

## Administrative organization and its impact on achieving institutional excellence. "An Applied Study on Abdul Latif Jameel Company"

Mr. Badr Mohammed Al Harithi

Department of Business Administration | Khafji University College | University of Hafr Al-Batin | Saudi Arabia

Received:

11/05/2023

Revised:

24/05/2023

Accepted:

08/01/2024

Published:

30/04/2024

\* Corresponding author:

[bmaltharthy@uhb.edu.sa](mailto:bmaltharthy@uhb.edu.sa)

Citation: AlHarithi, B. M.

(2024). Administrative

organization and its

impact on achieving

institutional excellence: An

Applied Study on Abdul

Latif Jameel Company.

*Journal of Economic,*

*Administrative and Legal*

*Sciences*, 8(55), 76 – 93.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R110523)

[AJSRP.R110523](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R110523)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aims to institutional excellence and how to achieve it and clarifying several models of administrative organization. The study assumed a statistically significant relationship between administrative organization and institutional excellence. And that there is a relationship of statistical significance between the lack of proper planning and the achievement of institutional excellence and the study used the method of stylistic analysis followed by SPSS using to validate the hypotheses of the study and the discussion and calculate the truthfulness of the internal consistency of the dimensions of the scale for dialogue as well as (SPSS) by using the One Way ANOVA test on a random sample of (50) employees of Abdul Latif Jameel Company in Jeddah. The study concluded that there is no statistically significant relationship between the organization Administrative and institutional excellence and there is a relationship of statistical significance between the lack of proper planning and the achievement of institutional excellence. The study also recommended the need to involve all employees of Abdul Latif Jameel Company in training courses for the use of computers in their work.

**Keywords:** organization - administrative organization - institutional excellence - Abdul Latif Jameel

### التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي

### "دراسة تطبيقية على شركة عبداللطيف جميل"

أ. بدر محمد الحارثي

قسم إدارة أعمال | الكلية الجامعية بالخمصي | جامعة حفر الباطن | السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التنظيم الإداري وأهدافه ودوافع التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه وتوضيح عدة نماذج للتنظيم الإداري وافترضت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي واستخدمت الدراسة طريقة التحليل الإحصائي المتبعة وهي spss لإثبات صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها وحساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس لمحاوهره وكذلك مناقشة ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ واستخدام أسلوب (SPSS) عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA على عينة عشوائية وقدرها (50) موظف من العاملين بشركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة وتوصلت الدراسة إلى إنه ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي و ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين في شركة عبداللطيف جميل بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.

الكلمات المفتاحية: التنظيم – التنظيم الإداري – التميز المؤسسي – عبداللطيف جميل

## 1.1 المقدمة

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

ومما لا يدع مجالاً للشك أن التنظيم الجيد الذي يستند إلى مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تحسين وتسهيل سير العمل فيها، ويحقق الانسجام والتنسيق بين إداراتها المختلفة، ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة. ولا تخفى أهمية وجود تنظيم إداري جيد لدى المؤسسات باعتبارها مؤسسات واسعة تتعامل مع العنصر البشري وتتعدد فيها المشكلات الإدارية وتتنوع فيها الأنشطة.

أضحى التميز المؤسسي موضع النقاش والاهتمام الواسع من قبل الباحثين في عصر الانفتاح والعولمة والذي يميز عالم اليوم، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، ويوفر التميز المؤسسي نهجا متوازنا لإدارة المنظمات لتلبي إحتياجات عملائها، كما يوفر كذلك الأساس لدورة لا تنتهي من التحسين المستمر، والتميز عملية يقوم الناس من خلالها على تحسين منظماتهم تدريجيا على مدى فترة زمنية كما تحتاج المنظمات إلى بناء فلسفة تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية لما تقدمه للمجتمع من خدمات وبرامج كي تتمكن بما تمتلكه من موارد وإمكانات مادية بشرية والقيام بترجمتها إلى آليات وهياكل وبرامج من أجل تحقيق رؤيتها المستقبلية من أجل تحقيق أهدافها بصورة واقعية وكي تحظى المنظمات الاجتماعية بقدرات وفرص في تحقيق الميزة التنافسية لابد لها من إعادة النظر في الأنماط الإدارية التقليدية وتعديل الأعمال الوظيفية النمطية ومراعاة تنوع وتجديد الخدمات وتدعيم الخدمات اللوجستية لها وبناء أنظمة معلومات حديثة وقواعد معلومات متطورة وتدبير مصادر متنوعة للتمويل والاهتمام بخدمة العميل وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالمنا اليوم وما يترتب على ذلك من ضرورة التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والأكثر مرونة وانفتاحاً، فقد أضحى التميز المؤسسي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن جميع ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة (إبراهيم، 2014).

ينصب الاهتمام الرئيسي في التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية. ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات. وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها ينبغي له تصميم بناء رسمي للمهام والعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف.

