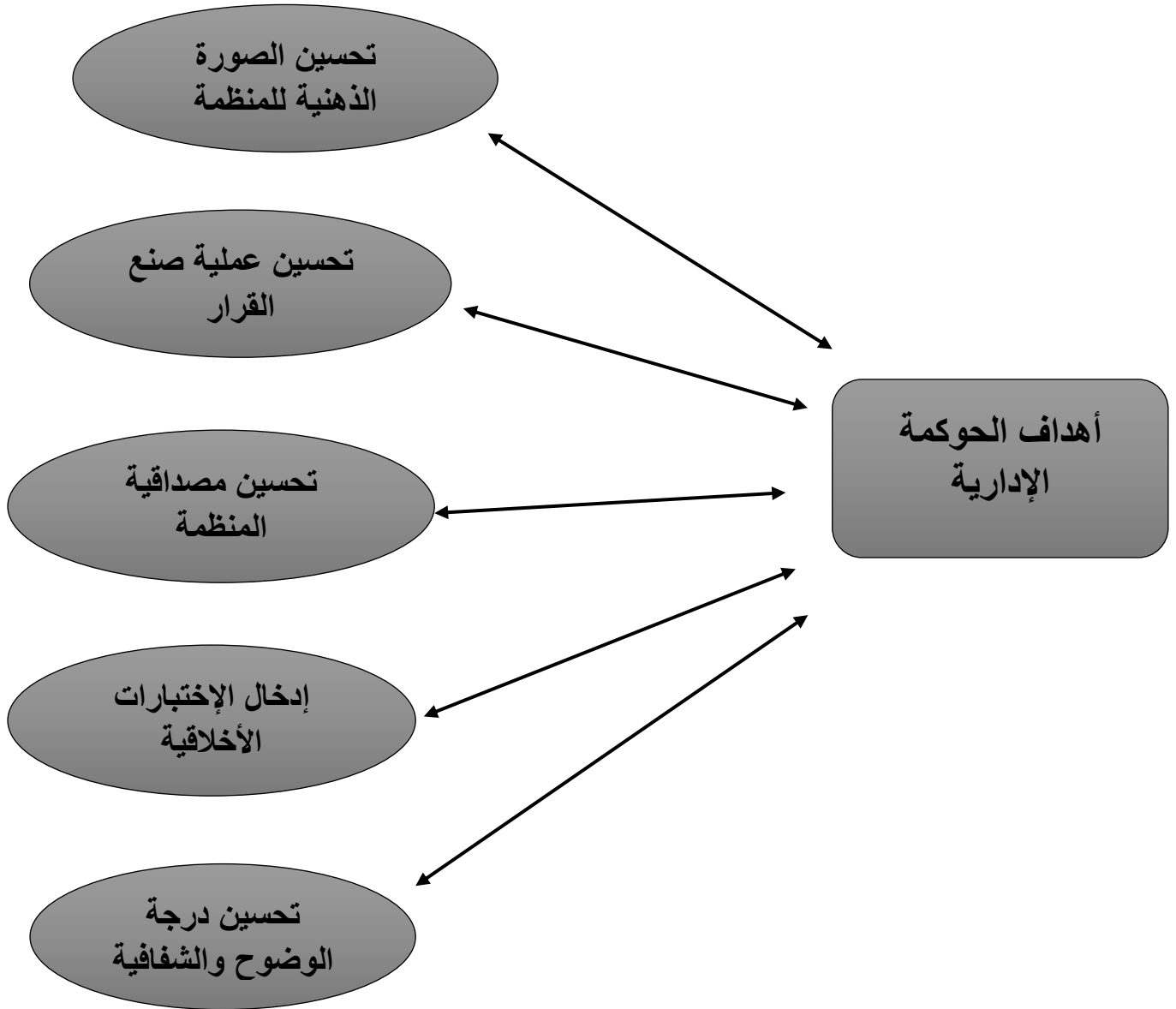
-/مراعاة مصالح الأطراف المختلفة و تفعيل التواصل معهم .

-/تحقيق مبدأ النزاهة و العدل و الشفافية في إستخدام السلطة و إدارة المال العام و موارد الدولة ، والحد من إستغلال السلطة العامة.²

¹- المرجع السابق ، الحوكمة المنهج إداري لإصلاح و محاربة الفساد ، ص 9.

²- إبراهيم الخلون الملكاوي الحوكمة ، المفاهيم و الممارسات ، دار النشر و التوزيع الوراق ، 2023، ص41.

2- المرجع السابق



الشكل : أهداف الحوكمة الإدارية

المطلب الرابع : خصائص الحوكمة الإدارية

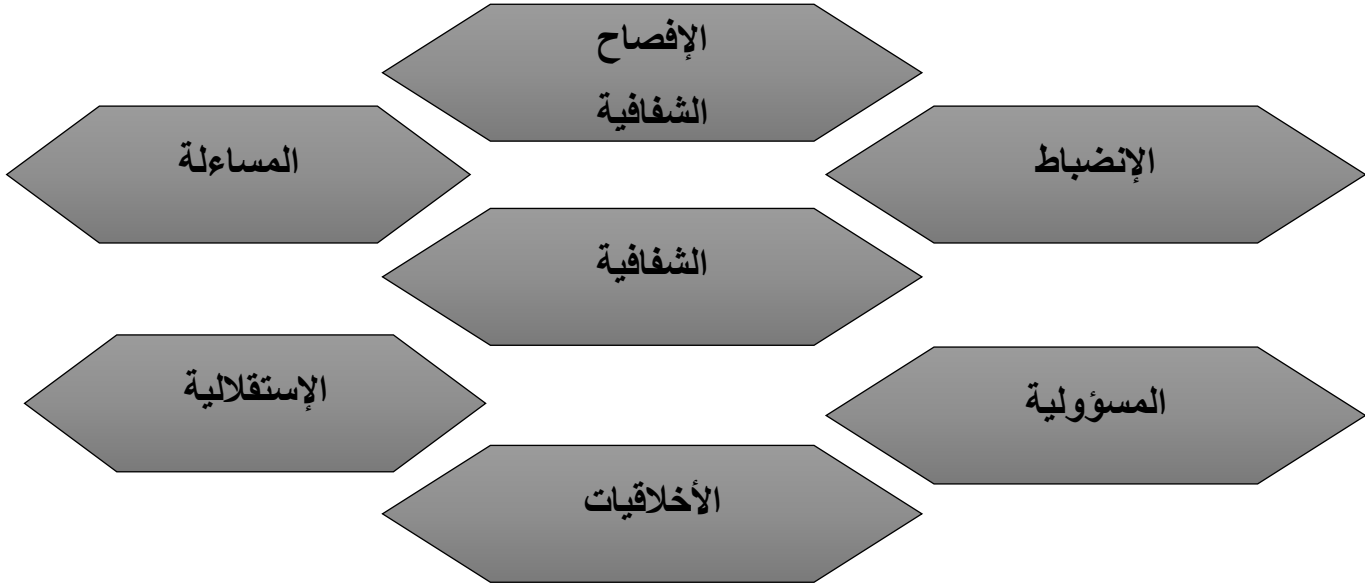
***الإفصاح و الشفافية :** وهي دعامة هامة ضمان العدالة و النزاهة و الثقة في إجراءات إدارة الشركات و إدارة أفرادها و إتخاذ القرارات الرشيدة .حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل المعلومات صحيحة وواضحة و كاملة عن أداء الشركة . عن طريق توفير نظام فعال للتقارير بالشفافية لجميع الأطراف .

***المساءلة :** هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القدرات و الذين يقدمون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم . وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية تبعاً للأعمالهم .

***الإنضباط** : من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح وتبين قوانين و تشريعات و تعليمات توضح حقوق و تحديد الواجبات .

***الاستقلالية** : هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيسة ذو النفوذ على المنظمة .

***المسؤولية** : تكون المسؤولية الأساسية عن الحوكمة الجيدة مروكة للمديرين و المدققين و تزويد المساهمين بضمان موضوعي ومستقل وبالإعتماد على تقارير المالية و المعلومات الأخرى¹.



الشكل : خصائص الحوكمة الإدارية

المطلب الخامس: مبادئ الحوكمة الإدارية

***حقوق المساهمين** :

تتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم ، وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات ، و حقوق التجويت ، و المشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المنظمة بما في ذلك عمليات الاندماج و إصدار أسهم جديدة ، و تمضي الإرشادات إلى تحديد مجموعة من موضوعات الأخرى المرتبطة بالإهتمام الأساسي لحماية قيمة المنظمة .

¹ - المرجع السابق ، غازي سلطان ، ص 96

*** المعاملة المتكافئة للمساهمين :**

تتضمن الإهتمام بحماية حقوق الأقلية من المساهمين ، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين داخل المنظمة ، بما فيهم المديرين و أعضاء مجلس الإدارة في الإستفادة من وضعهم المميزو على أعضاء مجلس الإدارة إن يعلنوا و يفصحوا عن أي مصلحة مادية في العمليات ووضعت هيئات سوق المال فترة مغلقة في التعامل على الأسهم تتوافر خلالها معلومات داخلية غير متوفرة للآخرين تكون ذات تأثير فعال في أسعار الأسهم .

*** دور أصحاب المصالح في حوكمة الإدارة :**

يتضمن الاعتراف بوجود أصحاب مصالح آخرين إلى جانب مساهمين مثل البنوك وعملة والأسهم و العاملين و الذين يعتبرون من أصحاب المصالح و ذوي الأهمية بالنسبة إلى الطريقة التي تعمل بها المنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية عدة نصوص تقوم بدراسة و حماية مصلحة أصحاب العمل لأنهم يعتبروا أنهم جوهر المنظمة لكونهم يلعبون دور كبير في تحقيق اللياقة الإدارية .¹

*** الإفصاح والشفافية:**

تم وضع عدد من نصوص لتبين الحقائق الأساسية الخاصة بالمنظمة بدء من التفاصيل الصغير إلى هيكل الحوكمة بما في ذلك مجلس الإدارة و ما يحصل عليه أعضاؤه من مكافأة و إمتيازات كما تحدد الإرشادات كذلك ضرورة المراجعة السنوية بواسطة مراجعتين مستقلين طبقاً لأعالمعايير من حيث الجودة .

*** مسؤوليات مجلس الإدارة :**

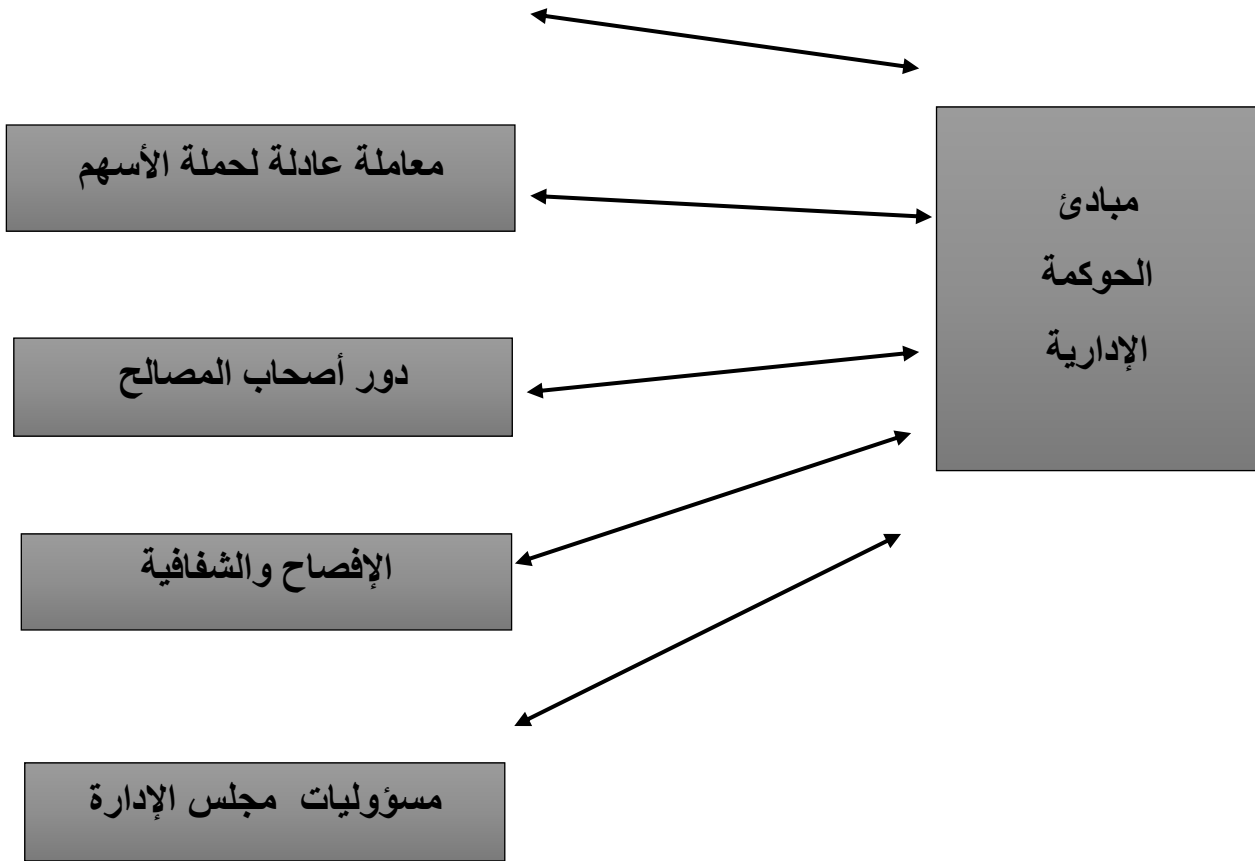
تتضمن المبادئ قدرا كبير من التفصيل فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة في حماية المنظمة ومساهميها و أصحاب المصالح بها و يتضمن ذلك الأمور المتعلقة بإستراتيجية الشركة ، المخاطر و أداء الموظفين.²

حقوق حملة الأسهم

¹ - مصطفى نجم البشاري ، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظام المراجعة الداخلية بالسودان ، الخرطوم ، وزارة

المالية إق ، مؤتمر ، مراجعة الداخلية ، 1 ، بالسودان ، 2008.21.20

² - الحوكمة منهج إداري للإصلاح و محاربة الفساد ، سعد زناد درويش ، ص 23



الشكل : مبادئ حوكمة الإدارية¹

المطلب سادس: نظريات الحوكمة الإدارية :

6-1/ نظرية الوكالة :

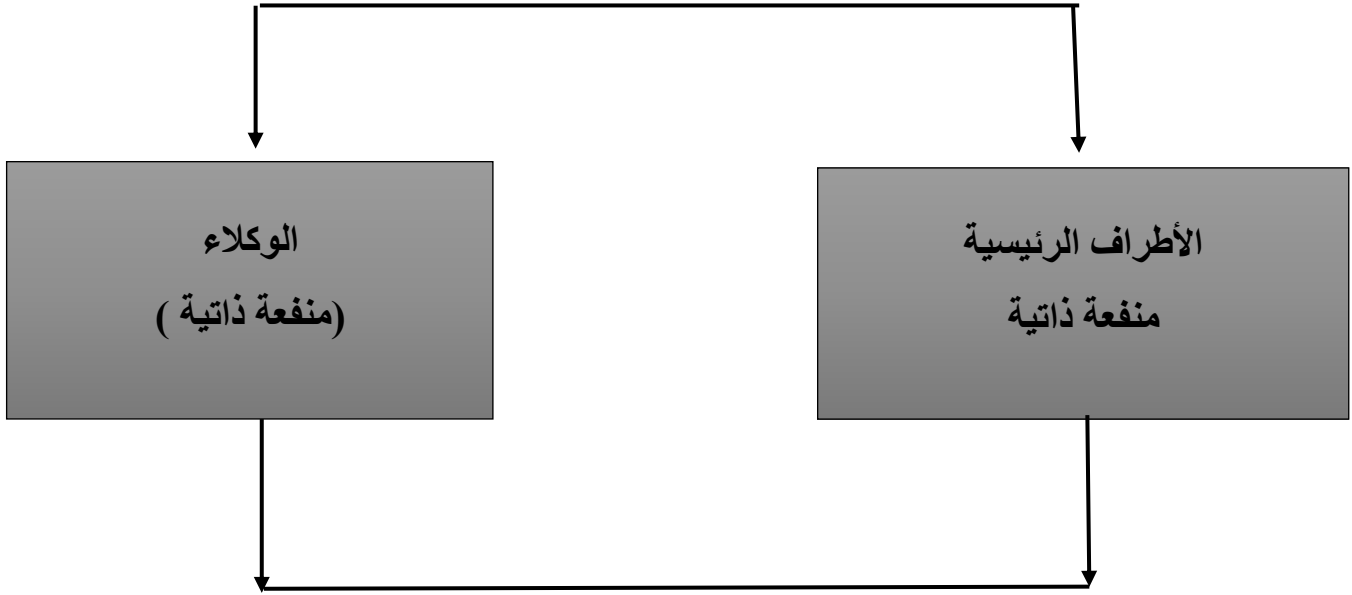
اعتمدت هذه النظرية على التمييز بين كل من الملاك (أصحاب الأمم) ، في منظمة ما ويطلق عليهم أطراف الرئيسية (الموكلين) و مجموعة أخرى من الأطراف وهم المدراء التنفيذيين لإدارة المنظمة ويطلق عليهم (الوكلاء) . وطبقا لهذه النظرية فإن الأطراف الرئيسية تعيين الوكلاء و تفوضهم لإدارة المنظمة نيابة عن حمل الأسهم التي قد اعتبرت أنهم لديهم الحق في إنتخاب مجالس إدارة المنظمة و التصويت على قرارات الهامة مثل دمج الشركة أخر بهدف زيادة أرباح . ويتوقع من بعضهم البعض اتخاذ القرارات لصالحهم باعتبارهم مسؤولين في مهام و مسؤولياتهم و على العكس من ذلك . ليس من ضروري أن يتخذ الوكيل القرارات لصالح الأطراف الرئيسية . فمن المحتمل أن يستسلم الوكيل لمنفعته الذاتية وبذلك يخالف توقعات

¹- بصمة الطالب

الموكليين ويسلك سلوكا انتهازي للفرص . كما افترضت هذه النظرية أن أهداف الطرف الرئيسي مختلفة عن أهداف الوكيل.¹

لذا يحقق الطرف الرئيسي هنا عائدا أقل على الإستثمار نظر لعدم قيامه مباشرة بإدارة المنظمة . كما تفترض هذه النظرية أن الحوافز المالية يمكنها لمساعدة في قيام المدراء التنفيذيين بتعظيم أرباح الملاك²

تعين و تفويض



أداء مهام ومسؤوليات

بما أنها أعتبرت كإطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة منها العمل و الفكر الإنساني .

