



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان

# البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي

دراسة ميدانية بلررب الصناعي و التجاري أأروديف Agroddiv – الحروش

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماسرف في علم اجتماع تنظيم و عمل

رفف إشراف:

د/ علي زوي نبيل

إعداد الطالبة:


ثلياني فايذة

## لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ ساطوح مهديفة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	رئيسا
د/ علي زوي نبيل	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا ومقررا
د/ بروش عبد الله	أستاذ محاضر قسم "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ



اللهم أجعل مكان اللوعة سلوى  
و جزاء الحزن سرورا وعند الخوف  
أمن، اللهم أبرد لاعج القلب بثلج  
اليقين، وأطفئ جمرة الأرواح بماء

الإيمان.

# شكر و تقدير



”وما توفيتني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب“

الحمد لله الذي بنعمته يتم كل عمل صالح الحمد لله جبا  
وشكرا وامتنانا.

أقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذي المشرف الدكتور

**”علي زوي نبيل“**

شكرا على تفانيك استاذنا وتوجيهك لنا وارشادنا شكرا على  
الدعم وشكرا على الصبر معنا، لقد كنت بمثابة الاخ والصديق  
أنا مظلومة فعلا لكوري تمت اشراكك ولقد كانت تجربته رائعة  
حفظك الله استاذنا وجزاك خير الجزاء.

كما أقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة  
الموقرة واجميع اساتذه علم الاجتماع تنظيم وعمل  
كلهم باسمهم وكل في مقامه

**فايزة**



# إهداء

إلى المرأة العظيمة المكافحة والقوية إلى من علمتني كيف أكافح  
إلى ملجئي و حضني الدافئ إلى ملهمتي أُمي إلى التي سهرت وربت إلى من هي  
جنتي إلى حبيبة الروح أُمي الغالية.

إلى مهجة قلبي رجلي القوي بطلي الذي مهد لي طريق العلم إلى داعمي  
الأول و سندي في الحياة إلى فخري واعتزازي أبي الغالي.

إلى رفيقاتي ومن كانت معهما خطواتي الأولى إلى من عشت معهما  
طفولتي إلى من معهم تعالت الضحكات إلى من أقاموني وقت سقوطي إلى من  
معهم عرفت معنى الأخوة إلى مؤنساتي الغاليات فردوس وهديل.

إلى أجمل صدفته جمعته بهم الأيام إلى من شاركت معهم أجمل  
ذكرياتي رفيقتا مشواري الدراسي صديقات الروح شيماء ودعاء.

فايزة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وتقدير
/	إهداء
01	فهرس المحتويات
04	فهرس الجداول
05	فهرس الأشكال
7	مقدمة
الفصل الأول: المشكلة البحثية وتساؤلاتها	
09	تمهيد
10	أولا - أهمية ومبررات اختيار الموضوع
12	ثانيا - أهداف الدراسة
13	ثالثا - الاشكالية
15	رابعا - فرضيات الدراسة
16	خامسا - المفاهيم الأساسية
23	سادسا - الدراسات السابقة
30	سابعا - مصادر الدراسة
32	خلاصة
33	مراجع الفصل الأول
الفصل الثاني: اطر و مرجعيات البراعة التنظيمية	
36	تمهيد
37	أولا - المقاربات النظرية للبراعة التنظيمية
39	ثانيا - خصائص البراعة التنظيمية
42	ثالثا - أهمية البراعة التنظيمية
44	رابعا - تجسيدات البراعة التنظيمية

45	خامسا - ميكانزمات البراعة التنظيمية
47	سادسا - أنواع البراعة التنظيمية
50	سابعا - شروط نجاح البراعة التنظيمية
52	ثامنا - أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية
55	خلاصة
56	مراجع الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: التأصيل النظري للتميز التنظيمي</b>	
59	تمهيد
60	أولا - المقاربات النظرية
61	ثانيا - نشأ وتطور الميز التنظيمي
62	ثالثا - خصائص التميز التنظيمي
64	رابعا - أهمية التميز التنظيمي
65	خامسا - تجسيدات التميز التنظيمي
67	سادسا - أهداف التميز التنظيمي
68	سابعا - متطلبات التميز التنظيمي
69	ثامنا - معيقات التميز التنظيمي
72	خلاصة
73	مراجع الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
76	تمهيد
77	أولا - مجالات الدراسة
77	1. المجال الجغرافي
79	2. المجال البشري
83	3. المجال الزمني
84	4. علاقة مجال الدراسة بموضوع البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي
85	ثانيا - المنهج المستخدم

85	ثالثا - أدوات جمع البيانات
88	رابعا - أساليب التحليل
89	خامسا - العينة خصائصها
90	1. العينة وكيفية اختيارها
91	2. الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة
97	خلاصة
98	مراجع الفصل الرابع
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
100	تمهيد
101	أولا - تحليل البيانات الميدانية
101	1. مستوى البراعة التنظيمية بالمركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش
112	2. مستوى التميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش
121	ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة
121	1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
127	2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
128	3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
130	ثالثا - النتائج العامة
130	رابعا - القضايا والمشكلات التي تثيرها الدراسة
132	خلاصة
134	خاتمة
136	قائمة المصادر والمراجع
141	الملاحق
148	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	
86	مقياس لبكرت الخماسي ودرجاته	01
90	كيفية اختيار عينة الدراسة	02
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
93	المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة	05
94	الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة	06
95	المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	07
96	الأقدمية في العمل لمفردات عينة الدراسة	08
102	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة القيادية	09
105	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة الهيكلية	10
108	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة السياقية	11
111	المستوى العام للبراعة التنظيمية في المركب الصناعي والتجاري	12
113	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الاستراتيجي	13
116	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة الإدارية	14
118	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الثقافي	15
120	المستوى العام للتميز التنظيمي	16
122	درجة الارتباط بين البراعة القيادية والتميز الاستراتيجي	17
124	درجة الارتباط بين البراعة الهيكلية والمرونة الإدارية	18
125	درجة الارتباط بين البراعة السياقية والتميز الثقافي	19
126	درجة الارتباط بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي	20

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	يوضح تجسّدات ومبررات دراسة البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي	01
15	يوضح نموذج الدراسة	02
19	يوضح الخصائص البنائية والوظيفية للبراعة التنظيمية	03
22	يوضح الخصائص البنائية والوظيفية للتميز التنظيمي	04
91	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
92	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	06
93	يوضح المستويات التعليمية لمفردات عينة الدراسة	07
94	يوضح الحالة الاجتماعية لمفردات عينة الدراسة	08
95	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09
96	يوضح الأقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة	10

مقدمة

تعد البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي مفاهيم حاسمة في العالم المعاصر ، حيث تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع الفرص و التحديات الموجودة في بيئة سوق المنافسة، وهذا من خلال الاعتماد على كل من الابتكار، المرونة و كفاءة الأداء، الأمر الذي يسمح لكيونة التنظيم إثبات الوجود وتحقيق الذات.

بينما يعتبر التميز التنظيمي عبارة عن مستوى الأداء المستدام الذي يميز المؤسسة عن منافسيها ، وهو يعكس قدرتها على تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز التوقعات من خلال عمليات محكمة و إدارة متميزة الجودة، وفق تقديرات محسوبة مسبقا.

إن استقراء واقع المؤسسات التي تتمتع بالبراعة و التميز التنظيمي يصنع خريطة طريق تمكنها من أن تشق طريقها وسط مشهد تنافسي يتسم بالديناميكية و التعقيد ، من خلال الاعتماد على مواردها البشرية و المادية، إلى جانب درجة حداثة النسق التكنولوجي داخلها، دون إغفال دور قوة الثقافة التنظيمية ، كل هذا بصنع الفارق في الميزة التنافسية المستدامة ككل

ضمن هذا الإطار قسمت الدراسة الراهنة إلى خمس فصول، يتناول الفصل الأول منها مشكلة الدراسة و تساؤلاتها ، إلى جانب مبرراتها و الأهداف الموضوعية لها ، ثم الإشارة إلى المفاهيم العامة و الإجرائية و كذلك الدراسات السابقة و مصادر الدراسة، وكان الفصل الثاني متعلق بالأطر المرجعية للبراعة التنظيمية، من حيث المقاربات النظرية، الخصائص و الأهمية وكذلك تجسيدات، ميكانزمات، وشروط نجاح البراعة التنظيمية، في حين جاء الفصل الثالث خاص بالتميز التنظيمي، حيث تطرقنا إلى أهمية، خصائص، أهداف التميز و كذلك تطرقنا إلى رهانات و متطلبات ومعيقات التميز التنظيمي، أما فيما يخص الفصل الرابع فقدمنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من حيث المجال الجغرافي، المجال البشري و المجال الزمني، إلى جانب المنهج المستخدم و الأدوات المعتمدة عليها في جمع البيانات، وتم التطرق فيه إلى العينة و خصائصها السوسيوديمغرافية ، وكان الفصل الخامس خاص بتحليل البيانات و مناقشة النتائج

# الفصل الأول

## المشكلة البحثية وتساؤلاتها

تمهيد

أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع

ثانياً- أهداف الدراسة

ثالثاً- الإشكالية

رابعاً- فرضيات الدراسة

خامساً- المفاهيم الأساسية

سادساً- الدراسات السابقة

سابعاً- مصادر الدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

ترتكز البراعة التنظيمية على قدرة المؤسسة لتكيف سريعا مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال و تحقيق الأداء العالي من خلال الاستجابة الفعالة لها ، و كذلك الأمر بنسبة لتميز التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من خلال قدرته الفائقة على إدارة و تحسين العمليات الداخلية و العلاقات الخارجية للمؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأداء على المدى الطويل ، وعليه نسعى في هذا الفصل إلى عرض أسباب اختيار الموضوع و الأهداف التي نسعى إلى بلوغها و أهمية هذه الدراسة ، بالإضافة إلى بناء الإشكالية و تحديد أهم المفاهيم الأساسية و عرض مجموعة من الدراسات السابقة

## أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ويمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

- لعل الباحث السوسيولوجي تدفعه العديد من الاعتبارات لدراسته في موضوع، وتندرج حسب قوة التأثير عليه في هذا الاختيار حيث أن موضوع البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي شكل جدل علمي ومعرفي بين العلماء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة إلى جانب التوجهات المعاصرة لمؤسسات اليوم.

- إن واقع المؤسسة الجزائرية وبعض الدلالات ومؤشرات الميدانية متعلقة بقضايا البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز، كون هذا الأخير شكل قضية محور في النقاشات الدائرة حول استدامة المؤسسات، ولكن الواقع يفرض نفسه كون هناك عدة ظواهر تنظيمية عملت على الحد من درجة تحقيق كلا المتغير مثل: التسبب، اللامبالاة، ثقافة الاستحواذ، ضعف الرؤية المستقبلية للقادة.

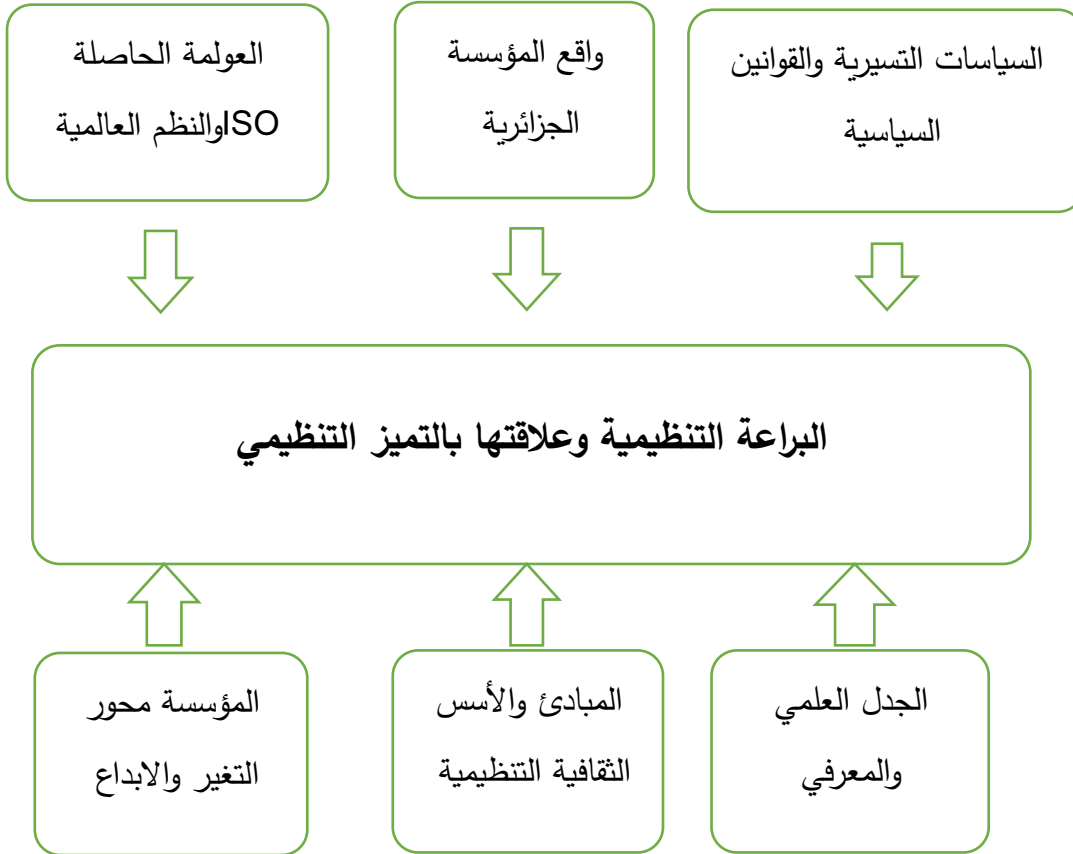
- في إطار انخراط المنظمات بكل أنواع تسعى العولمة ومتغيراتها في بروز الحاجة لتحقيق أبعاد البراعة والتميز، لأن ولوج الأسواق العالمية والحصول على الشهادات العالمية للجودة ISO يجعل من الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية والمورد البشري ضرورة لتجسيد متطلبات هذه الميزة التنافسية المستدامة المجسدة لبقاء واستمرار المؤسسة في الوجود.

- هنا تتضح الأهمية العلمية لهذا الموضوع من حيث تقديم نظرة شاملة لشتى الإسهامات الفكرية للباحثين في مجال التنظيم ومختلف الظواهر التي تحدث فيه، حيث تعد البراعة التنظيمية من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف خلق أداء فعال من أجل تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

في حين أن البراعة التنظيمية تعد من بين أهم الآليات التي تعمل على توليد التميز التنظيمي في المؤسسة، وهذا الأخير يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق من خلال الرفع من إمكانياتها وعلى توفير احتياجات الأفراد حاضرا ومستقبلا فكلا المتغيرين يرتبطان ببعضهما البعض ولا يمكن الفصل بينهما من أجل الحصول على معيار لنجاح المنظمة، فلا بد من فهمهما من خلال الأعمال و

الممارسات اليومية داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل من هذا الموضوع له أهمية عملية نابعة من مقتضيات الواقع المعاش.

الشكل رقم (01) تجسيدات مبررات دراسة البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة

## ثانياً - أهداف الدراسة

ضمن مسار دراستنا للبحث عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، سطرنا جملة من الأهداف المرحلية مقسمة إلى :

## أ- أهداف نظرية

\*-تنسيق وترتيب التراث النظري المكتوب

\*- تحديد المفاهيم الإجرائية لكل من البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي.

\*- تحديد الفجوة العلمية لدراسة.

\*- تحديد المتغيرات والمؤشرات الامبريقية لموضوع الدراسة.

## ب-أهداف ميدانية

\*- محاولة معرفة العلاقة القائمة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالمؤسسة.

\*- التعرف على علاقة البراعة القيادية والتميز الاستراتيجي بالمركب الصناعي والتجاري الحروش.

\*-تشخيص العلاقة بين البراعة الهيكلية والمرونة الإدارية بالمركب الصناعي والتجاري الحروش.

\*-معرفة الدور الذي تلعبه البراعة السياقية في رفع مستوى التميز الثقافي بالمركب الصناعي و

التجاري الحروش .

## ثالثاً - الإشكالية

تعيش المؤسسات المعاصرة اليوم على واقع إيقاع متسارع لوتيرة التغير و التحول على مستوى الأبنية المشكلة لها و متغيرات بيئتها الحالية، وهذا يرجع إلى مقتضيات العولمة والاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتقنياتها، الأمر الذي صنع مجموعة من التحديات، تقف أمام فعالية استراتيجياتها التنظيمية ودرجة مساهمتها في التنمية المستدامة للمجتمعات، وهذا الموقف أصبح هاجس يورق صناع القرار والمدراء، إلى جانب العلماء والمختصين في سوسيولوجيا التنظيمات نتيجة لظهور عدة قضايا تنظيمية تعبر عن منظومة سلوكية و قيمية باتت تحكم الموارد البشرية، وهنا تظهر آليات رفع مستويات البراعة التنظيمية لدى الأفراد العاملين والمؤسسة ككل، كأساس للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

إن البراعة التنظيمية شكلت محور بحثنا ونقاش داخل دوائر علم الاجتماع التنظيم و العمل وخاصة لدى منظري كل من التيار الكلاسيكي، الحديث والمعاصر، لأن الهدف المحدد من هذه المقاربات النظرية هو الوصول إلى قوة عمل كفؤا و فعالة، مع جعل التنظيم يتسم بالبراعة في أداء المهام والأعمال، ومنه الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية على كافة الجوانب، ولعل من بين العلماء اللذين طرحوا مفهوم البراعة التنظيمية واستخداماتها هو **مارش 1991 MARCH** في أعماله حول التعليم التنظيمي، هذا الأخير حدد الإبعاد المشكلة للبراعة إلى جانب البراعة السياقية المتاحة من قبل المورد البشري الكفؤ، الذي تم ترسيخ فيه هذه الثقافة التنظيمية، زيادة على ذلك تفعيل آليات البراعة القيادية والاستثمار في المؤهلات البشرية والمؤسسية، لأن خلق بيئة صحية يتطلب تشجيع روح المبادرة و الابتكار، من هذا ظهرت العديد من الدراسات الحقلية حول البراعة التنظيمية في علاقتها بمتغيرات البناء التنظيمي مثل: دراسة **شيفيك وأول Shevek and Ol 2021** أثار هذا المتغير على مستوى الأداء البيئي " من جهة أخرى هناك دراسات كل من **سلفمان** و **"إيغمان" 2021 Seligman and Eggman**، هذا الذي يجعل هناك زخم معرفي نظري و إمبريقي لفهم مسارات هذا المتغير، من بينهما مقتضيات التميز التنظيمي.

لعل الدارس لواقع المؤسسة الجزائرية يجدها لا تختلف عن باقي المؤسسات العالمية، من خلال التأثيرات المحتملة للتكنولوجيا من جهة، ومن جهة أخرى إرهاصات العولمة و تنافسية الأسواق مع هذا اصطبغت هذه التنظيمات بجملة الأساليب التسييرية و الإدارية التي عرفتھا طوال مسارھا التاريخي، هذا بدوره اثر على مستويات البراعة والتميز، كون الموارد البشرية و الأنظمة الإدارية بحاجة إلى مهارات جديدة، و تقنيات عالية تدخل في الحسبان أبجديات تطبيق إدارة المعرفة و ثقافة الجودة القائمة على شهادات ISO بكل أشكالھا، و منح القادة صلاحيات جديدة وبناء علاقة تبادلية بين المؤسسة و مختلف فعاليات المجتمع المدني.

احد المداخل التي تحاول جعل المؤسسة تمتاز بتنافسية مستدامة هو التميز التنظيمي المتأصل في إسهامات كل من **توماس بيتر و روبرت ترومان Thomas Peter and Robert Truman** في كتابهما المعنون بالبحث عن التميز سنة 1982 فهو يعبر عن إبعاد تميز القيم الثقافية السائدة في التنظيم، والتي تستمد قوتها من التميز الاستراتيجي العام و كفاءة أدائها التنظيمي هذا ما يجعل التميز التنظيمي هدفا منشود تسعى إليه معظم المؤسسات على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المستفيدين والمترابطين بها في محيطها التنافسي، هذا ما دفع المدراء و الباحثين إلى محاولة البحث والتقصي أبعاد هذا المتغير، و تباين الآراء و التصورات حوله، انطلاقا من البنى التحتية والفوقية التي تتشكل منها أي مؤسسة، إلى جانب الزوايا التي تم تناولها بالدراسة لهذا المفهوم وخاصة ما تعرف بمقتضيات البراعة مع التأثيرات المحتملة لبعض متغيرات البناء النسقي.

إن تشخيص العلاقة بين البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي يعطي القابلية لفهم المسارات المختلفة سواء ما تعلق بالمؤسسة و هياكلها أو ما تعلق بالموارد البشرية و مهاراتها ، فإن التأسيس المنطقي و النظري الى جانب الميداني يعطي القابلية لدراسة هذا الموضوع ، وهذا مانحن بصدد البحث عنه من خلال طرح التساؤل المركزي التالي :

**ما علاقة البراعة التنظيمية بالتميز التنظيمي في المركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش ؟**

وهذا السؤال تتفرع عنه أسئلة فرعية وهي كالتالي :

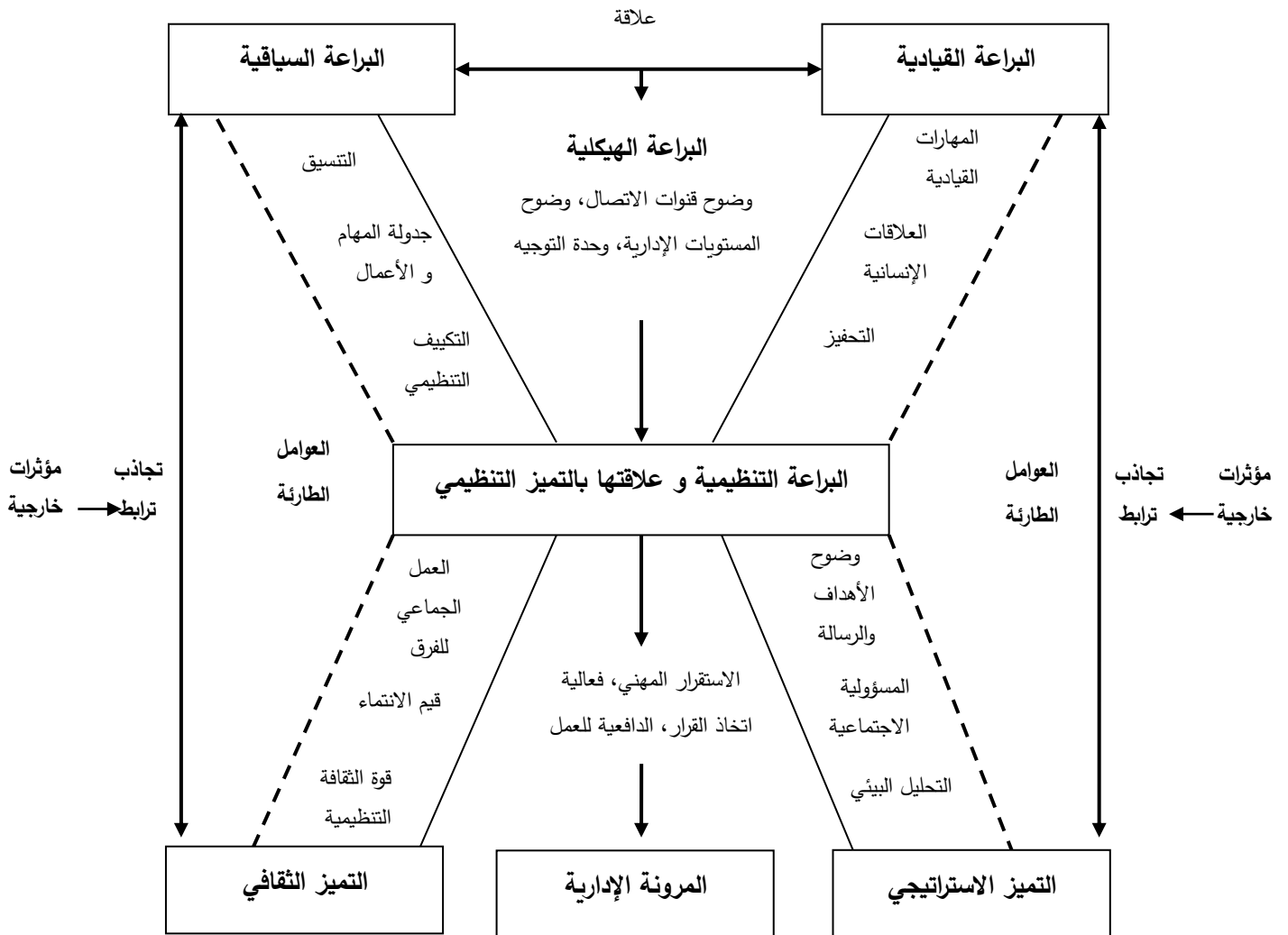
- ما علاقة البراعة القيادية بالتميز الاستراتيجي في المركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش؟
- ما علاقة البراعة الهيكلية بالمرونة الإدارية في المركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش ؟
- ما علاقة البراعة السياقية بالتميز الثقافي بالمركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش؟

#### رابعاً- فرضيات الدراسة

##### 1- الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية ودرجة التميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش.