ولذا أصبح من الصعب على المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة، أن تقبل تحدى الدخول في حلبة الصراع لتحقيق التميز المؤسسي. وإصبحت هناك رغبة لدى غالبية الحكومات إلى تبني برامج تهدف إلى تشجيع المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة لتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد وجود المؤسسات أمر هام وضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن ان نستغني عنه، حيث أن أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد وتسهيل عليهم أموراً كثيرة متعلقة بحياتهم اليومية، وكذلك تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، وللأسباب السابقة الذكر يتضح أن للمؤسسة دور كبير وهام في حياة الأفراد ولكنه وبالرغم من ذلك تبقى هناك حقيقة لا يمكن تفاديها وهي أن عامة المؤسسات اليوم تتطلب وجود تنظيم إداري لتسييرها وذلك تفادياً للمشكلات التي قد تتعرض لها، وذلك لن يتحقق الأمن خلال مجموعة من الأهداف تضعها المؤسسة والتي أهمها هدف البقاء والاستمرارية مع مواكبة التطورات الحاصلة طيلة سنوات بقائها.

من هنا يمكننا القول بأن التنظيم الإداري الجيد للمؤسسات أضحى من بين المتطلبات الأساسية التي تركز عليها حيث أنها تستخدمه لأغراض عديدة ليعلم العاملون مهامهم الموكلة بهم واللا لكان هناك فوضى في اطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية وهو تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك لأن المقياس الحقيقي للمؤسسات اليوم لم يعد بتوافر مواردها المادية والبشرية فيها كعدد ألامها أو مدى إنتشارها في أماكن مختلفة بل تعدى ذلك إلى مدى تحقيقها للتسيير الجيد عن طريق تنظيمها الإداري الموجود بالمؤسسة ومدى فعالية أدائها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

وانطلاقاً من الاهتمام المتزايد للمؤسسات بتحقيق مستويات عالية من التميز، وعلى ضوء أهمية التنظيم الإداري والذي يعتبر سر نجاح المؤسسات والداعم لاستمراريتها يمكننا طرح الإشكالية التالية: إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري في تحقيق التميز المؤسسي؟

### 3.1 التعليق على الدراسات السابقة

بالرغم من تعدد سياقات الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، يلاحظ من خلالها قلة وندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بالعلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي، حيث أن معظم هذه الدراسات تتفق على أهمية موضوع التنظيم الإداري على التميز المؤسسي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- استفادة الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

#### ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى:

بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التنظيم الإداري والتميز المؤسسي، فإنها في حدود علم الباحث لم يتم التعرض لمثل هذه الدراسات في المملكة، فهناك ندرة في الدراسات المحلية فيما يتعلق بموضوع الدراسة. مما سبق يتضح أن هناك حاجة لإجراء دراسة التنظيم الإداري والتميز المؤسسي، وهذا ما سيقوم به الباحث من خلال الدراسة الميدانية اختبار صحة فروض الدراسة واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### 4,1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تنبع أهمية الدراسة من حيوية موضوعها الذي تناولته وهو أثر التنظيم الإداري على التميز المؤسسي، حيث يؤمل الباحث ان تسهم الدراسة في سد الفجوة في الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، فهذه الدراسة تعتبر دراسة علمية منظمة، كما يتيح التنظيم الإداري للموظفين فرصة اكتساب الخبرات مما يحقق التميز المؤسسي.
- زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره ممثل أساسي في المعادلة التنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي. لذا لا بد من خلق التنظيم الذي يعمل على تحفيزه و إدماجه لتحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.
- تقديم نموذج معرفي وميداني يبين أثر التنظيم الإداري على التميز المؤسسي.

### 5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

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

## 6.1 فرضيات الدراسة :

تتلخص فروض الدراسة في الآتي:

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

## 7.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة من خلال الحدود التالية:

- الحدود المكانية: شركة عبداللطيف جميل.
- الحدود البشرية: اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على العاملين بشركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة.
- الحدود الزمنية: تطبق الدراسة في الفترة الزمنية 1444هـ - 2023م ..

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

## • التنظيم الإداري:

عرفه (هنري فايول) بأنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ويستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض" (توفيق، 2010، ص 184)

التعريف الإجرائي: ويقصد به الإدارات الرئيسية والوحدات المرتبطة بها والأقسام في شركة عبداللطيف جميل وفقاً لأهداف الشركة وإجراءاتها التنظيمية كما يوضحها الهيكل الإداري، والعلاقات التنظيمية، والتوصيف الوظيفي، ولوائح النظام، وإجراءات العمل.

## • التميز المؤسسي:

"هو وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات لمواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة" (القرزعي، 2018م، ص 60).

التعريف الإجرائي: هو طرق تطوير مستوى الشركات بما يتواءم مع التطورات الإدارية الحديثة.

## 2. المحور الثاني: الإطار النظري

## تمهيد

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

## 1.2 ماهية التنظيم

يرجع أصل كلمة التنظيم Organization إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي بواسطتها يتم إنجاز الأعمال وهناك تعريفات متعددة للتنظيم نذكر منها:

تعريف Henry Fayol الذي يرى بأنه " إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد وإقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأشياء بعضها البعض أيضاً ".