لذلك يتضح جليا أهمية نظرية الوكالة اعتمادا ، على قبول الملاك أو المساهمين للمعضلة التي تتجه نظرية الوكالة و هي الوكالة نفسها .

Abdallah.H.andvalentine.H. 2009. Fundamentals and Ethnics the dories of corporate governance meddle Eastern⁻¹ finance and Economics .4.pp.88.96

تفسر نظرية الوكالة على أنها تعميم ، امتلاذ وإستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية إذا تعتبر علاقة الوكالة ضرورية لفهم على التنظيمات و التي ترتبط المساهمين بالمسيرين هذا الفصل في الوضائف يؤدي إلى نشوة " تكاليف و كالة " .

2-6 / تكاليف الوكالة :

أ/ تكاليف الإشراف :

وتعرف بتكاليف المراقبة و التي يلتزم بها مساهمون من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المسيرية لكشف و محاولة منع التصرفات .

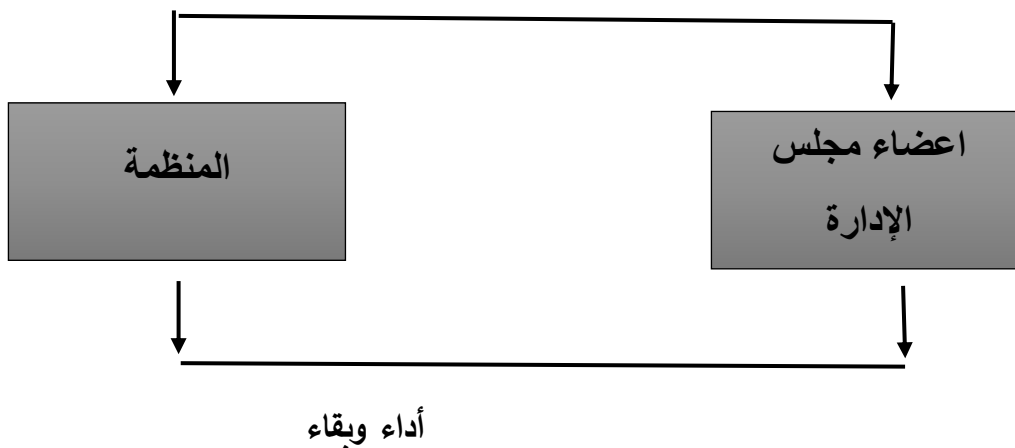
ب/ تكاليف الإلتزام :

و يطلق عليها تكاليف الإخضاع . وتتعلق بالمسيرين و الموجهة لوظيفة تشكيل انذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للمنظمة .¹

3-6/نظرية إعتمادية الموارد :

تناولت هذه النظرية دور الأعضاء مجلس الإدارة بإعتبارهم مزودين للموارد للمدراء التنفيذيين و التي تحتاجها المنظمة ، مع تقديم المساعدة اللازمة لهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية و توضيح النظرية أيضا أن أعضاء مجلس الإدارة يلعبون دورا هاما في تقديم أو تزويد الموارد الرئيسية للمنظمة من خلال علاقاتهم مع البيئة الخارجية.

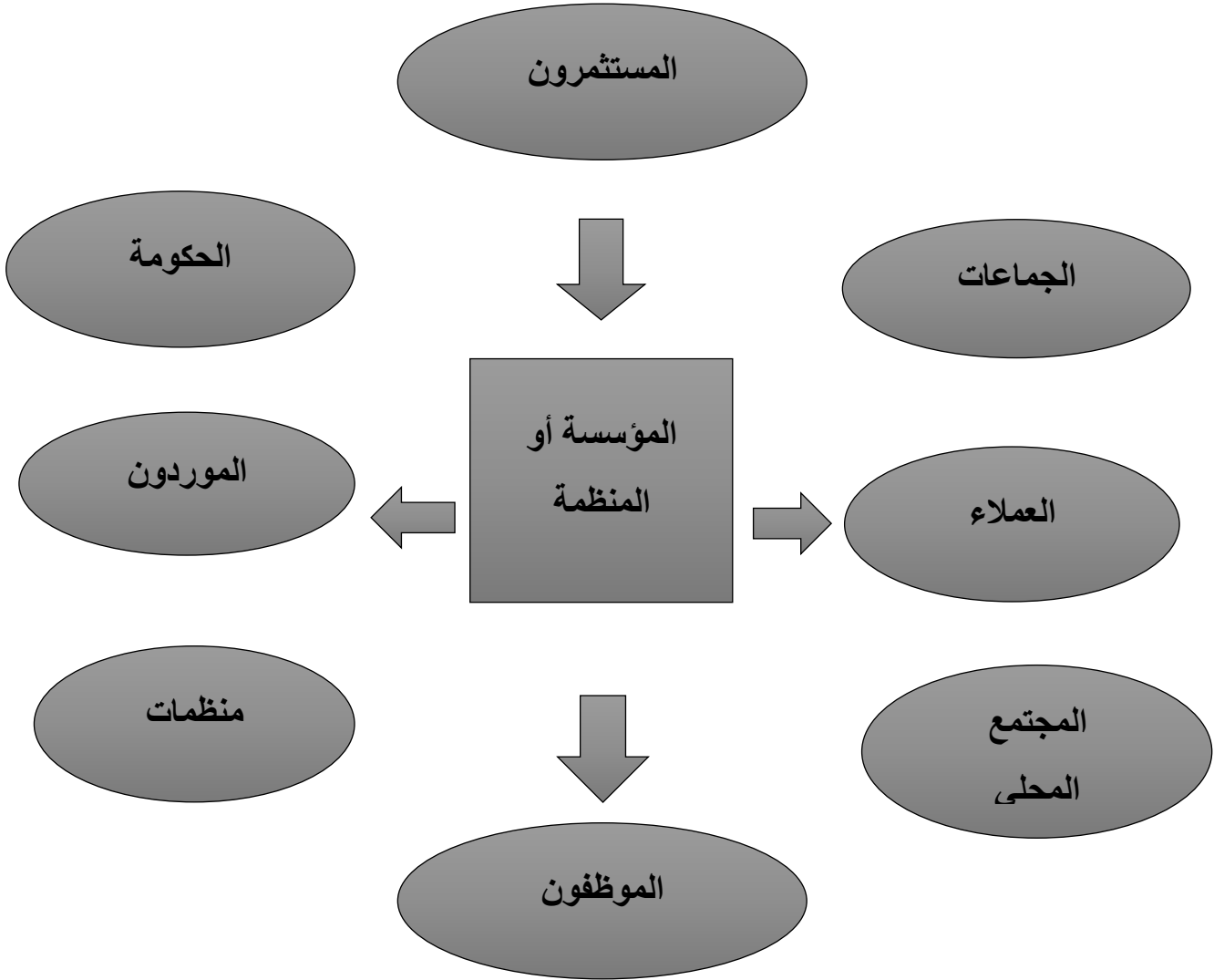
تزويد الموارد الرئيسية



¹- خليفة عابي ، (حوكمة الشركات) ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2019 - 2020 ، ص33-35

4-6/نظرية أصحاب المصالح :

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على عمل و أداء المؤسسة .هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد .لأن تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة يؤدي الى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى.¹



الشكل : نظرية أصحاب المصالح²

¹- د. سمية الدربال ،أسامي بن خيرة ، نظرية أصحاب المصالح ، كلية العلوم إق و تجارية و علوم التسيير ، 2021/ 2022، 10.9

²- نبيل محمد مرسي خليل ، نظريات الحوكمة ، ص 4.

***تعريف أصحاب المصالح :**

أفراد أو مجموعات لهم مصطلح أو نصيب لدى الشركة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها تلك الجماعات التي بدونها تزول المنظمة من الوجود و يعتبرون حيويين لبقائها ونجاحها .
لان تقليل المنظمة على قدرة تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الاخرى ما يعني ان هناك تضارب في مصالح هذه الفئات فعلى سبيل المثال الحصر وفي ظل انخفاض حاد في الأسعار و الأزمات الإقتصادية المتوالية بين الفينة والأخرى يطالب العمال بتحسين الأجور أو رفعها و يطالب المساهمون بزيادة أرباحهم . هذه الوضعية تجعل المنظمة وفي الكثير من الحالات تحسم موقفها بتخصيص رعايتها في الفئة ذات أهمية أكبر سواء داخليا أو خارجيا تاركة تبقى مجهول المصير ¹.

المطلب السابع منظومة الحوكمة الإدارية :

قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بتحديد أربع أنواع للحوكمة الإدارية ومن الممكن أن يطلق على كل واحدة منهم إسم المنظومة .

7-1/الحوكمة الشاملة : وتشمل العمليات و الهياكل للجتمع التي توجه العلاقات السياسية والإجتماعية و الإقتصادية لحماية الثقافة و العتقدات الدينية و القيم الإجتماعية ، و للمحافظة أيضا على بيئة تتضمن مستوى عالي من الخدمات الصحية و الحرية و الأمن حيث تؤدي إلى مستوى المعيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد .فإن التسيير الجيد وحسن تطبيق القوانين قد يؤدي إلى تلبية حاجات المجتمع مما توفر له سيئة مستقرة .

7-2/الحوكمة السياسية : و يوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال وسائل وخطط و طرق اتخاذ القرارات السياسية و تطبيقها و إبراز القوانين والتشريعات في الدولة .فدولة يجب أن يكون لديها هيكل مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم و جهاز يتمتع بإستقلالية من جهاز تنفيذي و تشريعي و قضائي ².

7-3/الحوكمة الإقتصادية : ويتضمن هذا النوع من الحوكمة عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الإقتصادية في الدولة وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في قضايا الإجتماعية مثل

¹ - سعد العنزى ، محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، صادرة جامعة بغداد ، العراق ، العدد 47 ، كلية ع ا ق ، ص 2 .

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة 2003، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، ص 145-151

تحقيق العدالة و محاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة.وقد ساهمت معظم العوامل التي أدت إلى زيادة سرعة التنمية للبلاد بالبلاد الصناعية متقدمة.¹

¹ - المرجع نفسه ،مركز المشروعات

خلاصة القول:

من خلال مضمون الفصل تم التطرق و الإحاطة بالحوكمة الإدارية التي تعد العامل الأساسي في محاربة الفساد داخل جميع الإدارات و المؤسسات و غيرها . وفي الإدارة المنظمة حيث تناولنا الكثير من العناصر منها ماهية الحوكمة و غيرها .

تعد الحوكمة الإدارية كوسيلة فعالة لتعزيز مبادئ الشفافية و المساءلة و تحقيق التنمية الإدارية وفق آلية تسعى إلى إشراك أصحاب المصلحة في إتخاذ القرارات إضافة إلى وضع طرق ووسائل تهدف إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة و تحقيق الإبداع داخل المنظمة و لتوفير البيئة المناسبة لإبراز أصحاب المصالح مواهبهم و خبراتهم المهنية داخل البيئة عملية مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة .

المبحث الثاني التميز التنظيمي

تمهيد :

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

ثانياً : خصائص التميز التنظيمي

ثالثاً : أهمية التميز التنظيمي

رابعاً : مبادئ التميز التنظيمي

خامساً : دوافع التميز التنظيمي

سادساً : مراحل تطبيق التميز التنظيمي

سابعاً : نماذج التميز التنظيمي عربياً وأجنبياً

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعيش الشركات و المؤسسات في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيير و تتسارع التحولات الإقتصادية و التكنولوجية .في هذا السباق الممتطور يتجلى التميز التنظيمي كمفهوم حيوي يعزز البقاء و الإزدهار .انه ليس مجرد هدف للشركات بل هو رحلة مستمرة نحو تحسين الأداء و التكامل تستدعي الإبتكار و التكنولوجيا و تتطلب رؤية استراتيجية قائمة على التحول .

في هذا الفصل ،سنقوم برحلة استكشاف عميقة الى العالم التميز التنظيمي حيث سنسلط الضوء على المفاهيم الرئيسية و العناصر الأساسية التي تشكل اساس هذا المفهوم الحيوي و كيف يمكن للشركات الإستفادة من هذا المفهوم لتعزيز قدرتها على التكيف و الإبتكار في عالم الأعمال الديناميكي و المتغير .

المطلب الأول : مفهوم التميز التنظيمي

في أرجاء عالم الأعمال اليوم يتردد صدى كلمة التميز التنظيمي بشكل متزايد ، كأموح تستلهم الشركات و المؤسسات نحو مفهوم يعد بأفق جديدة و تحول إيجابي ، فيصبح فهم مفهوم التميز أكثر اهمية من اي وقت مضى ، انه ليس مجرد هدف اداري بل هو رؤية شاملة لتحقيق اثر ايجابي على المؤسسة بأكملها ، يتعلق الأمر بتشكيل طابع فريد المؤسسة حيث يتجلى التميز في كيفية التفكير و العمل و في تلبية التحديات بروح من التجاوز و الابتكار .

وقبل التطرق الى مفهوم التميز التنظيمي لابد من الإشارة الى مصطلح التميز اولا من حيث المعنى اللغوي و الإصطلاحي في اللغتين العربية والإنجليزية .

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كأسم (من) مصدر من الفعل "تميز " الذي يعني "امتاز " ويقال تميز القوم أي انفردوا وقياسا على ذلك فإن الشركة الممتازة و المنفردة عن المنافسين ¹.

ووردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق ، إمتياز ، اتقان ، ابداع ، شيء يبدع به الشخص و يتميز به عن الآخرين ، هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري

1- Business Excellence ويكمن ترجمته بالتميز المؤسسي .

2- Excellent Organisation و يكمن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة .

3- Total Organizational Excellence و يكمن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل ².

ومنه يمكننا القول بأن التميز هو مفهوم يشير الى القدرة على التفوق أو التفوق في مجال معين يمكن أن يكون هذا التميز في الأداء الأكاديمي ، أو في المهارات الفنية ، أو في الأعمال التجارية ، أو في أي مجال آخر يتطلب التميز الإلتزام و العمل الجاد لتطوير و تحسين المهارات و القدرات الخاصة بالشخص مما يمكنه من تحقيق نتائج متميزة بالمقارنة مع الآخرين .

وفي نفس السياق عرف التقني التميز بأنه " عملية نوعية يشترك فيها جميع الأقسام العاملة في المنظمة من أجل فهم أفضل للأنشطة و العمليات التي تقوم بها المنظمة و العمل على معالجة الأخطاء و تحسين العمليات فيها مما يدفعها لتحسين فاعليتها و زيادة قوتها التنافسية و تميز الأداء ³

¹ - معجم اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، مكتبة الشروق الدولية 1426هـ/2005م ، ص 893.

² - القاموس الموسوعي ، ط1 ، القاهرة ، دار الأطلس للنشر ، 2002م ، ص 448.

³ - التقني فهد حميد (2019) ، واقع تطبيق مضامين ادارة المعرفة في إدارة تعلم الطائف و علاقته بالتميز المؤسسي من جهة نظر القيادات العاملة بها . المجلة التربوية (57) ، ص (194 - 224).

و منه تعريف التفقي لمصطلح التميز يعكس بشكل جيد جوهر هذا المفهوم حيث يبرز الإستفادة من المهارات و القدرات الفريدة للفرد لتحقيق التفوق و التميز في مجال معين . ويقدم فكرة عميقة حول العمل الجاد كعوامل رئيسية في بناء التميز . بشكل عام يمكن القول بأن هذا التعريف يلقي الضوء على جوانب مهمة مع الإجتهد و التطوير الشخصي الضروريين لتحقيق التميز في أي مجال .