#### الشكل (02) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2-الفرضيات الجزئية:

- أ- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة القيادية و درجة التميز الاستراتيجي بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش .
- ب-الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة الهيكلية ودرجة المرونة الإدارية بالمركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش.
- ج-الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة السياقية والتميز الثقافي بالمركب الصناعي و التجاري أغروديف الحروش .

## خامسا\_ المفاهيم الأساسية

تشكل المفاهيم مسار لمضمون الدراسة وخلفياتها, على اعتبارها أداة منهجية توجهها من سؤال الانطلاقة إلى النتائج النهائية ، حيث تشير المفاهيم إلى دلالات الأبعاد والمؤشرات الميدانية التي تحملها، دراستنا الراهنة تحتوي على مفهومين أساسيين هما:

## 1-البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية منهج وفلسفة إدارية لتسهيل المهام تحقيق النتائج التنظيمية الكلية لاستدامة المؤسسات. حيث طورها الباحثون في الكتابات الإدارية المختلفة و تعدد الصلة المباشرة بحقول علمية متعددة (السياسية، الاقتصاد، الفلسفة، علم الاجتماع، علم النفس .....)، إلا أن ذلك لم يكن حاجز أمام الباحثين لمواصلة الخوض في التعريف، و قبل عرض المفاهيم التي تطرق اليها الباحثون و الكتاب لمفهوم البراعة ينبغي العودة إلى أصل الكلمة و مصدرها و اشتقاقها في اللغة العربية فقد ظهر مفهوم البراعة في المعاجم العربية كتالي :

- أ- من الناحية اللغوية: تعرف البراعة في اللغة " برع، يبرع، بروع وبراعة وبرع، فهو بارع: ثم في كل فضيلة وجمال وفاق أصحابه في العلم وغيره، وقد توصف به المرأة. و البارع : الذي فاق أصحابه في السؤدد " (ابن المنظور ، 2003)

ب-من الناحية الاصطلاحية: يمكن تعريف البراعة على أنها القدرة على القيام بعدة أفعال تكون متنوعة و تنافسية في كثير من الأحيان ، وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت ذاته بأسلوب سلس. (حيدر، 20150، الصفحات 17-32)

حظي مفهوم البراعة التنظيمية ( **Organization al Ambidexterity** ) بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في منظمات الأعمال لهذا كان لزاما علينا التطرق إلى تقديم مفاهيم حولها لتبسيط الأفكار الرئيسية ، لذا سنحاول عرض مجموعة من المفاهيم للبراعة التنظيمية

\*-نقلا عن محمد إبراهيم الذي عرف البراعة التنظيمية بأنها سعي المؤسسة المتزايد من تحقيق الاستكشاف و الاستغلال وقد اعتبر هذا التعريف أن البراعة التنظيمية تكون من خلال قيام المؤسسة بعملية استغلال لما تملكه من موارد وفي نفس الوقت قيامها بالبحث عن موارد وفرص جديدة و استكشاف أسواق جديدة وغير معرفة من قبل (عابدي، 2018، صفحة 185)

\*- وقد أضافت زينب حميد مزهر مصطلح المعرفة لمفهوم البراعة التنظيمية، باعتبارها زيادة الاهتمام بالمعارف كمورد جوهري و لمواكبة التحول، إلى ما اصطلح على تسميته بالاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد المبني على المعرفة، فقد اعتبر البراعة التنظيمية هي قابلية المؤسسة على استثمار المنتجات الحالية ، في ضوء المعرفة المألوفة للمؤسسة واكتشاف منتجات جديدة من خلال توظيف المعرفة الجديدة أو الغير مألوفة (مزهر، 2017، صفحة 42)

\*-ويرى (Ygit) "يغيت" بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف (ygit, 2013, p. 46)

يركز هذا التعريف على اعتبار المؤسسة البراعة هي التي تتمكن من الموازنة في تخصيص و توزيع الموارد على الأنشطة الاستكشافية و الاستغلالية

\*- و قد دعم عويس هذا التعريف، حيث عرف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة ، و استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة ، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي و الأداء الاستكشافي ، ويوفق بين موارد المؤسسة ، السوق وظروف المنافسة ، ففي هذا التعريف يؤكد عويس على أن المؤسسة

البارعة هي التي تضمن التوازن بين الأنشطة الاستكشافية خارج المؤسسة و الأنشطة الاستغلالية داخلها (محمود، 2015، الصفحات 239-276)

\*- كما ينظر كل من **Tarba Cooper** للبراعة التنظيمية على أنها القدرة على استمرارية كلا من الإبداع التدريجي و الإبداع الجذري و التعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن ، ويؤكد من خلاله ان التحدي المتمثل في البراعة يقع في ملائمة إستراتيجية المؤسسة مع مواردها. (إبراهيم، 2006، صفحة 212)

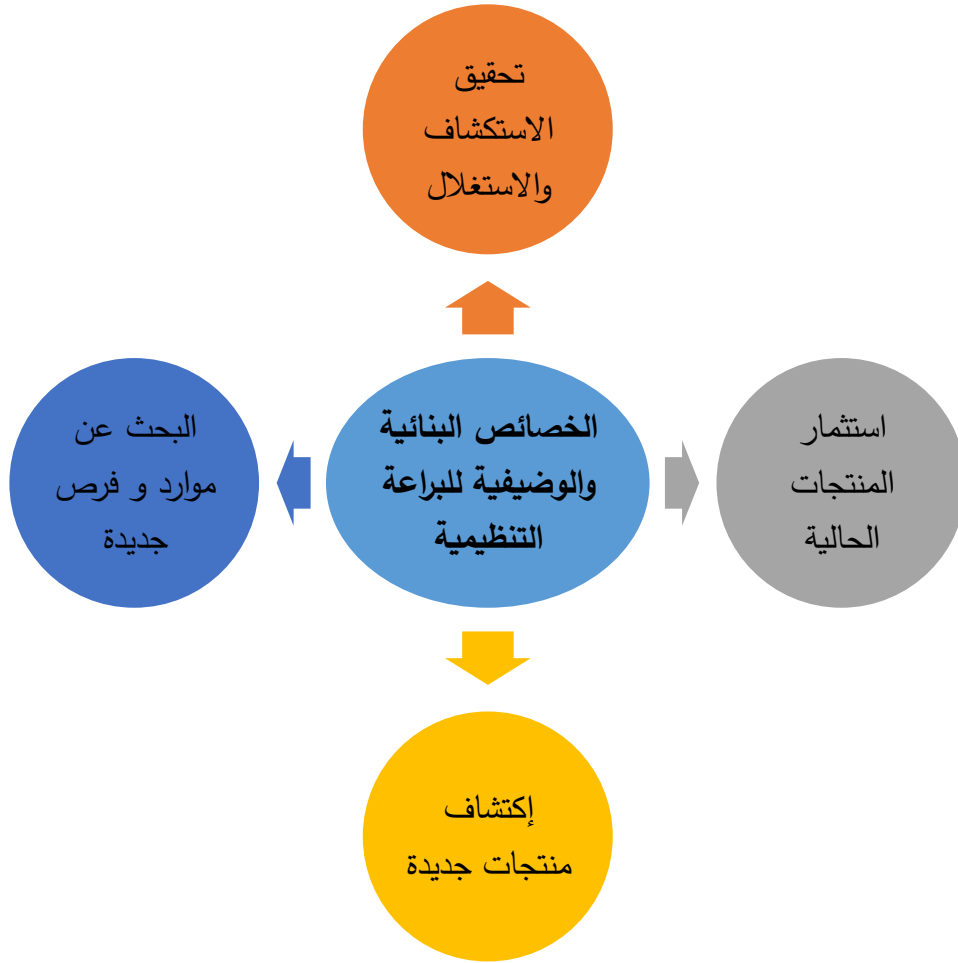
\*- البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على إنتاج نواتج هامة من خلال متابعة شئئين مختلفين هما الاستغلال والاستكشاف حيث تتعامل المؤسسة مع قابلية ادارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغدا وذلك من خلال الكفاءة والتأثير التكيف، وتحقيق الأمثلة والإبداع. (الجبوري، 2013، صفحة 120)

\*- وتعرف البراعة التنظيمية على أنها مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة، و بتالي و جوب إيجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المنظمة، وهذه مهمة ليست سهلة، لان التركيز على أي منهما يؤدي إلى تركيز اقل على الآخر، ومع ذلك نجد الأدبيات قد طرحت في وقت لاحق ووجهة نظر مختلفة حول هذا الموضوع حيث لا ينظر إلى الأهداف على أنها متناقضة و معيقة للأخرى ; لكنها متناقضة ظاهريا و يمكن تحقيق كل منهما . (مشاهرة، 2022. صفحة 20)

\*- إما حسين يعرفها بأنها القدرة على التعامل مع المعطيات البيئية بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية ، كاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية (.حسين ولعاني، 2021 )

انطلاقا من المفاهيم سابقة الذكر يمكن و ضع جملة من الخصائص المشتركة بينهما، والتي نستطيع من خلالها تحديد المفهوم الإجرائي للبراعة التنظيمية

الشكل رقم(03): الخصائص البنائية والوظيفية للبراءة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المفهوم الإجرائي للبراءة التنظيمية:

هي امتلاك المؤسسة للمهارات القيادية التي تؤدي بدورها إلى الوضوح في قنوات الاتصال و التي تسمح تحقيق الشفافية في المعاملات ،والتنسيق بين وظائفها المختلفة مما يؤدي إلى تكيف الأفراد داخل بيئة العمل، ويمكن التعبير عنها في كل من البراعة الإدارية، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية

## 2- التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة الذي يهتم بالعنصر البشري، عن طريق تحفيز الطاقة الكامنة في الفرد الانجاز الأعمال التي تتطلب التركيز الذهني و العقلي و هناك عدة مفاهيم منها : هناك مفهوم قديم اهتمت به الأمم المتحدة منذ آلاف السنين وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، و بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (حافظ، 2019، صفحة 211).

\*- أما أبوبكر فقد لخص التميز وتحقيقه، من خلال عرض خدمة لم يستطع القائمون بتنفيذها بيسر، ولا المنافسون، وذكر مصادر عديدة للوصول إليها من أهمها: الموارد المالية، الموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، إذا احتلت الموارد البشرية الأهمية الكبرى في تحسين استغلال موارد المنظمة وإمكانياتها، التي تتطلب نوعا من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يتحقق الهدف المنشود للمنظمة. (حافظ، 2019، صفحة 212).

\*- ويعرف كذلك على أنه الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف يمكن من خلالها معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

\*- وعليه هناك مفهوم آخر للتميز التنظيمي هو الحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة تكون متميزة عن غيرها، في زمن يتصف بالتغير والمنافسة، وقد تكون جمعت بين الإمكانيات والموارد الانجاز الأعمال بطريقة صحيحة، والتي من خلالها تكون قد حققت إنجازات ذات جودة قائمة. (محمود ا.، 2008، صفحة 28)

\*- إن التميز التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح، إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب، و يرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية وزوايا النظر.

\*- إن التميز هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل و الأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، النتائج، خدمة المتعاملين، القيادة الفاعلة، الإدارة بالمعلومات و الحقائق مع تطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر . (العبيدي، 2018-2017، صفحة 27)

\*- كذلك هو قدرة المنظمة على استخدام وتنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئة المحيطة، واستثمار قدارتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح. (خليف، 2016، صفحة 101)

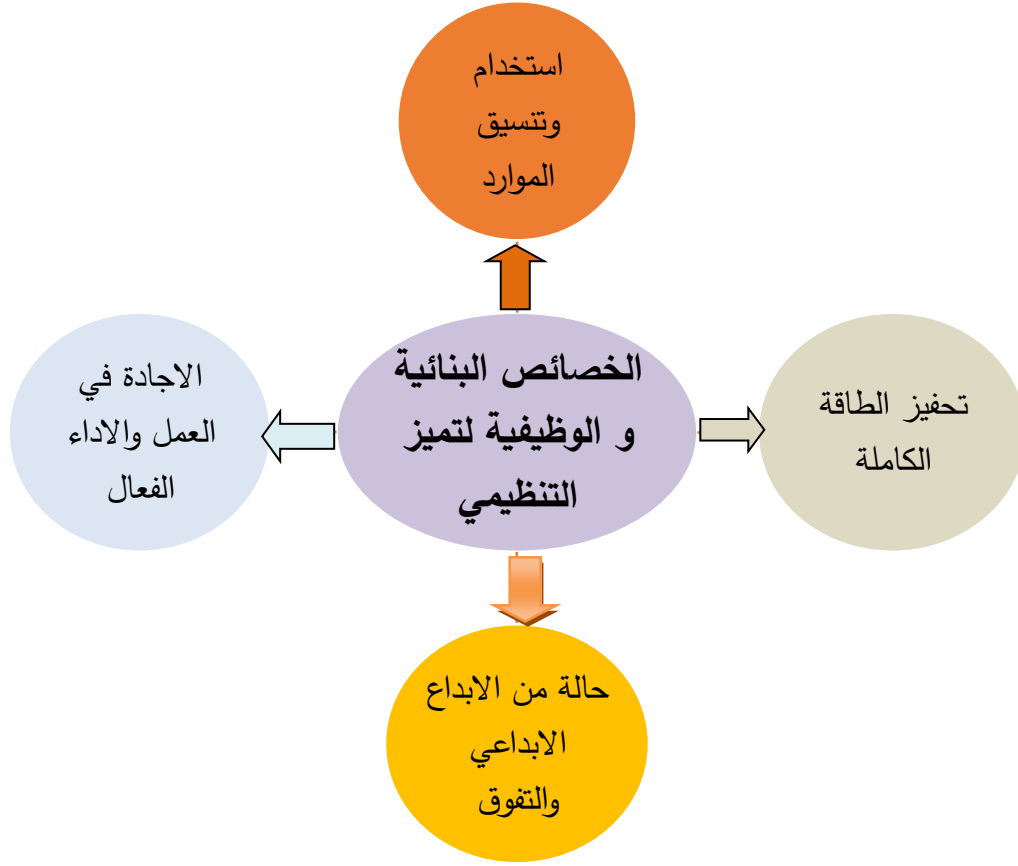
\*- وهناك من يعرفه على أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية و المالية، و غيرها في المنظمة تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة. (صياحي، الصفحات 147-152)

\*- أما بنسبة لـ"فلافي" (Flevy) فيعرفه على أنه الوصول إلى أعلى درجات التفوق و الذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية. (Flevy, 2018, p. 27)

\*- كما تم تعريفه أيضا على أنه الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة و بدرجة عالية من الدقة والاحتراف، يمكن من خلالها معرفة رضا العاملين والزبائن و أصحاب المصلحة بالمنظمة (tapas, 2017, p. 74)

انطلاقا من المفاهيم سابقة الذكر يمن و ضع جملة من الخصائص المشتركة، والتي نستطيع من خلالها تحديد المفهوم الإجرائي لتمييز التنظيمي .

الشكل رقم(04): الخصائص البنائية والوظيفية لتمييز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المفهوم الإجرائي الخاص بالتمييز التنظيمي:

هو هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مراعاة المسؤولية الاجتماعية والوضوح في الأهداف والرسالة، الذي يجعل القرارات أكثر فعالية مما يساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال العمل الجماعي للأفراد وهذا ما يزيد من قيم الانتماء والولاء للمؤسسة، ويظهر في كل من التمييز الاستراتيجي، المرونة الإدارية و التميز الثقافي

## سادسا-الدراسات السابقة

من خلال البحث والاستقصاء في المصادر المختلفة للوصول إلى الدراسات السابقة في موضوع البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، تبين لنا أن هناك اهتمام كبير من طرف منظمات الأعمال على تطبيق أحد المتغيرات المتعلقة بالدراسة للاختبار الميداني، وفي حدود علمنا لم يتم الحصول على أي دراسة تجمع كلا المتغيرين مع بعض، ولذلك حاولنا جاهدين في هذا الجزء تقديم وعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى البراعة و التميز في علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى وهذا على النحو التالي:

## 1-دراسة خاصة بالبراعة التنظيمية

أ- دراسة رشيد والعطوى (2012): الكشف عن وجود قيادات بارعة في الجامعات، معتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة البحث في(446) عميد ومعاوني عميد ورؤساء أقسام في جامعات حكومية عراقية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد أثبتت النتائج أن عدد قليل من القيادات دخلت بميدان القيادة البارعة ولكن بمستوى منخفض جداً، وعدد قليل من هذه القيادات ركا على الأنشطة الاستكشافية (والعطوي، 2012)

ب-دراسة الباشق والداؤود (2015): تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لقياس كل من البراعة التنظيمية، ومصادر الانهيار التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (60) وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي، و دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات الباحثين كانت متفقة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولكن بنسبة ضعيفة، وأشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات أغلب الباحثين كانت متفق - وبنسبة جيد -على عدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها منها: نظراً لافتقار الكليات (عينة

الدراسة) إلى أبعاد البراعة التنظيمية - وبشكل خاص بعد البحث عن فرص جديد - يوصي الباحثان بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي. وتوصي الدراسة الكليات المبحوثة أن تعمل على توفير الموارد للأمة لأنها تعد من الأسباب الرئيسة للصراع التنظيمي. (الداؤد، 2015)

ج-دراسة إسماعيل "2016" دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، تكونت عينة الدراسة من (366) إداري في جامعة المنوفية، و(299) في جامعة مدينة السادات، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وفي النهاية تم الوصول إلى أهم النتائج التالية:

ظهرت النتائج وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل والتفاؤل والمرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال والاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وبناء على نتائج الدراسة تم صياغة أهم التوصيات التالية: تعميق الفهم بموضوع رأس المال النفسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح له والأبعاد المختلفة كما لأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية له، وبناء وتنمية ثقة العاملين عند عرض مجالات عملهم في الاجتماعيات. (إسماعيل، 2016)

د-دراسة نيكلسون "Nicholson,2016" قياس العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة في المؤسسات التربوية وعلاقته في البراعة التنظيمية، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأكاديميات في بريستول "Bristol" وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (105) عاملاً في الأكاديميات، ولتحقيق الهدف تم تطوير استبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نوع النمط القيادي والبراعة التنظيمية. (نيكلسون، 2016)

هـ - دراسة سيفيرجيني (Severgni, 2019) معرفة كيفية تأثير العمل المتزامن بالاستكشاف والاستغلال على الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من خلال المسوحات في ثالث حدائق ذات تقنية عالية في الصين في منتصف عام (2006) وتم تسليم شركة تم اختيارها عشوائيا استبيانات إلى ما مجموعه (227) من خلال المكاتب الإدارية للمنظمات. الشركات في العينة من مجموعة متنوعة من الصناعات عالية التقنية، بما في ذلك التكنولوجيا الحيوية، وبرامج الكمبيوتر، والتشغيل الآلي، والإلكترونيات، والاتصالات، والتقنيات البيئية، والمواد الكيميائية المتخصصة، وأجهزة قياس الاختبار، والمواد المتقدمة، وأشباه الموصلات، والمعدات الطبية. (سيفيرجيني، 2016).

و- دراسة سوريس (Soares, 2018) : أثر البراعة التنظيمية لتباين إعداد الطالب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (79) إداري في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها تفسر (20.6%) من التباين في اختلاف أعداد الطالب، وباقي التفسير يعود لمتغيرات أخرى منها جود التدريس، محتويات البرامج العامة، وأظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربع أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير. (سوريس، 2018)

## 2-دراسات خاصة بالتميز التنظيمي

أ- دراسة سمير سليمان عبد الجمل، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دوار هدفت الدراسة لتعرف على مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيقي التميز البشري في البنوك العاملة في مدينة دوار ،وفقا لمتغيرات: النوع الاجتماعي العمر، المؤهل ،سنوات الخبرة ونوع البنوك ،فاتبعت الدراسة المنهج الوصفي الجدلي، تتكون عينة الدراسة من 51 عامل في البنوك يعملون في خمسة بنوك في مدينة دوار ثم استخدم استبيان مكون من خمس مجالات و26 فقرة منها 13 فقرة لقياس مكونات رأس المال البشري و 13 فقرة لقياس واقع التميز المؤسسي، ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-واقع رأس المال البشري مرتفع جدا في البنوك.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الرأس المال البشري في تحقيق التميز البشري في البنوك العاملة من حيث النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي في حين ظهرت نتائج تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي (سليمان)

### ب-دراسة الفحيلة 2019 جودت الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي

هدفت إلى تشخيص واقع توافر الأبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، والتعرف على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية التي تعيق تحقيق التميز التنظيمي والآليات المقترحة لتحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقة على جميع القيادات في الإدارة العامة لتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (56) قيادياً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة في ما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارة التعليم في السعودية أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارة التعليم في السعودية بمتوسط (3,38 من 5,00) وتتمثل في تبني الموظفين ثقافة الإدارة وقيمها بمتوسط (4,00 من 5)، أما فيما يتعلق بالمعيقات فإن أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعيق تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم في السعودية بمتوسط (4,07 من 5,00). (الفحيلة، 2019)

د- دراسة حافظ و كهية (2014) تأثير الأنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي، هدفت إلى قياس تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة لدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (107) فرداً من عمداء و معاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية كافة في معاهد و كليات هيئة التعليم التقني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هيئة التعليم التقني تسعى إلى رفع مستويات الأداء، ودعم جهود التحسين المستمر والتطوير التنظيمي، والتي تعد عوامل مهمة وأساسية في التميز التنظيمي، وكذلك ان التميز التنظيمي يعتمد على معايير مادية متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وليس معايير ومؤشرات سلوكية فقط، وأظهرت

النتائج أيضا وجود دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية والتميز التنظيمي. (كهية، 2014).

هـ- دراسة سليمان موسى سلامه اللوزي، ريهام زهير قاسم المومني شلش الهواري (2013) أثر إدارة المواهب في تحقيق إبراهيم التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية في الاردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، كاستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (توظيف المواهب، كتطوير المواهب، كالاحتفاظ بالمواهب، كاستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي) والتميز المؤسسي تتمثل في ثلاثة أبعاد (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات والتميز في إدارة العمليات). يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين على مختلف مستويات العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن، اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المقدر ب (223) مستجيبا ولتحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان استخدم أداة رئيسية لجمع البيانات تم تطويرها على يد نخبة من الباحثين و الكتاب في مجال متغيرات الدراسة. تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري وعينة واحدة واختبار الانحدار المتعدد وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن توظيف المواهب وإستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي كان له اثر كبير وايجابي على التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية في الأردن ،وبناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث المدير و متخذي القرار في شركة البوتاس العربية في الأردن. لرعاية المبدعين والموهوبين ، وتوفير المعامل و مراكز البحث العلمي بمقر الشركة بالبحر الميت ، و تخصيص جزء من الميزانية لتمويل بعض الأفكار الإبتكارية لموظفي الشركة لتشجيعهم. (الهواري، 2013)

و-أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الإنجاز التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية قطاع شركات الأدوية في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، على شركات الأدوية الأردنية واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي لتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبانة اعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين

ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية، وشملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية في شركات الأدوية الأردنية، تم توزيع (195) استبيان على مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيان المستردة 185 جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة 95%، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه (التوظيف، التدريب، التعويضات وإدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاستراتيجيات إدارة موارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز التنظيمي (التدريب، التوظيف، التعويضات وإدارة الأداء) توصلت الدراسة إلى ما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التطور والتدريب، وضع نظام عادل للحوافز والتعويضات بتشجيع العاملين على التميز، الاستماع لمشاكل العاملين وحلها، تحسين جودة بيئة العمل .

ز- دراسة موسى بينار ، تولاي جيار (2017): التميز التنظيمي و القيادة في تحقيق الأعمال، دراسة استطلاعية للشركات التركية تبحث هذه الدراسة في تأثير استراتيجيات القيادة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، وأداء الأعمال المطلوبة للشركات التركية في منطقة بحر ايجيه. تم إجراء المقابلات الشخصية باستخدام أداة المسح لمديري 200 شركة تم اختيارها عشوائيا من قائمة تضم 7200 شركة في ثلاث مدن رئيسية في منطقة بحر ايجيه في تركيا، بناء على دراسة استقصائية لمديري 157 شركة تركية أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين التميز التنظيمي وأداء الأعمال، بالإضافة إلى ذلك لعبة استراتيجيات القيادة دورا وسيطا في تحقيق التميز المؤسسي وأداء الأعمال، تساعد النتائج المديرين والأكاديميين على فهم عوامل التميز التنظيمي والقيادة التي تساهم في تحقيق أداء أعلى للأعمال. كشفت النتائج عن رؤى أكثر تفصيلا من إطار العمل الأصلي Darling and Nurmi(1995) و Darling and Box(1999) الذي تم تطويره. حدد نموذج Darling and Nurmi(1995) ثلاث مجالات رئيسية لتميز التنظيمي (رعاية العملاء ،الأشخاص الملتزمين والابتكار المستمر) وأربع استراتيجيات للقيادة (الانتباه خلال الرؤيا التواصل، الثقة من خلال التمركز

الثقة من خلال الاحترام)، من شأنها ان تؤدي الى التميز التنظيمي والأداء العالي للأعمال، تشير النتائج التي شملت مديري الشركة التركية ان الشركات التي لديها استراتيجيات قيادة "صحيحة" يمكن أن تحقق أداء عالي في البلدان النامية وكذلك في البلدان المتقدمة. (جيرار، 2017)

### 3- التعقيب على الدراسات السابقة

توجد الكثير من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي و تناولته من زوايا مختلفة ، سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع ذكر ابرز ملامحها وتقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجاها الدراسة الحالية ،حيث لاحظنا من خلال عرض الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسة سابقة تناولت الموضوع بمتغيريه (البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ).