أما Rebet Appleby فيرى أنها "تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة . وإسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق (حريم، 2016)

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف وظيفة التنظيم على أنها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد بأسلوب منطقي يوضح طبيعة العلاقات فيما بينها بغية تحقيق أهداف ومصالح العاملين

## 2.2 تعريف التنظيم الاداري:

عادة ما يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي حتى أصبح من الضروري تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد من افراد المجموعة التي تقوم بهذا الجهد ، وعادة ما يشترط الترابط في هذا الجهد لكي يحقق الأهداف المنشودة منه ، والعملية التنظيمية تحدد المواقع والمتطلبات والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات العامة بين العاملين ، ويعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف ، ولتحديد تعريف شامل لمفهوم التنظيم الاداري الذي يخلط الكثير بينه وبين مفهوم الإدارة ، والحقيقة أن التنظيم يعتبر جزءاً من العلمية الادارية ، وقد تعدد التعريف للتنظيم الاداري حيث عرفه إبروك على أنه "تحديد للنشاطات الضرورية" وكذلك عرفه كونتزوودونيا على أنه "يبرز كتجميع لأوجه النشاط لتحقيق الأهداف والخطط" أما شستر برنارد فيعرفه بقوله : "إنه نظام يعمل على تحديد الفاعليات والقوى الشخصية المنظمة" كما عرفه موني بأنه "عبارة عن الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق مشترك بين أفرادها". وبغض النظر عن أية تعددات أخرى أو أية تباينات بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكن القول بأن تحديد معنى التنظيم وتحقيق قدر من اكتمال المعرفة حوله يفترض تحديداً فهما لأمرين رئيسيين هما:

- أ- عناصر التنظيم (أي العناصر التي يقوم على أساس وجودها وجود التنظيم).
  - ب- أبعاد التنظيم (أي الصور التي يمكن أن يتخذها التنظيم ويتحدد وجوده وحركته بها)
- فهذا تعدد عملية التنظيم من الوظائف الأساسية لأي إدارة في منظمة عامة أو خاصة (الصباب وآخرون، 2005).

## 3.2 أهداف التنظيم الاداري:

تهدف أهمية التنظيم كعملية إدارية الى جود الناس في جماعات متعاونة، وتشارك في غايات محددة حيث إنه عن طريق تنظيم الجهود البشرية يمكن تسخير جميع الموارد والمدخلات التنظيمية لتحقيق الغايات المشتركة، إن الهدف الأساسي من التنظيم ينبثق من العمل الجماعي الهادف حيث توزع الأعباء وتقسّم الأعمال لتحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في النشاطات والأهداف لذلك فإن التنظيم يهدف إلى: (الصباب وآخرون، 2005).

1. إنجاز الأهداف المرسومة.
2. إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات ووحدات وموارد وتقنية ومادية وغيرها.
3. تحقيق الاستخدام الأمثل للمصادر والمدخلات المتاحة والمحدودة.
4. الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم مع بيان متطلباتها وشروطها وواجباتها ومزاياها المادية والمعنوية.
5. تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.
6. تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المسائلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد الإجراءات من ثواب أو عقاب.
7. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الاداري.

## 4.2 مبادئ التنظيم الاداري:

للتنظيم الاداري مجموعة من المبادئ والأسس ينبغي العمل في ضوءها كي يكون التنظيم ناجحاً ويحقق فوائده، وسوف استعرض مجموعة من هذه المبادئ كالآتي :

- مبدأ وحدة إصدار الأوامر: أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد حيث أن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرباك في العمل.
- مبدأ تدرج السلطة: يجب أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة ويفترض هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر حيث أن ذلك ينتج عنه تعدد الرئاسة.
- مبدأ التنسيق: والمراد به تكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والإزدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.
- مبدأ وحدة الرئاسة: أن لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من رئيس يتلقى منهم التعليمات والتوجيهات.
- مبدأ وحدة الهدف: أن يكون للتنظيم الاداري أهداف معينة لتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا وكل ما كان الهدف واضحاً ومحدداً للعاملين كلما كان له الأثر الكبير في تحقيقه.
- مبدأ قصر خط السلطة: أي انه يجب الإقلال من المسافة الادارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين.
- مبدأ نطاق الإشراف: أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة.

- مبدأ التسلسل الرئاسي: أن الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.
- مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف المهام ومؤهلات الأشخاص شاغلي المناصب وكتابتها لتوضيحها وضمان فهمها من قبل العاملين ولضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أن سلطة الشخص بقدر مسؤوليته فلا يحاسب الموظف على نتائج عمله ما لم تكن لديه السلطة الكافية لإدارة عمله بفاعلية فينبغي أن يكون له الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات.
- مبدأ تفويض السلطة: أي منح بعض سلطات الرئيس لمؤوسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة.
- مبدأ الإستمرار والتطوير: لا بد من تطوير التنظيم كلما دعت الحاجة لذلك، فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك خاصة عندما تعجز عن تحقيق أهدافها أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها.
- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية: فمركزية السلطة تعني تركزها بيد المدير وعدم تفويضها واللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل المحدد (الغريب وآخرون، 2005).