كما يعرفه النسور التميز بأنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي الى التوازن في الرغبات اصحاب المصلحة الزبائن الموظفين الشركاء المجتمع ، أصحاب الأسهم من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة ¹.

و بالتالي نستنتج أن التميز هو القدرة على تحقيق أداء متميز و تفوق في تحقيق الأهداف و الأداء المؤسسي و ذلك من خلال تنمية ثقافة علمية داخل المؤسسة تشجيع على الإبتكار و التطور المستمر ، وإستخدام المعرفة و الخبرات المكتسبة لتحقيق التحسين المستمر و التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية و بالتالي يكون لخصائص المنظمة المتعلمة دورا محوريا في تحقيق التميز التنظيمي و التفوق في الأداء .

* بعدما تطرقنا لمفهوم المصطلح التميز ، سنتحول الآن الى فهم مصطلح التميز التنظيمي بشكل شامل كما يلي :

ان مفهوم التميز التنظيمي يستند الى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط بين أبعاده و يلتزم منطق التفكير المنظوم الذي ينظر الى المنظمة على أنها منظومة متكاملة مع بيئتها ، وتتفاعل عناصرها و تتشابه آلياتها مع بعضها البعض ، ومن ثم مخرجاتها محصلة لقدراتها التداؤبية .

فالتعريف المقدم في هذه الدراسة يجمع جوانب مهمة من مفهوم التميز التنظيمي و كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق في قطاع شركات الأدوية في الأردن . بيد و التعريف الذي قدمته هذه الدراسة متكاملة و شاملا . حيث يبرز العلاقة المباشرة بين استراتيجيات الموارد البشرية و تحقيق التميز التنظيمي .

و حسب خوقير فإن مفهوم التميز نشأ لتعبير عن العامة الى مدخل شامل يجمع عناصر و مقومات المنظمة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية كما يكفل لها تحقيق الترابط و التناسق بين عناصرها و مكوناتها الذاتية من ناحية أخرى ².

ومنه فنجد أن التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و

¹ - النسور أسماء ، أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.

² - خوقير مها بنت جميل (2017) ، مستوى التميز في أداء أعضائها ، هيئة التدريس بكلية التربية ، جامعة الملك عبد

العزیز ، مجلة الدراسات العربية في التربية و علم النفس ، ط 84 ، ص 331-367

غيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنها العملاء ، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة .

ومنه فنجد ان التميز التنظيمي يرتبط بعدة جوانب تتمثل في :

1/ التميز يعني الثقة و الإلتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس و العلاقات الإنسانية

2/ يكمن في النظر الى التميز كنوع من الأداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة .

3/ ان الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد و تمثيتهم بإستمرار ، وإضافة قيم جديدة الى معارفهم و نموهم الفردي .

4/ ان التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي

5/ أن التميز شيء ما يناسب منتجا أو خدمة مطلوبة تقديمها أو تحقيقها و خاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج¹.

الجوانب المذكورة للتميز التنظيمي تمثل مفاتيح أساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل التنظيمية يعكس كل جانب أهمية معينة تساهم في تعزيز الأداء و التفوق فالقيادة و الرؤية تحدد الإتجاه وتلهم الفريق و العمليات الفعالة تضمن تحقيق الكفاءة و الجودة و تطوير الموارد البشرية .

يعزز القدرات الفردية و الجماعية ، والإبتكار و التطوير يعكس روح الإبداع و التحسين المستمر ، و الإرتباط بالعملاء و تحسين الخدمة يؤكد على أهمية فهم الإحتياجات و تقديم الخدمات المميزة ، وتكامل هذه الجوانب يشكل أساسا قويا لتحقيق التميز التنظيمي و النجاح المستدام في بيئة العمل .

وبعد تطرقنا لمجموعة من التعريفات المختلفة لمصطلح التميز التنظيمي بوسعنا تقديم أو استنتاج تعريف اجرائي له ويكون على النحو التالي :

التميز التنظيمي هو المستوى الذي يصل إليه منظمة ما في تحقيق اداء متميز ، وتفوق في سباق عملها .

ويتضمن هذا المفهوم القدرة على التميز في العمليات اليومية و الإبتكار في الإدارة و الإنتاج و تطوير المهارات و التدارك الفردية و الجماعية . بإضافة الى توفير خدمات و منتجات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء ، ويعكس التميز التنظيمي جهود مستمرة لتحسين الأداء و تطوير العمليات ، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبتكار و التطور المستمر .

¹ - رضا ابراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق عالم الكتب ، القاهرة ، 2012 ، ص 15

و مما سبق يتضح إختلاف وجهات النظر حول التميز التنظيمي و سبل تحقيقه . ففي حين ينظر اليه على مستوى الفرد داخل المنظمة فإن بعض الآخر ينظر اليه في العمل على مستوى المؤسسة . أي التميز متعلق بالمؤسسة ككل غير أن جميع هذه التعريفات اتفقت في مجملها على أن التميز التنظيمي يعني التفوق المستمر في الأداء ، وتحقق اعلى المستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي .¹

بعدما اتاحت لنا المرحلة الاولى فهما اعمق لمفهوم التميز التنظيمي ، يأتي الآن دور استكشاف الخصائص التي تميز المنظمات المتميزة عن غيرها من المنظمات . لذلك فإن فهم هذه الخصائص أمر أساسي لضمان تحقيق التميز و التفوق في بيئة العمل التنظيمية .

المطلب الثاني : خصائص التميز التنظيمي

في سياق التنظيمات الحديثة بعد التميز التنظيمي هدف يسعى اليه العديد من الشركات و المؤسسات . انه السبيل الذي تسعد من خلاله المنظمات للتفوق و الإزدهار في بيئة العمل المتنافسة التي تتسم بالغير المستمر .

تتجلى خصائص التميز التنظيمي في مجموعة من الصفات و العوامل التي تميز المنظمات الناجحة عن غيرها . و فهم هذه الخصائص و تطبيقها بشكل فعال يعد أمراً حيويًا للنجاح التنظيمي ، ان يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات الحادثة و الابتكار بشكل مستمر و بالتالي تحقيق التفوق و الإستمرارية في النجاح

و الان سنتعرف على الخصائص الأساسية للتميز التنظيمي و هي كما يلي :

حدد العنزيفهد مجموعة من الخصائص للتميز التنظيمي التي تتميز بها المنظمة المتميز² وتتمثل في :

- التوجه نحو الزبون لمعرفة احتياجاته و رغباته ،وهي خاصية تمثل مبدأ اساسيا في استراتيجية الأعمال الناجحة يعني ذلك أن المنظمات و الشركات يجب أن تضع عملائها في صلب اهتماماتها الرئيسية ، و أن تركز جهودها على فهم احتياجاتهم بشكل افضل واعمق .

وبالتالي ساعد على التركيز على الزبون في بناء العلاقات قوية و مستدامة مع العملاء مما يؤدي الى زيادة الولاء و الثقة و زيادة فرص النمو و التوسع للمنظمة .

- امتلاك النظمة موقعا مميزا و فريدا في بيئة شديدة التغير مقارنة بالمنافسين الآخرين أي تحقيق موقع مميز يتطلب من المنظمة تطوير إستراتيجيات مبتكرة و متطورة ، و التي تسمح لها بالتكيف

¹- مرجع نفسه .

²-العنززي سعد ، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي ، دار الذاكرة للنشر و التوزيع ، العراق ، 2016 ، ص 36

- مع التغيرات السريعة و تلبية حاجيات العملاء بشكل افضل من المنافسين . يمكن هذا الموقع المميز على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية و البيئية .
- تطبيق التكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لتحقيق التميز بمعنى إستخدام احدث التقنيات و الأساليب في مجال التكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بطريقة مبتكرة و متميزة . و ذلك بهدف تحقيق التفوق و التميز في مجال معين سواء كان ذلك في مجال الأعمال أو التعليم أو الخدمات الحكومية أو أي مجال آخر .¹
- ويتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات و زيادة الإنتاجية و توفير الحلول المبتكرة للتحديات المعقدة . و بإستخدام هذا النهج الرائد ، يمكن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الفعالية و بالتالي تحقيق التميز و التفوق في المجال المستهدف .
- منح العاملين الإستقلالية لتعزيز الريادية و الإبداع و المشاركة في إتخاذ القرارات .
- فهذه الخاصية تعني منح العاملين درجة من الحرية و المسؤولية في أداء مهامهم دون الحاجة الى إشراف مباشر أو تدخل مستمر من جانب الإدارة ، يتضمن ذلك منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم و مهامهم بشكل مستقل بناء على فهمهم العميق و الإحتياجات المشروع أو المؤسسة
- تعزيز الريادة و الإبتكار يأتي من خلال هذا النهج حيث يشعر العاملون بأنهم جزء فعال و مسؤول في عملية صنع القرار و بالتالي يكونون اكثر إستعدادا لتقديم افكار جديدة و ابتكارات تسهم في تطوير العمل و تحسين الأداء بالإضافة الى ذلك تعزز هذه الإستقلالية شعور الإنتماء و المسؤولية لدى العاملين ، حيث يشعرون بأنهم شركاء في نجاح المشروع أو المؤسسة بدلا من مجرد موظفين و هذا يؤدي الى تحفيزهم تشجيعهم على المساهمة بشكل أكبر و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المشتركة . و بالتالي تعتبر هذه الخاصية خطوة هامة نحو بناء بيئة عمل تحفز على ابتكار و تعزز ثقافة الريادة داخل المنظمة.
 - قدرة عالية على تحمل المصاعب و إدارة الأزمات و مواجهة الأخطاء .، فهي تعتبر مهارات أساسية للنجاح في الحياة الشخصية و المهنية . عندما يكون للشخص أو المنظمة القدرة على التكيف مع المصاعب و الضغوطات و التصرف بفعالية في حالات الطوارئ ، وتعلم من الأخطاء و تصحيحها و يمكنهم بناء مسارناجح و مستقر نحو تحقيق اهدافهم و تحقيق النجاح المستدام .
 - توافر خبرات مهارات وسمات المنظمة المتعلمة سريعة التكيف مع البيئة ، لتحقيق هذا يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على جمع المعرفة و الخبرات من داخلها و من خارجها ، وتحويلها الى إجراءات

¹- المرجع نفسه .

و ممارسات قابلة لتطبيق ، كما يجب أن تتبع بثقافة تشجع على التعلم المستمر و الإبتكار حيث يشعر افرادها بالحرية في تبادل الأفكار و إقتراح الحلول الجديدة . بإختصار المنظمة المتعلمة هي التي تعتمد على تجربة الماضي و تكيفها مع المستجدات في الوقت الحاضر ، وهذا يمكنها من النمو و التطور بشكل مستدام في بيئة متغيرة .¹

و بالتالي يمكن القول أن خصائص التميز التنظيمي تمثل مجموعة من الصفات و المهارات و القيم التي ستساعد المنظمة على تحقيق الأداء المتميز و النجاح في بيئة العمل .

تميز التنظيم هو السمة التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها فهو يمثل القدرة على تحقيق الاداء المتميز و التفوق في بيئة الأعمال المتنافسة و مع ذلك ، لن يكون فقط موجودا في تركيبة المؤسسة بشكل عام بل سيكون اساسا حيويا لنصوصها و إستمراريتها فبمجرد أن تنتقل من فهمنا لخصائص التميز التنظيمي نجد أنفسنا مخمورين في الإستكشاف العميق لاهميته .

المطلب الثالث : أهمية التميز التنظيمي

يكن سر نجاح المؤسسات الرائدة في قدرتها على التميز التنظيمي ، ان التميز التنظيمي ليس مجرد هدف يسعى اليه القادة و المديرين بل هو اسلوب حياة تنظيمي يتجلى في كل جانب من الجوانب عمل المنظمة يعني التميز التنظيمي السعي الدائم نحو الأداء المتميز و التفوق في كل ما نقوم به كتنظيم أو منظمة ، سواء كان ذلك في تقديم المنتجات و خدمات عالية الجودة ، او في بناء ثقافة داخلية تشجع على الإبتكار و التطوير .

و الآن سنقوم باستعراض اهمية التميز و مدى فعاليتها و كيف يمكن لهاته العناصر ان تحدث فرق حقيقيا في اداء المؤسسات و قدرتها على التكيف مع التحديات و الفرص المتغيرة و تشمل فيما يلي :

ان الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة ركزت جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي ، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الإجتماعية للعاملين ، وأضاف الى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل : العمل الجماعي ، وفرق العمل ، و جودة الحياة و المناخ و الثقافة التنظيمية ، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة .

¹- روان يوسف يوسف الحروب ، القدرات الديناميكية و علاقتها بالتميز التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، 2023 ، ص 36.

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة ، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها و تواجه معدلات التغيير المتسارعة و المنافسة الشديدة في بيئتها . فالتميز التنظيمي بعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق .

ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية فعلى المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها و تتمثل في ما يلي :

- حاجتها الى وسائل و طرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها .
- تطوير أعضائها بشكل مستمر سواء كان المدراء أو الموظفين حتى يتمكنوا في جعل المنظمة الأكثر تميزاً في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى .
- توفير المهارات و القدرات اللازمة لصانع القرار سواء كان الفرد أو جماعة و التمعن في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع و التميز في المنظمات .¹

ومن وجهة الباحثة روان يوسف فإن أهمية التميز التنظيمي تكمن في الآتي :

- يساعد المنظمة على التكيف من خلال اعطائها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية
- تحقيق مستوى عال من الأداء امتيز و الذي بدوره يؤدي الى بناء سمعة جيدة للمنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات و بالتالي الحصول على المكانة متميزة و تحقيق الربحية والنمو .
- يكون الحافز الرئيسي للمنظمة لمواكبة التطورات و العمل على استخدام الأمثل للموارد بشكل الذي يزيد من قيمتها .
- السعي الدائم على ادخال التكنولوجيا الحديثة و الذي له دور كبير في بقاء المنظمة في موقع متميز .

ويشير خيري أن أهمية التميز التنظيمي تكمن في عدة أوجه ، أبرزها :

- تحتاج المنظمات لوسائل محددة تستطيع من خلالها التغلب ، على التحديات التي تواجهها .
- تحتاج المنظمات الى وسيلة تمكنها من جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الضرورية ، والمتعلقة بالموارد البشرية ، مثل القرارات التي تحدد من الموظف الجدير بالترقية ، أو تلك التي تحدد الموظف الذي يتسم بالإبداع .
- تحتاج المنظمات الى تطوير العاملين فيها بشكل مستمر ، لتستطيع منافسة المنظمات الأخرى

¹ - السعودى موسى أحمد ، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ط4 ، ص3.

- تحتاج المنظمات الى تزويد صناع القرار بالمهارات اللازمة ، ومن الأفراد أو الجماعات ، وإبراز الدور الذي يقوم به في مجال التميز والإبداع .¹

وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرا ومستقبلا ، لهذا فهو يعد بمثابة معيار النجاح للمنظمة و تفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، فضلا عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي و الزبون الخارجي من خلال ارضائهم و تنمية شعورهم بالولاء و الإلتزام للمنظمة و يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي و الخارجي ، مما يدفعهم الى بذل كافة طاقاتهم و جهودهم ، ويزيد من ولائهم ، مما يساهم في نجاح المنظمة و تقدمها .
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغير السريعة في ظل المنافسة غير محدودة و المتسارعة ، مما يؤدي الى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات .
- توفير المورد البشري الكفئ ، و الثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع و الابتكار مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء .
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات و الصعوبات من خلال التعلم السريع ، و برامج التدريب و للتطوير التي تعمل على تنمية المهارات و القدرات بهدف تحسين الأداء .
- زيادة الثقة في أعمال المنظمة ، وإختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير و تحسين المنتجات و العمليات
- معاملة الزبائن معاملة حسنة بحيث لا يشعر بسوء المعاملة و الخداع .
- تسهيل عملية الإتصال بين العاملين في المنظمة و على كافة المستويات الإدارية ، وفي كل الإتجاهات وكذلك بين المنظمة و محيطها الخارجي .

وإذا كانت المنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي و العشرين ، فهي لاشك لغة التميز فقد غدا التميز هو الشاغل الأول و الأخير للعاملين في مجال الإدارة ، حتى أمكن القول ان الأداء المتميز لم يعد احد الخيارات المطروحة أمام المنظمات ، بل حتمية فرضيتها الظروف و القوى الخارجية إذ أصبح التميز و متطلباته في مقدمة الأهداف و الأولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة . و أصبح له دور بالغ الأهمية و هدف العديد من المنظمات لمساعدتها في الحفاظ على قدرتها للتكيف مع التغيرات التي تحصل في ضل بيئة تنافسية ، فهو يمثل أعلى مستويات الأداء .²

¹ - خيري أسامة محمد ، 2014 ، التميز التنظيمي ، عمان الأردن ، دار الراجحة للنشر و التوزيع .

² - الشهراني نورة ، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، 2017.