جاءت هذه الدراسات في الفترة الزمنية ما بين "2012 و 2019" و شملت بعض الأقطار و البلدان مما زاد من تنوعها الزمني و الجغرافي .

اعتمدت مجمل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، باستثناء دراسة إسماعيل الذي استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة سمير سليمان عبد الجمل الذي استخدم في دراسته المنهج الوصفي الجدلي، استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات.

معظم الدراسات استخدمت العينة العشوائية باستثناء دراسة سيفير جيني التي استخدمت أسلوب المسح الشامل.

في حين تنوعت القطاعات التي أجريت فيها هذه الدراسات مثل ( الجامعات ، المدارس التربوية المستشفيات ، البنوك ، و الشركات التركية و شركات الادوية الاردنية).

أما الدراسة الحالية فتشابهت مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي وكذلك أداة جمع البيانات المتمثلة في أداة الاستبيان .

واختلفت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في نوع العينة التي تم تطبيقها فكل الدراسات طبقة العينة العشوائية و أيضا العينة القصدية و أسلوب المسح الشامل في حين أن الدراسة الراهنة طبقت العينة الحصصية .

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة تتضح أهمية دراسة وتطبيق البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي داخل المؤسسة.

حيث أوضحت بعض الدراسات عدد من الفوائد و المزايا المترتبة على استخدام البراعة التنظيمية كون هذه الأخيرة تزيد من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق و تلبيتها لمرونة أكبر و زيادة الكفاءة التشغيلية التي تساعدها في تقليل الهدر و تعظيم الإنتاجية، وكذلك بنسبة لتمييز التنظيمي الذي يدفع المنظمات للوصول إلى معايير جودة عالية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، و يساعد أيضا على بناء سمعة قوية في السوق، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي في جذب العملاء و شركاء الأعمال.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في جميع التراث النظري والاعتماد عليها كمراجع للدراسة الحالية وأيضا في تحديد منهج الدراسة واختيار أداة جمع البيانات.

### سابعاً- مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسات على الأطر النظرية والإمبريقية في تحديد الخلفية المعرفية للموضوع ، واستنباط فروض الدراسة وذلك بغرض تحديد السياق المعرفي لها ، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصول الموالية التي تدور حول البراعة التنظيمية وسياقاتها النظرية والأبعاد المعرفية للتميز التنظيمي المشكلة للإطار النظري الناظم تحليله للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي ، أما فيما يخص مصادر المادة الامبريقية فيمكن توضيحها على النحو التالي :

1- المصدر التاريخي المتعلق بالشواهد و الأحداث خلال فترة الدراسة .

2- المصدر الميداني.

أ- من حيث المنهج

\*- المنهج كطريقة في تحديد كيفية جمع المعطيات الميدانية و كانت العينة الحصصية كأحد طرائق

المنهج الوصفي هو المعتمد عليه في هذه الدراسة .

ب- من حيث مصادر جمع البيانات:

\*- التراث المكتوب حول الظاهرة المدروسة.

\* - الإحصاءات والسجلات والوثائق.

\* - عينة من المؤسسة محل الدراسة.

ج- من حيث أدوات جمع البيانات:

\* - لاستمارة (الاستبيان).

\* - الملاحظة .

د- من أسلوب معالجة البيانات

\* - التحليل السوسولوجي للمعطيات .

\* - التحليل الإحصائي للبيانات .

وهكذا يمكن القول أن هذه الدراسة تجمع منهجيا بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات

الاستطلاعية ، و الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية التجريبية.

## خلاصة

استنادا إلى ما ذكرته يتمحور إطار الدراسة الحالية حول تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، مع التركيز على التحول من المستوى العام إلى الخاص وأحيانا من الخاص إلى العام حيث يتضمن الإطار التصوري للدراسة تحليلا سوسولوجيا للتراث النظري المكتوب حول الموضوع مما يساعد في تحديد معالم الإشكالية والتسؤلات المطروحة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن البحث طرح فروض بحثية يتم اختيارها في سياق المؤسسة، من خلال التحليل النظري لفصول الدراسة.

## مراجع الفصل الأول

1. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي. (2017-2018). أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز . العراق، قسم إدارة الأعمال : جامعة آل آبييت.
2. إبراهيم، م. ص. (2006). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي . مجلة الدراسات المحاسبية المالية العدد 39، 212.
3. الأخضر صياحي. (بلا تاريخ). تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية العدد 02، 147-152.
4. إسماعيل. (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين . مدينة السادات ، جامعة المنوفية
5. الباشقالي الداؤد. (2015). تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية و مصادر الانهيار التنظيمي . جامعة دهوك.
6. الجبوري، ح. ج. (2013). أطر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية . مجلة الإدارة والاقتصاد مجلد 1، العدد 4.
7. حافظ و كهية. (2014). تأثير الأنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي.
8. حيدر، ا. ع. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية العدد 1.
9. خليف، أ. ع. (2016). تطوير المسار الوظيفي لقيادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية و التميز التنظيمي . القاهرة ، مصر ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال : جامعة عين الشمس.
10. رشيد العطوي. (2012). القيادات البارعة في الجامعات.
11. سليمان موسى سلامة اللوزي ، ريهام زهير قاسم المومني شلش الهواري. (2013). أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية في الأردن. الأردن.
12. سورييس. (2018). تفسير أثر البراعة التنظيمية لتباين أعداد الطالب في المؤسسات التعليم العالي في البرازيل . البرازيل.
13. سيفيرجيني. (2016). تأثير العمل المتزامن بالاستكشاف و الاستغلال على الأداء التنظيمي.

14. عابدي, م. ا. (2018). دور النظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية . مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد 27 العدد 1.
15. عبد الجمل ، سمير سليمان. (2021). رأس المال البشري و دوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة. مدينة دوار. المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات. المجلد: 04، العدد: 1
16. عبد الناصر ، حافظ. (2019). دور إستراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الدنانير العدد السادس عشر ، .
17. الفحيلة. (2019). جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم . الرياض.
18. محمود, ا. ب. (2008). الموارد البشرية . مدخل تحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية : الدار الجامعية.
19. محمود, ع. ،. (2015). دور الممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على البناء التنظيمي . مجلة الادارة العامة.
20. مزهر, ز. ح. (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي ، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة . رسالة ماجستير غير منشورة . العراق , كلية الإدارة و الاقتصاد, العراق : جامعة القادسية.
21. مشاهرة, ت. ه. (2022). البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابع لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين . القدس , كلية الدراسات العليا برنامج الإدارة التعليمية , فلسطين : جامعة الخليل.
22. levy, L. (2018). Achieving organizational excellence a quality management program for culurally diverse organizations . singapore : without edition .
23. Tapas, G. e. (2017). Employees emotional intelligence ,motivation end productivity , and organizational excellence , a futur trend in HRD. Singapura: without edition.
24. Ygit, M. (2013). Organizational Ambidexterity :balancing Exploitation end exploration un organization. sweden, sghoon of mangiement , sweden: blekinge institute of teghnology .

# الفصل الثاني

## أطر ومرجعيات البراعة التنظيمية

تمهيد

أولاً- المقاربات النظرية للبراعة التنظيمية

ثانياً- خصائص البراعة التنظيمية

ثالثاً- أهمية البراعة التنظيمية

رابعاً- تجسّدات البراعة التنظيمية

خامساً- ميكانيزمات البراعة التنظيمية

سادساً- أنواع البراعة التنظيمية

سابعاً- شروط نجاح البراعة التنظيمية

ثامناً- أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد**

تعتبر البراعة التنظيمية موضوعا معاصرا و حيويا في مجتمعاتنا وداخل المنظمات، وذلك باعتبارها حقل معرفي يتعلق بالمهارات و الخبرات التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح و التميز داخل المؤسسات في هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على أهم المقاربات النظرية للبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى استكشاف خصائصها، أهميتها و تجسيدها، مع التركيز على الأسس الأساسية التي تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية .

## أولاً - المقاربات النظرية للبراعة التنظيمية

## 1- النظريات الكلاسيكية

النظريات الكلاسيكية لم تركز بشكل مباشر على مفهوم البراعة التنظيمية كما نفهمه اليوم ، لكنها قدمت أسسا مهمة للإدارة والتنظيم يمكن أن تساهم في فهم كيفية تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات وفيما يلي بعض من هذه النظريات الكلاسيكية ومقارباتها :

أ-نظرية الإدارة العلمية **Scientific Mangement theory**: طرحها فريدريك تايلور ، وتركز هذه النظرية على تحسين الكفاءة من خلال التحليل العلمي للعمليات. قدمت مبادئ مثل تقسيم العمل، وتبسيط المهام واستخدام معايير أداء محددة ويمكن إسقاطها على مفهوم البراعة التنظيمية الحديث من خلال القدرة على تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال الأساليب والإجراءات المعيارية ومن هنا تحقيق براعة تنظيمية في المؤسسة .

ب- نظرية المبادئ الإدارية: **Administrative Principales Theory**: وضعها هنري فايول وترتكز على الوظائف الإدارية الرئيسية (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق والرقابة ). قدمت 14 مبدأ للإدارة تشمل وحدة القيادة ، وحدة الاتجاه والسلطة والمسؤولية ، وهنا تفهم البراعة التنظيمية على أنها قدرة المديرين على تطبيق هذه المبادئ لضمان عمل المنظمة بشكل سلس ومنظم .

ج- نظرية العلاقات الإنسانية **Human Relations Theory**: تطورت دراسات الهاوثورن التي قام بها إلتون مايو ، وتركز على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في العمل تركز هذه النظرية على تأثير العلاقات الإنسانية وتحفيز والتفاعل الاجتماعي على الإنتاجية والرضا الوظيفي ،ومن هنا فالبراعة التنظيمية هي القدرة على تحسين الأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية (أرماكي، 2021، صفحة 324) .

## 2- النظريات الحديثة:

تناولت مفهوم البراعة التنظيمية بطرق أكثر شمولية وتكيفاً مع التغيرات السريعة في البيئة العالمية فيما يلي بعض من أهم النظريات الحديثة وكيف نظرت لها البراعة التنظيمية:

أ- **نظرية القدرات الديناميكية dynamic Capabilities Theory**: طورها ديفيد تيز وغيرهم ، وترتكز على قدرة المنظمة على بناء وتطوير وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها لمواكبة التغيرات في البيئة ، البراعة التنظيمية هنا تفهم على أنها القدرة على الابتكار المستمر وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات بمرونة وبسرعة

ب- **نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning**: يشير إلى قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وتطبيق المعرفة الجديدة في عملياتها لتحسين الأداء يشمل ذلك التعليم من الأخطاء والنجاحات على حد سواء مما يمكن المنظمة من التكيف والتحسين المستمر

ج- **نظرية الإستراتيجية الديناميكية Dynamic strategy Theory**: تركز على الحاجة إلى مرونة إستراتيجية في مواجهة بيئة سريعة التغير ، تشمل البراعة التنظيمية القدرة على تعديل وتكييف الاستراتيجيات بانتظام بناء على التحليل المستمر للبيئة والاتجاهات المستقبلية . (جهاد، 2014، الصفحات 216-220)

## 3- النظريات المعاصرة:

تعكس هذه النظريات تطوراً كبيراً في فهم كيف يمكن للمؤسسات إدارة التوتر بين الأنشطة المختلفة لها من أجل تحقيق براعة تنظيمية ونذكر من بين هذه النظريات :

أ- **النظرية الديناميكية**: تركز على القدرة الديناميكية للمنظمة لتغيير استراتيجياتها وهياكلها بناء على التغيرات البيئية تتطلب هذه النظرية القدرة على إعادة توجيه الموارد وتعديل العمليات بسرعة لتحقيق توازن دائم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية.

ب- النظرية التفاعلية: تشير إلى أن البراعة التنظيمية ليست مجرد حالة داخلية ولكنها تتأثر بالتفاعل مع البيئة الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين، يجب على المنظمات التفاعل بفعالية مع بيئاتها لتحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة.

ج- النظرية التطورية: تركز على كيفية تطور البراعة التنظيمية عبر الزمن نتيجة لتجارب المنظمة وتعلمها المستمر، يعتبر هذا النهج أن البراعة التنظيمية تتطور تدريجياً مع تطور القدرات التنظيمية والبيئات التي تعمل فيها. (فاتح، 2022-2023، الصفحات 80-95)

## ثانياً- خصائص البراعة التنظيمية

توجد ثلاث خصائص أساسية للبراعة التنظيمية، والتي تتمثل في الإدراك الاستثمار أو اغتنام الفرص، وإعادة التشكيل، ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو التالي

### 1- الإدراك:

هو القدرة على تحديد الفرص والتهديدات وإدراكها جيداً ، وهذا من خلال إجراء مسح للبيئة الخارجية واستكشافها ، وبالتالي يمكن إدراك الفرص الجديدة ، وأهم ما يميز المؤسسات التي تدرك الفرص هو امتلاكها لآليات يمكن من خلالها تطبيق كل ما تحتاجه البيئة الخارجية وبسرعة قياسية .

### 2- الاستثمار أو اغتنام الفرص:

وهو القدرة على استغلال الفرص الجديدة والمتاحة بأسلوب جيد وذكي ، ولا يمكن أن يتم الاستثمار أو استغلال الفرص بدون وجود إدراك حيث يتطلب هذا الأمر أن يكون هناك تناسق ما بين فريق الإدارة العليا والعاملين من أجل تقادي اتخاذ قرارات خاطئة وأيضا الحرص على ترتيب نماذج العمل الإستراتيجية الني يتمتع بها.

## 3- إعادة التشكيل:

وتعتبر هذه الخاصية بمثابة مفتاح نمو وازدهار المؤسسات والمنظمات، والحرص على تشكيلها بأسلوب جيد، وأيضا تشكيل المواد واستغلالها بشكل مثالي، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفير مواد ذات كفاءة عالية .

وأیضا من وجهة نظر "بدويل وجريماك" **"BODWILL END CHERMAC"**: فإن خصائص الاستثمار وإعادة التشكيل هي أبرز خصائص البراعة التنظيمية، حيث يشير الإدراك إلى دور المؤسسة أو المنظمة في تحديدي الفرص المتاحة واغتنامها، وأيضا تحديد المشكلات والتهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة وتعيق تحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال التركيز على وجود توازن ما بين المركزية واللامركزية في الإدارة وتطبيق آليات، يتم من خلالها إدراك واقع المطالب الخارجية، أما اغتنام الفرص فهو يعكس قوة مدراء وقادة المنظمات و المؤسسات الإستراتيجية على اغتنام الفرص المتوفرة وترتيبها وفقا لأولوية ومحددة تناسب هذه الفرص، أما خاصية إعادة التشكيل فهي تعني قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل الهياكل الأصول التنظيمية المكونة لها بما يتلاءم مع التطورات الخارجية المحيطة

أما دراسة **دواهرتس ونفارو Dewhurst Navaro**: أوضحت أن البراعة التنظيمية لها أربع سمات رئيسية وهي كما يلي:

أ- وجود مبادرة من قبل الموظفين والحرص على الاستغلال الأمثل للفرص بأسلوب يتعدى وظائف ومهام الموظفين.

ب- تعزيز وتقوية أنماط المتزنة والتكيف للموظفين والتركيز على سمات التعاون التنظيمي والفردية بينهم.

ج- التشجيع و التحفيز بشكل مستمر يساهم في دعم إدارة العمل و تمكين الموظفين من الإبداع في مجالاتهم

د- من الم هام يتم تطبيق مبادئ القيادة الإستراتيجية و التحويلية من أجل جعل الموظفين قادرين على التكيف مع الفرص المتاحة و الجديدة ،و تنظيم ذلك بما يتوافق مع البدائل الإستراتيجية (الداؤد، 2015، الصفحات 329-356)

وأیضا يمكن إضافة خصائص أخرى وهي :

- \*- تتميز المنظمات ذات البراعة التنظيمية العالية بالقدرة على فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بدقة وأیضا المسح المستمر للبيئة بحثا على الفرص والتهديدات جديدة
- \*- الوعي بالتطورات التكنولوجية والاجتماعية واقتصادية.
- \*- القدرة على الموازنة بين التركيز على العمليات الحالية والاستثمارية في المشاريع الجديدة، تخصيص الموارد بكفاءة لدعم الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية
- \*- وجود قادة يتمتعون برؤية واضحة ومهارات قوية للتواصل .
- \*- دعم القادة للاختراع والمخاطرة.
- \*- تشجيع القادة للعمل الجماعي والتعاون.
- \*- القدرة على اكتساب ومشاركة المعرفة بفعالية .
- \*- محاولة بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء والشركاء .
- \*- التعاون مع الجماعات ومراكز البحث.
- \*- خلق ثقافة تدعم المخاطرة والإبداع.
- \*- تشجيع العمل الجماعي والتعاون.
- \*- المكافأة على السلوكيات المبتكرة

إن امتلاك هذه الخصائص لا يضمن للمنظمة بشكل مطلق. ولكنها توفر لها أساسا قويا للمنافسة في البيئة السوقية الديناميكية وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل .

### ثالثا- أهمية البراعة التنظيمية

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في اعتبار أحد صور المنظمات المعاصرة، التي لديها مهارة في التعاون مع المعطيات البيئية المختلفة بشكل جيد وناجح مما يجعل هذه المنظمات بكامل. مع استعدادها لمواجهة التحديات البيئية المستمرة ، وذلك من خلال تثبيت موقعها الاستراتيجي بالنسبة للمنافسين من حولها ، وأيضا السعي لتجربة مجالات جديدة مستقبلا من خلال ممارسة أساليب الاستكشاف والتجربة. (الموجود، 2018، الصفحات 293-216)

\*- كما أن نمط القيادة المستخدمة والإدارية السائدة في المؤسسة ما للإشراف على العاملين فيها يؤثر بشكل كبير على إنتاجية العاملين كما تتأثر بالاتجاهات التي يتبنونها داخل المؤسسة. (زكريا، 2011)

\*- والبراعة التنظيمية هي نمط إداري مهم يمكن من خلاله التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف بطريقة متزامنة، وفي معظم الأحيان نجد أن البراعة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا وإيجابيا مع مؤشرات الأداء. (Datta, 2011, p. 2)

\*- ولا يقتصر دور البراعة التنظيمية في تحقيق توازن ما بين الاستغلال والاستكشاف فقط بل يتعداه أيضا في، كما نجد إن البراعة التنظيمية تلعب دورا مهما وبارزا في جعل المنظمات والمؤسسات المختلفة في سعي جاد للمحافظة على بقائها على المدى الطويل، وأيضا الحرص على تحديد المفاضلة بين حدوث تغييرات سريعة في البيئة المحيطة ، وذلك فإن معظم المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى النظر إلى الأهداف وتداركها من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، وليس فقط ضمان النجاح على المدى القصير ، وهذا بهدف ضمان استمرارية هذه المنظمات والمؤسسات في المستقبل. (Carneil, 2009, pp. 218-207)

\*- ويرى محمد 2014 أن مصطلح البراعة التنظيمية و تطبيقه من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق توازن داخل المؤسسة، بالإضافة دورها في إحداث توافق ما بين جوانب المؤسسة المختلفة، و هذا من خلال استكشاف الفرص المتنوعة واستغلال الأمثل منها، وهذا من شأنه أن يساعد المنظمات في نيل هدف البقاء على الأمد البعيد إلى جانب ضمان الاستمرارية و النمو في المستقبل ،و يعتبر وجود بدائل متنوعة لاتخاذ القرارات والمعلومات المتنوعة من أهم العوامل التي تساعد في الحد من التضارب بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، كما أن هذا يساعد على تمكين المنظمات و المؤسسات من خلال المهارات المتنوعة التي تتمتع بها هذه المنظمات، وقدرتها على استغلال الفرص المتاحة بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبل.

\*- كما أن البراعة التنظيمية هي ضمان جيد لقدرة المؤسسات على إدارة حالة الطوارئ المحتملة، والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل من خلال عدم استهلاك كافة الفرص في بداية العمل، وترتيب الفرص وفقا لأولويات واضحة ومحددة. (عارف، 2017، صفحة 24)

بالإضافة إلى أن البراعة التنظيمية تكتسب أهمية متزايدة في العالم حيث أنها تتميز بسمة سوقية متغيرة. حيث أن المنظمات أصبحت تواجه ضغوطات متزايدة للتكيف مع التطورات الجيدة وبقاء المنافسة، تتطلب البقاء في هذه البيئة الديناميكية مرونة كبيرة والقدرة على التكيف.

\*- الحاجة إلى الابتكار عاملا أساسيا للنجاح في العديد من الصناعات.

\*- تحتاج المنظمات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر للحفاظ على مكانتها في السوق.

\*- تساعد البراعة التنظيمية المنظمات على خلق بيئة تدعم الابتكار والإبداع.

\*- أصبحت المنافسة على المواهب عاملا دائما لتنافس المنظمات بشكل متزايد على جذب واحتفاظ بأفضل العاملين.

\*- أصبحت القضايا المتعلقة بالاستدامة أكثر أهمية للمنظمات ومسؤوليتها المجتمعية ، تحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق لتقليل تأثيرها على البيئة وتعزيز الممارسات المستدامة ،

\*- بشكل عام تساعد البراعة التنظيمية المنظمات على تحقيق نمو مستدام على المدى الطويل، بقاء المنافسة في البيئة السوقية الديناميكية ن جذب واحتفاظ أفضل العاملين أيضا التكيف مع التحديات واغتنام الفرص الجديدة لذلك تسعى للعديد من المنظمات إلى تطوير قدرتها على ممارسة البراعة التنظيمية.

### رابعا- تجسدت البراعة التنظيمية

تتمثل تجسدت البراعة التنظيمية في مجموعة من المؤشرات والأبعاد التي تشير إلى وجودها في المنظمة وإمكانية التحقق منها فيها وتمثل هذه الأبعاد في:

#### 1- البراعة الهيكلية:

يشير إلى طبيعة العلاقات ما بين الوحدات التنظيمية التي تكون المؤسسة أو المنظمة إلى جانب سلطة اتخاذ القرارات، والتي تعرف بكونها أعلى قيمة في المؤسسة، ولذلك فإن كل وحدة تنظيمية فرعية ومتخصصة يجب أن تكون مهتمة لتطوير عملها وفقا لمعايير وشروط البيئة الخارجية ، يمكن تحقيق البراعة الهيكلية في المنظمة الصناعية من خلال تطوير آليات وتقنيات هيكلية تتسجم مع متطلبات العملية المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الصناعية بهدف تحقيق الملائمة وتنمية القدرة على التكيف. (Huang, 2010, p. 122)

تمكن البراعة التنظيمية المنظمات من التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية وكل التطورات التكنولوجية ، وتغيرات السوق، احتياجات العملاء وتساهم أيضا في تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة تشجع على التجربة والمخاطرة والبحث عن أفكار جديدة ، حيث تمكنها من تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل من خلال توازن تركيزها على الاستغلال والاستكشاف.

تركز المنظمات ذات البراعة العالية مع تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل ، وهذا يعني أنها تراعي احتياجات جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع.

## 2- البراعة السياقية:

يقصد بها جميع الأنظمة والعمليات التي بها خواص تشجيعية بما يشمل تشجيع الأفراد العاملين فيها بهدف تأدية المهام المختلفة على أكمل وجه وبأسلوب تزامني، ويرتبط هذا بالأفراد العاملين داخل الوحدات التنظيمية بشكل أعمق من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. (Gibson, 2004, pp. 209-226)

وقد أوضحت دراسة جيسبون وبريكن شو 2004 أنه على الرغم من وجود اختلاف ما بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية في العديد من الجوانب إلا أنه لا بد من الانتباه إلى أن كل البعدين يعتبران مكملان لبعضهما البعض، ويتم دعم ذلك بشكل علمي من خلال قيام العديد من المؤسسات باستخدام مزيج من كل المنهجين بهدف تحقيق التوافق والقدرة على التكيف.