## 5.2 خصائص التنظيم الجيد:

لا يوجد صورة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عوامل عدة تحكم أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه منظمة ما مثل حجمها وموقعها وعدد موظفيها وامكاناتها. كما أن التنظيم الذي يصلح لمنظمة ما في زمن محدد قد لا يكون ملائماً لها في فترة ما إذا تغيرت الظروف، لذا تلجأ بعض المنظمات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها عند فحص التنظيمات الإدارية. ويمكن استنتاج بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من أدبيات التنظيم وتقسيمها إلى الآتي: (الأغبري، 2000، ص268)

### أولاً: على مستوى القيادة:

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

### ثانياً: على مستوى العاملين:

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

### ثالثاً: على مستوى العمل:

- عدم الإزدواجية في العمل: أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز معين وشخص معين يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.
- مدى التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بفاعلية وسرعة.
- أن يتسم التنظيم بالبساطة والمرونة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بكل سهولة ويسر.
- أن يكون هنالك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة محددة وواضحة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين اقسام المنظمة بسهولة ويسر.
- أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.

- أن يكون التنظيم مستقرًا نوعاً ما حيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.
- أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المنظمة ومن ثم الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

#### رابعاً: التنظيم مع استخدام اللجان:

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

#### 6.2 الإتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري:

إن الإتجاه الحديث في إدارات المنظمات في الوقت الحالي ينطلق من النظر إلى المنظمة كمؤسسة مستقلة لها إدارتها المنفصلة التي تدير شؤونها في إطار من التنسيق الملائم مع بقية مؤسسات المجتمع وذلك لسببين: السبب الأول لإعطاء الحرية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية إدارة ذاتية والإشراف على منشأتها من غير أي معوقات وقيود وذلك في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة. والسبب الثاني لإكسابها درجة من المرونة خاصة فيما يرتبط بأمور التحديث والتطوير والبحث الذي يتلائم مع أهداف المنظمة . ونلاحظ أن العديد من الدراسات التي اهتمت بالتنظيم الإداري في الدول المتقدمة اهتمت بتقويم وتحديث الإدارة بما يتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية وظهور العديد من التحديات مثل العولمة بجميع أنواعها، وثورة تقنيات المعلومات، وحدة المنافسة بين المؤسسات. فمع ظهور العديد من التحديات وكبر حجم المنظمات وضغط المنظمات، وزيادة عدد العاملين، تطلب ذلك تغيير في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو التركيز على القدرة والمهارة بدلا من الخلفية الوظيفية أو الخبرة، وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحولها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة (Shsttock, M. 2000)

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

#### 7.2 التميز المؤسسي

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

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

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

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

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

يرى الباحث ان مفهوم التميز المؤسسي مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال المتفوق والأتمثل لموارد المنظمة، من أجل تعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة ان تكون واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها في الحاضر والمستقبل، مما يؤدي لاضافة قيم لكافة أصحاب المصلحة فيها من مالكيين ومساهمين وعاملين وعملاء وكافة شرائح المجتمع.

## 8.2 أهداف التميز المؤسسي

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن حدوثه بالصدفة أو عن طريق وجود نظريات علمية مجردة، ولكن ينبغي أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق جميع النتائج التي تهم وتسعد كافة المعنيين بأمر المنشأة (داود، 2020، ص24) ويمكن بكل بساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز المنظمات كما ذكرها جميل، وسفير (2011) في ما يلي:

- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك معنويات وإرضاء العاملين.
  - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
  - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
  - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
  - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
  - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
  - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يرى الباحث أن أهداف التميز المؤسسي عديدة ومتنوعة ومن المفترض أن تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية لمتابعة تنفيذ هذه الأهداف بدقة في جدول زمني محدد حتى يحدث التطوير للمؤسسات مواكبة بذلك المؤسسات العالمية.

## 9.2 أبعاد التميز المؤسسي

### التميز القيادي:

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

### التميز بتقديم الخدمة:

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

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

## التميز البشري:

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي الموارد البشرية. وعلى مر الزمن كان الاهتمام الأول للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان. باعتبار أن الإنسان هو نقطة البداية والنهاية. فهو المكون الأساسي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية. ولذا فإنه من المنطقي أن يكون المورد البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي. وتعود أهمية المورد البشري إلى أسباب عدة منها: أن الإنسان هو الذي يتخذ القرار وهو المسؤول عن الابتكار والتجديد وهو وسيط التعلم في المنظمة. فمما لا شك فيه أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية إتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري بجميع المقاييس هو العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات. فمن الصعوبة أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل التي تساعد على إتخاذ القرار يعني بالضرورة أن نستغني عن الفكر البشري في إتتمام عملية إتخاذ القرارات (غازي، 2014، ص 8).