و بالتالي نستطيع القول بأن التميز التنظيمي هو عنصر لا غنى عنه في نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث ، يمثل التميز التنظيمي الأساس الذي يحقق من خلالها المؤسسات أداء متميز أو فريدا يجعلها تبرز بين المنافسين فهو يساعد في بناء هوية مؤسسية قوية و جذب العملاء و الموظفين على حد سواء بالإضافة الى ذلك .يسهم التميز التنظيمي في تحسين كفاءة العمل و تعزيز الابتكار مما يساهم في تحقيق نمو مستدام و نجاح طويل الأمد للمنظمة في سوق الأعمال المتنافس .

المطلب الرابع : مبادئ التميز التنظيمي

تعتبر مبادئ و أسس التميز التنظيمي احد العوامل الأساسية التي تحدد مسار النجاح و التطور للمؤسسات أن تبني هذه المبادئ و الأسس يمثل الخطوة الأولى نحو بناء ثقافة تنظيمية تسعى جاهدة لتحقيق الأداء المتميز و التفوق في كل ما تقوم به المؤسسة .

و لقد اتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز الإلتزام بها و مراعاتها ، والتي يمكن أن تسهم بفاعلية في نجاح هذه المنظمات و القطاعات و تميزها ، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي :

4-1/الإستمرارية : يقصد بالإستمرارية هو أن تكون عملية متواصلة ، فلا ينبغي للمنظمة الوصول الى مستوى معين من التميز و تنتهي العملية ، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي الى الرجوع للوراء و الوقوف مع باقي المنظمات بعيدا عن التفرّد و التميز ¹.

4-2/الشمولية : يقصد بمبدأ الشمولية هو أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة دون باقي أجزائها . ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز على الجزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها .ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة و التي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز .

4-3/التركيز على التوقعات المستقبلية : يرى الكثير من الكتاب و الباحثين أن التميز الحقيقي هذا التميز التابع من التوقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل و هذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود ، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق و الإنفراد و التميز .

4-4/مقومات التميز : يرى الباحث دافينز بأن التميز الحقيقي له مقومات و لايمكن التميز بالأقوال و الشعارات و التصريحات ، ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي ، لابد أن يبني التميز على عدة

¹ -روان يوسف ، الحروب القدرات الدينامكية و علاقتها بالتميز التنظيمي ، ط1 ، دار وائل لنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2023 ، ص، 48 ، 50.

مقومات أساسية أهمها : مناخ عمل قوي ، وقيم عمل راسخة ، وقيادة مستقرة و قوية ، ووجود أفضل العناصر البشرية و القادرة على الابتكار ، بالإضافة الى الميل الى الإستثمار في المنتجات الجديدة و توطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة و الإستثمار في تدريب الكوادر ، والإيمان الواسخ بأهمية نظم المعلومات .

4-5/ التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة و التفوق : أن تستثنت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة و التفوق ، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود و يشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة ، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسية للتميز ، فتحقق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظ وفعالاً ما لم يكن متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة و التفوق .

4-6/ تشجيع الابتكار و التفكير المبدع : ويعتبر شيوع فلسفة الابتكار و الإبداع ومن أهم مبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيد عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ومع رصد المكافآت للمبدعين و المبتكرين ، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع و الابتكار ستواجه تحديات كبيرة و صعبة ، لان الواقع يفرض على منظمات اذا ارادت البقاء أن تعمل على الابتكار و التحسين المستمر لمنتجاتها و خدماتها .والا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة .

الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم : يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن فشل الكثير من المنظمات و إفلاسها يرجع بالأساس و الإحساس و الإعتقاد بالوصول الى الكمال في تحقيق اهدافها ، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم و السعي الدؤية لذلك من أجل الوصول الى اللفضل و الأحسن ، مع الإبتعاد عن التباهي و التكلم عن امجاد الماضي بل يجب ان ينحصر التفكير عن الحاضر و المستقبل¹.

4-7/ المناخ الملائم للعمل : ان المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يحقق الإستقرار للأفراد و التنظيم ، ويجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة وإتخاذ القرارات و رسم السياسات في المنظمة ، فالبيئة التنظيمية التي تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كالامبالاة و عدم الحيوية و تدني الإنتاجية و تلاشي الرغبة في التحسين والتميز

في كتاب القدرات الديناميكية للباحثة روان يوسف الحروب ، يتناول المؤلفة مفهوم التميز التنظيمي من خلال عدة مبادئ اساسية تعتمد على فهم عميق لديناميات التي تحكم اداة المؤسسات ، تعد هذه المبادئ عنصراً حيوياً لفهم كيفية تحقيق التميز و النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة .

ومنه نستطيع حصر مبادئ التميز التنظيمي فيما يلي :

¹ - المرجع نفسه .

- التوجه الإستراتيجي: و الذي يشمل وضع رؤية و اهداف واضحة محددة توجه عمليات المؤسسة نحو التميز و النجاح في السوق .
- الإبتكار و التطوير : حيث تشجع المؤسسة على التجديد و الإبتكار في المنتجات و العمليات للبقاء في المقدمة و تلبية تطلعات العملاء .
- القيادة الفعالة : و التي تعتبر محرك أساسيا لتطبيق مبادئ التميز التنظيمي ، حيث يلعب القدة دورا حاسما في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف محددة .
- تحفيز و تطوير الموارد البشرية : حيث يتم التركيز على تطوير المهارات و القدرات الموظفين و توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع .
- تركيز على الجودة و العملاء : حيث تعتبر رضا العملاء و تحسين جودة المنتجات أمورا حاسمة لتحقيق التميز¹.
- ومن وجهة نظري ، هذه المبادئ أساسية لنجاح أي مؤسسة في بيئة الأعمال اليومية و تطبيقها بشكل فعال يمكن أن يساعد على تحسين أداء المؤسسة و بالتالي تحقيق التميز التنظيمي و التميز التنافسي لكن نجاح ليس مجرد تبني مبادئ بل يتطلب تنفيذها بشكل مستمر ومتواصل و تحديثها بمرور الوقت لمواكبة التغيرات في السوق و البيئة التنافسية².

المطلب الخامس : دوافع التميز التنظيمي

- تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكر اداري من أجل التميز ، و لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ، و عليه يمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي :
- 5-1/ التغيير السريع و ثابت :** و التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث ، نظرا ان الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيرات السريعة و ذلك بسبب تغير الظروف البيئية الخارجية بإعتبارها من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط القرارات المنظمة و تتأثر بها .
- 5-2/ المنافسة بلا حدود :** أنا نمو الفكر الإقتصاد المفتوح و آليات السوق ظهرت معها تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و العالمية و المتمثلة بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات و منتجات مبتكرة ، و جودة عالية و شدة الإبداعات المتلاحقة مما أصبح حتما على المنظمات ضرورة مواجهتها من خلال التميز في الأداء .

¹- المرجع السابق

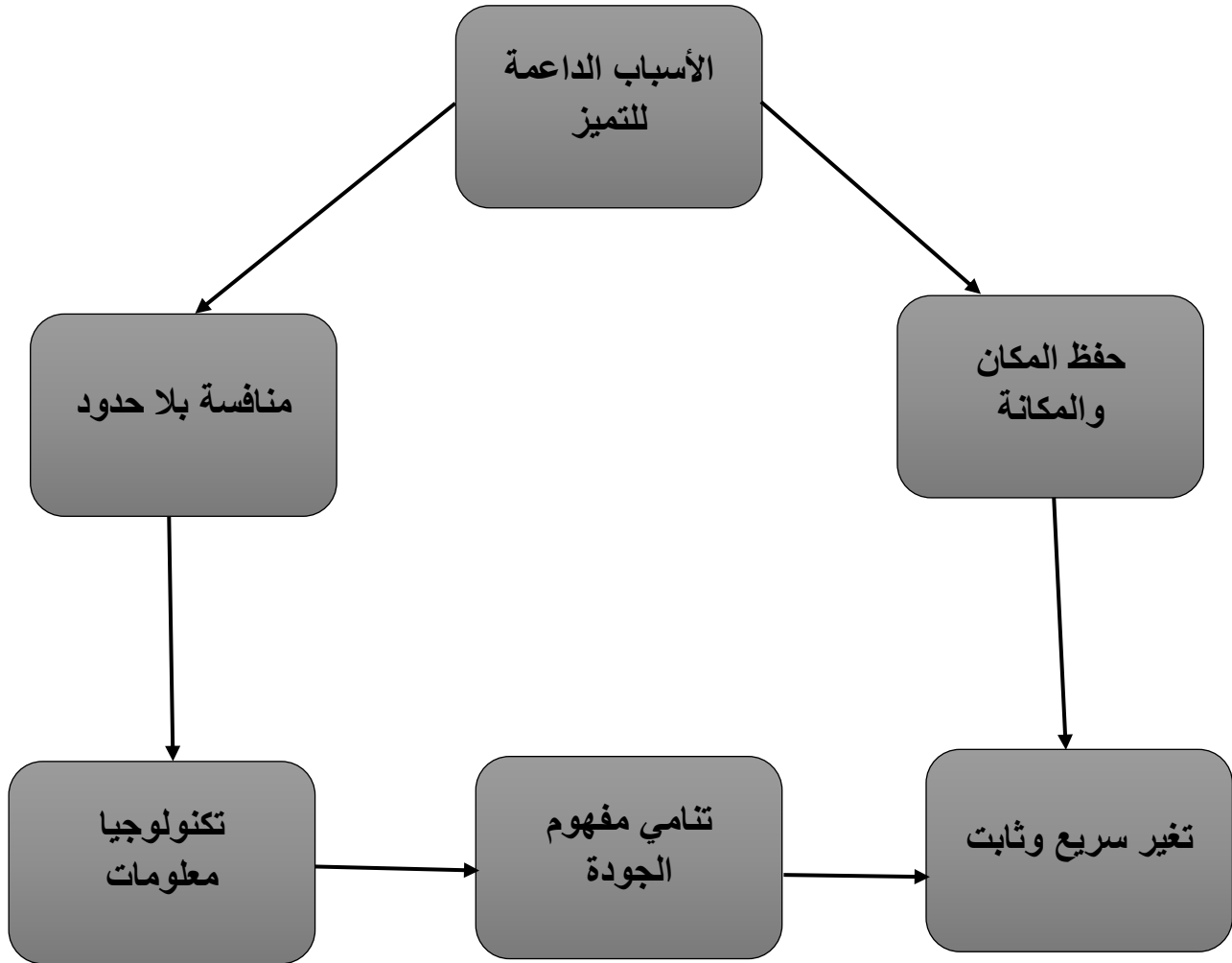
²- تحت تصرف الطالبة .

3-5/تكنولوجيا المعلومات : التقدم التكنولوجي في المعلومات و الافتراضات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع الجوانب العمل لدى المنظمات ،فإن التطور الأعمال و القدرة التنافسية من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية مما يوفر استمرارية و تقدم لدى المنظمة .

4-5/حفظ المكانة : سيساعد التميز التنظيمي على حفظ مكانة المنظمة و مكانتها و المركز التنافسي لها ، و ذلك من خلال المحافظة على القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي و القيادة التنظيمية .¹

5-5/تنامي الشعور بالجودة : أصبح على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن التميز من خلال الجودة ، و ذلك لتحقيق الإستقرار ، ومضاغفة فرص بقاءها و إستمرارها و جعلها بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في قائمة أولويتها .

والشكل الآتي يوضح الأسباب الداعمة للتميز :



1- عدي حسين ، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسات الإسمنت و مشتقاته بالشلف ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2017.

ومن وجهة نظرنا يعمل التميز التنظيمي على تحسين الكفاءة و الفعالية داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات و تطوير الخدمات و المنتجات ، يمكن للمؤسسة تحقيق أداء أفضل و تقليل التكاليف وزيادة الربحية

التميز التنظيمي يعزز فرص البقاء في السوق وتحقيق التنافسية ، بينما يتطور السوق و تتغير توقعات العملاء ، يمكن للمؤسسات التي تسعى جاهدة نحو التميز التنظيمي ان نحافظ على مكانتها وتجذب عملاء جدد.

وكما نرى أيضا أن التميز التنظيمي سيساهم بجذب و إحتفاظ المواهب البشرية . الموظفون يشعرون بالرضا و الإرتياح عندما يعملون في بيئة تشجع على التفوق و الإبداع ، و هذا يساهم في جعل المؤسسة جاذبة للمواهب الكفاءات العالية .¹

وأيضا التميز التنظيمي سيساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة ، عندما تتفوق المؤسسة في تقديم الخدمات و المنتجات و تحقيق رضا العملاء، فأنها تكتسب سمعة ممتازة في السوق وتصبح وجهة مفضلة للعملاء و الشركاء التجاريين .

بإختصار تمثل التميز التنظيمي دافعا مهما للمؤسسات لتحقيق النجاح و الإستمرارية في عالم الأعمال من خلال تحسين الأداء وتحقيق التنافسية و جذب المواهب و بناء السمعة الإيجابية لذلك سعت العديد المنظمات العالمية و العربية التي تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الإستجابة لمتطلبات العصر الحالي و تحقيق الأهداف التالية :

- فهم المبادئ و تطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة و إستخدامها في إدارة التميز التنظيمي
- أرساء و ترسيخ فكر ومفاهيم و مبادئ و أسس نظم الجودة و معايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة .
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص تحسين من خلال تطبيقات ناجحة .
- متابعة نتائج التقييم الذاتي حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة .
- ضمان تحقيق المنظمة رضا التعاملين و العاملين من خلال تميز أدائهم و تحسن المستمر .
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز .²
- و أشار خبري إلى أن التنظيم المتميز يساهم في تحقيق التالي : وضوح الأهداف و تحديدها ، ويؤدي الى عدم التداخل ، ويعين على توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية

¹ - مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموهبة في المنظمات العمال العصرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2016

² - نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة و الإشراف التربوي ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2017 ، ص 37.

من الكفاءة و الفعالية و سيساعد المنظمة على تحديد الدقيق و الواضح لكل من المسؤوليات و الصلاحيات و الإختصاصات و العلاقات الإدارية الأفقية و الرأسية في التنظيم ، و تسهيل عمليات بناء الوحدات و الأقسام و الإدارات.¹

- ومن خلال الإطلاع على العديد من نماذج تميز الأداء العربية والأجنبية ظهرت الأهداف التالية :
- تشجيع المنافسة و التعاون الإيجابي بين المنظمات
- نقل أفضل تجارب المنظمات الناجحة و المحققة للتميز لغيرها من المنظمات
- العمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة .
- السعي الى تعزيز دور المنظمات في خدمة المجتمع .
- تحقيق التحسين المستمر ، و تجنب النقص و القصور في مختلف المجالات العمل التنظيمي .²

المطلب السادس : مراحل تطبيق التميز التنظيمي

تطبيق التميز التنظيمي يمثل تحديا مهما يواجهه العديد من المؤسسات في سعيها لتحقيق التفوق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار يتضمن تطبيق التميز التنظيمي عدة مراحل أساسية ، تبدأ بالتقييم و التحليل الشامل للحالة الحالية للمؤسسة و تحديد الاهداف المستقبلية التي تسعى لتحقيقها ثم يتم وضع خطط استراتيجية مفصلة تحدد الإجراءات و المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، تليها مرحلة تنفيذ الخطط استراتيجية مفصلة تحدد إجراءات و مبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، تليها مرحلة التنفيذ الخطط بتنظيم العمل و توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة ، يتم بعد ذلك مراقبة التقدم و التقييم المستمر للأداء و تحليل النتائج لاستخلاص الدروس المستفادة و تطبيق التحسين المستمر بهذه الطريقة يمكن للمؤسسات تحقيق التميز التنظيمي و البقاء في مقدمة المنافسة في سوق الأعمال .

تمر عملية تطبيق التميز التنظيمي بعدة مراحل يمكن تصنيفها كالتالي :

1) المراحل الأولية : وتشمل على الخطوات التالية :

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة ، و المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال عمليات التحليل الإستراتيجي و تحديد أسس و التوجهات الإستراتيجية .
- صياغة رسالة المنظمة و رؤيتها و تحديد الأهداف الإستراتيجية
- تحديد طرق اجراءات العمل الشغلية ، و العمل على تحسينها بطريقة تضمن الوضوح و الكمال .
- وضع أسس و المعايير لقياس النتائج

¹ - الاء بنت عبد الحمان بن محمد بالحر ، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، رسالة ماجستير كلية الإقتصاد ، و الإدارة جامعة الملك عبد الله ، جدة ، مملكة العربية السعودية ، 2016.