أيضا القيادة الرشيقة تلعب دورا هاما في تعزيز البراعة السياقية من خلال فهم البراعة التنظيمية، والقدرة على فهم السياق، واتخاذ قرارات سريعة، وتغيير الاستراتيجيات عند الضرورة. إن الهياكل والعمليات اللامركزية تسهم هي الأخرى مع الثقافة التنظيمية المقترحة في تعزيز البراعة السياقية من خلال تشجيع الحوار وتبادل الأفكار والتعلم كمن الأخطاء، زيادة على ذلك نظام المعلومات الذكية يساعد المنظمات على جمع وتحليل البيانات من مختلف المصادر مما يساعدها على فهم السياق واتخاذ قرارات أفضل.

## 3- البراعة القيادية:

يكون لكبار المدراء والقادة دور مهم وبارز في تعزيز البراعة، ويتم تسهيل هذا الدور من خلال الأنظمة والعمليات الخاصة بفرق الإدارة العليا، ويكون هذا الدور فعال ومهم في تحقيق البراعة (Luo, 2009, pp. 49-70)

## خامسا - ميكانزمات البراعة التنظيمية

يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية الفهم الجيد لاحتياجات المستفيد وتحقيق جودة عالية في كل العمليات الاستغلالية والاستكشافية كما يتطلب توفير الحوافز لكل من الاستغلال والاستكشاف. ووضع

الأهداف وقياس النتائج، وان تقوم المنظمة بصيغة الأهداف والتقييم واعتبار الأنشطة الاستكشافية على نفس القدر من أهمية الأنشطة الاستغلالية.

كما يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية بناء الرؤية المشتركة، وتحقيق التكامل الذي يمكن أن يقلل الصراع بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة عن طريق فهم أساليب الأنشطة والوحدات، وتوفير فرص التفاعلات غير الرسمية المتكررة لربط الأفراد في الوحدات المختلفة. وقد أكدت إحدى الدراسات أن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب ما يلي:

1- معرفة الوضع الحالي للمنظمة وبيئة العمل داخلها وتقييمه من حيث المواهب والهيكل والثقافة السائدة.

2- وضع رؤية واضحة ومقنعة وتحديد أسباب الحاجة إلى التقدم والنمو علة أن لا تكون الرؤية مفرطة في الطموح وان تشمل جوانب مختلفة للنمو غير السبل التقليدية التي تشهدها المنظمة وان يتم تحديد التي يستلزم الاهتمام بها في التخطيط المستقبلي مع التأكيد على وضوح الأهداف والدور الهام الذي يقوم به قادة المؤسسات في هذا الجانب.

3- إدخال طرق جديدة في التفكير والابتكار فالتحول في تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب إدخال المصطلحات جديدة بطريقة واضحة ومفهومة فيستلزم أن يتعرف العاملون في جميع المستويات التنظيمية على الفلسفة الكاملة وراء البراعة التنظيمية والتفريق بين الاستغلال والاستكشاف ، حيث تساعد هذه المعرفة على تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتي يستلزم اغتنامها.

4- الاهتمام بالمحاسبة يطلب تحقيق البراعة التنظيمية وضع المعايير والمقاييس المرتبطة بالمحاسبة عن الأعمال الحالية والمستقبلية وعلى الرغم من التركيز على الأعمال الحالية التي تحقق منافع قصيرة المدى للمنظمة ، إلا أنه يتطلب التركيز على الأنشطة الاستكشافية التي تحقق البقاء التنافسي للمنظمة على المدى البعيد، أي وضع الأنظمة التي تمكن المنظمات من الاستمرار في جميع الأعمال الحالية والمستقبلية ، مع التأكيد على دور القيادات في السعي لتحقيق التقدم في جميع المجالات . (علي، 2023، الصفحات 37-39).

- 5- وكذلك الرؤية الإستراتيجية يجب أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، وأن يفهموا متطلبات تخفيف التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.
- 6- التواصل الفعال، يجب أن يكون القادرون على التواصل يوضح مع الموظفين حول الرؤية الإستراتيجية وخلق بيئة تدعم التعاون والمشاركة.
- 7- دعم المخاطر المحسوبة والإبداع مع توفير الأمان الكافي أفضل بعض المبادرات
- 8- الهيكل المرن بحسب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وقابلا للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 9- اللامركزية في تفويض صلاحيات صنع القرارات إلى مستويات أدنى في المنظمة، مما يسمح لمرونة أكبر وسرعة في الاستجابة
- 10- الدمج الفعال يجب أن تصمم عمليات المنظمة ودمجها بفعالية لدعم كل من الاستكشاف والاستغلال
- 11- إدارة المعرفة يجب على المنظمة أن تطور أنظمة فعالة لإدارة المعرفة لجمع وتخزين واستخدام المعرفة لجميع أنحاء المنظمة
- 13 إدارة الأداء تقيم المنظمة أداء الموظفين بناء على اهتماماتهم في كل من الاستكشاف والاستغلال.

### سادسا - أنواع البراعة التنظيمية

إن المنظمات البارعة التي تنشد النجاح في عملها يجب عليها الاستثمار في الحاضر من أجل تحقيقا لأهداف المستقبلية ، وهذا من خلال العمل على تنوع وتحسين الخطط الإستراتيجية وعليه يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للبراعة التنظيمية نذكرها في ما يأتي:

#### 1- البراعة المتتابعة أو المتسلسلة Sequential Ambidexterity:

يمكن تحقيق لبراعة المتسلسلة المؤسسة .قيام المؤسسات بإعادة تنظيم هيكلها لتعكس الظروف أو استراتيجيات البيئة المتغيرة ، فهناك العديد من الدراسات حولها حيث يقترحوا أن البراعة المتسلسلة تكون من خلال إعادة تنظيم هياكل وعمليات المؤسسة بطريقة متسلسلة تتكيف مع التحولات البيئية أن

تستخدم هذه المؤسسات هياكل مقسمة زمانا بين فترات الاستغلال والاستكشاف ، كما يمكنها التسيير بسهولة أكبر من الهياكل الرسمية التي تسمح لها بتغيير الثقافة والتنظيم غير الرسمي ، وبالتالي فهي تعتبر أكثر فائدة في البيئات المستقرة والبطيئة الحركة ، وكذلك في المؤسسات التي تفتقر للموارد اللازمة المتابعة الاستغلال والاستكشاف معا (Charles & Tushman, 2013, p. 8). وبالتالي فهذه العملية تساهم في الاستكشاف والاستثمار الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة . مما يجعلها بارعة في عملها، حيث تحدث البراعة المتتابة على مدى فترات زمنية طويلة ومتتابة وهي تعد من الآثار الإيجابية على نمو المنظمات فيما يلي:

\* - إمكانية المنظمات استبدال هياكلها الرسمية بالهياكل غير الرسمية.

\* - التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتلاءم والبيئة الخارجية.

\* - يمكن أن تكون التغيرات المتسلسلة في الهياكل التنظيمية على طريقة تعزيز اللامركزية المؤقتة في عملها نتيجة لظروف البيئة. (مالطاني، 2016، الصفحات 13-14)

## 2- البراعة الهيكلية **structur al ambidc toity**:

تتحقق البراعة الهيكلية من خلال استخدام وحدات فرعية منفصلة حيث اقترح **Oeilly End lusshnan**: أن البراعة الهيكلية لاستلزم الوحدات الهيكلية المنفصلة للاستكشاف والاستغلال فقط ولن تستلزم أيضا الكفاءات، الأنظمة، الحوافز، العمليات والثقافات المختلفة حيث يتم تجميعها مع قصد إنشاء هدف استراتيجي مشترك ومجموعة شاملة من القيم (Charles & Tushman, 2013) حيث يرى **louseinos 2014 and hogna** : أن البراعة الهيكلية تتضمن الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وحدات منفصلة لكل منها خصائص تختلف عن الأخرى، ويعتقد **spronk 2009** : أن الدافع من وراء الفصل بين هاذين النوعين من الأنشطة هو أن كل منهما يتطلب أنماط مختلفة أيضا فوحدات الأعمال التي تركز على أنظمة الاستغلال بحاجة إلى أسلوب الإدارة البيروقراطية واعتماد المركزية رسمية في قراراتها، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستكشاف بحاجة إلى اللامركزية الإدارية والمزيد من الاستغالية في العمل بهدف

استكشاف مداخل جديدة لأداء مهامها، لهذا المنظور فإن مفتاح البراعة هو قدرة المؤسسات على الإحساس من جديد واغتنامها من خلال الاستكشاف والاستغلال المتزامن أي في آن واحد، فالبراعة الهيكلية لها تأثيرات على البيانات المشتركة بين المؤسسات وليس فقط الآثار الإيجابية لها على أداء المؤسسة. (مزهري، 2017، صفحة 43)

### 3- البراعة السياقية Contextual Ambidex Terity:

حاولت كل من البراعة التسلسلية والهيكلية حل التوتر **Tension** القائم بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من خلال الوسائل الهيكلية غير أن اقترحا أن هذا التوتر يمكن حله على المستوى الفردي من خلال ما يطلق عليه بالبراعة السياقية والتي تعرف بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التوافق والتكيف في نفس الوقت على المؤسسة بأكملها ومن هذا المنطلق يتم تحقيق البراعة السياقية من خلال مجموعة من العمليات والأنظمة التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين المطالب المتعارضة الاستكشاف والاستغلال والقدرة على التكيف بشكل كاف مع متغيرات البيئة. (Charles & Tushman, 2013, p. 11)

وفي نفس السياق تذكر زينيا حميد مزهر أن البراعة السياقية تشير إلى القدرة على تحقيق الموازنة بين المتطلبات المتناقضة لكل من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف وقابلية الأفراد لتخصيص وقتهم ومواردهم بين كلا النوعين من الأنشطة، وبالتالي فهي ذات صلة بأدوار الأفراد وأكثر من صلتها بالهياكل التنظيمية (مزهري، 2017، صفحة 44)، والبراعة السياقية تتمثل في قدرة المؤسسة على الإنجاز وكفاءتها في إدارتها لأعمالها وقدرتها على التكيف بما يتلاءم مع متغيراتها البيئية، وهي تختلف عن البراعة الهيكلية والمتابعة فيما يلي:

\*- تركز على الأفراد بدلا من الوحدات على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال.  
\*- يتم تحقيق البراعة عندما يكون هناك اتفاق بين الأفراد على أن مؤسستهم متجانسة وقابلة للتكيف.

\*- التنظيم والعمليات التنظيمية هي التي تمكن الأفراد من التكيف وتحقيق التوازن والاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية المتاحة. (مالطاني، 2016، صفحة 14)

## سابعاً - شروط نجاح البراعة التنظيمية

تحتاج لبراعة التنظيمية لعدة شروط تضمن نجاحها في المؤسسات وهذا ما ذكره **Brgson Etal**

2008، حيث اعتبر البراعة التنظيمية تشترط لنجاحها ما يلي:

أ- يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح الخطة الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارِع وفقاً لضرورة البقاء والتأثير على المدى البعيد.

ب- يجب توضيح سبب تتبع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص وكذلك البحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها.

ج- يجب أن تكون هناك رؤية وقيم واضحة تدعم الارتباط العاطفي، والهوية المشتركة تزود المؤسسة بثقافات متعددة.

د- اتفاق وإجماع الفرق العليا حول الإستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية

هـ- يجب أن يكون الفريق متوافق ويكون له مرونة إدراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة. (عارف، 2017، صفحة 27)

وقد أضافت لها صباح إبراهيم شروط أخرى لنجاح البراعة التنظيمية:

أ- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستغلال.

ب- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر العادات الاستكشافية والاستغلالية.

ج- امتلاك الفريق الأقدر لوحدات إستراتيجية ، استكشافية واستغلالية موحدة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغير التي تحصل في البيئة الخارجية .

د- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحل التوترات .

هـ- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستغلالية إذا تستهدف كل (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافية وأنظمة خاصة بها) بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

- كما تضيف لميس عارف عبد ربه المحاسنة ، أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي :
- \* - ضرورة استغلال المؤسسة والاستفادة من كل مواردها للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة إضافة إلى الاستفادة من كل ما يستثمر من الموارد للبحث والتنقيب على أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة
  - \* - ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والذي يتحدد اعتمادا على الموارد المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية، حيث يطلب تحقيق التوازن العديد من الآليات والوسائل مثل التعلم التنظيمي، الابتكار، والسيادة الاستراتيجية. (إبراهيم، 2006، صفحة 212)
  - و أيضا يمكن إضافة بعض الشروط الأخرى وهي :
  - \* - القيادة الداعمة ، يجب أن تدعم القيادة العليا في المنظمة مفهوم البراعة التنظيمية وتشجع على السلوكيات التي تعززها
  - \* - الثقافة التنظيمية تكون ثقافة المنظمة منفتحة على التغيير والإبداع، وأن تقدر المخاطرة المحسوبة.
  - \* - الهيكل التنظيمي يكون مرنا وقابلا للتكيف مع التغييرات، وألا يسمح بتدفق المعلومات والتواصل بسهولة.
  - \* - المهارات والموارد التي تمتلكها المنظمة للموارد البشرية والتقنية اللازمة لدعم كل من الاستكشاف والاستثمار.
  - \* - أنظمة وممارسات تمكن من التعليم من التجارب وتشجع على التعاون بين مختلف الأقسام.
  - \* - محافظة المنظمة على التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، حيث أن التركيز المفرط على أي منهما قد يعيق النجاح.
  - \* - وجود رؤية واضحة وإستراتيجية محددة .
  - \* - التركيز على العملاء .

\* - قياس الأداء وتتبعه.

\* - التعليم المستمر والتطوير.

\* - إدارة التغيير بفعالية.

### ثامنا-أساسيات تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة

نظم الذكاء للأعمال هي القدرة على العمل بكفاءة وفعالية في ضل بيئتها المتغيرة، من خلال دعم البرامج والأنشطة التي من شأنها يمكن تحقيق النجاح ، حيث يعتمد بقاءها في المدى الطويل على مدى استغلالها لقدرتها الحالية، وفي نفس الوقت استكشاف أسواق تنافسية جديدة نظرا لتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. ولذلك تعتبر البحوث الأكثر حداثة التي تهدف المؤسسات القادرة على استغلال لقاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت .تتمثل في : مستوى البراعة ، المفاضلة الأساسية ، آليات التمكين.

#### 1-مستوى البراعة: Birkin Hauv End Gibson 2004 يشير :

في هذا الصدد هناك أهمية جوهرية للعلاقة المتبادلة بين مختلف مستويات المؤسسة الخاصة بسلوك المؤسسة البارعة، ويشير إلى أن التناقضات التي تنشأ على البراعة، يتم حلها عند المستوى التنظيمي وتعد آلية التمايز الهيكلي وتمكين المجموعات المختلفة داخل وحدة الأعمال من تطوير الهياكل المناسبة والثقافات والبيئات الداخلية لمتابعة أنشطة مخصصة للاستغلال والاستكشاف من أهم الآليات في هذا المجال، و من أجل تطوير هذه الفكرة ، تطبق التمايز الهيكلي من أعلى إلى الأسفل حتى يتم الوصول إلى المستوى الأخير، والاستمرار في تقسيم المجموعات داخل وحدات الأعمال إلى فرق أصغر في الأنشطة على مستوى الأفراد لمتابعة الأنشطة المتناقضة ، ويجب على الأفراد اتخاذ القرار بشأن كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل مطالب متناقضة .

يمكن أن يختلف مستوى البراعة من شخص لآخر ويعتمد على الخبرة والمهارات الشخصية حيث يمكن تطوير مستوى البراعة من خلال التعليم والتدريب المستمر والممارسة. إذا كنت ترغب في

تحسين مستوى البراعة الخاصة بك في مجال معين ويمكن البدء بتحديد الأهداف وتطوير خطة عمل والتركيز على تعليم المهارات اللازمة .

## 2-المفاضلة الأساسية:

تشير البراعة التنظيمية إلى السعي الناجح للأنشطة المختلفة على المستوى التنظيمي، فإذا كان هناك نوع محدد من البراعة التنظيمية يربط مع قرار تبادل معين، فإن هذه التبادل يكون في صميم هذا النوع من البراعة التنظيمية، يشار إليها بالمفاضلة الأساسية، وغالبا ما تربط الأنشطة المتناقضة الدقيقة وما ينتج عنها من مفاضلة أساسية بكونها غير محددة، وعادة ما تستخدم المبادلات المختلفة مثل الاستغلال والاستكشاف أو التكيف أو التوافق بشكل متبادل تقريبا . تتطلب هذه القدرة مجموعة من المهارات والقدرات التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع الظروف المتغيرة، واستغلال الفرص الجديدة ، وتجاوز التحديات التي تواجهها ، حيث المفاضلة الأساسية إلى تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لفهم النماذج والعلاقات والترقيات المختلفة ، وتستخدم المفاضلة الأساسية في هذا السياق لتنظيم المعلومات وتحليلها بطريقة منهجية ومنطقية . (قاسم، 2018، صفحة 117)

## 3- آليات التمكين:

تتمثل آليات التمكين في كونها العنصر الثالث الذي يساعد على تحقيق البراعة التنظيمية، فإن التميز بين البراعة كالسعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستغلال، من خلال وحدات تنظيمية مختصة ومترابطة و مشابكة والتوازن غير الثابت أي الدورات، من خلال فترات الاستكشاف والاستغلال ذات صلة كبيرة بالمعرفة الدقيقة للمهام التنظيمية، ومن الناحية النظرية يتعلق هذا التميز باليتين التمكين على المستوى التنظيمي، اللتان تدعمان سلوك المؤسسة غير الواضح ، حيث أن الافتراض القائل بأن المؤسسة غير قادرة على القيام بشكل كلي وفي وقت واحد بأنشطة متناقضة على المستوى التنظيمي. وأول وسيلة للوصول إلى البراعة هو الفوز المكاني ولغرض الإدارة المقايضة بين الأنشطة المتعارضة، تستخدم المؤسسات وحدات فرعية ومتميزة هيكلية للأنشطة التناقضية مثل الاستكشاف

والاستغلال، تتجمع بين الوحدات الفرعية معا بجدول أعمال استراتيجي مشترك، وقيم شاملة، وآليات هيكلية هادفة لدعم الهدف العام للمؤسسة

حيث يتم تمكين البراعة التنظيمية من خلال عدة آليات:

أ- تحليل البيانات والمعلومات المتاحة بدقة لفهم الأنماط والعلاقات المختلفة

ب- وضع الخطط والبرامج المناسبة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف المحددة

ج- تخطيط وتنظيم الموارد المتاحة، مثل الوقت والموظفين والموارد، بطريقة فعالة ومنهجية

د- إنشاء نظم واجراءات واضحة ومنظمة لتسهيل سير العمل وتحقيق التنظيم المثالي .

هـ- توفير التوجيه والإرشاد للفريق وتحفيزهم لتحقيق الأداء العالي والتنظيمي. (عارف، 2017،

صفحة 27)

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل البراعة التنظيمية وسياقاتها النظرية حيث أشرنا إلى أبرز المقاربات النظرية الرئيسية التي استخدمها الباحثون في البراعة التنظيمية ، وكذلك تناولنا الأبعاد ونشأة البراعة التنظيمية، كما حاولنا تقديم بعض الخصائص و ميكانيزمات البراعة التنظيمية وكذلك الشروط التي تساعد على نجاح البراعة التنظيمية داخل المنظمات.

## مراجع الفصل الثاني:

1. الداود ، ا . ، (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، العدد ، (35)
2. المحاسنة ،لميس عارف. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية و الرشاقة التنظيمية. دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية . الأردن ، جامعة الشرق الاوسط .
3. الموجود ، ح . ، (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية .مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العراق ، (105)العدد 24.
4. تقي آزاد أرمائي. (2021). نظريات علم الاجتماع : النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع. مؤسسة سمت.
5. جهاد ، م. د. (2014). دور النظريات الحديثة في تحديد المعنى مجلة الأستاذ العدد 209 للمجلد الأول .
6. جواد محسن راضي ، زهراء نعيم قاسم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية . مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 07 العدد 25 ، 117.
7. دببش فاتح. (2023-2022). النظريات السوسيولوجية المعاصرة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة قالمة.
8. زكريا ، ا . ع . (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات . الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الاردن .
9. زينب حميد مزهر. (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي . العراق : جامعة القادسية
10. علي ، م. ص . (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة المصرية .مجلة إدارة التربية العدد 39، 37-39.
11. مها صاح إبراهيم. (2006). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المجلد 12 العدد: 39، 2012.
12. يوسف حجي مالطاني. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 18 العدد :03، 13-14

13. Carmeil, A. e. (2009). How top management team behavioral intergration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity . *the leadership quarterly* (2) 20.
14. Charles, A., & Tushman, O. R. (2013). Organizational Ambidexterity. *past , present and , future , Academy of management perspectives , vol : 27, 4, 8.*
15. Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity :A theoretical model integrating networks and Absorptive capacity. *journal of management and strategy*(1).
16. Gibson, b. &. (2004). the antecedents ,consequences , and mediating role of organizational ambidexterity . *academy of management journal , 209-226.*
17. Huang, p. w. (2010). why and how to be ambidextrous the relationship between environmental pressures .
18. Luo, y. &. (2009). an ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies . *academy of management perspectives journal vol : 23(4), 49-70.*

# الفصل الثالث

## التأصيل النظري للتميز التنظيمي

تمهيد

أولاً- المقاربات النظرية

ثانياً- نشأة وتطور التميز التنظيمي

ثالثاً- خصائص التميز التنظيمي

رابعاً- أهمية التميز التنظيمي

خامساً- تجسيدات التميز التنظيمي

سادساً- أهداف التميز التنظيمي

سابعاً- متطلبات التميز التنظيمي

ثامناً- معيقات التميز التنظيمي

خلاصة

## تمهيد

تواجه المؤسسة تحديات متعددة وتحتاج إلى العمل على مواكبتها لضمان بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال استكشاف الوسائل والأساليب اللازمة لتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وإمكانياتها، والتحول إلى مؤسسة متميزة تمارس التغيير وتدخل تحسينات على أساليب عملها، ومنه يتعزز التميز التنظيمي بمختلف مستوياته، الذي يعطي القدرة على التجديد والتطوير، سنقوم في هذا الفصل بتحديد جوانب التميز التنظيمي وعرض كل ما يتعلق به.

## أولاً-المقاربات النظرية

## 1- مقارنة الموارد والكفاءات :

تحاول هذه المقاربة أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص جيد و مهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره. انطلاقاً من هذه المقاربة الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزويدها بالموارد المتميزة فضلاً عن طريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد وليس من هيكل السوق وخصائص الصناعة . (جريبى، 2018، صفحة 289)

## 2- نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط التي زادت الاهتمام في العقود الأخيرة، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة، أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ومن خلال هذا فإن موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت الباحثين على مر العصور ، في محاولة فهم الظاهرة وتفسير سلوك القائد والتعرف على سلوكه القيادي حيث نجد أن نظريات القديمة ركزت في أغلبها على الخصائص والمميزات الفردية للقائد والسلوكيات والمواقف . (محبوبة، 2010، صفحة 71)

## 3- نظرية انتشار المبتكرات:

هي نظرية تسعى إلى شرح كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة وسبب هذا الانتشار، ومعدله. نشر إفريت روجرز أستاذ دراسات التواصل ، هذه النظرية في كتابه انتشار المبتكرات الذي نشر لأول مرة في عام 1962، هو الآن في طبعته الخامسة حيث يقول روجرز : إن الانتشار هو العملية

التي يجري من خلالها نقل الابتكار مع مرور الوقت بين المشاركين في النظام الاجتماعي وتتنوع أصول نظرية انتشار الابتكارات وتغطي تخصصات متعددة . (فرحات، 2018، صفحة 775)

## ثانيا - نشأة وتطور التميز التنظيمي

مر تطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي:

### 1-مرحلة التيسير

عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانيات حيث تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وبناء عليه ظهر النموذج سبعة " 7 s " الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: الإستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي: العاملين، القيم المشتركة والأسلوب الإداري وأخيرا المهارات كمتغير تابع عن الستة العناصر السابقة. وهذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

### 2- مرحلة التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينات، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤوليات الاجتماعية، وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

### 3-المرحلة التعليم

جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليم ، وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير و النظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية ، واعتبار العميل في قمة الأولويات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز ، ومن ثم يعتبر التعليم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة .

## 4- مرحلة تطبيق نماذج التميز

تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة، التي يتم على أساسها منح احد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز .

## 5- مرحلة التطوير التنظيمي المتكامل

اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب، و تتضمن الرؤية و الإستراتيجية و التحسين المستمر والتعليم و نقل المعرفة ، و يتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم ، وتبني مداخل و أساليب الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة . (محمود، 2018، صفحة 28)

## ثالثاً- خصائص التميز التنظيمي:

إن المنظمات المتميزة هي التي تحقق ربحية مناسبة ونمو ملائم ومن خصائصها مايلي:

## 1-قبول الأعمال المتحدية:

إذا إن فرص النمو السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدئ العمل من الصفر. (سهمود، 2013، صفحة 11)، بمعنى إن المنظمة تتحدى نفسها بالمخاطرة لتحقيق أداء متميز وتفوق في مجالها، هذا يشمل تحديد الأهداف الطموحة وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيقها كما ينطوي على العمل تحسين العمليات و تطوير المهارات وتمكين الموظفين من الابتكار وتحقيق التميز في أدايم.