## 10.2 التحديات الادارية التي تواجه التميز المؤسسي

## التحديات الإدارية:

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

لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعلم أن التميز المؤسسي هو الأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة وللحفاظ على مقوماتها، وأن قلة الدعم المقدم من الإدارات العليا يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي. الاعتماد الكلي على شركات خارجية للتطوير والتدريب: إن اعتماد المؤسسات على شركات خارجية من أجل تطويرها يعد من أكثر الأخطار المحدقة بأي مؤسسة، فعلى الرغم من أهمية التطوير، إلا أن الاعتماد على مؤسسات خارجية قد يكون من ضمن أفرادها من ينقل معلومات المؤسسة إلى مؤسسات أخرى منافسة أو معادية، ويسبب الضرر الكبير بها. لذلك يجب على المؤسسات التي تقوم بعملية تطوير لانظمتها أن تدخل موظفيها وتشرِكهم في عملية التطوير والتدريب؛ ليكونوا فيما بعد هم من يقومون بذلك، ولا يتم اللجوء إلى المؤسسات وشركات التطوير الخارجية. ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة: إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة، وفي الوقت ذاته تعد محركاً مهماً يمكن من خلاله مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمنشأة والحفاظ عليها، وفي كثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم. (دليل الممارسات الجيدة الدولية، 2013م، ص 7).

## التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي:

من أهم التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي: تحديات أمن المعلومات للمؤسسة: من أهم الأخطار المحتملة التي يخشى منها على أمن المعلومات هي عملية الاختراق أو الاقتحام لنظام المعلومات، التي يمكن أن تأخذ الشكل العادي التقليدي الذي يقوم فيه المقتحم بالحصول على اسم الدخول وكلمة المرور عن طريق غير مشروع، أو من خلال خرق القوانين واللوائح، وذلك عن طريق التسلل أو الاحتيال، أو قد يكون المقتحم من العاملين داخل المؤسسة المسموح لهم بالدخول إلى النظام، ولكنه يتجاوز حدود الصلاحيات الممنوحة له؛ للوصول إلى المعلومات ذات الحماية غير الكافية، والاطلاع على البيانات، أو تعديلها، أو حذفها، أو إضافة بيانات جديدة. (أحمد، 2014م). عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: يجب أن تقوم المؤسسات بالمساهمة في تعزيز وعي موظفيها حول أمن المعلومات، وذلك عن طريق إلحاقهم ببعض الورش التدريبية أو إعطائهم فكرة عن أهمية حماية البيانات، وكيفية المحافظة على سرية المعلومات، وأساليب أمن تلك المعلومات، كل ذلك سوف يجعلهم أكثر وعياً واستعداداً لفهم حدوث بعض المخاطر؛ نتيجة استخدام الإنترنت والتكنولوجيا في كل المجالات، أيضاً يجب الشرح للموظف أنه كلما زادت الحماية على الأجهزة، زادت صعوبة الاستخدام للموظف، مما يؤدي إلى تأخير أو تعطيل العمليات اليومية، مما يولد شعوراً أن هذه الحماية ضرورية لحماية الموظف ولحماية أصول المؤسسة والتكيف مع هذه الاجراءات (عبدالكريم، والربيعي، 2013).

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

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

## 11.2 الدراسات السابقة:

### 1.11.2 الدراسات العربية:

#### • دراسة النسور (2010)

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

#### • دراسة شاوي (2010)

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

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

#### • دراسة العمري (2013)

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

#### • دراسة حسام الدين (2017)

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

- دراسة براون (Browne, 2005)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني تكنولوجيا جديدة في التعليم على الهيئة الادارية وعلى الهيئة الأكاديمية. فقد حلت الدراسة أثر هذا التغيير على معهد تعليمي وعلى جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي الجامعة قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بتغيير طرق التدريس التقليدية إلى الكترونية دون التنسيق مع الإدارة في النواحي التنظيمية والمالية في الجامعة مما نتج عنه العديد من المشكلات. وعلى الصعيد الأخر قام فريق من الإدارة العليا بتأسيس مركز تكنولوجي للتدريس دون التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس مما نتج عنه تكاليف باهظة ولقي معارضة شديدة منهم. لذلك قدمت الدراسة نموذجاً يساعد الإداريين والأكاديميين على التنسيق بينهم. حيث يؤكد النموذج على ضرورة تعاون الطرفين، وأن يفهم كل منهم دور الأخر ويستفيد من خبراته، وأن يهتم بالتنظيم بالناحية التعليمية ويجعلها أولى الأولويات وأن يسهل إجراءات تطويرها، ويحل القضايا الادارية والأكاديمية التي تعترض التغيير.

- دراسة Jyotiska & Quadros (2019)

ركزت هذه الدراسة على العوامل في أنظمة الإدارة التي تساهم في تميز الأعمال في المنظمة. بالنظر إلى أن كل مؤسسة بغض النظر عن القطاع والحجم تريد تحقيق التميز في العمل، من خلال الاعتماد على البيانات من المقابلات مع 14 شخصاً في المؤسسة. وجد أن أنظمة الإدارة تساهم في التميز في الأعمال من خلال عوامل منهجية وثقافية. تم العثور على مزيج من العوامل الثقافية والنظامية لتكون مهمة في مساهمة نظام الإدارة في التميز في الأعمال التجارية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أنظمة التغذية الراجعة وفريق نظام إدارة متنوع ليكونوا مهمين بالنسبة لتنفيذ نظام الإدارة.