² - المرجع نفسه

- وضع آليات للمتابعة و التقييم للتعرف على المتغيرات البيئية و تأثيرها الحتملة على المنظمة
- البناء على أفضل الممارسات المنظمات الأخرى و العمل على الإستفادة من خيراتها و تجاربها.¹
- (2) - مرحلة تطبيق التميز : تتطوي هذه المرحلة على التالي :
- نشر مفاهيم التميز عن طريق استعراض مفاهيم التميز و مناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية تطبيقها .
- بث رسالة تتضمن التزام المنظمة بالتميز التنظيمي ومبادئه .
- استخدام نموذج التميز كأداة للتقويم ، وإكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي .
- وضع خطط لتحسين المستمر عن طريق طريق ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة على طريق التميز
- مراقبة خطط التحسين و التطوير
- المحافظة على المكاسب و الأهداف المحققة .
- (3)- مرحلة استدامة التميز : وهذه المرحلة تعني بإستمرار تحقيق التميز التنظيمي ومن الوسائل المعنية على ذلك :

- توظيف تقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنة .
- تشجيع التعلم على كافة المستويات الإدارية و موظفيها .
- نشر المعرفة و فرص التحسين بين جميع العاملين .²

المطلب السابع : نماذج التميز التنظيمي عربيا و أجنبيا

في بيئة الأعمال المعقدة التي نعيش فيها اليوم ، يعتبر التميز التنظيمي العامل الأساسي لنجاح المؤسسات و إزدهارها . وتعتبر نماذج التميز التنظيمي خريطة توجيهية ستساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها و تجاوز التحديات . وبينما تتنوع هذه النماذج بين المناطق العربية و العالمية فانها جميعا تهدف الى تعزيز الابتكار و تعزيز التنافسية .

في العالم العربي ، تتسم المؤسسات بتنوعها الثقافي و تعدد التحديات التي تواجهها مما يتطلب إستراتيجيات تميز محلية تتماشى مع البيئة الثقافية و الإقتصادية .تعتمد النماذج العربية للتميز التنظيمي على قيم ومبادئ ثقافية عريقة مثل الشفافية و المسؤولية الإجتماعية و تقديم الجودة ، ومن بين النماذج المعروفة يتمثل نموذج

¹ سعدي عائشة ، 2015 ، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة ،مجلة الحكمةللدراسات الاجتماعية ، الجزائر ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، العدد 30 ، ص 89-99.

² palo : sasmitandNayautaraBadhie .2003.measuring.effectivnces of tqun training and Indian .International journal of trciningand development uk :wiley Black well .vole 7 .no 3 .p.p203-216

التميز التنظيمي للهيئة العربية للمسؤولية الإجتماعية للشركات في مثال جيد .حيث يركز على دمج المسؤولية الإجتماعية في استراتيجية الأعمال و تحقيق التميز من خلال المساهمة الإيجابية في المجتمع . أما على المستوى العالمي ، تتميز المؤسسات بتبنيها للنماذج العالمية المعترف بها عالميا و التي تهدف الى تحقيق التميز و التفوق في الأداء و بناء ميزة تنافسية قوية ، من بين هاته النماذج ، يشتمل نموذج التميز الشامل الأوروبي و نموذج القيادة الإستراتيجية على مجموعة شاملة من المعايير و المبادئ التي تسهم EFM و نموذج تحقيق الأداء المتميز و التطوير المستمر . هذه النماذج تعكس الشمولية و التطور المستمر في مجال التميز التنظيمي . وتوجه المؤسسات نحو الإبتكار و التحسين مستمر . و الآن سنقوم بالتعرف على مجموعة من الجوائز و النماذج الأجنبية و التي تم تطبيقها عالميا ، مرتبة تاريخيا ك التالي :

1/ جائزة ديمينج (Deming prise) : وضعت أسس هذه الجائزة عام (1951) نتيجة اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين و إعتراهم بجهودهم (Deming) و مساهمته في الصناعة اليابانية و خاصة في مجال الأساليب الإحصائية لضبط¹

الجودة ، واستخدام أسلوب التحليل الإحصائي ، وتهدف هذالجائزة الى تقييم المنظمات و اختيار أفضل هذه بينهم من خلال عناصر التقييم لنموذج الجائزة و هي : (السياسات ، التنظيم ، وإدارة التنظيم ، التعليم ، جمع واستخدام معلومات الجودة ، استخدام الأسلوب الإحصائي ، توحيد المعايير ، المراقبة ، تأكيد الجودة ، و التدقيق الداخلي ، قياس النتائج ، التخطيط للمستقبل) وقد نبه المؤلفون الى قلة المعلومات عن هذه الجائزة بسبب فارق اللغة فمعظم ما كتب عنها كان باللغة اليابانية .

2/- نموذج مالكوم بالدريج : (MdcornBaldridge Model) تأسس هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (1987) و يقوم النموذج (المرفق صورة منه) على سبعة معايير أساسية (القيادة ، التخطيط الإستراتيجي ، التركيز على العملاء ، ادارة المعرفة ، الإهتمام بالعالمين ، ادارة العمليات ، النتائج) و كل معيار يعمل درجة معينة عند التقييم للمنظمة و تصميم هذه المعايير لمساعدة المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية من خلال التركيز على هدفين (الإستمرار في التقدم و إضافة قيمة لدى العملاء ، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام²

¹ - baskarda sasa.2010.Information qualité .Management. capacitif Matirait. Model .second edition .wiespaden :springer fehmendy

² - porter lestriej.andsteve tanner .2004.assessing business Eexcellencesaguide to business excellence and self assessmentsecondeditionamestrand and boston :Elservier better worthbheineman oxford.

3/- النموذج الأوروبي للتميز (The Evq M Excellence Model) يعتبر هذا النموذج أداة تساعد المنظمات على تحديد موقعها عن طريق التميز من خلال تقييم الوضع القائم حالياً ، ومن ثم تحديد الفجوات ، وصولاً إلى وضع الحلول اللازمة لسد الفجوات . وقد أسس قبل المؤسسة الأوروبية للجودة عام (1988) وتم إطلاق "The Evq M Excellence Model" عام (1992) بشكل رسمي . وعرف هذا النموذج بأنه أداة علمية تهدف إلى مساعدة المنظمات ، في تطوير أنظمتها الإدارية بقياس موقعها على طريق التميز مقارنة بالتحسينات التي تقوم بها فهو بذلك يساعد المنظمات على تحديد أهم العقبات التي تواجهها و يشجعها على إيجاد الحلول المناسبة لها .¹

ويتضح مما سبق أن النموذج الأوروبي للتميز وسيلة مساعدة في تحقيق التطور و التميز و إيجاد الحلول لاهم المعوقات و نقاط الضعف في مقابل التركيز على نقاط القوة و التفرد في المنظمة ، وعند الحديث عن الأهداف

النموذج الاوروبي للتميز (EFQM) على وجه الخصوص فقد ذكر شعبان بأن هذا النموذج يهدف إلى أن يكون أداة يمكن استخدامها في التالي :

- المقارنات المرجعية في المؤسسات الأخرى
- دليل في مجالات التحسين
- اساس في تحديد الطرق المتميزة في التفكير
- إطار لتكوين نظام عمل اداري متميز .
- ثم نقوم الآن نماذج وجوائز التميز العربية المرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث كالآتي :²

1/- برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز :

اسس هذا البرنامج عام (1997) ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي و من الجدير بالذكر أن برنامج دبي جهة شخصية اعتبارية مستقلة تهدف إلى احداث و تأصيل نقلة نوعية في أداء و خدمات الدوائر الحكومية بدبي .لتصل على مستوى رائد عالمياً . يتضمن البرنامج فئتان (فئات التميز المؤسسي ، فئات التميز الوظيفي) حيث ذكر البرنامج بأي فئات التميز المؤسسي تتضمن الآتي :

الجهة الحكومية المتميزة ، الجهة الحكومية المتميزة حالياً ، الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً ، افضل

¹ -شعبان اياد عبد الله (2009) ، ادارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير (تطبيق) ، التميز ، ط1 ، عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع

² - asumanakus .2005. application of EQM Excellence Model to the sabanci university
icAresechpreesente in the international conference crimea .2005 .12th : 2005 crineaukraine
Istanbul . pp.1-8.

جهة في نتائج رضا العاملين ، افضل جهة في نتائج رضا الموظفين ، فريق العمل المتميز ، مبادرة الإدارية المتميزة المشروع الفني المتميز ، لمشروع حكومي المشترك المتميز ، الجهة الحكومية الأكثر التزاما بالهوية الوطنية .¹

2/- جائزة الملك عبد الله الثاني (ملك الأردن) لتميز الأداء الحكومي والشفافية :

تأسست هذه الجائزة بأمر من الملك عبد الله الثاني عام (2002) ، ومن ثم أنشئ مركز الملك عبد الله الثاني للتميز عام (2006) لتوكل اليه مهمة ادارة الحائزة على تسعة من المعايير في عملية التقييم (القيادة ، الإستراتيجية الأفراد ، الشركاء

و الموارد ، العمليات و الخدمات ، نتائج الخدمة ، نتائج الأفراد ، نتائج المجتمع) وتحت كل معيار من هاته المعايير العديد من المؤشرات القياس .²

3/- برنامج الشيخ خليفة للتميز التنظيمي :

يتميز البرنامج جائزة محمد بن راشد لاداء الحكومي المتميز اطلقت أول صورة لهذه الجائزة عام 2009 بينما كان تأسيسها عام 2006 .و مراد أن تكون ارقى جائزة للتميز التنظيمي على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، ولقد تبنت هذه الجائزة المفاهيم و الأسس العالمية للتميز التنظيمي . وتهدف الى احداث نقلة نوعية في اداء الوزارات و الهيئات الحكومية و موظفيها و فرص التحسين ، ونقل أفضل التجارب بين الجهات الحكومية لتعميم الإستفادة .³

4/- جائزة مكة للتميز :

تأسست جائزة مكة للتميز عام 2008 و تقع تحت اشراف امارة المنظمة مكة المكرمة ، وتمنح هذه الجائزة سنويا لاصحاب الفكر المتميز في ثمانية مجالات : التميز في خدمات الحج والعمرة ، التميز الإداري ، التميز لإقتصادي ، التميز الثقافي ، التميز الإجتماعي ، التميز العمراني ، التميز البيئي ، التميز العلمي و التقني .وتسعى جائزة مكة الى تكريم الجهد المتميز و الفكر المبدع ، وادكاء روح المنافسة ، لاحداث مزيد من التميز و الإرتقاء بمستوى الأداء و الجودة نحو العالم الأول وتهدف كذلك الى تشجيع الأعمال فرديا و جماعيا و تأصيل المبادئ الإسلامية في اداب المهن ، واتقان العمل و ارتقاء بمستوى الأداء و الجودة و توظيف التقنيات الحديثة في التطوير ، والتنمية الموارد البشرية في المنطقة .

¹ - برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز 2015 ، دليل برنامج دبي للاداء الحكومي ، اصدار 1 ، دبي للامانة العامة .

² - خيري اسامة 2014 التميز التنظيمي ، ط1 عمان دار اليازة للنشر والتوزيع

³ - برنامج الشيخ خليفة الحكومي ، 2015 ، دليل جائزة محمد بن راشد لاداء الحكومي المتميز الإصدار الرابع ، دبي برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي .

بناء على المقدمة التي تناولناها حول نماذج التميز التنظيمي عربيا وعالميا

.يمكن الإستنتاج بأن هذه النماذج تعد اطارا مهما لتوجيه الشركات و المؤسسات نحو التطور و التحسين

المستمر في أدائها فبينما تعتمد النماذج العربية على القيم و المبادئ الثقافية المحلية مثل الشفافية و

المسؤولية الإجتماعية تمثل النماذج العالمية معايير عالمية تسعى الى تعزيز الكفاءة و الإبتكار و التنافسية.¹

وفي الختام نقول أن فهم و تطبيق هذه النماذج بشكل صحيح و فعال يمثل تحدي مهما للشركات و

المؤسسات و لكنه في الوقت ذاته يمثل فرصة كبيرة لتحقيق التطور والنجاح على مدى الطويل .

خلاصة القول :

¹ - نظام جائزة مكة للتميز ، 2015 ، دليل جائزة مكة لتميز ، الإصدار الاول ، مكة نظام جائزة مكة للتميز .

في نهاية المطاف يعتبر التميز التنظيمي احد اهم العوامل النجاح للمؤسسات في العالم اليوم انه السر وراء تفوق الشركات و استمراريته في مواجهة التحديات و التغييرات المستمرة ، يتطلب التميز التنظيمي تبني ثقافة من التحسين المستمر و الابتكار و تطبيق معايير و نماذج تحفز على الأداء المتميز و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية .فهو ليس مجرد هدف يتم التوصل اليه ، بل يمثل اسلوب حياة تنظيمي يعتمد القادة و الموظفون على حد سواء ، مما يؤدي الى تحسين الجودة والرضا العملاء و بناء العلاقات قوية مع السوق و المجتمع بشكل عام في النهاية يظهر التميز التنظيمي الالتزام الحقيقي بالتطوير المستمر في كل الجوانب العمل و بالتالي يساهم في تحقيق النجاح و الإستمرارية في السوق المتغيرة بسرعة .

و باختصار يمكن القول ان التميز التنظيمي ليس مجرد هدف يتم السعي اليه بل هو عملية مستمرة و متواصلة تتطلب التزاما دائما بالتحسين و التطوير ان تبني مبادئ التميز التنظيمي و تطبيقها يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات ومرونتها مما يمكنها من التكيف مع التحديات المتغيرة و ايجاد في ظل الظروف المنقلبة .ومنه يمكن القول بأن التميز التنظيمي يمثل مفتاح الحقيقي النجاح و الإستمرارية في عالم الأعمال .

الفصل الميداني

تمهيد :

تحتل هذه المرحلة الميدانية أهمية خاصة وكبيرة في البحوث الاجتماعية .وذلك ان كنز البحوث الاجتماعية لا يتمثل فقط في الجانب النظري والدراسات السابقة وانما الهدف الحقيقي لهاته البحوث التي تتمثل في انجازاتها على العمل الميداني الذي يملك الباحث من جمع البيانات من المجتمع الذي يسقط دراسته عليه ومراجعتها بتدقيق اثناء القيام بهذا العمل.

يجمع هذا الجانب مجموعة اساليب وادوات والطرق المستخدمة في الدراسة ,كما تقودنا هذه المرحلة من الانجاز الى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الحالية وما تضمنه من المشكلات وكذلك تعتبر المرحلة الابرز الابداع الطالب بصمة الخاصة في هذا البحث .

أولاً: التعرف بميدان الدراسة :

تم انشاء مصنع الجبس ومشتقاته فيض الشيخ سنة 1984 يتضمن الطبيعة القانونية لادارة المصنع والتنظيم الاداري والمالي .

اصبح هذا المصنع عمليا 1984 بضمان نشاط التحصيل وانتاج وقد تكونت المصالح الادارية لمصنع من:
*مصلحة المستخدمين :تقوم بتنظيم العمل على حساب الاجور وعملية التوظيف داخل المؤسسة .

*مصلحة المحاسبة المالية :تقوم بالاعمال المحاسبية وجداول المالية والتنسيق بين المدخولات والمصاريف.

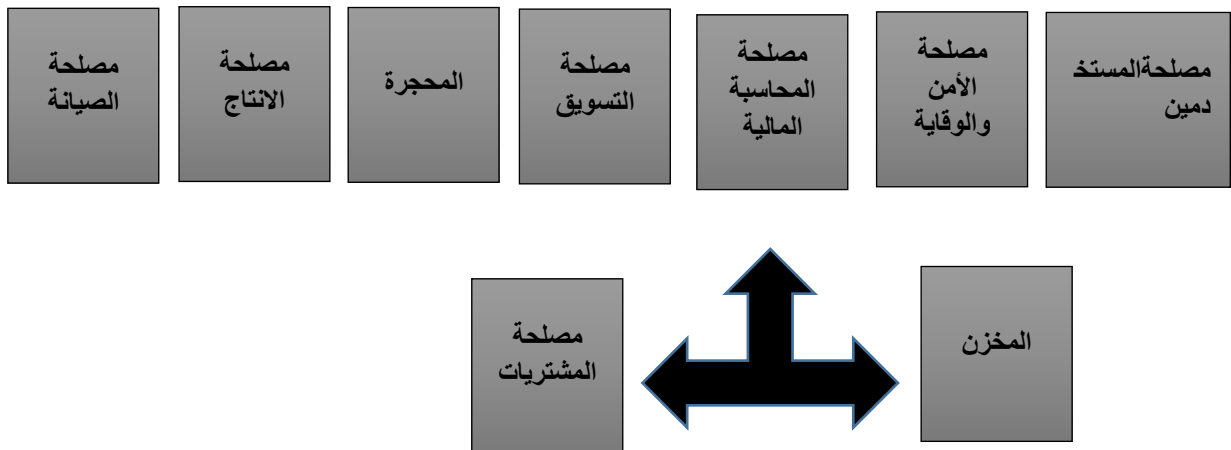
*مصلحة الامن و الوقاية : تتكفل بأعوان لأمن وكذلك الوقاية من حادث العمل وتوفير وسائل الحماية داخل المؤسسة .

*مصلحة التسويق: تقوم بعمليات البيع بنوعية عن طريق الجملة او الأفراد مع العلم انه هناك بيع خارج الوطن

*مصلحة الانتاج : هي المسؤولة علة عملية الانتاج المادة المباعة الجبس والمحافظة على استمرارية العمل.

*مصلحة الصيانة :تقوم بصيانة الاليات الميكانيكية وصناعية.

*المحجرة : عي المقلع المادة الأولية الجبس.