## 2- توفر القيادات الكفؤة :

إن القيادة لها دور كبير في المنظمات من شأنها تغيير الأفراد وتشجيع والتحفيز الكبير على التميز للوصول بالمنظمة إلى درجة أعلى. (سالم، 2015، الصفحات 70-71)، تلعب القيادة الكفؤة دورا

حاسما في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أن القادة الفاعلين يقومون بتوجيه الفرق وتحفيزهم للعمل بشكل متميز وتحقيق الأهداف المحددة ويقومون بتوفير الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال كما يتمتعون بمهارات الاتصال القوية والقدرة على كسب فرق عالية الأداء وتعزيز الابتكار و التحسين المستمر .

### 3- تحمل المصاعب:

تتحمل المنظمة مجموعة من المخاطر وتواجهها بكل قدرتها، والتكيف مع الأحداث الطارئة

### 4- الخبرات بعيدا عن العمل:

إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز حيث أن الخبرات ليست مقتصرة على العمل فقط، يمكن أن تكون لدينا خبرات في الحياة بشكل عام من خلال التفاعل مع الآخرين.

### 5- برامج التدريب:

إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته بأقل نسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

### 6- الدقة المعززة:

أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الحاصر بها من خلال اختيار الأساليب لتأدية المهام.

7- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتأمين التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والعمليات وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

## 8- منظمات عالية الانجاز:

إن كل منظمة تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي خاصة في أدائها للعمليات بإزالة كل الحوافز خاصة الموجودة بالهيكل التنظيمي والتي من ورائها يتم مشاركة العاملين في إبداء الرأي وكذا توسيع الاتصال فيما بينهم. تتميز منظمات عالية الانجاز بمستوى عال من الكفاءة و التفوق في أداء مهامهم، وتتميز أيضا بتنظيم جيد وإدارة فاعلة، وتستخدم الأفضلية الصحيحة لتحقيق الاهداف المجددة ويتميز أعضاء المنظمة بالتعاون و التواصل الجيد والتفاني في العمل و الرغبة في تحقيق الانجازات العالية في المنظمات. (الوهاب، صفحة 142)

## رابعا- أهمية التميز التنظيمي:

- يعتبر التميز هدف رئيسي في عالم الأعمال والإدارة منذ التسعينات من القرن الماضي بل أصبح السعي إلى تحقيقه مطلباً أساسياً في كامل محطات دور المنظمات ومن أهمها:
- أ- المؤسسات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المؤسسات المنافسة
  - ب- المنظمات بصفة عامة عليها جمع مختلف المعلومات التي تخص المؤسسة لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (محمد، 2017، صفحة 36)
  - ج- المنظمات بحاجة إلى رصد المستقبل من أجل معرفة التحديات التي تواجهها وكيفية وضع خطط من أجل التصدي بها.
  - د- نزع الحواجز الهيكلية ودمج العمال في إبداء الرأي من أجل اتخاذ القرارات وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم.

هـ- وضع القيادة الكفاء من اجل وصول المنظمة إلى أهدافها وكذا ثقافة تنظيمية مميزة وعمال أكفاء مما يحقق مستويات عالية ويحقق الإبداع والابتكار وتطبيق تقنيات جيدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (داود، 2016، صفحة 28)

و- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات التدخل و التجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

ز- التزام المؤسسة بقضايا المسؤولية الاجتماعية تولى المنظمات المتميزة اهتماما كبيرا بقضايا المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتسعى للمساهمة في إحداث تأثيرا إيجابيا على المجتمع للحفاظ على البيئة من خلال ممارسات صديقة للبيئة وتسعى لتقليل تأثيرها السلبي على البيئة.

ح- تساهم ثقافة التميز في تقليل المخاطر وتحسين سمعة المنظمة مما يعزز ثقة المستثمرين والشركاء. (العايد، 2013، صفحة 08)

### خامسا- تجسيدات التميز التنظيمي:

سنقوم في هذا العنصر التطرق إلى أهم تجسيدات التميز التنظيمي التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

#### 1- التميز الاستراتيجي:

يتم تطبيقه بشكل عام في المنظمات التي تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع إستراتيجيات تركز على كافة العاملين وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة ومن المتعارف عليه انه لتبنى أسلوب إستراتيجي لتحقيق العديد من الفوائد أهمها:

\* - انه يساعد المنظمة على تحديد طريق من خلال موقعها الجغرافي للأعمال في المستقبل ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة وأخيرا يوفي التميز الإستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة. (Porter, 2004)

\* - التفسير من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية

\* - تساهم الإستراتيجية في هدم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

\* - توفر الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة. (شوقي، 2014، صفحة 786)

## 2- تميز الثقافة التنظيمية:

تمثل مجموعة من المزايا التي تمثل المنظمة عن بقية المنظمات الأخرى وهذا صفة الاستمرارية النسبية. وتتمارس تأثيرا على السلوك في المنظمة وهي نمط الافتراضات الأساسية، التي تقوم جماعة معينة من ابتكارها أو اكتشافها، من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي للجماعة نفسها ويتم تلقيتها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب، أو الطرائق التي تؤدي إلى الإدراك السليم و التفكير و الشعور في التعامل مع تلك المصاعب. (البحيصي، 2016، صفحة 34)

ويتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل على عناصر التعاون، الثقة، مواجهة المشكلات، ولهذا يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتا طويلا وجهود كبيرة حيث أنها تساهم في تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات، وكذا مع أصحاب المصلحة وتعتبر عنصرا فعالا في نجاح المنظمة ووصولها إلى الهدف المرغوب فيه من

خلال الثقافة السائدة داخل المنظمة وحيث أنها تعتبر عاملاً أساسياً في استقطاب العاملين الملائمين.  
(العميان، 2010، صفحة 311)

## 2- مرونة الأداء:

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والمتطلبات المتجددة مرونة الأداء عنصراً أساسياً لتمييز المنظمات وتشير مرونة الأداء إلى قدرة المنظمة على التكيف والتغير بفعالية استجابة لتحديات والفرص الجديدة وتساعد مرونة الأداء المنظمات على مواكبة التطورات في السوق واحتياجات العملاء المتغيرة مما يضمن بقائها في بيئة تنافسية. فالاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم عاملاً مهماً لتعزيز مرونة الأداء حيث يمكن الموظفين المهارات و التكيف بسهولة مع التغيرات و التحديات الجديدة.

## سادساً- أهداف التميز التنظيمي

يتحقق التميز التنظيمي من خلال العديد من الأهداف أهمها:

- أ- العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.
- ب- ربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من خلال المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة و الوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ج- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات و العناصر ما يحقق التوافق التنظيمي, في تحسين مستويات الأداء. (سيد، 2013، صفحة 116)
- د- تحقيق فوائد أصحاب المنفعة من مجمل ما في المنظمة من عملاء, مدراء, عمال مع توطيد العلاقات خاصة مع العمال من أجل تطوير المنظمة و الوصول بها إلى الأهداف الموجودة.
- هـ- تعمل المنظمات من أجل تجديد الخطط والإستراتيجيات ووضع هياكل تنظيمية وخطط مرنة, من أجل التأقلم مع أوضاع الحلول المستقبلية .

- و- السعي على تطوير المنظمة وتدريب عملائها و الإبداع في وضع لمساتها على تقديم خدماتها أو منتجاتها للعمل على تحسين وضع المؤسسة في السوق العالمية
- ز- الإلمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
- ح- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يخص بالتميز
- ط- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- ك- متابعة نتائج التقييم الذاتي لتمييز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.
- (زايد، 2006، صفحة 06)

### سابعا- متطلبات التميز التنظيمي:

من أجل بلوغ مستويات معينة من التميز التنظيمي لابد من توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي:

\*- بناء إستراتيجي متكامل تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية بحيث تكون المنظمة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه.

(السلمي، 2002، صفحة 26)

\*- ضرورة توفر الدعم المالي الكافي لتطبيقات التميز التنظيمي ووجود آليات مساعدة لتقويم الأداء التنظيمي.

\*- القيادة الفاعلة القادرة على وضع أسس و معايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي. (السلام، 2016، صفحة 87)

\*- وجود هياكل تنظيمية مرنة يتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون مناسبة مع متطلبات الأداء وقلة لتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية مما يمنح مساحة أفضل.

\*- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد "أو الأفراد" أثناء العمل هذا يتطلب تحقيق التميز أيضا الاستغلال الجيد و الأمثل للموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة المنتجات المؤسسة في عيون العملاء, فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومطلب أساسي لتمييز, ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز.

\*- نظام متطور الإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات التخطيط والاستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء. (هجيرة، 2004، صفحة 25)

\*- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع, كالمواطنة الصالحة و السلوك الأخلاقي فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة.

\*- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

\*- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات. (محمود، 2013، صفحة 158)

### ثامنا - معيقات التميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غايتها و أهدافها الإستراتيجية و تفوقها على المنافسين, ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي:

- 1- سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سليمة كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
- 2- عجز قوانين و أنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز و حمايته، وعلى أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- 3- استعادة قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة دائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.
- 4- عدم وجود عدالة هيكلية في تحسين الأجور والرواتب وعدم المحاولة في تعديلها، وابتناها على أساس صحيح وسليم أي بموضوعية هذا ما يسبب تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى.
- 5- عدم وجود الاستقرار الإداري خصوصا القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- 6- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- 7- نقص المعلومات، وعدم الاستفادة المتوفرة منها بطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات. (العنقري، 2014، الصفحات 24-25)
- 8- التقليد الأعمى للآخرين لان التقليد الأعمى يبقى المنظمة في حالة من التبعية في خططها و إستراتيجياتها و قراراتها.
- 9- مقاومة التغيير والتطوير لأن هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجيد، أو ضعف قدراتهم وإمكانياتهم.

10- افتقار المنظمة إلى رؤية ورسالة محددة وقابلة لتحقيق يعيق تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو التميز.

11- غياب القائد الملهم و المحفز يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين و تراجع الإنتاجية.

12- بيئة العمل السلبية المحبطة تقتل الإبداع وتعيق الابتكار

13- قلة الاستثمار في أنظمة العمليات يعيق زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

14- ضعف أنظمة التحفيز و المكافآت يؤدي إلى انخفاض الدافعية و الإنتاجية.

هذه مجموعة من معيقات التي تقف في وجه التميز التنظيمي للمؤسسات المعاصرة، وتختلف درجات تأثيرها بطبيعة البيئة الداخلية و الخارجية، إلى جانب نسق الثقافة الفرعية الراسخة ففي سلوك المورد البشري

## خلاصة

وفي الأخير نرى أن منظمات الأعمال تسعى لبلوغ التميز التنظيمي، من أجل التفرد في تحقيق نتائج غير مسبقة، ومحاولة معرفة المفاهيم الإدارية التي شكلت الإطار النظري و الأهمية البالغة التي تخص بها منظمات الأعمال، بالإضافة إلى الخصائص و الأبعاد التي يقوم عليها، وأهم المبادئ التي تنظم المنظمة خاصة إذا تم تسييرها بالشكل المطلوب، مع ذكر أهم المتطلبات التي تركز عليها المنظمات من أجل التميز وتحقيق الزيادة.

مراجع الفصل الثالث:

1. أبو بكر بو سالم. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي . دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير : جامعة تلمسان .
2. اخرون ، شوقي. (2014). الادارة الاستراتيجية و دورها في رفع كفاءة اداء العاملين. مجلة كلية التربية الاساسية ، العدد 20 ، 786.
3. السبتى جريبي. (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات . مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانساني العدد 23 الجزء الثاني.
4. العماني غالية ، عبد السلام محمود. (2013). التميز التنظيمي ، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات . المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة .
5. ايهاب عبد ربه سهمود. (2013). واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز . رسالة ماجستير غير منشورة . غزة ، تخصص القيادة و الادارة : جامعة الاقصى غزة .
6. بن شابع الفحطاني ، عبد السلام. (2016). سلوك المواطننة التنظيمي و علاقته بالأبداع الإداري . الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار الكتاب الجاسمي ط1.
7. جاد الرب سيد. (2013). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الاعمال العصرية. القاهرة: مطبعة الدار الهندسة.
8. شيغارة هجيرة. (2004). الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة . مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال . الجزائر : جامعة الجزائر .
9. عادل زايد. (2006). الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى مؤسسة المستقبل . مصر القاهرة : المؤسسة العربية للتنمية الادارية .
10. عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). اثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمدربين في تحقيق التميز التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة دراسة تطبيقية . قسم ادارة الاعمال : جامعة الطائف السعودية .
11. عبد المعطي محمود البحيصي. (2016). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي . دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة رسالة ماجستير . غزة ، الكلية الاقتصادية و العلوم الادارية : جامعة الازهر .
12. علي السلمي. (2002). إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة . القاهرة ، مصر : دار غريب للنشر .

13. قصي محبوبية. (2010). *القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ* . عملن الأردن: الاهلية للنشر والتوزيع الطبعة 1.
14. لينا جمال محمد. (2017). *ادارة التميز و الابداع الاداري* . دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ط1 ، 36.
15. مجيد منصور حسين العايد. (2013). *علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الفردية* . عمان الاردن : جامعة العلوم الاسلامية العالمية .
16. محمد داود. (2016). *ادارة التميز و الابداع الاداري* . دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، 28.
17. محمود ، ولاء محمود. (2018). *التميز التنظيمي بمذارس التعليم العالي*. مجلة كلية التربية العدد 116.
18. محمود اسامة عبد الوهاب. (بلا تاريخ). *الشفافية الادارية و اثرها على التميز المنظمي* . مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ، العدد الثالث و الخمسون .
19. هند غدايفي ، أحمد فرحات. (2018). *مقاربة نظرية للإبتكار وطرق قياسه وتنميته*. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 35.
20. Porter, L. ,. (2004). *Assessing business excellence . A guide to business excellence and self \_ assessment ; seconde ed tion . Amesterdam bosten*

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

- 1 - المجال الجغرافي
- 2 - المجال البشري
- 3 - المجال الزمني
- 4 - علاقة مجالات الدراسة بموضوع البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي

ثانياً- المنهج المستخدم

ثالثاً- أدوات جمع البيانات

رابعاً- أساليب التحليل

خامساً- العينة وخصائصها

1. العينة وكيفية اختيارها

2. الخصائص السوسيوديمغرافية

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري لكلا المتغيرين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، يأتي هذا الفصل التطبيقي لإسقاط ما تم دراسته نظريا ومعالجته ميدانيا، وهذا من خلال التعرف على علاقة البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي على مستوى المركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش، وهو الهدف المرجو من هذه الدراسة، ولذلك سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل وأخيرا عينة البحث وخصائصها.

## أولاً- مجالات الدراسة

إن لمجالات الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث العلمية والدراسات التنظيمية، التي تتضمن المجالات الداخلية للمنظمة، والمجالات الخارجية المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، التي بدورها تساعد الباحث من معرفة وجهته والمكان المخصص للإجراء الدراسة، وتنقسم إلى ثلاث مجالات هما:

## 1-المجال الجغرافي

أ- تعريف المركب الصناعي والتجاري: مر المركب الصناعي والتجاري الحروش بعدة تسميات ففي سنة 1982 كان المركب عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته التي نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 82-375 المؤرخ في 1982.11.27 وكانت هذه المؤسسة تضم عدة وحدات إنتاجية وتوزيع منتشرة عبر كامل التراب الوطني وخاصة شمال البلاد وشمال الصحراء كالأغواط وبسكرة وهذا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي في جميع منتجات المؤسسة ومنها وحدة الحروش أو كما يعرف الحروش.

في سنة 1990 قامت وزارة الصناعة بإعادة هيكلة المؤسسة وتحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 1990.05.19 وتم إنشاء خمس شركات و وطنية جهوية و عرفت باسم الرياض ERIAD ومن ضمن هذه الشركات الجهوية شركة الرياض قسنطينة مقرها قسنطينة وتشرف على الأخرى على عدة وحدات إنتاجية وتوزيع على مستوى الشرق الجزائري، ومنها تغير اسم سمباك الحروش إلى الرياض الحروش. وأواخر سنة 1996 وبداية سنة 1997 صار يطلق عليه المركب الصناعي والتجاري الحروش.

بتاريخ 1997.10.08 تم إعادة هيكلة شركة الرياض قسنطينة و إنشاء مؤسسات عمومية و اقتصادية ، شركات فرعية لهذا الشركات الجهوية و من بينها المؤسسة العمومية الاقتصادية "مطاحن الحروش \_ Les Moulins d'EL Harrouch" في حين بقت المديرية العامة للشركة بقسنطينة و تعتبر المؤسسة الأم لهذه الشركات الفرعية . وقد يدخل تقسيم الشركة حيز التطبيق بتاريخ 1997.12.22و

بموجب عقد توثيق مسجل تحت الرقم 100505 السجل 02 الصفحة 101 تم رسميا إنشاء الشركة الفرعية مطاحن الحروش شركة ذات أسهم .

سنة 2001 و بسبب تشابه الأسماء التجارية للشركات الجهوية قررت الجمعية الاستثنائية للمجمع الرياض قسنطينة تغيير اسم الرياض قسنطينة إلى سميد SMIDE.

بتاريخ 2016.05.16 وفي إطار عملية الدمج والامتصاص التي لجأت إليها وزارة الصناعة من أجل دمج بعض الشركات التي عرفت عجزا وحتى تحافظ على نشاطها و مناصب الشغل لجأت الى هذا الأجراء الذي يعرف باسم الدمج عن طريق الامتصاص للشركات و نشأت مجمعات صناعية ومن ضمن هذه المجمعات مجمع اقروديف مقره الحراش بالجزائر العاصمة.

وبتاريخ 2016.05.24 انعقدت الجمعية العامة غير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن بني هارون الخاص بدمج عن طريق الامتصاص للشركات الفرعية التابعة لمجمع سميد وهي:

- مطاحن بني هارون ميلة.
- مطاحن سيدي راشد قسنطينة.
- مطاحن الحروش الحروش.
- مطاحن الليطورال سكيكدة.
- مطاحن مرمورة قالمة.
- مطاحن سيبوس عنابة.

وقد تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة مطاحن بني هارون وطبقا للائحة الأولى والمتضمنة اتفاقية الدمج عن طريق الامتصاص للشركات الستة السالفة الذكر حيث قامت هذه الشركات بواسطة الدمج عن طريق امتصاص بدمج حصصها ومجمل أمواها من أصول وخصوم لفائدة المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن بني هارون و طبقا للائحة السادسة للجمعية العامة غير العادية للمؤسسة بني هارون تم تغيير تسمية المؤسسة من مطاحن بني هارون إلى المؤسسة العمومية

الاقتصادية ذات أسهم إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة كما تم تحديد المقر الاجتماعي لها بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة.

- المواصفات الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري: يقع المركب الصناعي بمنطقة النشاط رقم 03 الحروش ببلدية الحروش دائرة الحروش ولاية سكيكدة ويتربع على مساحة تقدر ب 117101 هكتار منها 2.190 282 هكتار مبنية أو مستغلة و9.519 818 هكتار غير مبنية أو غير مستغلة (عبارة عن مساحات خضراء).

## 2-المجال البشري

ويمثل هذا المجال عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، ويقدم لنا الخصائص البشرية لهذه البنية المشكلة لهذه المؤسسة، حيث تم التعامل في إطار هذا البحث مع مجتمع قدرت مفرداته ب 230 عاملا، موزعين على النحو التالي:

- الإطارات: 55 عامل.

- المعرة: 89 عمل.

- المنفذين: 86 عامل .

\*-الوحدات الإنتاجية للمركب: يتكون المركب من وحدات إنتاجية نذكرها وهي:

1-العجائن الغذائية والكسكي: وتتربع على مساحة تقدر ب 9775 متر مربع وتقوم بصناعة وإنتاج مختلف العجائن الغذائية إضافة إلى الكسكي.

2-المطحنة 01: وتقوم بإنتاج السميد والفرينة بقدره طحن تقدر ب 2000 قنطار في 24 ساعة موزعة كما يلي:

-1000 قنطار قمح صلب (إنتاج السميد).

-1000 قنطار قمح لين ( إنتاج الفرينة ).

تتربع على مساحة تقدر بـ  $2335,80 \text{ km}^2$ .

3-المطحنة 02: وتبلغ قدرة الطحن بها 2800 قنطار في 24 ساعة وهي متوقفة منذ سنة 2009 في انتظار إعادة تشغيلها مستقبلا في إطار إعادة تأهيل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بها وزارة الصناعة من حين إلى آخر وتبلغ مساحتها  $1098 \text{ km}^2$ ، إضافة إلى الوحدات الانتاجية يملك المركب الصناعي والتجاري الحروش وحدة تخزين المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين) وهي الصوامع الإستراتيجية بقدرة تخزين تقدر بـ 500000 قنطار.

\*بقية العمال موزعين على مختلف المديريات والمصالح الأخرى للمركب.

أ-النظام الهيكلي للمركب: من أجل السير الحسن للمركب و مختلف مديرياته و مصالحه فقد و ضعت المديرية العامة للمركب هيكلًا تنظيميًا يعكس مختلف المديريات و مصالح و الوحدات الإنتاجية كما يشرح هيكلها المناصب الموجودة بهذا المركب و المسؤوليات حسب النظام الداخلي للمركب .

ب-المديرية العامة: ويشرف عليها إطار سامي يسمى المدير العام وهو المسؤول الأول والمباشر للمركب ويسهر على المحافظة على السياسة الإنتاجية والتجارية للمركب والمصلحة العامة وسياسة الشركة الفرعية حبوب قسنطينة الرامية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من إنتاج، تسويق والحرص على تحقيق رقم أعمال كبير وتوفير منتجات ذات نوعية وجودة تتماشى والمعايير والمقاييس المعمول بها وطنيا ودوليا إضافة إلى تنمية الطاقات البشرية.

ج-أمانة المديرية العامة: وهي المكلفة بتنفيذ كل الأعمال المتعلقة بالسير الحسن للمديرية العامة والمديريات المركزية ومختلف المصالح، كما تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها وتسجيل البريد الوارد والصادر وتوزيعه على المديريات المعنية للرد عليها وإنجاز الأشغال المطلوبة منهم.

للسيد المدير العام مساعدين يساعده في تأدية المهام وخاصة منها المراقبة الداخلية وهم:

• مدير التدقيق الداخلي.

- مدير مراقبة التسيير .

مديريات مركزية و هي التي تقوم بتنفيذ و إنجاز المخطط السنوي المصادق عليه من طرف مجلس إدارة الشركة الفرعية حبوب قسنطينة و تنفيذ السياسة المنهجية من طرفها (إنتاج تسويق م موارد بشرية ) وهي :

\*-**المديرية التقنية** : ويشرف عليها مدير تقني مكلف بدعم والإسناد وهي التي تقوم بتوفير:

-قطع غيار للوحدات الإنتاجية و جميع الشاحنات .

-توفير مواد التغليف و التعليب الموجهين إلى توضيب مواد السميد ، الفرينة و العجائن الغذائية و الكسكسي و غيرها من مستلزمات السير الحسن للوحدات و حضيرة ميكانيك للمركبات . كما يساعده في نجاح مهمته:

\*- **مصلحة المشتريات وتسيير المخزون** : ويترأسها رئيس مصلحة المشتريات وتسيير المخزون وهو المكلف بتوفير كل متطلبات الوحدات الإنتاجية من أجل ضمان سيرها الحسن والمستمر وقد سبق ذكرها.

- ورشة الصنع و التصنيع حضيرة ميكانيك السيارات و هي الحضيرة التي يتم على مستواها تصليح الشاحنات و جميع المركبات و الآليات المستعملة في الوحدات الإنتاجية كآلية الشوكية. \*-  
**مديرية المالية و المحاسبة** : ويشرف عليها مدير المالية والمحاسبة ويساعده في إنجاز أعماله الإطارات وهما كتالي:

-رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

-إطار في المالية.

-إطار محاسبي.

وتقوم مديرية المالية والمحاسبة بإنجاز الميزانية السنوية وكل الجداول المحاسبية كجداول النتائج المحققة وتتابع الخزينة وحركة أموال المركب وإنجاز الحصيلة الجبائية ومختلف الأعمال المحاسبية والمالية كما تسهر وتتابع باستمرار مبيعات المركب وهي التي تقوم بتسديد مستحقات العملاء الاقصاديين والشركاء.

\* - **مديرية الاستغلال:** يشرف عليه مدير الاستغلال وهي التي تشرف على الوحدات الإنتاجية المختلفة التابعة للمركب الصناعي والتجاري الحروش وتسهر على توفير منتجات ذات نوعية حسب المعايير والمقاييس المعمول بها وطنيا ودوليا.