### 3. الإطار المنهجي للبحث

من خلال هذه الدراسة فقد تم تعريف المنهج والاجراءات المتبعة في الدراسة، والذي يتضمن: تحديد المنهجية المتبعة، والمجتمع والعينة المستهدفة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

#### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية ، حيث أن استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات تفيد في حل المشكلة التي قام عليها البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية.

#### 2.3 نوع الدراسة :

يتبع البحث الدراسات الوصفية الميدانية حيث تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها على الموظفين العاملين بشركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة .

#### 3.3 إجراءات جمع البيانات

الدراسة النظرية : وهي الرجوع للكتب والدوريات والمراجع والدراسات السابقة التي تخص هذا الموضوع.  
الدراسة الميدانية : وهي تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لمعرفة آرائهم.

#### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

الخطوة الأولى في البحوث هي تعريف مجتمع البحث (Population) المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014م، ص 286). يتكون مجتمع البحث من موظفي شركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة. والبالغ عددهم (50). وحيث أن المجتمع محدود ويمكن حصره، فقد فضل الباحث استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع.

## 5.3 أداة الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها. تعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة. وإمكانية جمع البيانات من أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى.

## 6.3 الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة جمع البيانات.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف المبحوثين وفقاً للمتغيرات الشخصية.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

جدول (1): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (نظم المعلومات التشغيلية)

م	العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
1	هل يؤثر عدم التخطيط السليم لكافة اجراءات واستراتيجية العمل على تحقيق التميز المؤسسي	**0.575
2	هل يؤدي التنظيم الاداري لتحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة سليمة	**0.978
3	يعمل القادة بالمؤسسة على زيادة فعالية التنظيم الاداري .	*0.388
4	هل يحرص القادة على زيادة التنظيم الاداري .	**0.632
5	هل يساعد التنظيم على التواصل بين الموظفين والإدارة بشكل فعال .	**0.672
6	هل يؤثر التنظيم الاداري في إحداث المتغيرات في الأعمال	**0.622
7	هل يتيح التنظيم الاداري فرصة اكتساب الخبرات للموظفين	**0.580
	الدرجة الكلية للمحور الأول	**0.784

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

\* دال إحصائياً عند 0.05      \*\* دال إحصائياً عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول تتراوح بين (0.388\*) و (0.978\*\*). جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

جدول (2): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة
1	هل يتم وضع خطط استراتيجية تعمل على تحقيق التميز المؤسسي	**0.757
2	هل تؤدي الخطط إلى رفع كفاءة وتطوير المؤسسة.	**0.958
3	هل يؤدي التخطيط السليم على زيادة الكفاءة والإنتاجية .	**0.533
4	هل تتبنى الشركة تطبيق خطط حديثة لزيادة تحقيق التميز المؤسسي.	*0.423
5	هل يتم تزويد الموظفين بالبيانات الخاصة بأعمالهم بانتظام .	**0.756
6	هل يتم التخطيط في تصنيف الوظائف واستقطاب الموظفين لتحقيق التميز	**0.940

م	العبرة	معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبرة
7	هل يتم التخطيط للأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق الموظفين	**0.540
8	هل تحديد الصلاحيات وتوزيعها على أساس مركزي.	*0.490
9	هل تجميع وتوزيع الموارد المؤسسية حسب الحاجة إليها .	**0.743
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	**0.743

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م\* دال إحصائياً عند 0.05\*\* دال إحصائياً عند 0.01 يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني تتراوح بين (0.423\*) و(0.958\*\*). جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

ثبات أداة الدراسة:

- معامل ألفا كرونباخ:

تم التحقق من الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3): يوضح قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=50)

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
مدى تأثير النظم المعلوماتية بجودة قرارات الإدارة	16	0.720

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (ن=50) للمقياس هي قيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس لعبارات المقياس وعددها (21) عبارة قد بلغ (0.720). وهي درجة عالية مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.

#### 4. نتائج البحث وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة تحقيقاً للأهداف واختباراً للفرضيات.

1.4 خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

السؤال الأول : النوع :

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على متغير النوع

النوع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	23	46	2.5	0.520
أنثى	27	54		
الإجمالي	50	100%		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من الإناث بلغت نسبتهم (57%)، وفي المرتبة الثانية جاء الذكور (46%)، وقد بلغت نسبة الوسط الحسابي (2.5)، والانحراف المعياري (0.520).

السؤال الثاني : العمر :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر كما يبينه الجدول التالي:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على متغير العمر

العمر	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20- أقل من 30 سنة	7	14	2.5	0.932
من 30- أقل من 40 سنة	15	30.0		

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	العمر
		40.0	20	من 40-اقل من 50 سنة
		16	8	من 50-اقل من 60 سنة
		100	50	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية (من 40-اقل من 50 سنة) جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة 40%، بينما جاء أفراد العينة الذين ينتمون لفئة العمرية (من 30-اقل من 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (30%)، وفي المرتبة الثالثة حل المبحوثون الذين أعمارهم تتراوح (من 50-اقل من 60 سنة) بنسبة 16%، وجاء الذين ينتمون لفئة العمرية (من 20-اقل من 30 سنة) بنسبة (14%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.5)، والانحراف المعياري (0.932).