مخطط:التقسيم الإداري لمصنع الجبس

ثانياً: مجالات الدراسة:**1- المجال المكاني:**

تقع المؤسسة فيض الشيخ طريق بسكرة - شركة الجبس ومشتقاته صندوق البريد 204 اولاد جلال ،يقع 400كيلو متر جنوب العاصمة و7كيلومتر على مقر الولاية اولاد جلال . والذي تمثل نشاطها في انتاج العديد من انواع الجبس منذ 1983 كانت كبداية تجريبية ،اما 01/01/1984 كانت البداية الفعلية لهذه الشركة .ولقد تمحور حول مساحة 15.963م .

-مقلع قيد التشغيل بمساحة 9ساعات امتاز مع وزارة الطاقة ومناجم حيث تم اختيارنا لهذا المصنع لاجراء الدراسة الميدانية نظر لتوفير كل شروط الملائمة لاجراء الدراسة الميدانية للبحث ومجرياته.

2- المجال البشري:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو المفردات التي تكون ضمن إطار البحث المراد دراسته فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة لدراسة .وتجمع من خلالها بيانات و المعلومات حولها ، وأن المجتمع دراستنا الحالي خاص بالدراسة يتمثل في موظفين المصنع ، وهي كالاتي :

- الإطارات :08
- الإتقان :47
- التنفيذ : 20
- الإجمالي : 75

بناء على ما سبق يتضح أن عدد المفردات لدراسة بالمجال المختار في هذه 75 موظف ودراستنا هذه في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل و أن دراستنا تخص موظفين مصنع الجبس وهو عدد قليل فلهذا تم تطبيق المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة .

2-1 المسح الشامل :

يعرف على أنه أحد الطرق العلمية على كشف العلاقات الناتجة عن تدخل عدد من المتغيرات مما يستوجب تقصي الحقائق عنها بإجراء مسح شامل¹.

¹ - عبد الغاني عماد ، منهجية البحث في علم إجتماع ، الإشكاليات و التقنيات والمقاربات ، دار المطالعة ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص51

3- المجال الزمني :

يتعلق المجال الزمني بالفترة الزمنية التي إستغرقتها في الدراسة أو البحث و ذلك منذ البدء في طرح موضوع الدراسة و البحث حتى الإنتهاء منه بالشكل النهائي وقد أجريت العادة عند تحديد المجال الزمني للبحث لإقتصار على الدراسة إستطلاعية ثم النزول الى تطبيق الإستمارة التجريبية ثم النهائية . بالنسبة لدراستنا قمنا بجمع المعلومات عن مؤسسة الجبس حيث تحصلنا على جميع ما يتعلق بالمؤسسة من عدد الموظفين وتوزيعهم حسب عملهم وكذلك الهياكل المتوفرة في المؤسسة . في يوم 2024/04/24 قمنا بتوزيع الإستمارة على مجموعة من العمال . في يوم 2024/05/4 تم جمع الإستمارة وإستلامه بعد مرور 10 أيام من توزيعها ، ثم بدأت عملية تفرغ في جداول وتحليلها وصياغة النتائج في الأخير

ثالثا: تحديد المنهج المستخدم

يعرف المنهج العلمي بأنه الطريق الأقصر والأسلم للوصول الى الهدف الرغوب فيه بمعنى انه الطريق المسير الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القوانين التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل الى المبتغى .

يعرف المنهج :بانه الطريق التي يسلكها الباحث في اجابته عن مشكلة المدروسة ,الطريق المؤدي الى الحقيقة¹.

وقد تم اعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي لانه الموضوع المدروس الحوكمة الادارية ةاثرها على التميز التنظيمي يحتاج الى جمع المعلومات والحقائق وتحليلها وتفسيرها للوصول الى التعميمات المقبولة وذلك من خلال تحليل وتفسير الحوكمة الادارية وخصائصها المعتمدة في مصنع الجبس وكيف تآثر لتحقيق التميز التنظيمي .

يعرف المنهج الوصفي على انه :الطريقة لوصف ظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا وتفسيرها عن طريق جمع المعلومات مقتنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها لدراسة دقيقة .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

¹ - فؤاد غرابية واخرون ،اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار وائل،ط202،3،ص3.

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة وتماشيا مع طبيعة البيانات المرتبطة بالحوكمة الإدارية و أثرها على التميز التنظيمي في مصنع الجبس و الأخذ بعين الإعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية و الإمكانيات المتاحة ،وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي كالتالي :

الاستمارة :

حيث هي مجموعة المؤشرات ويمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد الموضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي اجراء بحث ميداني على أفراد العينة وهي الوسيلة الاتصال الرئيسية بين البحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي تزودنا بمعلومات عن المبحوثين¹.

-وتعرف بأنها نموذج يضم مجموعة الاسئلة الى فراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع او الموقف وقد يمر بنائها عن عدة مراحل:

1-الاستمارة في شكلها الأول تعتمد على تساؤلات الفرعية .

2-عرض استمارة على مشرفة وبعض من الأساتذة محكمين وبناء على ما قدموه من ملاحظات .

3-تصميم الاستمارة في شكلها النهائي .

حيث غطت خمس محاور وتحتوي على 24 سؤال تماشيا مع تساؤلات الدراسة .

المحور الأول: البيانات الشخصية تحتوي على 4 اسئلة من 1-4.

المحور الثاني :تأدية وتفعيل مبدأ الشفافية والوضوح يضم خمس اسئلة من 4-9.

المحور الثالث:تطبيق مبدأالمساءلة تضم 5اسئلة من 9-14.

المحور الرابع :قابلية وجود التزام قانوني تضم 5اسئلة من 14-19.

المحور الخامس :تطبيق معيار الكفاءة والفعالية يضم 5اسئلة من 19-24.

حيث ان هذه الاستمارة وجهت الى افراد المبحوثين واعطائهم حرية في ملئها بأنفسهم.

الاساليب الاحصائية :

الجداول :وقد استعملت في عرض البيانات وتنسيبها .

التكرارات :أي تعداد كل اجابة وتلخيصها في جدول وذلك لعرض نتائج أفراد العينة على استبيان .

¹- زرقاوي أمال ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة شهادة الماجستير علم إجتماع التنظيم ، جامعة

محمد خيضر ،بسكرة ، 2013-2014، ص119

النسبة المئوية: وهي وسيلة احصائية يتم اعتماد عليها لتفسير وعرض النتائج .
وقد قسمنا باستخدام النسب المئوية لحساب نسب الاجابات وتمر وفق طريقة الآتية :

1- حساب تكرارات نعم- لا .

التكرارات * 100/العدد الاجمالي .

صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة :

- رفض بعض المؤسسات الإقتصادية لقيام بالدراسة الميدانية .
- قصد المكتبة وقبولها لدراستنا لكن عدم توافق عدد افراد العينة وقلتهم تماشيا مع موضوعنا
- قلة المراجع في هذا التخصص ووجوده الى في كليات الإقتصاد
- عدم قدرة إجابة العمال على بعض التساؤلات نقص الخبرة العلمية .

خلاصة :

لقد تم التوضيح في هذا الفصل ماهي الاجراءات المنهجية المعتمد عليها في هذا البحث والتي كانت في عمومها قد اعتمدت على التساؤلات الفرعية وتكون الدرتاسة العلمية بهذا الشكل تم التطرق اليها من عدة جوانب ولكل منهج أدواته الخاصة به .

فهرس الفصل الرابع

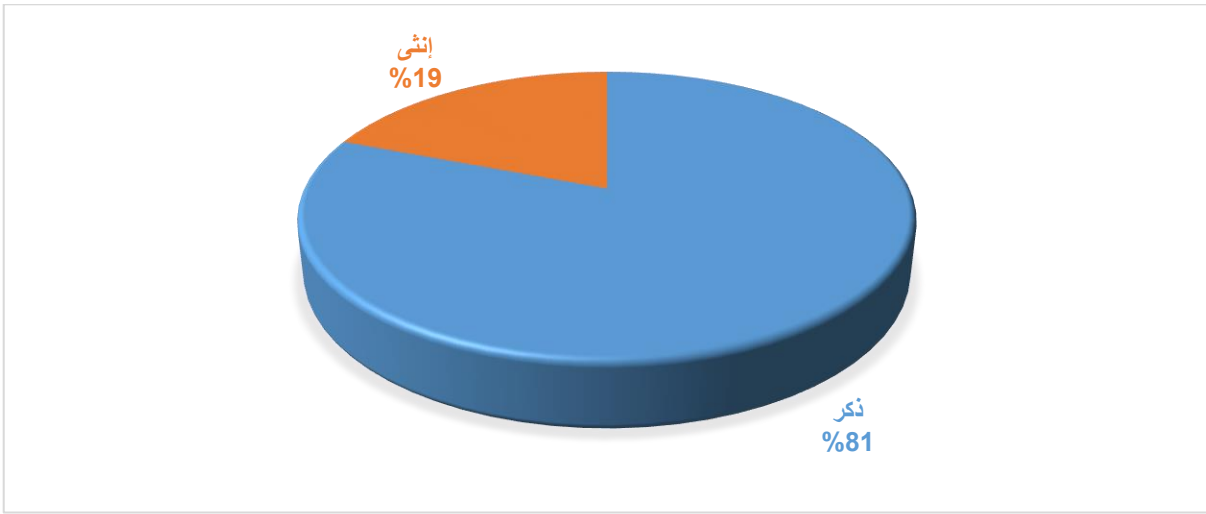
أولاً : عرض وتحليل البيانات

ثانياً : عرض نتائج الدراسة

أولاً : عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (01) : يوضح جنس العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%81	38	ذكر
%19	09	أنثى
%100	47	المجموع



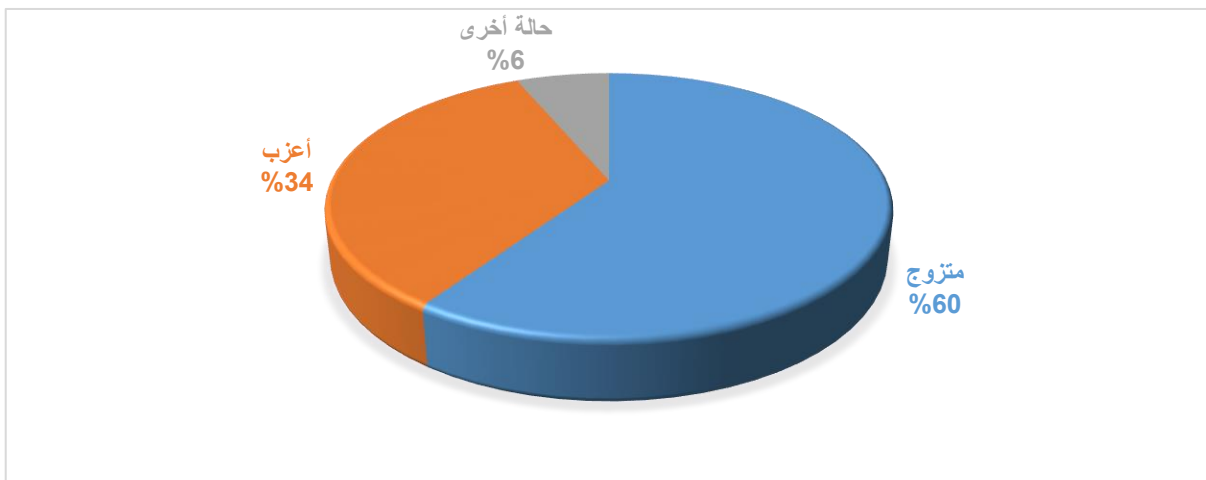
شكل رقم (01): يمثل جنس أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة تمثلت في 81% في حين تمثلت نسبة الإناث 19% من مجمل أفراد العينة

وقد تحصلنا من خلال هذه النسب أن النسبة الغالبة من الموظفين هم فئة الذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل داخل مصنع الجبس لأنه يتطلب مجهود عضلي ومشقة لا يتحملها إلا الذكور .

جدول رقم (02) : يوضح الحالة الإجتماعية للأفراد

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الإجتماعية
60%	28	متزوج
34%	16	أعزب
06%	03	حالة أخرى
100%	47	مجموع



شكل رقم (02) : يمثل الحالة الإجتماعية للأفراد

من خلال الجدول تبين أن نسبة المتزوجين من أفراد العينة تمثلت في 60% في حين تمثلت نسبة العزاب 34% و إختلاف وجود حالات أخرى بنسبة قليلة تمثلت في 06%

ولقد توصلنا إلى أن النسبة الغالبة من أفراد العينة هي نسبة المتزوجين

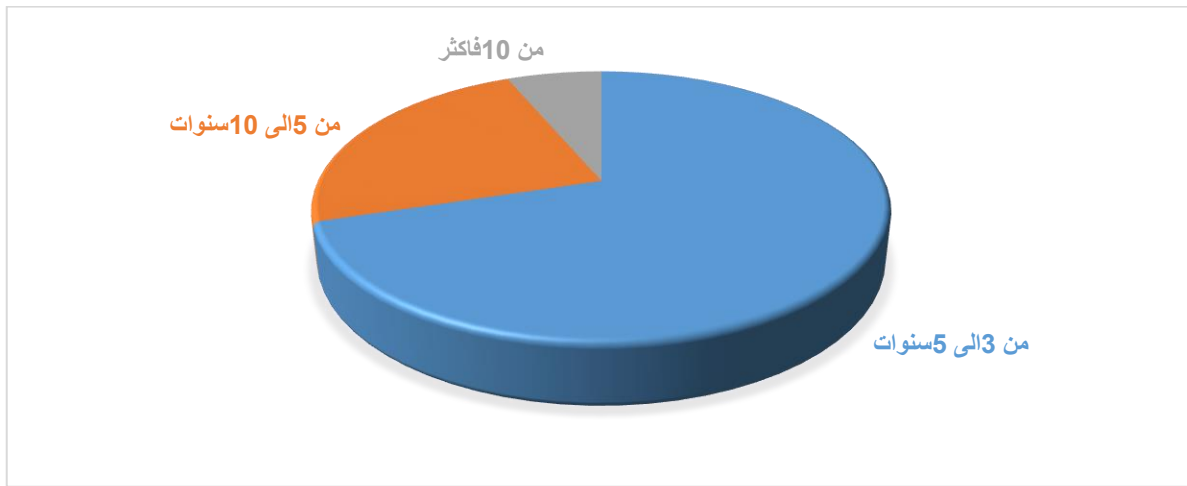
نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة المتزوجين غلبت وذلك بسبب المسؤولية الموكلة إليهم للعناية بالأبناء و الزوجة ، وذلك على الرغم من مشاق العمل وتعبه .

في حين نجد أن النسبة لا يستهان بها وهيا نسبة العزاب الذين حسب قولهم يكفلون عائلتهم وذلك إضطروا الى العمل المهني .

وفي حين نجد الحالات الأخرى وهيا متمثلة في النساء الأرمال .

جدول رقم (03) : يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
70%	33	من 3 سنوات الى 5 سنوات
24%	11	من 5 سنوات الى 10 سنوات
6%	03	من 10 فأكثر
100%	47	المجموع



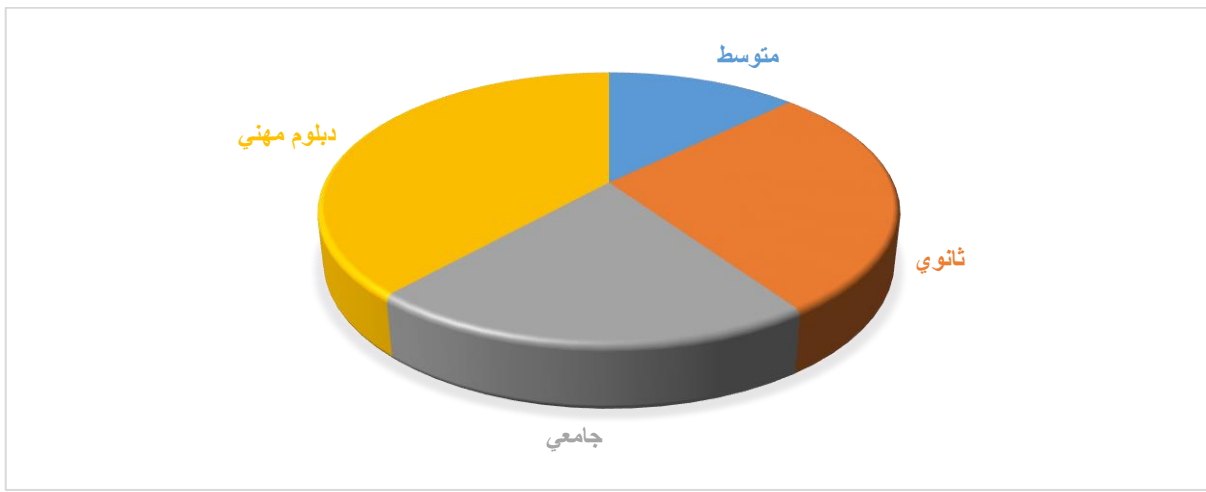
شكل رقم (03) : يمثل سنوات الخبرة لأفراد العينة

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 70% من أفراد العينة لديهم من 3 إلى 5 سنوات خبرة ،بينما تتراوح نسبة 24% من أفراد العينة لديهم من 5 إلى عشر سنوات ،وتمثلت النسبة الأخيرة 6% لعدد أفراد العينة تتراوح الخبرة لديهم من 10 فأكثر .