\* - **مديرية الإدارة العامة:** هي المديرية التي تسهر على متابعة حركة المستخدمين ، الممتهنين و المتربصين بمختلف المصالح التابعة للمركب الصناعي و التجاري الحروش و تتكون من عدة فروع وهي فرع المستخدمين فرع الأجور ، فرع و سائل العامة فرع التكوين و فرع الأرشيف و التوثيق . وكل فرع مكلف بإنجاز ومتابعة المهام المنوطة بكل فرع.

\* - **المديرية التجارية :** وهي المكلفة بتسويق وبيع مختلف منتجات المركب كما تسهر على البحث واكتشاف أسواق جديدة لتوظيف مختلف منتجات المركب والمتمثلة في:

- السميد بمختلف أنواعه و أوزانه .
- الفرينة بمختلف أوزانها .
- العجائن الغذائية و الكسكسي .

كما أن مديرية التجارة تتعامل مع مختلف التجار على سبيل الذكر:

- تجارة التجزئة.
- تجار الجملة .
- مربين .
- صناعيين .

وفي إطار سياسته التجارية ومن أجل تقريب مختلف منتجاته إلى المواطن قام المركب بفتح نقاط بيع أو ما يطلق عليها شبكة التوزيع بمختلف البلديات المجاورة وخاصة بلديات وولاية سكيكدة وولاية قسنطينة وتهدف من وراء ذلك تقريب مختلف المنتجات إلى المستهلك بأسعار مقننة وترقيوه ونوعية جيدة.

\* - **مصلحة المخبر:** و هي التي تقوم بإجراء مختلف التحليل الفيزيوكيميائية physico-chimique على مختلف منتجات المركب و المواد الأولية الموجهة للطحن القمح اللين و القمح الصلب لمعرفة خاصة مردودية المواد الأولية و هذا لتوفير للمستهلك منتجات ذات جودة عالية طبقا للمقياس المعمول بها و طنيا و دوليا.

\* - **قسم الوقاية والأمن والتأمينات:** و يشرف عليها رئيس قسم الوقاية و الأمن و التأمينات وهو المكلف بإعداد مخطط التدخل الداخلي و مخطط ضد الفيضانات و يشرف على ثلاثة فرق للوقاية و الأمن الداخلي و كل فرقة يترأسها رئيس فرع الوقاية و الأمن و يساعده ثلاثة أو أربعة أعوان و وقاية و أمن كما لجأت المديرية العامة للمركب إلى و ضع نضام كاميرات المراقبة للتدعيم فرق الوقاية و الأمن و من أجل ضمان أمن و سلامة الوحدات الإنتاجية و مختلف الملاحق الإدارية للمركب الصناعي ة التجاري الحروش و يعتبر رئيس قسم الوقاية و الأمن باستقبال مختلف زائري المركب من المتعاملين الاقتصاديين و الشركاء ، تجار و مختلف الزبائن و مختلف طلبة الجامعات و المعاهد الراغبين في إجراء تربيصات بإحدى مصالح المركب و يقومون بتوجيههم و مرافقتهم إلى المديرية أو المصلحة المطلوبة .

### 3- المجال الزمني

استغرقت الدراسة الراهنة حيزا زمنيا قدرت بثمانية أشهر وذلك منذ بداية شهر اكتوبر 2024 حيث مرا هذا البحث بمجموعة من المراحل المتعاقبة بدءا من عملية اختيار الموضوع مرورا بدراسة الجانب النظري ثم الدراسة الاستطلاعية والشروع في تطبيق الدراسة الميدانية بعدها مرحلة المعالجة الإحصائية للبيانات المشتقات من المركب الصناعي والتجاري الحروش، واستخلاص ومناقشة النتائج

العامّة للبحث لتنتهي في الأخير الى كتابة التقرير النهائي وطبعه وإخراجه في صيغته النهائية، وجاء تفصيل المراحل الزمنية على النحو التالي:

\*-المرحلة الأولى: مرحلة اختيار الموضوع حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة على اعتبارها أنها بمثابة الخطوة الأساسية في أي بحث ، تم اختيار موضوع البراعة التنظيمية و علاقته بتميز التنظيمي و ذلك بعد الاتصال و الاتفاق مع الاستاد المشرف ، و على هذا الأساس قمنا بتصميم مشروع أو خطة بحث أولية .

\*- المرحلة الثانية : مرحلة الجانب النظري ، بعد أن تلقينا الموافقة من الإدارة على الموضوع بدانا بجمع المراجع و استخلاص المعلومات و البيانات التي تساعدنا في إعداد و ضبط الإطار النظري الذي يعد منطلقا حاسما للبحث ، كانت الانطلاقة بتحديد المشكلة من جميع جوانبها و تحديد أهم مفاهيمها و أبعادها ، و استغرقت هذه العملية حوالي أربعة أشهر .

\*-المرحلة الثالثة : مرحلة الدراسة الاستطلاعية بعد الانتهاء من ضبط الإطار النظري لموضوع البحث وبعد الحصول على الإذن للنزول الى المؤسسة لدراسة الموضوع من الجانب الميداني حيث استغرقت هذه العملية حوالي شهر و نصف من 17 مارس إلى 3 أبريل 2024، تمكنا في هذه الفترة بجمع المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة و لمحة تاريخية عنها و التي أفادتنا في معرفة بعض الجوانب التي كنا بجهلها في الواقع الفعلي .

#### 4- علاقة مجالات الدراسة بموضوع البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي:

توجد ارتباطات قائمة بين مجالات الدراسة والموضوع المراد دراسته حيث تظهر في:

- التوجهات المعاصرة للدولة نحو عصرنة المؤسسة الجزائرية.
- التغير الحاصل في النسق المؤسسي والمجتمعي كون مؤسسة "أغروديف" كونها مؤسسة إنتاجية تحتاج إلى تحقيق البراعة في إنتاج منتوجاتها.
- مقتضيات التنمية المستدامة للمؤسسة والمجتمع ونشر ما يعرف بتكنولوجيا الرقمنة من أجل تحقيق التميز .

- خصوصية المؤسسة من حيث الخلفية الثقافية والاجتماعية و التصورات التي يمتلكها الأفراد حول منتوجاتها، التي تدخل في مقتضيات الغذاء الأساسي

### ثانيا - المنهج المستخدم

بناء على طبيعة البيانات و المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تتطلب على الباحث الاعتماد على منهج معين، حيث تختلف المناهج باختلاف المواضيع، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، و في ضوء دراستنا الراهنة حولنا معالجة موضوعا هاما، ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، للكشف عن العلاقة القائمة بين البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة و كشف الواقع و تحديد خصائصها تحديدا كينيا أو كنيا، وجمع البيانات و المعلومات اللازمة عنها، و تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها بالإضافة إلى الكتب و المراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وباختصار فهو يهتم بماضي الظواهر و حاضرها و مستقبلها، حيث اعتمدت دراستنا الراهنة على إحدى طرائقه هي طريقة المسح بالعينة.

### ثالثا-أدوات جمع البيانات

نظرا لكون دراستنا تتعلق بالبحث عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري "اغروديف" الحروش، تم الاستعانة بأدوات لجمع البيانات وهي:

#### 1- الاستمارة :

من خلال طبيعة المعلومات المراد البحث عنها، فإن الاستمارة تعتبر من أهم الأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات الخاصة بموضوع دراستنا الراهنة. تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحثن عن طريق البريد ". (محمد، 1980، صفحة 339)

وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى  
تم إعداد الاستمارة بالاعتماد على كل من :

أ- الدراسات الإمبريقية التي أجريت حول موضوع الدراسة .

ب- رأي الأساتذة و الخبراء في مجال الدراسات الاجتماعية و التنظيمية .

ج- المعلومات المشتقات من المؤسسة .

تشكلت الاستمارة لدينا من ثلاثة محاور يحتوي كل واحد منها على مجموعة من العبارات تقيس أبعاد  
فرضيات الدراسة، ويقابل كل عبارة بدائل مكونة من:

الجدول رقم (01): مقياس "ليكرت" الخماسي ودرجاته:

في حالة العبارات الإيجابية					
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	البديل
1	2	3	4	5	الدرجة
في حالة العبارات السلبية					
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	البديل
1	2	3	4	5	الدرجة

أما المحاور تكونت كالآتي:

أ- المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)، ويشمل العبارات من رقم 1 إلى الرقم 6.

ب- المحور الثاني: يشمل البيانات التي تتعلق بالبراعة التنظيمية موزعة كما يلي:

\*- البراعة القيادية : تتكون من مؤشرات التي تحاول قياسه ( المهارات القيادية ، العلاقات الإنسانية ، التحفيز ) ، وقد اشتملت على 9 عبارات مرقمة من 7 إلى 16 .

\*- البراعة الهيكلية : تتكون من مؤشرات ( وضوح المستويات الإدارية ، وحدة التوجيه ، وضوح قنوات الاتصال ) ، و اشتملت على 5 عبارات مرقمة من 16 إلى 20 .

\*- البراعة السياقية : كانت مؤشراتهما ( التنسيق ، التكيف التنظيمي ، جدولة المهام و الأعمال ) ، مشتملة على 8 عبارات ترقيمها يبدأ من 21 إلى 28.

المحور الثالث: يشتمل البيانات المتعلقة بتميز التنظيمي موزعة وفق ما يلي:

\*- التميز الاستراتيجي : كانت مؤشراتاه ( وضوح الرسالة و الأهداف ، التحليل البيئي ، المسؤولية الاجتماعية ) ، و تشمل 11 عبارة ترقيمها يبدأ من 29 إلى 39 .

\*- المرونة الإدارية : ارتبطت مؤشراتاه ( الاستقرار المهني ، الدافعية في العمل ، فعالية اتخاذ القرار ) ، تكونت من 8 عبارات مرقمة من 40 إلى 47 .

\*- التميز الثقافي : كانت مؤشراتاه ( قوة الثقافة التنظيمية ، العمل الجماعي للفرق ، قيم الانتماء ) ، شملت 7 عبارات مرقمة من 48 إلى 54 .

وتم تحكيم الاستمارة من طرف مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات علم اجتماع و الوارد أسمائهم في قائمة الملاحق

## 2- الملاحظة

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات ، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية ، وتعرف على أنها : نشاط يقوم به الباحث خلال المراحل المتعددة التي يمر بها البحث ، فهو بواسطتها يجمع الحقائق التي تساعده على تبين المشكلة

، كذلك يكشف عن طريق الملاحظة الدلائل و العلاقات التي يمكنه من بناء حل ، فهو يستند إذن إلى الملاحظة من بداية البحث حتى الخطة الأخيرة من سواء في تأييد الحل المقترح للمشكلة أو رفضه، يمكن تحديد معالم شبكة الملاحظة المستخدمة في:

أ-ملاحظة المناخ الفيزيقي المحيط بالعمل ومختلف التجهيزات الموجودة.

ب-مشاهدة الجو العام السائد بين العمال .

ج- ملاحظة درجة الالتزام بمعايير العمل والتقيد بالإجراءات .

### 3- السجلات و الوثائق

تعد الوثائق والسجلات من المصادر المهمة في جمع البيانات، ويعتمد عليها لضبط حجم المجتمع المدروس، وتحديد الملامح العامة له، حيث تعرف الوثائق و السجلات على أنها إحدى أدوات جمع البيانات ، و فيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق و السجلات ، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات ، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق و السجلات و بيانات تكميلية للاستمارة و الملاحظة وظيفتها تكميلية في التحليل و التفسير و التعليل ، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى. (زرواتي، 2004، صفحة 151)

لقد كانت الوثائق الخاصة بصيرورة التاريخية للمركب الصناعي و التجاري الحروش ، هي دليلنا لمعرفة المسار التاريخي لها ، بالإضافة إلى قوائم توزيع العمال على الأقسام و المصالح و مهام كل مصلحة أو قسم.

### رابعا - أساليب التحليل

في البحوث السوسولوجية هناك نوعان من أساليب التحليل يعتمد عليهما كل باحث في تحليل البيانات التي جمعها في ميدان إجراء الدراسة وهما:

## 1- الأسلوب الكمي

في دراستنا الحالية تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام كل من:

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات المختلفة الموجودة في محاور الاستمارة.

ب- حساب المتوسط الحسابي للأبعاد والعبارات.

ج- حساب مستويات قراءة المتوسط الحسابي المرجع لمعرفة الحدود الدنيا والوسطى والعليا لدرجة استجابات الأفراد، وهذا عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المجال للحصول على طول المجال الصحيح ( $3/4=1,33$ ) ثم تضاف هذه النتيجة إلى أقل قيمة لمقياس المحدد ب 1 وكذا تظهر لنا ثلاث مستويات هي:

\*- من 1 إلى 2,33 مستوى ضعيف

\*- من 2,34 إلى 3,67 مستوى متوسط

\*- من 3,68 إلى 5 مستوى مرتفع

د - معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير الاول البراعة التنظيمية وأبعد المتغير الثاني التميز التنظيمي.

## 2- الأسلوب الكيفي:

من خلال التحليل السوسولوجي للبيانات وتأويلها بناء على الإطار النظري للدراسة، ومحاولة اكتشاف العلاقة القائمة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي.

## خامسا - العينة و خصائصها

باعتبار أن العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة،

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص، كما تكون أحياء أو شوارع، أو مدن أو غير ذلك. (رشيد، 2004، صفحة 181)

### 1- العينة و كيفية اختيارها

في دراستنا الراهنة تتكون العينة المدروسة ب 69 مفردة، وبغية تقصي الصدق الميداني لفروض الدراسة والكشف عن العلاقة القائمة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي والتعبير عنها وفق التحليل الكمي والكيفي.

فلقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة الحصية، حيث يتم اللجوء إلى الصنف هذا من العينة، عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس، وعدم الحصول على القائمة الاسمية لكافة أفراد مجتمع الدراسة ، كأن يكون مقسم إلى فئات مختلفة، وفي دراستنا الحالية قدر مجتمع الدراسة ب 230 عامل يعملون بصفة دائمة، وقد اخترنا نسبة 30% من حجم المجتمع، وقدر حجم العينة المختار ب حوالي 69 مفردة والجدول التالي يوضح نسبة كل عينة مختارة من الأصناف المهنية الموجودة بالمركب

الجدول رقم (02): كيفية اختيار عينة الدراسة

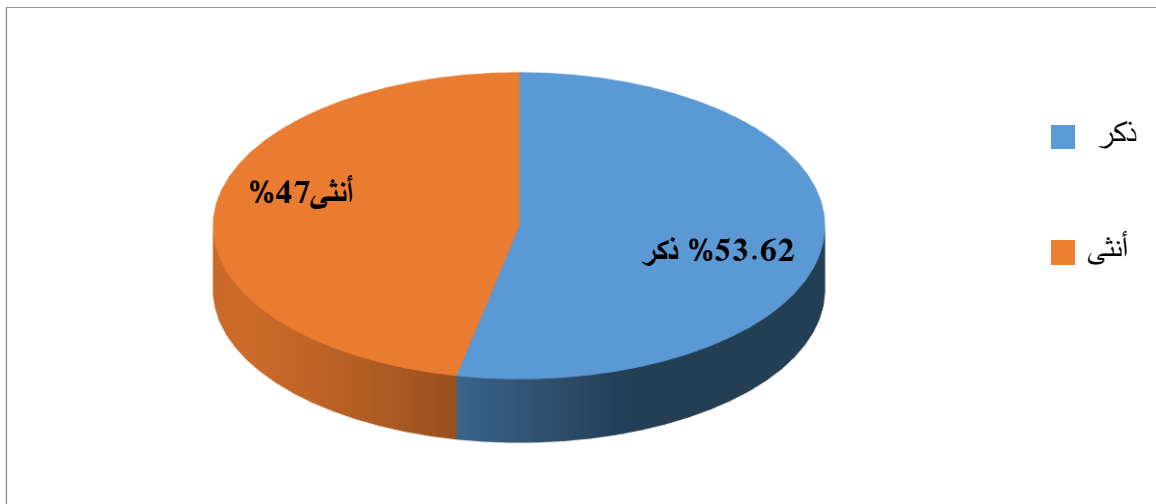
العينة	العدد	حصة العينة من كل فئة	حجم العينة
إطارات	55	$100 / 55 \times 30$	17
عون تحكم	89	$100 / 89 \times 30$	27
عون تنفيذ	86	$100 / 86 \times 30$	26
المجموع	230	$100 / 30 \times 230$	69

2- الخصائص السوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة	العدد	الجنس
53.62 %	37	ذكر
47 %	32	أنثى
100 %	69	المجموع

شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

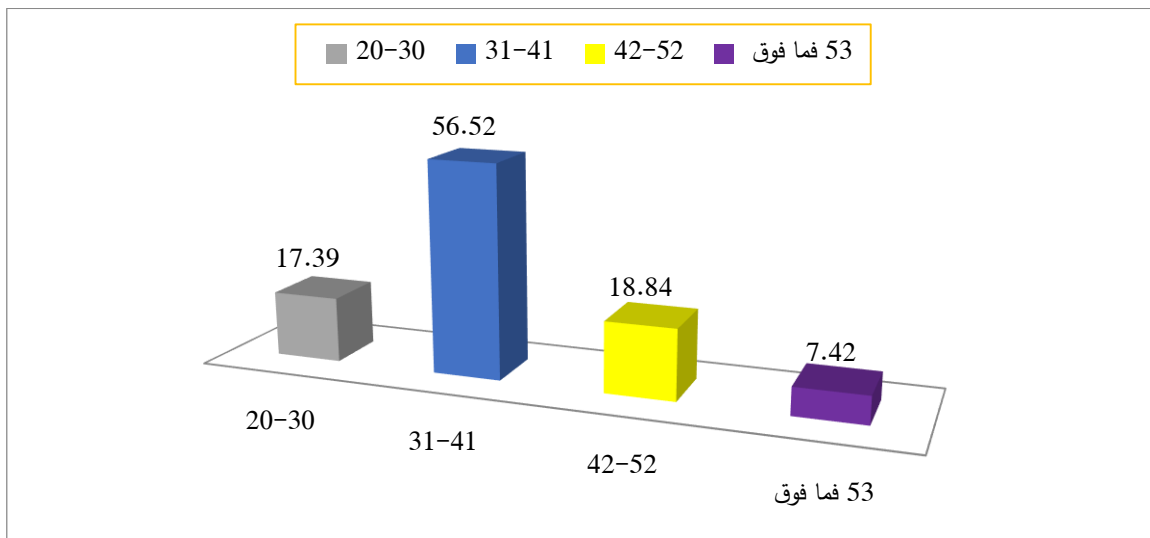
تشير البيانات الرقمية في الشكل والجدول رقم (03) أرقاماً تتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم مشيرة إلى وجود تقارب في توزيع الأفراد في العينة المدروسة، إذ تمثلت نسبة الإناث 47% من حجم العينة، في حين نجد نسبة الذكور تمثل 53.62 % من أفراد العينة.

يرجع هذا التقارب إلى طبيعة المركب الصناعي والتجاري "أغروديف" الحروش الذي يشغل فئة الرجال أكثر من فئة النساء وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف في المركب التي تفرض على العامل الجهد العضلي المبذول ويكون لرجال أكثر من النساء.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة %	العدد	الفئات العمرية
17.39 %	12	30-20 سنة
56.52 %	39	41-31 سنة
18.84 %	13	52-42 سنة
7.24 %	05	53- فما فوق
100 %	69	المجموع

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر من إعداد الطالبة

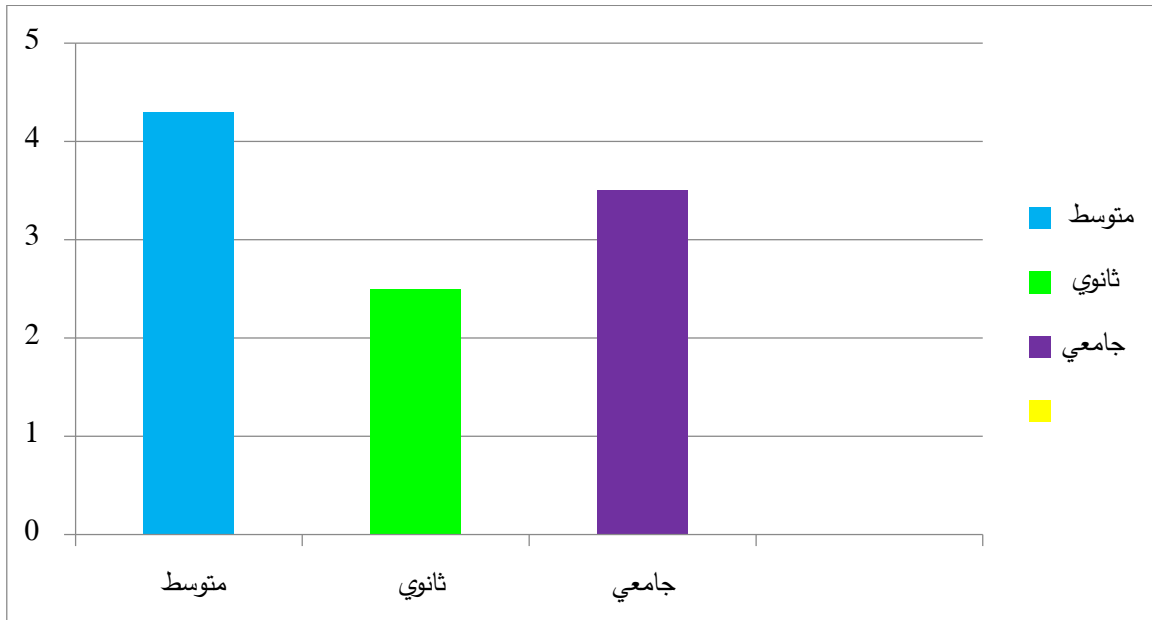
يمثل الجدول والشكل الذي أمامنا وثيقة إحصائية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة واقعة في الفئة العمرية (ما بين 31 إلى 41 سنة) بنسبة

56.52 %، تليها نسبة 18.84 % في الفئة العمرية (ما بين 42 - 52) في حين العمال الذين تتراوح أعمارهم (ما بين 20 - 30 سنة) نسبة 17.39 %، ونسجل أدنى نسبة 7.24 % في الفئة العمرية 53 فما فوق.

الجدول رقم ( 05 ) : المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
8 %	6	متوسط
26.08 %	18	ثانوي
65.21 %	45	جامعي
100 %	69	المجموع

الشكل رقم (07) يوضح المستويات التعليمية لمفردات عينة الدراسة



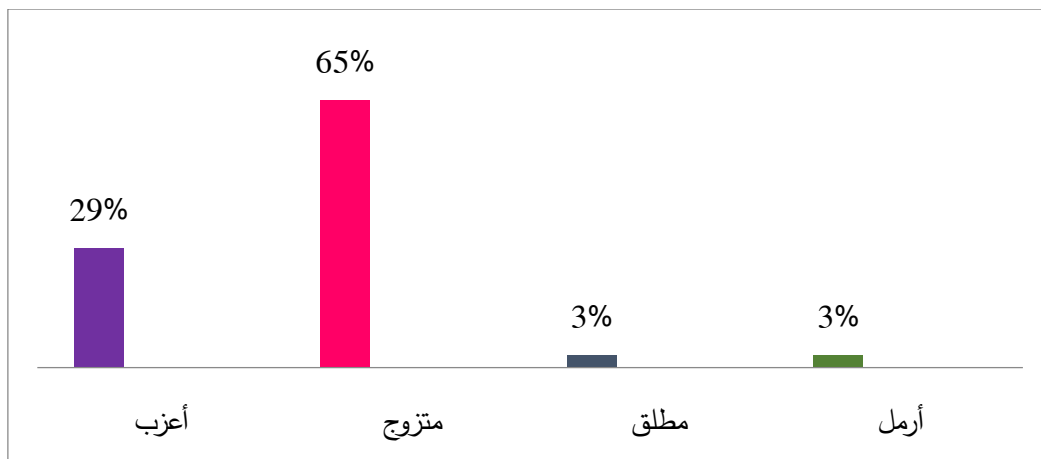
المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الجدول و الشكل الذي أمامنا وثيقة إحصائية للمستوى التعليمي لمفردات العينة حيث نلاحظ تفاوت في النسب، نسجل أعلى نسبة 65.21% في الطور الجامعي تليها نسبة 26.08% في المستوى الثانوي و نجد كأدنى نسبة تقدر ب 8% في الطور المتوسط.