#### السؤال الثالث : المستوى التعليمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل كما يبينه الجدول التالي:

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على المؤهلات العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	المؤهل
		36	18	ثانوي
		60.0	30	دبلوم
		2	1	جامعي
		2	1	دكتوراه
		100	50	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة الذين يحملون مؤهل دبلوم جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (60%)، بينما جاءت نسبة عينة الدراسة الذين يحملون مؤهل ثانوي بنسبة بلغت (36%)، وفي المرتبة الثالثة حل الذين يحملون مؤهل علي جامعي ودكتوراه بنسبة (2%) وقد تساوت هاتان النسبتان بمجموع وقدره (4%) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (16.6)، والانحراف المعياري (0.547).

#### السؤال الرابع : سنوات الخبرة:

جدول (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	الخبرة
		38	19	أقل من 2 سنوات
		14	7	من 2-اقل من 5 سنوات
		32	16	من 5-اقل من 10 سنوات
		16	8	أكثر من 10 سنة
		%100	50	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة (أقل من 2 سنوات) بلغت نسبتهم (38%)، وفي المرتبة الثانية جاء الذين لديهم خبرة من (من 5-اقل من 10 سنوات) بلغت (32%) ، وفي المرتبة الثالثة جاء الذين لديهم خبرة من (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (16%)، وفي المرتبة الرابعة جاء الذين لديهم خبرة (من 2-اقل من 5 سنوات) بلغت نسبة (14%) وقد بلغت نسبة الوسط الحسابي (12.5)، والانحراف المعياري (0.714).

#### السؤال الخامس : المستوى الوظيفي :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير عدد السنوات التدريبية كما يبينه الجدول التالي:

جدول (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على المستوى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	المستوى الوظيفي
0.547	16.6	34	17	إدارة عليا
		50	25	إدارة وسطى
		16	8	إدارة دنيا
		100	50	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين مستواهم الوظيفي إدارة وسطى في المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم (40%) وجاء في المرتبة الثانية من كان إدارة عليا نسبتهم (34%) وجاء في المرتبة الثالثة من إدارة دنيا نسبتهم (16.6%) وقد بلغ المتوسط الحسابي (12.5)، والانحراف المعياري (0.547).

#### 2.4 اختبار ومناقشة فروض البحث:

##### الفرض الأول:

للإجابة على الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي. وللتعرف على هذا الفرض ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA .

جدول (9) اختبار الفرضية الأولى باختبار تحليل التباين الاتجاه One Way ANOVA لعلاقة التنظيم الإداري والتميز المؤسسي

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	0.787	3	0.393	0.551	0.580
التميز المؤسسي	33.533	47	0.713		
الكلية	34.320	50			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول (التنظيم الإداري) (0.787) وبلغ متوسط المربعات (0.393) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني (التميز المؤسسي) (33.533) وبلغ متوسط المربعات (0.713) في استجابات أفراد عينة الدراسة ، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0) وبلغت قيمة (ف) (0.551).

وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي، وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي.

##### الفرض الثاني:

للإجابة على الفرض الثاني هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي وللتعرف على هذا الفرض، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA .

جدول (10) اختبار الفرضية الأولى باختبار تحليل التباين الاتجاه One Way ANOVA لعلاقة التخطيط السليم وتحقيق التميز

##### المؤسسي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط السليم	0.334	2	0.167	0.225	0.041
تحقيق التميز المؤسسي	34.886	48	0.742		
الكلية	35.220	50			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، برنامج spss ، 2023م

يتبين من خلال الجدول السابق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول (التخطيط السليم) (0.334) ومتوسط المربعات (0.167) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني (

التميز المؤسسي ( 34.886) ومتوسط المربعات (0.742) ، ويؤكد تلك النتيجة أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071) وقيمة (ف) (0.225).

وبالتالي تقبل الدراسة الفرض الثاني القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي.

### 3.4 إثبات صحة الفرضية :

- يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول العلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي تتراوح بين (0.388\*) و (0.978\*\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.
- يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني العلاقة بين التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي تتراوح بين (0.423\*) و (0.958\*\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05). مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.
- يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (ن=50) للمقياس هي قيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس لعبارات المقياس وعددها (21) عبارة قد بلغ (0.720). مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.
- أتضح إنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول ( التنظيم الإداري ) ( 0.787 ) وبلغ متوسط المربعات ( 0.393 ) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني ( التميز المؤسسي ) ( 33.533 ) وبلغ متوسط المربعات في استجابات أفراد عينة الدراسة (0.713) ، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0) وبلغت قيمة (ف) (0.551) وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي ، وتقبل الفرض البديل بأنه لا هناك علاقة (لا علاقة) ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي.
- إتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول ( التخطيط السليم ) ( 0.334 ) ومتوسط المربعات (0.167) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني ( التميز المؤسسي ) ( 34.886) ومتوسط المربعات (0.742) ، ويؤكد تلك النتيجة أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071) وقيمة (ف) (0.225) وبالتالي تقبل الدراسة الفرض الثاني القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي.