نلاحظ من خلال النسب ان عدد العمال أقل خبرة هم أكبر نسبة ومن هنا تدل على أن المؤسسة لازالت تستقطب اعدا كبيرة من موظفين الجدد توافقا مع حجم المؤسسة وتعدد مصالحها وكثرة مسؤولياتها .في حين نجد أن عدد أفراد الذين تفوق خبرتهم عن عشرة سنوات وأكثر تتمثل في نسبة قليلة فهم اغلبهم متقاعدین .

جدول رقم (04) : المؤهلات العلمية لأفراد العينة

المؤهلات العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	6	13%
ثانوي	13	28%
جامعي	10	21%
دبلوم مهني	18	38%
المجموع	47	100%



شكل رقم (04): يمثل المؤهلات العلمية لأفراد العينة

من خلال الجدول اعلاه ظهرت نسبة أفراد المستوى الديبلوم المهني بـ38% وهي اعلى نسبة وقد تليها نسبة المستوى الثانوي بـ28%. أما بالنسبة للمستويين الجامعي و المتوسط كانوا أقل نسبة مقارنة مع نسبة أفراد مستوى الديبلوم المهني وكانت على التوالي 21% و13%.

من خلال الجدول تبين أن نسبة الغالبة من العمال من ذوي التكوين المهني والذين تم توظيفهم عن طريق الوكالة الوطنية لتشغيل وهم في السابق من المستفيدين من منحة البطالة

في حين نسبة الفئة العاملة ذوي المستوى المهني والثانوي والذين حسب الدراسة من فئة المتزوجين وذوي مسؤوليات إجتماعية. أما فئة الجامعيين فعادة ما نجدهم في الجانب الإداري وذلك لسبب تعدد مصالح المصنع .

جدول رقم (05) : دور تفعيل مبدأ شفافية و الوضوح في خلق الإبداع داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
%89	42	نعم
%11	5	لا
%100	47	مجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة 89% من أفراد العينة يرون أن تفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح له دور كبير في خلق الإبداع داخل المنظمة ، بينما نسبة 11% من أفراد العينة يرون أن مبدأ الشفافية و الوضوح لا تجعل الموظف قادر على الإبداع داخل المنظمة .

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على فعالية مبدأ الشفافية في خلق إبداع الإداري .

جدول رقم (06) : اتخاذ المسؤول في المنظمة قراراته بشفافية ووضوح

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
74%	35	نعم
26%	12	لا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 74% من أفراد العينة يرون أن المسؤول داخل المنظمة يتخذ قراراته بشفافية ووضوح مما يخلق هذا الوضوح الرغبة لديهم في تبني أفكار جديدة ، أما نسبة 26% فيرون أن المسؤول غامض في إتخاذ قراراته وقد يواجه الموظف صعوبة في تلقي المعلومات وفي تطبيق هذا القرار .

و نستنتج من خلال نتائج الدراسة أن المسؤول يلعب دور كبير في جعل الموظف بإمكانه أن يبني القرارات بشفافية ووضوح فإن اتاحت فرص للموظف لإتخاذ القرارات تخص المنظمة

في حين أن النسبة المعبر عنها والتي ترى أن هناك بعض الغموض أثناء إتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة بحسب رأي المسؤولين للمصالح العامة في المنظمة فإن مرد ذلك يعود الى القرارات المصيرية والتي عادة ما تتخذ بصورة مركزية وذلك للحفاظ على مصالح المنظمة .

جدول رقم (07): إعتداد المسؤؤل في المنظمة على تقديم المعلومات بأمانة وموضوعية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
96%	45	نعم
4%	2	لا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن العمال الذين يرون أن السؤؤل ذومصدقية وأمانة وعدل نسبتهم أعلى وتمثلت 96% وهناك فردين فقط من العينة يرفضون أن المسؤؤل لايقدم قرارته بأمانة وموضوعية وتمثلت نسبتهم 4% وهم من فئة عاملين النظافة .

ومن هذا نستنتج أن المسؤؤل يلعب دور كبير وأساسي لمصدقية قرارته وموضوعيتهم حسب رأي المستجوبين فإن المسؤولين المصالح عادة مايصرحون بكل ما يتعلق بطبيعة المهنة و مداخلها وطبيعة الدوام العمال (مداخل ،مناوبة ،دوام عمل)وهذا ما يحدد للعامل المهني طبيعة ونوعية عمله منذ البداية ومدى إستعباه أو قدرته لهذا المجهود .

الجدول رقم(08):وجود علاقات إدارية في المنظمة بين المسؤولين وعاملين .

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%85	40	نعم
%15	07	لا
%100	47	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة تربطهم علاقة إدارية بينهم وبين المسؤول وتمثلت نسبة 15% لا ترى وجود علاقات ادارية بي المسؤولين .

وعليه نستنتج وجود علاقات إدارية متينة بين مسؤولين المنظمة والعمال ،وهذا مايزيد من فعالية الحوكمة الإدارية وتجسيد مبدأ الشفافية .

الجدول (09): يوضح رأي كل عامل حول تطبيق مبدأ الشفافية في خلق الإبداع داخل المنظمة

الإجابة	التكررات	النسبة المئوية
موجب	36	77%
ممتنع	11	23%
المجموع	47	100%

تبين لنا أن اختلاف في آراء العمال حول تطبيق مبدأ الشفافية في خلق الإبداع والتطور داخل أي منظمة حيث قدرة نسبة الجيبين عن هذا التساؤل ب77% ونسبة الراضون 23% ومن هذا الأخير نساخلى أن الشفافية مبدأ قيمة في تعاملات الإدارية وهي أهم ركائز نجاح أي منظمة مهما كان نشاطها وهي سلاح فعال لمحاربة الفساد المالي والإدارية إساءة إستخدام السلطة .

في حين امتنع عن إلقاء برأيهم حول الموضوع الشفافية وهؤلاء العمال وأغلبهم من فئة المسيرين المؤسسة وذلك راجع حسب قولهم لحفاظ على أسرار المهنية .

جدول رقم (10): الرقابة الخارجية للمنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
83	39	نعم
14	8	لا
%100	47	المجموع

يوضح هذا الجدول أن هناك نسبة 83% يرون أن المنظمة تخضع لرقابة خارجية أما نسبة 17% من الموظفين يرون أن الرقابة الخارجية لا توجد داخل المنظمة و هم في الغالب غير معنيين بالرقابة بسبب نظام المداومة .

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن الجهاز الرقابي الخارجي يحفز على الإلتزام المهني و ذلك بتطبيق مبدأ المساءلة ، يؤدي الى تحديد الأدوار و الحقوق و الواجبات و تقليل الصراعات المهنية من خلال تحديد اولويات المنظمة .

جدول رقم (11): وجود آلية مساءلة داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%85	40	نعم
%15	07	لا
%100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 85% يرون أن هناك آلية المساءلة داخل المنظمة من طرف المسؤول أو جهات العليا بينما نسبة 15% يرفضون وجود آلية المساءلة داخل المنظمة .

نستنتج هناك علاقة رابطة بين المسؤولين و العاملين مما جعل مبدأ المساءلة يتجسد داخل المنظمة و قد تم الإتفاق على مجموعة العقود بشأن التوقيت و الجودة و معايير و النوع .

أما هناك فئة معارضة لهذا المبدأ تتمثل بنسبة 15% و هذه الفئة قليلة وقد يعود سبب معارضة يعود الى أسباب شخصية .

جدول رقم (12) : مساهمة الرقابة الخارجية في تفعيل القرارات المتخذة داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
96%	45	نعم
4%	2	لا
100%	47	المجموع

يمثل هذا الجدول نسبة مساهمة الرقابة الخارجية في تفعيل القدرات المتخذة داخل المنظمة حيث نرى أن نسبة 96% وهي عالية وافقوا على فعالية الرقابة الخارجية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة .أما نسبة 4% معارضي بوجود رقابة خارجية و يرون بعدم تفعيلها في إتخاذ القرارات .

نستنتج أن الرقابة الخارجية تعمل على تحقيق الإنضباط للعمال داخل المنظمة و بتالي تحقق الإستقرار المهني و أما الفئة المعارضة للرقابة الخارجية ترى أنها تجعل العامل مقيد و عدم استقرار الداخلية للعامل

جدول رقم (13) : إلتزام الإدارة في المنظمة بتقديم تقارير موضحة للجهات العليا حول قضايا الفساد

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%87	41	نعم
%13	6	لا
%100	47	المجموع

حسب الإحصائيات الموضحة في الجدول نرى أن نسبة %87 يرون أن الإلتزام الإداري ، داخل المنظمة يقوم على تقديم تقارير موضحة للجهات العليا حول قضايا الفساد .

أما أفراد العينة الأخرى خالفوا الرأي بنسبة %13 حيث يعتقدون أن المنظمة لا تلتزم بتقديم تقارير موضحة للجهات العليا حول قضايا الفساد .

و نستنتج من خلال ذلك أن أكبر نسبة كانت مؤيدة للإلتزام الإداري ذلك نظرا لوجود تنظيم إداري شفاف وواضح يجسد لنا بيئة مهنية إيجابية للمنظمة .

جدول رقم (14) : مبدأ مساءلة فعالة لتحقيق التميز التنظيمي آراء العمال داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%83	39	موجب
%17	8	ممتنع
%100	47	المجموع

وحسب اختلاف الإحصائيات المعطاة نلاحظ وجود اختلاف كبير في وجهات نظر كل عامل حول مبدأ المساءلة ، و إعتبارهم أنه أداة لتحقيق التميز التنظيمي ، حيث أكدت نسبة 83% من المجيبين الداعميين لمبدأ المساءلة و هذا راجع إلى مراعاة الظروف العمال و شؤونهم و هذا ما يحجب المسؤول عند عماله .

الجدول رقم (15): وجود إطار قانوني منظم للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%94	44	نعم
%6	3	لا
%100	47	المجموع

حسب الدراسات نرى أن 94% أغلبية الساحقة يرون أن هناك إطار قانوني منظم للعمل .تدنيا لنسبة 6% الراضون لوجود إطار قانوني منظم للعمل .

نستخلص أن أي إدارة أو المنظمة يحكمها إطار قانوني معين قد يكون فعالا و منظم و هذا يعود لطبيعة العمل و علاقات الداخلية للمنظمة.

الجدول رقم (16) : احترام النصوص القانونية من طرف المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%98	46	نعم
%2	1	لا
%100	47	المجموع

من خلال النتائج غالبية المبحوثين يرون أن النصوص القانونية يتم إحترامها و تطبيقها داخل المنظمة وتمتلك نسبتها ب98%

نستنتج أن إحترام العمال داخل المنظمة لنصوص القانونية السائدة داخل المنظمة موجودة وفعالة ، وذلك راجع لوجود مؤشرات الحوكمة الإدارية داخل المنظمة والتي حققت الإلتزام الوظيفي .

الجدول رقم (17) : تعميم إحترام القانون دون إستثناء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
91%	43	نعم
9%	4	لا
100%	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 91% من أفراد العينة متفقين أن القانون الداخلي لمنظمة يطبق على جميع دون إستثناء

ومنه نقول أن هناك تعميم في القوانين مما يجعل العدالة بين العمال لقضاء على التحيز بين العمال .

بما ان هناك تعميم في النصوص القانونية على الجميع ووجود إطار قانوني منظم فإن نتخلص على وجود الحوكمة الإدارية على أتم وجه .

الجدول (18) : نظام مداومة نظام جيد

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%94	44	نعم
%6	3	لا
%100	47	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 94% من الموظفين داخل المنظمة يرون أن النظام مداومة في العمل هو نظام جيد ، بينما 6% يعارضون ذلك النظام .

نستنتج أن كل إدارة لها هيكل تنظيمي محدد و كل هيكل سير وفق نظام مهني معين فإن من أحسن النظم هو نظام المداومة لأن العامل لديه حياة إجتماعية أخرى كالأسرة و غيرها و هذا يتطلب منه توفير متطلبات أسرته و العمل من أجلهم تزامنا مع مواقيت العمل .

الجدول (19) : تطبيق القانون داخل المنظمة يحق الإلتزام القانوني

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%83	39	موجب
% 17	8	ممتنع
%100	47	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة 83% من أفراد العينة قاموا بالإجابة عن هذا التساؤل و بينما نسبة 17% قدامتنوعا عن الإجابة عن هذا التساؤل .

نستنتج أن نسبة المجيبين عن هذا التساؤل هم من ذوي الحالات الإجتماعية فئة متزوجين بحيث يعلمون تولي مسؤولياتهم وقدرة إستعابهم للقوانين السائدة داخل المنظمة .

بينما نسبة الممتنعين على هذا التساؤل هي نسبة لا يستهان بها فقد تمثلت في ذوي المؤهلات من فئة المتوسط ، فقط يقومون بالعمل لتلبية إحتياجاتهم .

الجدول (20) : نجاح المنظمة مرهون بفعالية أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%94	44	نعم
%6	3	لا
%100	47	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة غالبية تؤيد على نجاح المنظمة مرتبط بفعالية أداء العاملين بنسبة 94% بينما نجد نسبة ضئيلة 6% من الراضين لفكرة أن نجاح المنظمة متعلق بفعالية أداء العاملين .

و منه نستنتج أن لولا فعالية العامل و نشاطه و مجهوداته الفكري و العضلي لما يحدث تطور داخل المنظمة .

ان نجاح المنظمات يبرزه العامل بحد ذاته ليس المسؤول .وهذا يجعل و يخلق تنافس تنظيمي و كلما كانت الخبرة العمال في هذا المجال من إختصاص لهم و ميولهم كل ما كان نجاح المؤسسة واضح .

الجدول رقم (21): تفاعل الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق الكفاءة في عملية التسيير

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
91%	43	نعم
9%	4	لا
100%	47	المجموع

من الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 91% من أفراد العينة يتفقون على أن تفاعل الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق الكفاءة في عملية التسيير و نسبة 9% يعارضون على فكرة تفاعل الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق الكفاءة في عملية التسيير .

نستنتج أن عند وجود علاقات تكاملية تفاعلية تضامنية قد تخلق توازن في تقسيم العمل و الإستقرار وظيفي فإن تفاعل الهيكل التنظيمي يساعد على انتفاع المورد البشري من الموارد المادية المحققة من خلال التنظيم و قد يحقق هذا التفاعل للعامل وضع امتياز الترقية .

الجدول (22): قيام الإدارة داخل المنظمة بربط أنشطتها وبرامجها مع المسؤولين المحليين و الخارجيين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
91%	43	نعم
9%	4	لا
100%	47	المجموع

من الجدول المعطى يتضح لنا أن النسبة الغالبة 91% هم فئة المؤيدة على ربط أنشطة الإدارة و برامجها مع المسؤولين المحليين و الخارجيين بينما هناك نسبة ضعيفة تعارض هذا الترابط .

نستنتج أن من نجاح أي ادارة هو تعدد علاقاتها مع مختلف المؤسسات الخارجية و المحلية ، مما يجعل المنظمة معروفة خارجيا و محليا و هذا يساهم في زيادة الإنتاجية و إستقطابها موظفين ذوي الخبرات والمؤهلات كبيرة وتجذب الأنظار .بمميزاتها على المؤسسات الأخرى .

الجدول (23): طرق لقياس المعايير مدى الكفاءة والفعالية للسير الحسن للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%83	39	نعم
%17	8	لا
%100	47	المجموع

حسب الجدول أعلاه نرى أن نسبة 83% من أفراد العينة يرون أن وجود طرق لقياس معايير مدى كفاءة وفعالية في السير حسن للعمل وأما بنسبة 17% من الفئة الراضة و النافية لوجود طرق لقياس المعايير مع الكفاءة و الفعالية في السير الحسن للعمل .

نستنتج أن هناك معايير لقياس مدى الكفاءة و الفعالية للسير الحسن للعامل والتي تمثلت :المؤهلات العلمية ، والخبرة المهنية ، الحالة الإجتماعية .

و قد تؤدي هذه الطرق الى معرفة قدرات و امكانيات كل عامل و واجباته تجاه مهنته .تعتبر الكفاءة هي الإنتفاع من المورد المادي أو البشري المتاح خلال توافق ما بين طبيعة العمل و الخبرات المهنية ، وقد قدرت نسبة 17% لعدم إطلاعهم على قوانين الداخلية للمنظمة.

ووجود اختلاف في طرق قياس هاته المعايير لأسباب ذاتية أو حالة إجتماعية قد تجعل العامل رغم خبرته المهنية تضعف أمام وظيفته بسبب الضغوطات و المشاكل النفسية وغيرها . وهذا ما جعل النسبة الضئيلة للمعارضين .