الجدول رقم ( 06 ) : الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
29	20	أعزب
65	45	متزوج
3	2	مطلق
3	2	أرمل
100%	69	المجموع

الشكل رقم (08) يوضح الحالة الاجتماعية لمفردات عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

حسب الإحصائيات الموضحة في الشكل والجدول أعلاه والمتعلقة بالحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ تباين في النسب، نسجل أعلى نسبة قدرة ب 65 % هم متزوجون، و 29 % منهم عزاب، بينما نسجل أدنى نسبة 3 % هم مطلقين وأرامل. تعود هذه النسبة المرتفعة في أوساط

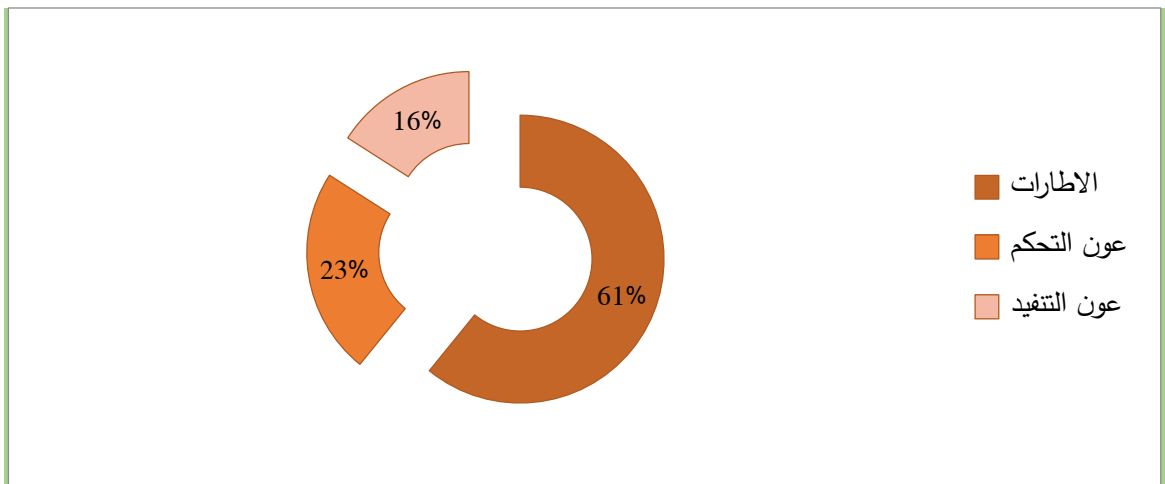
المتزوجين إلى زيادة الدخل الفردي ومنه تحسن المستوى المعيشي وزيادة معدل الاستقرار في العمل وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لتكوين أسر مستقرة ماديا.

الجدول رقم ( 07 ) : المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
61%	42	إطارات
23%	16	عون تحكم
16%	11	عون تنفيذ
100%	69	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الذي إمامنا نجد نسبة الإطارات اكبر نسبة ب 61 % تليها نسبة عون التحكم ب 23%، في حين سجلنا ادني نسبة ب 16% عند عون التنفيذ . نستنتج ان المركب الصناعي و التجاري اغروديف يستقطب بنسبة معتبرة الإطارات الجامعية أصحاب الكفاءات و الخبرات و المهارات ذات المستوى العالي .

الشكل رقم (09): توضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

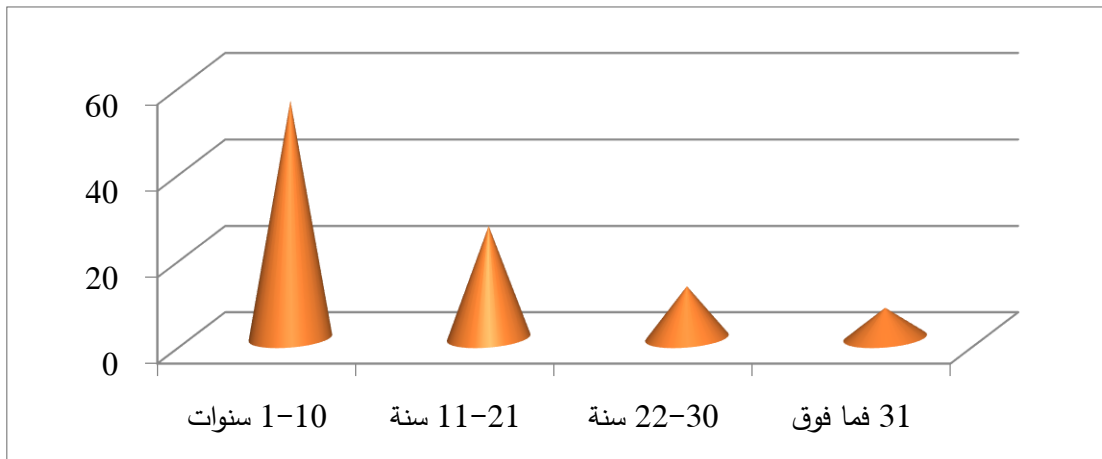
من خلال النتائج الموضحة في الجدول الذي أمامنا نجد نسبة الإطارات اكبر نسبة ب 61% تليها نسبة عون التحكم ب 23 % ، في حين سجلنا ادني نسبة ب 16 % عند عون التنفيذ.

نستنتج أن المركب الصناعي والتجاري اقروديف يستقطب بنسبة معتبرة الإطار الجامعية أصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات ذات المستوى العالي.

الجدول رقم ( 08 ) : الأقدمية في العمل لمفردات عينة الدراسة :

الأقدمية	العدد	النسبة %
1-10 سنوات	38	55 %
11-21 سنوات	18	26 %
21-30 سنة	8	12 %
31 فما فوق	5	7 %
المجموع	69	100 %

الشكل رقم (10): يوضح الاقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

باستقراء البيانات الموضحة في الجدول رقم (08) والمتعلق بي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل، وجدنا نسبة 55 % تتراوح اقدميتهم ما بين 1-10 سنوات، كما نجد ايضا نسبة 26% منهم اقدميتهم ما بين 11-21 سنة، في حين سجلنا نسبة 12% في العمال ذو الاقدمية ما بين 21-30 سنة، وفي الاخير كأدنى نسبة مسجلة بين النسب ب 7% من العمال الذين يفوق أعمارهم 31 سنة فما فوق.

## خلاصة

تم خلال هذا الفصل وضع إجراءات منهجية لدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث تم تحديد معالم الدراسة الميدانية، بما في ذلك عينة الدراسة والخصائص السوسيوديمغرافية، وتأثيراتها المحتملة على المتغيرات المستقلة والتابعة، سيتم في الفصل القادم استعراض وتحليل البيانات الميدانية، ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

مراجع الفصل الرابع

1. زرواتي رشيد. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية و تدريبية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
2. محمد علي محمد. (1980). علم الاجتماع و المنهج العلمي. دار المعرفة الجامعية ط1 ، القاهرة.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً- تحليل البيانات الميدانية

- 1- مستوى البراعة التنظيمية بالمركب الصناعي والتجاري "أغروديف" بالحروش
- 2- مستوى التميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري "أغروديف" بالحروش

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

ثالثاً- النتائج العامة

رابعاً- القضايا والمشكلات التي تثيرها الدراسة

خلاصة

**تمهيد**

في الآونة الأخيرة شهدت البحوث في مجال إدارة المؤسسات اهتماما متزايد بالبراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ، و ذلك في سياق نظرية التنظيم، والهدف من هذا الاهتمام هو مواكبة التحديات التي تواجه المؤسسات ،تهدف دراستنا في هذا الفصل إلى تحليل البيانات المجمعّة و مناقشة النتائج بشكل شامل ،مع النظر إلى النظريات و الأهداف السابقة، سنقوم بتقديم النتائج العامة للدراسة وفي الختام سنتناول القضايا و المشكلات التي تثيرها الدراسة .

**أولاً - تبويب وتحليل البيانات الميدانية**

إن جمع البيانات و تبويبها في الجداول الإحصائية هي الخطوة الأولى في الإجراءات المنهجية، هذه الخطوة تمهد الطر لتحليل البيانات و الوصول إلى نتائج تدعم الفرضيات المطروحة ، وهنا يظهر تحديد مستوى كل من المتغير المستقل و التابع في المركب محل الدراسة على فهم العلاقة بينهما

**1- مستوى البراعة التنظيمية بالمركب الصناعي**

تدور البيانات الميدانية حول الأبعاد التالية: البراعة القيادية، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية، وهذا من خلال استجابة مفردات العينة المدروسة على محتوى العبارات التي يتضمنها كل بعد وسنحاول التعليق عليها من خلال قيمة المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا مستوى الاستجابات وكذا النسب المئوية التي تعكس إجابات العمال ، أنظر الجدول ( 09 ) حتى الجدول (12)

الجدول رقم (09) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة القيادية

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى
7	توجد رقابة دورية للعمال من طرف المشرفين	25	26	16	2	-	4.07	مرتفع
		36.2	37.7	23.2	2.9	-		
8	يتعامل معنا المدير بلباقة	24	37	4	4	-	4.17	مرتفع
		34.8	53.6	5.8	5.8	-		
9	يتشارك معنا المدير القرارات التي يتخذها	11	30	15	6	7	3.46	متوسط
		15.9	43.5	21.7	8.7	10.1		
10	توجد حرية لإبداء الرأي والاقتراحات من طرف العمال	5	27	24	9	4	3.29	متوسط
		7.2	39.1	34.8	13.0	5.8		
11	تسود في المؤسسة علاقات مودة بين العمال والإدارة	9	35	14	6	5	3.54	متوسط
		13.0	50.7	20.3	8.7	7.2		
12	تبادر المؤسسة لحل المشكلات بين العمال بطريقة ودية	11	29	20	5	4	3.55	متوسط
		15.9	42.0	29.0	7.2	5.8		
13	تقدم علاوات وفق الجهد المبذول في العمل	6	16	27	12	8	3.00	متوسط
		8.7	23.2	39.1	17.4	11.6		
14	توجد عدالة في توزيع العلاوات والمكافآت	6	24	17	11	11	3.04	متوسط
		8.7	34.8	24.6	15.9	15.9		
15	تتم مكافأة العمال المتميزين في العمل	4	14	21	16	14	2.68	ضعيف
		5.8	20.3	30.4	23.2	20.3		
متوسط	المتوسط الحسابي العام للبعد						3.42	

من خلال نتائج الجدول رقم 08 و المتعلقة ببعيد البراعة القيادية، نلاحظ أن هناك متوسطات حسابية متوسطة تقريبا في كل عبارات هذا البعد ، حيث سجلنا اكبر متوسط حسابي قدر ب 4.17 وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يقرون ان المدير يتعامل معهم بلباقة ، وهذا ما تأكده نسب استجابات العمال ، حيث سجلنا نسبة 53.6% من العمال موافقون بدرجة كبيرة ، ونسبة 34.08 %

موافقون بدرجة كبيرة جدا ومن جهة أخرى نجد نسبة 5.08 % موافقون بدرجة قليلة و بدرجة متوسطة.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المدير يتعامل بلباقة في المؤسسة محل الدراسة و هذا راجع إلى كون المدير يريد تحفيز الموظفين حيث أن التعامل البق يعزز معنويات العمال ويشجعهم على تقديم أداء أفضل، بالإضافة إلى انه يبني علاقات جيدة من خلال الاحترام المتبادل و الثقة بين المدير و موظفيه و أيضا التعامل الجيد للمدير مع عماله يقلل من النزاعات وسوء الفهم بينهما، ومن هنا فإن التعامل بلباقة مع الموظفين ليس فقط تصرفا أخلاقيا بل هو أيضا إستراتيجية ناجحة لإدارة الفريق و تحقيق أهداف العمل بكفاءة و فعالية .

أما بالنسبة لوجود الرقابة الدورية للعمال من طرف المشرف ف سجلنا مستوى مرتفع وهو ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي 4.07، وهو ما صرح به نسبة من العمال بلغ حوالي 37.07 موافقون بدرجة كبيرة وتليها نسبة 36.02 % يؤكدون بدرجة كبيرة جدا على مراقبة المشرف لهم في حين نسجل نسبة 2.09 % من العمال موافقون بدرجة قليلة أما بخصوص مقياس درجة قليلة جدا فكانت الإجابات منعدمة.

من خلال النتائج المرفقة في الجدول أعلاه يتضح انه توجد رقابة دورية للعمال من طرف المشرف وهذا ما نفسره أن المشرف في هذه المؤسسة يهدف من خلال رقابته الدورية إلى تحسين أداء العمال و ضمان سير العمل بكفاءة و فعالية مما يعود بالفائدة على الشركة ككل، فرقابة تساعد على ضمان الجودة في العمل وتحقيق الأهداف من خلال التزام العمال بخطط العمل و الجداول الزمنية المحددة ومن زاوية أخرى بنسبة لمؤشر تسود في المؤسسة العلاقات مودة بين العمال و الإدارة حدد بمستوى متوسط من خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.54 وهذا ما أكدته نسب الاستجابات، حيث نسجل نسبة 50.07 % من العمال موافقون بدرجة كبيرة في حين سجلنا نسبة 8.07 % من العمال موافقون بدرجة قليلة بالإضافة إلى نسبة 7.02 % من العمال أكدوا بدرجة قليلة جدا على عدم تجسيد هذا المؤشر في مؤسستهم.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم ( 08 ) يتضح انه تسود علاقات المودة بين العمال بدرجة متوسطة وهذا يمكن تفسيره بعدة عوامل منها بيئة العمل فقد تكون إجاباته بشكل عام لكنها قد تفتقر إلى عناصر محددة تشجع على بناء علاقات قوية ، بالإضافة إلى التنوع و الاختلافات في الأعمار مثلا و الخلفيات الثقافية او المستويات الوظيفية قد يؤدي أيضا إلى تفاوت في العلاقات ، أيضا التنافس المهني ففي بعض الحالات قد يؤدي التنافس على الترقيات إلى التوتر في العلاقات بين الزملاء.

كما نلاحظ من خلال النتائج المتعلقة بمشاركة المدير القرارات التي يتخذها مع العمال قد حددت بمستوى متوسط أيضا من خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.46 وكذا استجابة العمال، حيث سجلنا نسبة 43.05 % من العمال موافقون بدرجة كبيرة ويؤكدون بان المدير يتشارك معهم القرارات التي يتخذها بالمقابل نجد نسبة 21.07 % موافقون بدرجة متوسطة بخصوص هذا المؤشر وتليها نسبة 10.01 % من العمال يكادون بدرجة قليلة جدا على عدم ثبات هذا المؤشر في مؤسستهم ، وفي الأخير نجد نسبة 8.7 % أيضا أكدوا بدرجة قليلة على عدم توفر هذه الخاصية .

وما يمن استخلاصه من خلال مشاركة المدير للقرارات التي يتخذها مع العمال بدرجة متوسطة أن طبيعة القرارات قد تكون فيها بعض القرارات تتطلب السرعة في التنفيذ أو تتعلق بأمر إستراتيجية لا يمكن مشاركتها بشكل واسع ، أيضا المستوى التنظيمي ففي بعض الأحيان تتطلب القرارات من المستويات العالية درجة معينة من التحفظ ، كما يرجع أيضا إلى الثقافة التنظيمية فقد تكون هذه الأخيرة تميل إلى المركزية لاتخاذ القرارات .

كما سجلنا مستوى ضعيف بالنسبة لمؤشر مكافأة العمال المتميزين في العمل بمتوسط حسابي قدر ب 2.68 وهذا ما أكدته نسب استجابات العمال حيث نجد غالبية العمال أكدوا على غياب المكافأة للعمال المتميزين وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الاستجابات التالية نجد نسبة 20.3 % من العمال أكدوا بدرجة قليلة جدا حول هذا المؤشر تم تليها 23.2 % من العمال يكادون بدرجة قليلة أما بخصوص الدرجة المتوسطة فنجد نسبة 30.4 % ، كما سجلنا اقل نسبة من العمال و التي قدرت ب 5.8 موافقون بدرجة قليلة جدا على هذا الطرح .

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن هناك عدة عوامل تتدخل في مكافأة العمال منها القيود الميزانية فقد تكون المؤسسة تتوجه قيود مالية تجعلها غير قادرة على تخصيص موارد كافية لمكافأة العمال ، أيضا عدم تقدير الأداء إلى جانب وجود إجراءات إدارية معقدة أو بيروقراطية تعرقل هذه العملية أيضا نقص الوعي بأهمية المكافأة كأداة لتحفيز العمال و الحفاظ على روحهم المعنوية، أيضا التنافس الداخلي في بعض المؤسسات قد يؤدي إلى تقليل الفرص التقدير الجماعي حيث يتم تجاهل المكافأة لتعزيز المنافسة الداخلية

الجدول رقم (10): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة الهيكلية

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى
16	العامل يعرف قواعد وإجراءات العمل بشكل واضح	26	22	16	1	4	3.94	مرتفع
		%	37.7	31.9	23.2	1.4	5.8	
17	يوجد تقسيم واضح للأقسام والمصالح في المؤسسة	20	25	17	3	4	3.78	مرتفع
		%	29.0	36.2	24.6	4.3	5.8	
18	نتلقى الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا	35	17	12	4	1	4.17	مرتفع
		%	50.7	24.6	17.4	5.8	1.4	
19	تناسب المعلومات في قنوات الاتصال في المؤسسة بطريقة سلسلة	12	25	25	4	3	3.57	متوسط
		%	17.4	36.2	36.2	5.8	4.3	
20	يدرك العامل كيف يستقبل ويرسل المعلومات الخاصة بالأنشطة	20	24	16	6	3	3.75	مرتفع
		%	29.0	34.8	23.2	8.7	4.3	
	المتوسط الحسابي العام للبعد						3.84	مرتفع

تشير البيانات الرقمية في الجدول رقم ( 10 ) والتي تدور حول البراعة الهيكلية أن هناك متوسطات حسابية مرتفعة في مجمل عبارات هذا البعد حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قدر ب 3.94 وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العامل يعرف قواعد وإجراءات العمل بشكل واضح وهو ما أكدته نسب الاستجابات، حيث سجلنا نسبة 37.7 من العمال موافقون بدرجة كبيرة جدا ونسبة 31.9

من العمال موافقون بدرجة كبيرة وكما نسجل نسبة 23.2 من العمال الموافقون بدرجة متوسطة، ومن جهة أخرى سجلنا نسبة 5.8 من العمال موافقون بدرجة قليلة جدا و سجلنا اقل نسبة من العمال قدرت ب 1.4 موافقون بدرجة قليلة وهو ما نؤوله إلى وجود نسبة قليلة من العمال الذين لا يعرفون قواعد وإجراءات العمل بشكل واضح.

يمكن تفسير هذه النتائج ب التدريب الجيد من خلال تقديم برامج تدريبية شاملة و مستمرة للعمال وهذا يساهم في تعزيز معرفتهم للقواعد و الإجراءات ، كذلك التواصل الفعال ووجود قنوات مفتوحة بين الإدارة و العمال الذي يضمن ان الجميع على دراية بوظائفهم بالإضافة إلى توفير الوثائق و إرشادات مكتوبة و متاحة بسهولة يساعد العمال على الرجوع إليها عند الحاجة ، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تركز على الامتثال للإجراءات الواضحة ، أيضا تقييم و متابعة العمال المنتظمة ، أخيرا استخدام التكنولوجيا لتوزيع المعلومات و الإرشادات يمكن أن يسهل على العمال الوصول إلى المعلومات بسرعة .

أما فيما يتعلق بمؤشر يوجد تقسيم واضح للإسقام و المصالح في المؤسسة فان النتائج تؤكد على تجسيد هذا المؤشر بمستوى مرتفع من خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.87 وهذا ما كدته أيضا نسب الاستجابات حيث سجلنا نسبة 36.2% من العمال أكدوا بدرجة كبيرة على وجود تقسيم واضح للأقسام و المصالح لمؤسستهم كما أكدت نسبة أخرى من العمال و التي قدرت ب 29.0 بدرجة كبيرة جدا على تجسيد هذا المؤشر وأيضا نسبة 24.6% يكادون بدرجة متوسطة، في حين نجد نسبة 5.8/3.4% من العمال يوافقون بدرجة قليلة وقليلة جدا على وجود هذا المؤشر بشكل فعلي في مؤسستهم أي انه لا يوجد تقسيم واضح للأقسام و الوظائف في مؤسستهم ،

من خلال هذه النتائج التي توضح انه يوجد تقسيم واضح للأقسام و المصالح راجع الى التخصصية الكفاءة حيث يتم تخصيص المهام و الوظائف بناء على المهارات و الخبرات ، تحديد الأقسام و المسؤوليات بوضوح تساعد في تجنب التداخل و الصراعات ، أيضا وجود سهولة في التواصل و تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة ، مما يضمن التنسيق الفعال ، أيضا يمكن إرجاعه إلى الإدارة الفعالة ووجود هيكل تنظيمي واضح يكمن المديرين من متابعة الأداء لتحديد المشاكل و معالجتها،

تحفيز الموظفين من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح يوفر للموظفين فهم أفضل لمسارهم الوظيفي و الفرص المتاحة مما يعزز التحفيز و الرضا الوظيفي .

أما بخصوص انتقال المعلومات في قنوات الاتصال في المؤسسة بطريقة سلسة فان النتائج تبين بان هناك مستوى متوسط وهو ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي 3.57 حيث سجلنا استجابات كالتالي نجد نسبة 17.4% من أفراد عينة الدراسة يكادون بدرجة كبيرة جدا على سهولة انتقال المعلومات بينهم كما نسجل أيضا نسبة 36.2% من العمال يكادون بدرجة كبيرة و متوسطة على تجسيد هذا المؤشر في مؤسستهم ، من جهة أخرى نجد استجابات قليلة من العمال قدرت بنسبة 5.8 من العمال استجابوا بدرجة قليلة و 4.3 منهم استجابوا بدرجة قليلة جدا .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول المرفق أعلاه فيما يخص مؤشر انتقال المعلومات بطريقة سلسة في المؤسسة بمستوى متوسط يمكن تفسيرها بعدة عوامل قد تأثر سلبا على سلاسة عملية الاتصال و نقل المعلومات ومن هذه العوامل نقص الاتصال بين الأقسام و الأفراد ، و قلة الشفافية عدم وجود شفافية كافية في عملية تبادل المعلومات ، كذلك استخدام تقنيات الاتصال القديمة و غير الفعالة ، من جهة أخرى عدم وجود قواعد وإجراءات واضحة لنقل المعلومات ، بالإضافة الى وجود شائعات أو معلومات غير دقيقة ، وأخيرا عدم توفير تدريب كافي للموظفين حول كيفية نقل المعلومات بشكل فعال .

الجدول رقم (11) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البراعة السياقية

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى
21	هناك تنسيق بين لعمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية	22	26	15	3	3	3.88	مرتفع
		31.9 %	37.7	21.7	4.3	4.3		
22	أقدم يد المساعدة لزملائي في العمل مهما كانت الظروف	25	33	6	3	2	4.10	مرتفع
		36.2 %	47.8	8.7	2.9	4.3		
23	مناخ العمل يساعد العمال على التأقلم بسرعة	11	35	16	5	2	3.70	مرتفع
		15.9 %	50.7	23.2	2.9	7.2		
24	تمتاز الأنشطة المنوطة بالمرونة في التنفيذ والإنجاز	13	18	25	9	4	3.39	متوسط
		18.8 %	26.1	36.2	5.8	13.0		
25	يتم وضع رزنامة زمنية لكل الأنشطة الأساسية في المؤسسة	17	21	21	7	3	3.61	متوسط
		24.6 %	30.4	30.4	4.3	10.1		
26	هناك تحديد في الأولويات في العمل	21	28	14	4	2	3.90	مرتفع
		30.4 %	40.6	20.3	2.9	5.8		
26	أقوم بجدولة الأعمال بالاعتماد على المفكرة الإلكترونية	11	13	18	11	16	2.88	منخفض
		15.9 %	18.8	26.1	23.2	15.9		
28	أحترم الدوام الرسمي للعمل	43	17	5	2	2	4.41	مرتفع
		62.3 %	24.6	7.2	2.9	2.9		
	المتوسط العام للبعد						3.73	مرتفع

يشير الجدول الرقمي رقم 11 و المتعلق ببعده البراعة السياقية إلى أن هناك متوسطات حسابية مرتفعة في اغلب عبارات هذا البعد وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.73، وهذا ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي الخاصة باحترام الدوام الرسمي للعمل حيث قدرت ب 4.41 من خلال هذا نجد أغلبية العمال وبنسبة 62.3 % منهم يكادون بدرجة كبيرة جدا على احترام الدوام الرسمي للعمل وكذلك نسبة 24.6 % من العمال يشاطرونهم نفس الراي بدرجة كبيرة في حين

نجد ان نسب قليلة من العمال استجابوا بدرجة متوسطة، قليلة، قليلة جدا، فيما يخص هذا المتغير وتمثلت قيم هذه النسب في 7.2%، 2.9%، 4.3% وهنا يقودنا لاستنتاج عدة نقاط أساسية ومن بينها:

ثقافة المؤسسة: إذا كانت الثقافة المؤسسية تعزز الانضباط و الالتزام بالوقت فمن الأكيد أن يتبنى الموظفون هذه القيم القيادة الايجابية: عندما يقدم القادة نموذجا جيدا من احترام الدوام و الالتزام في الوقت يكون لديهم تأثير كبير على سلوك الموظفين المكافأة و العقوبات: عندما تكون هناك مكافآت للانضباط في الوقت و عقوبات للتأخير يتحفز الموظفون للالتزام بالدوام الاحترام المتبادل: عندما يحترم الموظفون بعضهم البعض و يدركون أهمية تقدير وقت الآخرين يكون لديهم ميلا لاحترام الدوام الرسمي.