## 5. ملخص النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج.

### 1.5 النتائج

- تبين أن أفراد عينة الدراسة من الإناث بلغت نسبتهم (57%)، وقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي (2.5)، والانحراف المعياري (0.720).
- تبين أن أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية (من 40-اقل من 50 سنة) جاءوا في المرتبة الأولى ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.5)، والانحراف المعياري (0.932).
- تبين أن نسبة أفراد العينة الذين يحملون مؤهل دبلوم جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (60%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (16.6)، والانحراف المعياري (0.547).
- تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة (أقل من 2 سنوات) بلغت نسبتهم (38%)، وقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي (12.5)، والانحراف المعياري (0.714).
- تبين أن أفراد العينة الذين مستواهم الوظيفي إدارة وسطى في المرتبة الأولى الذين بلغت نسبتهم (40%) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (12.5)، والانحراف المعياري (0.547).
- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول (التنظيم الإداري) ( 0.787 ) وبلغ متوسط المربعات ( 0.393 ) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني ( التميز

المؤسسي ( 33.533) وبلغ متوسط المربعات (0.713) في استجابات أفراد عينة الدراسة ، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (1.0) وبلغت قيمة (ف) (0.551).

- تم رفض الدراسة لفرض الأول القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي ، وتقبل الفرض البديل بأنه لا علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي.
- تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي حيث بلغ مجموع مربعات المتغير الأول ( التخطيط السليم ( 0.334) ومتوسط المربعات (0.167) وبلغ مجموع مربعات المتغير الثاني ( التميز المؤسسي ) (34.886) ومتوسط المربعات (0.742) ، ويؤكد تلك النتيجة أن معامل الارتباط بلغت قيمته (-0.071) وقيمة (ف) (0.225).
- تم قبول الفرض الثاني القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز المؤسسي.

## 2.5 التوصيات

- العمل على إشراك جميع العاملين في شركة عبداللطيف جميل بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
- يجب تقسيم العمل بين الموظفين لتفادي تكرار الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي.
- العمل على تحديد اسلوب العمل وطريقة إنجازه لزيادة تحقيق التميز المؤسسي.
- العمل على تحديد مسؤوليات الموظفين ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم لتحقيق التميز المؤسسي.
- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويضهم لزيادة تحقيق التميز المؤسسي.
- العمل على تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بوظائفهم لتحقيق التميز المؤسسي.
- العمل على توفير جو من العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين لتحقيق التميز والتناغم المؤسسي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، يحيى (2014) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، ط2، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- أحمد، أشرف (2014) استراتيجية أمن المعلومات. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبد الصمد (2000م). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الرياض: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الخلف، عبد العزيز بن موسى (١٩٩٧) حول ثلوث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، ع1.
- السلي، علي (2007) متطلبات الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 20 فبراير، جريدة الرياض، عدد ( 14129 ) الصادر بتاريخ 1 مارس.
- السلي، علي (2002) إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصباب، أحمد عبدالله وآخرون (2005) أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العمري، هاني (2013) معوقات تطبيق برامج الجودة و التطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية : دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، (27) (2) ص 245-302.
- الغريب، شبل؛ وحسين، سلامة؛ والمليحي، رضا (2005م). الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- الفرزعي، مها صالح (2018) فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية وعربية ومحلي. مصر، الجزيرة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة (بميك).
- النسور، أسماء (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بنجر، فاطمة (1992م). دراسة ميدانية لواقع مشكلات التنظيم الإداري للمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- توفيق، جميل أحمد (2010) إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، ط2، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- جميل، أحمد؛ وسفير، محمد (2011) التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (22-23) نوفمبر، الجزائر.
- حريز، سامي محمد هشام (2008) أساسيات إدارة الأعمال "مهارات نظرية وتطبيقية"، ط1، عمان: دار قنديل.

- حريم، حسين محمود (2016) تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، ط4. الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسام الدين، عمران (2017) وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكره، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم تيسير منشآت رياضية.
- داود، محمد (2020) إدارة التميز والإبداع الادارية. الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- دليل الممارسات الجيدة الدولية (2013) تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الرياض.
- زايد، عادل، (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- زايد، عادل (2007) الاداء التنظيمي الطريقة الى الاداء المتميز، طبعة العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر، ص 16.
- شاوي، صالح(2010) أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- شلي، جمانة (2011) واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- عبدالكريم، نهاد والربيعة، خلود (2013) أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 8، ع (23) :ص 289-317.
- غازي، علي علي (2014) الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح سلسلة التميز، ع 3.
- قدايفة، أمينة (2016) استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع (6) ص 160-178.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

- Browne, E. (2005). "Structural and Pedagogic Change in Further and Higher Education: A case Study Approach ". Journal of Further and Higher Education. Vol. 29, No.1, p 49-60.
- Shsttock, M. (2000). " Managing Modern Universities". Perspectives. Vol. 4, No.2.
- Lauwerys, J. (2008). "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education". Perspectives. Vol. 12, No.1.
- Jyotiska, D& Quadros , V. (2019).Factors in Management Systems contributing to Business Excellence..
- <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1354259/FULLTEXT02>