الجدول (24): آراء العمال حول مبدأ الكفاءة و فعالية في خلق الإبداع

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
%83	39	موجب
%17	8	ممتنع
%100	47	المجموع

نرى من خلال الجدول أن أغلبية من الأفراد العينة لم يقوم بتقديم اجابات لتساؤل و تمثلت نسبتهم %83 أما فقد قام %17 من أفراد العينة بالإجابة على التساؤل

نستنتج انفئة التي امتعت عن الإجابة هم من فئة المتزوجين الذي يقوم بالعمل فقط لتلبية حاجاتهم .

أما بالنسبة للفئة اداء رايه حول هذا لتساؤل يرون أن مبدأ الكفاءة و الفعالية يخلق التميز داخل المنظمة لأكتسابهم الخبرة اللازمة التي من شأنها يسهل العمل و يقوم العمال بإظهار أفكار جديدة تؤدي بهم الى الإبداع و التطور داخل المنظمة .

غالبية أفراد العينة يرون أن مبدأ الكفاءة يحقق إبداع داخل المنظمة وهو ما يخلق عنه التميز التنظيمي

ثانيا /- عرض نتائج الدراسة :

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية توصلنا على النتائج التالية :

1/- نتائج فرعية :

1-1 نتائج التساؤل الفرعي الأول :

قد توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات و التي أكدنا من خلالها على وجود تفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح في خلق الإبداع داخل المنظمة ومن خلال بحثنا هذا توصلنا الى مبدأ الشفافية قد يحقق ما يلي:

- تعد الشفافية مبدأ ذا قيمة في التعاملات الإدارية و هي أهم ركائز نجاح أي منظمة مهما كان نشاطها و هي سلاح فعال لمحاربة الفساد المالي والإداري و إساءة استخدام السلطة .
 - قد يؤدي هذا المبدأ بمعرفة الحقوق و واجبات كل عامل
 - يساهم مبدأ الشفافية في خلق الإبداع من خلال معرفة تميز الأشياء
 - يساهم هذا المبدأ في تحقيق الصدق والرقي مما يساهم على مستوى افاق مختلفة
 - يخلق روابط متينة وروح تواصل
 - يخلق روح الإبداع وتطوير لدى العامل عن طريق الوضوح الأشياء وإبراز الأمور
 - يساعد في خلق إطارات مختلفة و عمال مؤهلين لكل مناصب
 - يساهم عن طريق توفير طرق التواصل المختلفة مثل إجتماعات ومناقشات
- نستنتج أن مبدأ الشفافية والوضوح له دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي وإن كلما توفر هذا المبدأ في المنظمة زاد تطورها و رقيها .

1-2 نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

- قد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الإجابة على تساؤلات والتي أكدت من خلال بحثنا هذا على وجود دور كبير لمبدأ المساءلة لتحفيز على الإلتزام المهني داخل المنظمة، وقد أكدت على ما يلي :
- إن المساءلة داخل المنظمة ومراعاة ظروف العمال يجعل الموظفين يتصرفون بحرية و يخلق لديهم الرغبة والقدرة على حل المشكلات .
 - تقدير جهود الموظفين ومراعاة أحوالهم يمكنهم على تحليل وتشخيص الأزمات
 - يقوم مبدأ المساءلة على تحفيز الإلتزام المهني وفقا لكل عامل و حبه لمهنته المسند إليها .
 - يتجسد مبدأ المساءلة داخل المنظمة لمعرفة محيط العامل والبيئة التي يعيش فيها .

- مبدأ المساءلة عنصر أساسي في تحقيق الإلتزام المهني من خلال معرفة كل مسؤول مهامه وهذا الذي يؤدي الى تحقيق العدالة و الفعالية .

3-1 نتائج التساؤل الفرعي الثالث :

في هذا التساؤل يحاول البحث عن دور تأدية الإلتزام القانوني الى تحقيق تميز تنظيمي وقد أكد على ما يلي :

إن معرفة الفرد بالمهام الموكلة إليه تضع أمام مسؤولية إتمامه على أحسن منوال و لذلك فإن كل مسؤول يعتبر نفسه شريك متميز و رئيسي لتحقيق هذا التميز

- القانون أساس كل تنظيم
- يكون العامل ملتزماً قانونياً يعني وجود مسير أو مسؤول جيد
- يساهم الى مدى بعيد في تحقيق الإلتزام القانوني الذي يحقق الإبداع داخل المنظمة

4-1 نتائج التساؤل الفرعي الرابع :

في هذا التساؤل يحاول البحث عن دور مبدأ الكفاءة والفعالية في خلق التميز التنظيمي داخل المنظمة .

- الإعتقاد على العناصر ذات الكفاءة العالية و الخبرة اللازمة من شأنها تسهيل العمل ما يخلق تميز تنظيمي داخل المؤسسة .
- مبدأ الكفاءة و الفعالية مبدأ أساسي داخل المنظمة يسهل العمل وتحسين الأداء و الإنتاج داخل المنظمة
- يؤدي مبدأ الكفاءة و الفعالية الى الانضباط والإصرار و الإبتكار
- يوضح للعامل حقوقهم وواجباته إتجاه مهنته وبالتالي يخلق لديه التفاعل والتعاون بين الهياكل الداخلية .
- التميز هو تحصيل حاصل لمبدأ الكفاءة والفعالية أن حيث التميز هو أداة وظيفية تساهم في الفعالية الفردية والجماعية .

الخاتمة

خاتمة :

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها ، نرى أن لا يمكننا ان نختصر مفهوم الحوكمة بالمعنى الكلي أو الضيق بإمكاننا أن نقول أن هذا المفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل .

وتأسسا على ما سبق يمكن أن ننظر على هذه النتيجة من منطلق مفهوم الحوكمة ،إن تطبيق الحوكمة الإدارية لما يكلفه من توفير المعاملة المتكافئة لجميع الموظفين داخل المنظمة ، تمثل في الحقيقة اتجاها إصلاحيا من خلال تحديد الحقوق والواجبات و بما ينمي الشعور بالولاء بتلك المنظمة

يعد مبدأ الشفافية من اهم المبادئ للحوكمة الإدارية فهي تضمن إطلاع الموظفين للعمل على كافة المعلومات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، بما ينمي فرصة جديدة لتكوين صورة واضحة لمجموعة القوانين داخل المنظمة.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الإقتصادية يعزز من مصداقية البيانات الإدارية والمالية و بالتالي يفتح آفاق واسعة في التعامل من قبل الأطراف المعنية وفقا لقوانين الهادفة الى تنظيم العمل في البيئة الإدارية لتحقيق التطوير و التميز من باين المنظمات .

وبالتالي يفتح آفاق واسعة في التعامل من قبل الأطراف الخارجية بحيث أن القوانين الهادفة لى تطبيق تنظيم العمل في البيئة الإدارية وتطبيق الحوكمة في الإدارة قد قطعت شوطا كبيرا في مجال القوانين والتعليمات ، والتي تكفل الحفاظ على تنمية المنظمات و تنظيم الحقوق والإلتزامات

لتفعيل مبادئ الحوكمة لا بد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري و تقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أدائه وفق معايير متعارف عليها .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا /- الكتب :

- 1- إبراهيم الخلون الملكاوي ، الحوكمة المفاهيم و الممارسات ، دار النشر و التوزيع الوراق ، 2023.
- 2- ابراهيم حطوف ملكاوي ، حوكمة المفاهيم و ممارسات ، النشر والتوزيع الوراق ، ط1، 2023، ص 21
- 3- أحمد زين و محمد حسن عبد الجليل صبحي ، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009.
- 4- جنري أسامة محمد، التميز لتنظيمي ، عمان، الأردن، دار الـراية لنشر والتوزيع، 2014.
- 5- رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب القاهرة 2012،
- 6- روان يوسف، الحروب القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي ، دار وائل لنشر ، ط، 1، 2023،
- 7- زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003.
- 8- سعد زنا درويش و آخرون ، الحوكمة منهج إداري للإصلاح و محاربة الفساد ، جامعة الدول العربية ، منظمة العربية ، للتنمية الإدارية 2020-ص8.
- 9- صفوان المبيض الإدارة المحلية و الحوكمة ، ط1، بيروت ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001.
- 10- العنزى يسعد، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الذاكرة لنشر والتوزيع، العراق، 2016.
- 11- غازي سلطان ، الحكم الراشد ، بيروت ، الشبكة العربية للنشر ، ط1، ص56
- 12- مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموهبة في المنظمات الأعمال العصرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2016.

- 13- خيرى أسامة ، التميز التنظيمي ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
 - 14- شعبان إيداد عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، ط1 ، عمان ، زهران للنشر والتوزيع .
 - 15- عبد الغاني عماد ، منهجية البحث في علم إجتماع ، الإشكاليات و التقنيات والمقاربات ، دار المطالعة ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص51
 - 16- فؤاد غرابية وآخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار وائل ، ط3 .
- الدوريات ومقالات :**
- 17- د.نبيل محمد مرسي خليل ، نظريات الحوكمة .
 - 18- سعد زناد درويش ، الحوكمة منهج إداري للإصلاح ومحاربة الفساد
 - 19- مركز المشروعات الخاصة ، حوكمة الشركات في قرن الحادي والعشرين ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، 2003.
 - 20- مصطفى نجم البشاري ، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظام مراجعة داخلية ، السودان ، خرطوم ، وزارة المالية الاقتصادية ، مؤتمر مراجعة داخلية 1 ، 2008.21.20 .

مذكرات :

- 21- ألاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر ، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد الله ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2016.
- 22- خليفة عابي ، حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، 2019.2020
- 23- زرقاوي أمال ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة شهادة الماجستير علم إجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014 ، ص119

- 24- سمية دربال ،سامي بن خيرة، نظرية أصحاب المصالح ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 2021.2022
- 25- الشهراني نورة ،دور الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ،رسالة ماجستر غير منشورة ،المملكة العربية السعودية ،2017.
- 26- عبيد حسين ، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسات الإسمنت و مشتقاته بالشلف ، رسالة الماجستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ،2017.
- 27- النصور أسماء ،أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي،رسالة ماجستر غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط ،2010.
- 28- نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة الماجستير ، قسم الإدارة و الإشراف التربوي جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ،2017.

مجالات و القواميس :

- 29- القاموس الموسعي،الطبعة 1،دار الاطلس للنشر ،2002م.
- 30- الثقفي فهدحميد ،واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة وإدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها،المجلة التربوية ،2019،57.
- 31- خوفير مها بنت جميل ،مستوى التميز في أداء أعضائها ،هيئة التدريس بكلية التربية ،جامعة المالك عبد العزيز،مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس،ط2017،84
- 32- سعد العنزي ، محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ،صادرة جامعة بغداد ، العراق، العدد47، كلية العلوم الإقتصادية
- 33- السعودي موسى أحمد ،أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة ،الأردن ،المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ،ط4.

- 34- معجم اللغة العربية ، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة ، القاهرة مكتبة الشروق الدولية
،205/1426م.
- 35- برنامج الشيخ خليفة الحكومي ، دليل جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز ،
الإصدار الرابع ، دبي برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي .
- 36- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، دليل برنامج دبي للأداء الحكومي ، إصدار 1،
دبي للأمانة العامة ، 2015.
- 37- سعدي عائشة ، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة ، مجلة الحكمة
للدراسات الإجتماعية ، الجزائر ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، العدد 30.
- 38- نظام جائزة مكة لتمييز ، دليل جائزة مكة للتميز ، الإصدار الأول ، مكة ، نظام جائزة
مكة للتمييز .

مراجع باللغة الأجنبية:

- aBadhie .2003.measuring.effectivnces of tqun training and Indian
.International journal of trciningand development uk :wiley Black well
.vole 7 .no 3 .
- Abdallah.H.andvalentine.H. 2009. Fundamentals and Ethnics the dories
of corporate governance meddle Eastern finance and Economics .
- baskarda sasa.2010.Information qualité .Management. capacitif
Matirait. Model .second .edition .wiespaden :springerfechmendy
asumanakus .2005. application of EQM -palo :sasmitandNayautar
Excellence Model to the sabanci university icAresechpreesente in the
international conference crimea .2005 .12th : 2005 crineaukraine Istanbul
. pp.1-8.
- porterlestriej.andsteve tanner .2004.assessing business
Eexcellencesaguide to business excellence and self
assessmentsecondeditionamestrand and boston :Elservier better
worthbheineman oxford

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بسكرة - محمد خيضر -

كلية علوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة : علم الإجتماع

استبيان حول :

الحوكمة الإدارية و أثرها على التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمصنع الجبس مدينة أولاد جلال - نموذجاً-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين : تحت إشراف :

د. فتيحة تمرسيت

*دويذة عزيزة

*مباركي ندى

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الأسئلة راجين الإجابة عنها بكل وضوح و نحيطكم علماً أن هذه المعلومات تستخدم إلى لأغراض علمية

السنة الجامعية : 2023 - 2024

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الحالة الإجتماعية : متزوج أعزب حالة أخرى
- 3- الخبرة المهنية : من 3 إلى 5 سنوات من 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- 4- المؤهلات العلمية : متوسط ثانوي جامعي
- دبلوم مهني

المحور الثاني : تأدية و تفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح :

- 1- هل هناك دور التفعيل مبدأ الشفافية و الوضوح في خلق الإبداع داخل المنظمة ؟
 نعم لا
- 2- هل يتخذ المسؤول في منظماتكم قرارته بشفافية ووضوح ؟
 نعم لا
- 3- هل يعتمد المسؤول في منظماتكم على تقديم المعلومات بأمانة وموضوعية؟
 نعم لا
- 4- هل هناك علاقات إدارية في منظماتكم بين المسؤولين والعاملين ؟
 نعم لا
- 5- كيف يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في خلق الإبداع داخل المنظمة؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث : مدى تطبيق مبدأ المساءلة في التحفيز على الإلتزام المهني داخل منظمة :

1- هل تخضع منظماتكم إلى الرقابة الخارجية :

نعم لا

2- هل توجد آلية المساءلة للموظف داخل منظماتكم ؟

نعم لا

3- هل ممكن للمراقبة الداخلية ان تساهم في تفعيل القرارات المتخذة داخل منظماتكم ؟

نعم لا

4- هل تلتزم الإدارة في منظماتكم بتقديم تقارير موضحة للجهات العليا حول قضايا الفساد ؟

نعم لا

5- في رأيك هل يعتبر تطبيق مبدأ المساءلة كأداة فعالة لتحقيق التميز التنظيمي ؟

.....
.....
.....

المحور الرابع :قابلية وجود التزام قانوني :

1- هل هناك إطار قانوني منظم للعمل؟

نعم لا

2- هل تعمل المنظمة على إحترام النصوص القانونية المطروح عليها ؟

نعم لا

3- هل يعد احترام الجميع للقانون داخل منظماتكم واجب على الكل دون إستثناء؟

نعم لا

4- هل نظام مداومة نظام جيد ؟

نعم لا

هل يساهم تطبيق القانون داخل منظماتكم في تحقيق الإلتزام القانوني ؟ ما رأيك في

ذلك؟

....

المحور الخامس : مدى تطبيق معيار الكفاءة و الفعالية داخل المنظمة ؟

1- هل تعتقد أن نجاح منظماتكم مرهون بفعالية أداء العاملين ؟

لا

نعم

2- هل يساهم تفاعل الهيكل التنظيمي في منظماتكم على تحقيق الكفاءة في عملية التسيير ؟

لا

نعم

3- هل تقوم الإدارة داخل منظماتكم بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع المسؤولين المحليين أو الخارجيين؟

لا

نعم

4- هل هناك طرق لقياس المعايير مدى الكفاءة والفعالية في السير الحسن للعمل ؟

لا

نعم

5- كيف يؤدي مبدأ الكفاءة و الفعالية إلى خلق التميز التنظيمي؟

.....

.....

.....

.....



المخلص:

الحوكمة الإدارية هي النظام يوجه ويدير المنظمات عبر مجموعة من القوانين والسياسات التي تدير بغية تحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة .

تساهم الحوكمة في توطيد العلاقات الداخلية والخارجية وبين جميع الأطراف المعنية، وتقوم على تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية. تركز على مبادئ الشفافية، المساواة، والاستجابة للتغيرات. يؤدي تطبيق الحوكمة الإدارية إلى خلق التميز التنظيمي من خلال تطوير الأداء المؤسسي، تشجيع الابتكار، وزيادة رضا الموظفين ورغم التحديات مثل المقاومة للتغير ونقص الموارد، يمكن تخطيها بالتدريب وبناء القدرات، مما يجعل الحوكمة الإدارية مفتاحا لتحقيق النجاح والإستدامة في المؤسسات .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإدارة، التميز التنظيمي

Abstract:

Administrative governance is the system that directs and manages organizations through a set of laws and policies that work to achieve transparency, accountability, and integrity. Governance contributes to consolidating internal and external relations and between all concerned parties, and is based on improving efficiency and effectiveness in administrative processes. It is based on the principles of transparency, equality, and responsiveness to changes. Applying administrative governance leads to creating organizational excellence through developing institutional performance, encouraging innovation, and increasing employee satisfaction. Despite challenges such as resistance to change and lack of resources, they can be overcome with training and capacity building, which makes administrative governance a key to achieving success and sustainability in institutions.

Key word : governance, Administrative, organizational excellence.