أما فيما يتعلق بتقديم يد المساعدة لزملائي في العمل مهما كانت الظروف فقد حددت أيضا بمستوى مرتفع من خلال قيمة المتوسط الحسابي 4.10 حيث أكدت نسبة 47.8% بدرجة كبيرة أنهم يقدمون يد المساعدة لزملائهم وتليها أيضا نسبة 36.2% يكادون بدرجة كبيرة جدا على تجسيد هذا المبدأ، ومن جهة أخرى نجد نسبة 8.7% من العمال يكادون بدرجة متوسطة، أيضا نسبة 2.9/ 4.3 يكادون بدرجة قليلة و قليلة جدا وهذا ما يدل على ان فئة قليلة من العمال لا يقدمون يد المساعدة لزملائهم

ومن هنا نستنتج انعكاس قيم التعاون و التضامن داخل الفريق وهو يعزز الروح الايجابية في المؤسسة ويسهم في بناء علاقات قوية بين الزملاء كما يعزز الثقة على تعزيز الأداء الجماعي و الفردي في المؤسسة يضاف إلى ذلك تعزيز الفعالية حيث ان التعاون يزيد من فعالية الفريق ويحسن الأداء العام للمؤسسة إضافة إلى تحقيق الأهداف حيث يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة أسرع والجدير بالذكر أن التعاون يساهم في مواجهة التحديات و الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة. من جهة أخرى نجد التنسيق بين العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية تم تجسيده بمستوى مرتفع حيث قدر متوسطه الحسابي ب 3.88، وهذا ما أكدته نسب الاستجابات حيث سجلنا نسبة 37.7% ونسبة 31.9% من العمال يكادون بدرجة كبيرة وكبيرة جدا على وجود تنسيق بين العمال على

اختلاف مستوياتهم التنظيمية في حين نجد نسبة 21.7 % موافقون بدرجة متوسطة على تجسيد هذا المؤشر في مؤسستهم، في حين سجلنا اقل نسبة من العمال التي قدرت بـ 4.3 بدرجة قليلة و قليلة جدا .

ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن التنسيق بين العمال يكون بين جميع العمال رغم اختلاف مستوياتهم وهذا راجع إلى تحقيق الأهداف المشتركة حيث يكون التنسيق ضروريا لضمان أن جميع الأعضاء يعملون بتناغم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال بالإضافة إلى تبادل المعرفة و المهارات فيمكن لتنسيق العمل بين العمال من مختلف المستويات التنظيمية أن تتيح فرصة لتبادل المعرفة و المهارات بينهم وكذلك تفادي الازدواجية و التباين حيث يساعد في تحسين كفاءة العمل ويوفر الموارد ويمكن أيضا دخول عامل مهم وهو تعزيز الانسجام التنظيمي حيث يساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي بين مختلف الأقسام و الوحدات داخل المؤسسة مما يعزز تنفيذ السياسات و الإجراءات بشكل متناسق.

أما بخصوص مؤشر القيام بجدولة الأعمال بالاعتماد على المفكرة الالكترونية فقد سجل بمستوى منخفض بمتوسط حسابي قدر بـ 2.88 وكانت استجابات العمال حول هذا المؤشر كالتالي :

سجلنا نسبة 18.8 % من العمال موافقون بدرجة كبيرة على اعتمادهم هذه التقنية تليها نسبة 15.9 % من العمال لهم نفس الرأي بدرجة كبيرة جدا ، أما بالنسبة للعمال الذين استجابوا بدرجة قليلة وقليلة جدا نجد نسبتهم تتراوح بين 15.9 إلى 23.2 .

ومن هنا نستنتج انه ليس كل العمال في المؤسسة يعتمدون على المفكرة الالكترونية وهذا راجع إلى تفضيل الأساليب التقليدية فبعض العمال محافظين ويفضلون استخدام الوسائل التقليدية مثل الورق و التدوين إضافة إلى قلة الاعتماد على التكنولوجيا لان هناك عمال غير ملمين بتقنيات المفكرة الالكترونية وكذلك الاختلافات في التفصيلات الشخصية حيث أن الأفراد يختلفون في أساليب التخطيط و التنظيم وتفضيل الاتصال الشخصي حيث أن البعض يرغب في الاعتماد على التواصل الشخصي و المباشر مع زملائهم في العمل.

الجدول رقم (12): المستوى العام للبراعة التنظيمية في المركب الصناعي و التجاري أغروديف

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
البراعة القيادية	3.42	3	متوسط
البراعة الهيكلية	3.84	1	مرتفع
البراعة السياقية	3.73	2	مرتفع
المستوى العام	<b>3.66</b>		متوسط

من خلال النتائج المسجلة على الجدول رقم (12) فإننا نسجل مستويات على العموم متوسطة في كل أبعاد البراعة التنظيمية ، وجاء في الرتبة الأولى بعد البراعة الهيكلية بمتوسط حسابي 3.84 وهو يمثل مستوى مرتفع مما يبين أن مختلف العمال يعرفون قواعد و إجراءات العمل بشكل واضح ، كما انه يوجد تقسيم واضح الأقسام و المصالح في المؤسسة بالإضافة إلى أن العامل يدرك كيف يستقبل و يرسل المعلومات خاصة بالأنشطة كما ان المعلومات في هذه المؤسسة تتساب بطريقة سلسة من خلال قنوات الاتصال وهذا يؤكد تجسيد البراعة الهيكلية في المركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش

أما بعد البراعة السياقية فيحمل الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.73 وهو يمثل مستوى مرتفع أيضا مما يوضح تجسيد معظم مؤشرات هذا المتغير تقريبا نأخذ على سبيل المثال التنسيق بين العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية مما يدل على انتشار روح التعاون ومعرفتهم الشاملة بوظائفهم أيضا بالنسبة لتقديم يد المساعدة للزملاء في العمل بالإضافة إلى أن الأنشطة المنوطة بالعمال تمتاز بالمرونة في التنفيذ و الانجاز كذلك احترام العمال لدوام الرسمي للعمل مما يشير إلى التزامهم الوظيفي

أما بعد البراعة القيادية فيحمل الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.42 وهو يمثل مستوى متوسط مما يوضح تجسيد بعض مؤشرات عن دونها ،حيث تبين أنه توجد رقابة دورية للعمال من طرف المشرفين بالإضافة إلى أن المدير يتعامل بلباقة مع العمال مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل ايجابية أيضا شعور العمال بأنهم جزء من فريق واحد يعملون نحو هدف مشترك بالإضافة إلى أن المدير

يتشارك القرارات التي يتخذها مع العمال، بالنسبة للمؤشرات التي لم تتجسد بدرجة كبيرة فنذكر منا ما يخص تقديم العلاوات وفق الجهد المبذول في العمل راجع إلى كون المؤسسة تعتمد على سياسات محددة، بالإضافة أنها تواجه ظروف مالية صعبة تعيق هذه المبادرة، و الجدير بالذكر العدالة في توزيع العلاوات و المكافآت بطريقة عادلة فانه لا يتحقق بصورة كبيرة هذا راجع إلى التحيز وعدم الموضوعية من قبل المديرين أو المسؤولين أيضا عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء و توزيع هذه العلاوات كذلك نقص الشفافية .

## 2- مستوى التميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري أغروديف بالحروش

كانت أبعاد هذا المتغير التابع بدورها تنقسم إلى ثلاث أبعاد تتجسد في كل من :التميز الاستراتيجي ،المرونة الإدارية ، التميز الثقافي، وتدور البيانات الميدانية حول الأبعاد التالية: التميز الاستراتيجي ، المرونة الإدارية ،التميز الثقافي . وقد تضمنت هذه الأبعاد على مجموعة من المؤشرات التي تم التحقق منها ميدانيا ، هذا من خلال استجابة مفردات العينة على محتوى العبارات التي يتضمنها كل بعد من الأبعاد ونحاول التعليق عليها من خلال قيمة المتوسط الحسابي الذي يمثل لنا مستوى الاستنتاجات وكذلك النسب المئوية التي تعكس استجابات العمال . أنظر الجدول ( 13 ) حتى الجدول

(17)

الجدول رقم (13) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الاستراتيجي

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة متوسطة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى
29	أهداف المؤسسة واضحة لدى العمال	ت	44	19	5	1	4.52	مرتفع
		%	63.8	27.5	7.2	1.4		
30	توجد مناقشة جماعية حول الخطط المستقبلية للمؤسسة	ت	9	28	23	4	3.48	متوسط
		%	13.0	40.6	33.3	5.8		
31	توزيع العمال يتوافق مع الخطط العامة للمؤسسة	ت	9	29	19	4	3.45	متوسط
		%	13.0	42.0	27.5	5.8		
32	تسعى المؤسسة إلى البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لتطوير العمل	ت	10	34	18	2	3.65	متوسط
		%	14.5	49.3	26.1	2.9		
33	هناك تغيرات دورية في العمليات الأساسية داخل المؤسسة	ت	9	22	21	5	3.26	متوسط
		%	13.0	31.9	30.4	7.2		
34	تمنح للعمال فرص التدريب والتطوير المهني	ت	8	35	16	3	3.55	متوسط
		%	11.6	50.7	23.2	4.3		
35	تعمل المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها	ت	21	29	12	4	3.87	مرتفع
		%	30.4	42.0	17.4	5.8		
36	تستغل المؤسسة الفرص التي تتاح لها في البيئة الخارجية	ت	19	25	15	4	3.91	مرتفع
		%	27.5	36.2	21.7	5.8		
37	تقدم المؤسسة خدمات مجانية للمجتمع المحلي	ت	8	16	19	13	2.90	متوسط
		%	11.6	23.2	27.5	18.8		
38	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي للمحيط	ت	18	22	13	8	3.49	متوسط
		%	26.1	31.9	18.8	11.6		
39	تنظم المؤسسة حملات لتنظيف الفضاء العام	ت	20	17	14	12	3.39	متوسط
		%	29.0	24.6	20.3	17.4		
متوسط	المتوسط العام للبعد						3.57	

تشير معطيات الجدول رقم ( 13 ) التي تدور حول بعد التميز الاستراتيجي أن هناك متوسطات حسابية متوسطة في مجمل العبارات وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.57 ، وهو ما يدل على أن أهداف المؤسسة واضحة لكل عامل، هذا ما أشارت إليه قسمة المتوسط الحسابي 4.52 ، حيث سجلنا نسبة 63.8 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بموافقتهم بدرجة كبيرة جدا على هذا المؤشر ، في حين نجد نسبة 7.2 كانت إجاباتهم متوسطة على عكس انعدام الإجابة ووجود نسبة قليلة قدرت ب 1.4 % كانت بنسبة قليلة وقليلة جدا . من خلال هذه النتائج يمكن القول أن أهداف المؤسسة غير واضحة بشكل كلي وهذا يمكن إرجاعه إلى الاختلاف في الاهتمامات والأولويات لدى كل عامل ، عدم الاتصال الفعال فقد يفتقر بعض العمال إلى الاتصال الفعال من قبل الإدارة أو القيادة العليا بشأن الأهداف والرؤية المؤسسية ، وأيضا نقص في الإدراك بين العمال بشأن أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها ، وكذلك التغييرات في السياسات والاستراتيجيات قد تتغير أهداف المؤسسة مع مرور الوقت بناء على تطورات السوق والبيئة .

أما بخصوص مؤشر استغلال المؤسسة لفرص التي تتاح لها في البيئة الخارجية فقد كان متوسطها الحسابي مرتفع قدرت قيمته ب 3.91 من خلال استجابات الأفراد حيث سجلنا نسبة 36.2 من أفراد العينة صرحوا بموافقتهم بدرجة كبيرة ، ونسبة 5.8 % منهم أكدوا على استغلال المؤسسة للفرص المتاحة بدرجة قليلة جدا ، من خلال هذه النتائج يمكن القول أن استغلال المؤسسة لفرص البيئة الخارجية يدل على قدرة المؤسسة على التكيف والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بشكل فعال ، مما يعكس قوة وكفاءة إدارتها وقدرتها على تحقيق النجاح في بيئة تنافسية،

أما فيما يتعلق بمؤشر وجود تغييرات دورية في العمليات الأساسية داخل المؤسسة فقد قدر متوسطه الحسابي ب 3.26 ، حيث سجلنا نسبة 31.9 % من العمال صرحوا بموافقتهم بدرجة كبيرة حول هذا المؤشر ، في حين نجد 17.4 أكدوا على هذا المتغير بدرجة قليلة ، ومن جهة أخرى نجد نسبة 7.2 % أقروا على وجود هذا المؤشر بشكل فعلي بدرجة قليلة جدا. هذا يمكن إرجاعه إلى الحاجة المستمرة لتحسين الكفاءة وزيادة التنافسية ويمكن أن يكون ذلك نتيجة للابتكار التكنولوجي ، أو

التغيرات في متطلبات العملاء أو التطورات في القوانين واللوائح وأيضا بسبب المنافسة في السوق والضغط الاقتصادية.

وبخصوص مؤشر تقديم المؤسسة خدمات مجانية للمجتمع المحلي فكان متوسطه الحسابي 2.90 حيث سجلنا نسبة 27.5 % من أفراد العينة يصرحون بدرجة متوسطة حول هذا المؤشر ونسبة 11.6 % يؤكدون بدرجة كبيرة جدا حوله على عكس نسبة 18.8 % الذين يؤكدون بدرجة قليلة جدا. من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وفيما تعلق بمؤشر تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي حيث سجلنا تجسيده في المؤسسة بمستوى منخفض راجع إلى مواردها المحدودة وعدم توافر القدرة على تقديم خدمات كاملة ومكثفة بشكل مستمر ، قد تكون هذه المؤسسات تعمل تحت ظروف مالية صعبة أو تواجه تحديات في التمويل مما يقيدتها في قدرتها على تقديم خدمات مجانية بشكل كبير .

الجدول رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة الإدارية

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى	
40	تهتم المؤسسة بحاجيات العمال	9	33	17	5	5	3,52	متوسط	
		13,0	47,8	24,6	7,2	7,2			
41	تفعل المؤسسة آليات الخدمات الاجتماعية	6	30	20	6	7	3,32	متوسط	
		8,7	43,5	29,0	8,7	10,1			
42	لدي الرغبة للاستمرار بالعمل في المؤسسة	11	29	15	7	7	3,43	متوسط	
		15,9	42,0	21,7	10,1	10,1			
43	أقدم ما لدي من جهد أثناء تأدية الأعمال والمهام	28	28	10	3		4,17	مرتفع	
		40,6	40,6	14,5	4,3				
44	يتم اتخاذ القرارات بناء على معلوماته كافية حول العمل	22	23	20	3	1	3,90	مرتفع	
		31,9	33,3	29,0	4,3	1,4			
45	مناخ العمل يزيد من دافعتي في العمل	9	38	10	7	5	3,57	متوسط	
		13,0	55,1	14,5	10,1	7,2			
46	توجد اجتماعات دورية بين العمال والإدارة	17	17	16	12	7	3,36	متوسط	
		24,6	24,6	23,2	17,4	10,1			
47	تتم استشارة العمال أثناء إحداث تغييرات في العمل	10	19	22	10	8	3,19	متوسط	
		14,5	27,5	31,9	14,5	11,6			
متوسط	المتوسط العام للبعد							3,56	متوسط

تشير البيانات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (14) حول بعد المرونة الإدارية إلى وجود مستويات متوسطة على العموم في كل عبارات هذا البعد حيث قدر متوسطه الحسابي العام بـ 3.56 ، حيث نسجل أكبر متوسط حسابي قدر 4.17 ، حول تقديم العامل لكل ما لديه من جهد أثناء تأدية المهام ، حيث سجلنا من خلال استجابات الأفراد نسبة 40.6 موافقون بدرجة كبيرة وكبيرة جدا ، ونسبة 4.3 موافقون بدرجة قليلة ، أما نسبة درجة قليلة جدا فكانت منعدمة . يمكن تحليل هذه النتائج من خلال الالتزام الشخصي والانتماء للمهمة والمؤسسة ، والرغبة في تحقيق النجاح والتميز في العمل وقد يكون

لديهم أيضا متعة في القيام بالمهام واكتساب الرضا الشخصي من تحقيق الأهداف المحددة وتوفير بيئة عمل دائمة ومحفزة أيضا يمكن أن يساهم في زيادة مستوى الأداء والتفاني للعاملين .

أما بخصوص اتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية حول العمل فكان متوسطها الحسابي 3.90 حيث سجلنا نسب متقاربة قدرت ب 33.3 ، 31.9 في كل من إجابات موافق بدرجة كبيرة وموافق بدرجة كبيرة جدا ، ونسبة 4.3 من العمال كانت إجاباتهم بدرجة قليلة في حين نجد نسبة 1.4 فكانت إجاباتهم قليلة جدا، يمكن تفسير هذه النتائج بناء على التزام المؤسسة بالتحليل الدقيق والتخطيط الاستراتيجي ، قد يكون للمؤسسة نظام متطور لجمع البيانات وتحليلها مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على الحقائق كما أن وجود ثقافة داعمة للتعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة يمكن ان يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بنجاح .

وفيما يتعلق بمؤشر تفعيل المؤسسة لآليات الخدمات الاجتماعية فكان متوسطها الحسابي 3.32 ، حيث سجلنا نسبة 43.5 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة ، في حين نجد نسبة 8.7 بدرجة متوسطة ثم تليها نسبة 10.1 بدرجة قليلة جدا ، من هنا يمكن القول أن المؤسسة تدرك أهمية دعم ورعاية موظفيها بشكل لأبأس به من خلال تعزيز جودة حياتهم الشخصية والمهنية ، قد تكون لديها برامج محددة للرعاية الصحية والتأمين ودعم الأسرة وبرامج لتوفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، مما يساعد في تحسين رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم .

أما بالنسبة لمؤشر مناخ العمل يزيد من دافعية العامل أثناء العمل فكان متوسطه 3.57 ، حيث سجلنا نسبة 55.1 من استجابات العمال كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة ، ونسبة 14.5 كانت إجاباتهم بدرجة متوسطة ، في حين نسجل 7.2 من العمال كانت إجاباتهم بدرجة قليلة جدا . من خلال هذه النتائج اتضح ان مناخ العمل لا يزيد في دافعية العمال بدرجة كبيرة وإنما بدرجة متوسطة فقط ويمكن إرجاع هذا إلى نقص التفاعل والتواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى عدم فهم الأهداف والتوجيهات بشكل واضح وبالتالي فقدان الدافعية لتحقيقها ، ضغط العمل الزائد وساعات العمل الطويلة ، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية التي يمكن أن تقلل من الرغبة في الالتزام والإنتاجية.

الجدول رقم (15) : استجابات أفراد العينة حول بعد التميز الثقافي

الرقم	العبرة	ت	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المتوسط الحسابي	المستوى
48	قيم المؤسسة قوية وثابتة	ت	18	26	16	5	4	3,71	مرتفع
		%	26,1	37,7	23,2	7,2	5,8		
49	ألتزم بمعايير الثقافة السائدة في المؤسسة	ت	30	13	18	6	2	3,91	مرتفع
		%	43,5	18,8	26,1	8,7	2,9		
50	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل في روح الفريق	ت	18	25	19	5	4	3,70	مرتفع
		%	26,1	36,2	24,6	7,2	5,8		
51	تسود في المؤسسة قسم الولاء والانتماء لها	ت	17	28	18	3	3	3,77	مرتفع
		%	24,6	40,6	26,1	4,3	4,3		
52	أتحمل كافة مسؤولياتي في العمل	ت	46	13	8	2		4,49	مرتفع
		%	66,7	18,8	11,6	2,9			
53	أهتم بسمعة المؤسسة	ت	46	20	1	2		4,59	مرتفع
		%	66,7	29,0	1,4	2,9			
54	أعتبر المؤسسة بمثابة بيتي الثاني	ت	33	29	6	1		4,36	مرتفع
		%	49,8	42,0	8,7	1,4			
مرتفع	4,07	المتوسط العام للبعد							

من خلال الجدول رقم (15) الذي يدور حول بعد التميز الثقافي يتضح أن أغلب عبارات البعد ذات مستوى مرتفع ، وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.07 ، فبنسبة لمؤشر أهتم بسمعة مؤسستي فقد سجلنا متوسط حسابي قيمته 4.59، وهذا ما أكدته نسب الاستجابات حيث سجلنا نسبة 66.7 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة جدا بخصوص اهتمامهم بسمعة المؤسسة ، أما نسبة 1.4 فكانت للأفراد الذين أجابوا بدرجة متوسطة ، أما بخصوص درجة قليلة جدا فكانت النسبة منعدمة ، فيمكن القول أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة يهتمون بسمعتها وهذا

يمكن تأويله إلى مدى ثقة العمال بمؤسستهم واعترافهم بجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها لهم ، أيضا سمعة المؤسسة تعكس استقرارهم المهني وقدرتهم على الاحتفاظ بوظائفهم وتطويرها وقد يشعر العمال بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ويربطون سمعتها بسمعتهم الشخصية وهويتهم المهنية .

فيما يتعلق بمؤشر أتحمل كافة مسؤوليتي في العمل فكان متوسطه الحسابي 4.49، حيث سجلنا نسبة 66.7 من أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة جدا بخصوص تحمل كافة مسؤولياتهم في العمل ، في حين سجلنا نسبة 2.9 من العمال كانت إجاباتهم بدرجة قليلة ، على عكس مقياس درجة قليلة جدا فكانت الإجابة منعدمة، يتضح لنا أن العاملين في هذه المؤسسة يتحملون كافة مسؤولياتهم في العمل هذا راجع إلى الرغبة في التميز الذي يمكنهم من تحقيق النجاح والتميز في العمل وبالتالي يكونون على استعداد لتحمل كافة المسؤوليات لتحقيق أهدافهم ، أيضا قد يكون للعامل الثقة في قدراته الشخصية والمهنية ، و يشعرون بالقدرة على التعامل مع أي تحديات ومسؤوليات يواجهونها في العمل .

وبالنظر إلى مؤشر التزام العامل بمعايير الثقافة في المؤسسة فكان متوسطه الحسابي المقدر ب 3.91 ، حيث سجلنا نسبة 43.5 من العمال كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة ونسبة 18.8 / 26.1 كانت إجاباتهم بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة حول الالتزام بمعايير الثقافة ، في حين نجد نسبة 2.9 من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم قليلة جدا حول هذا المؤشر ، من هنا يمكن القول أن العمال في هذه المؤسسة يلتزمون بمعايير ثقافة مؤسستهم وهذا راجع إلى بناء العلاقات الجيدة بين العمال وبين القيادة وبين الزملاء مما يعزز التعامل والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة وأيضا يساهم الالتزام بمعايير الثقافة في المؤسسة في الحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق وأمام العملاء والشركاء ويساعدهم في تعزيزي الهوية وبناء سمعي إيجابية مما يساعد على تحقيق النجاح والنمو المستدام للمؤسسة

الجدول رقم (16): المستوى العام للتميز التنظيمي بالمركب الصناعي و التجاري أغروديف

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
التميز الاستراتيجي	3,57	2	متوسط
المرونة الادارية	3,56	3	متوسط
التميز الثقافي	4,07	1	مرتفع
المستوى العام	3,73		مرتفع

من خلال النتائج المسجلة على الجدول رقم ( 16 ) فإننا نسجل مستويات على العموم متوسطة في أغلب أبعاد التميز التنظيمي ، حيث جاء في الرتبة الأولى بعد التميز الثقافي بمتوسط حسابي 4.07 ، وهو يمثل مستوى مرتفع مما يوضح أن المؤسسة لديها تميز ثقافي وهذا راجع إلى أن العمال هم من أضافوا لها هذه الميزة من خلال الاهتمام بسمعة المؤسسة وكذلك تحمل العمال مسؤوليتهم في العمل حيث يعتبروا المؤسسة كأنها بيتهم الثاني وهذا يعكس شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة فالتميز الثقافي يتطلب جهودا متكاملة وتقدير للاختلافات الثقافية ، ومن هنا فإن المركب الصناعي والتجاري أغروديف يتمتع بتميز صناعي .

أما بعد التميز الاستراتيجي فيحمل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.57 وهو يمثل مستوى متوسط مما يبين تجسيد بعض المؤشرات عن دونها في المؤسسة محل الدراسة ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تتحلى ب ميزة التميز الثقافي ولكن ليس بدرجة كبيرة وهذا تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية لبعض المؤشرات فنأخذ على سبيل المثال أهداف المؤسسة التي تساهم في خلق تميز استراتيجي من خلال وضوحها ، كذلك عمل المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها ، بالإضافة إلى تنظيمها لدورات تدريبية والتطوير المهني المستمر لعمالها ، أما بالنسبة للمؤشرات التي لم تستطيع المؤسسة الوصول إليها وتجسيدها فعليا بصفة كبيرة نذكر مثلا عدم اعتمادها على المناقشة الجماعية للخطط بصفة كبيرة ودائمة أيضا توزيع العمال الذي لا يتوافق فعليا

مع الخطط العامة للمؤسسة ، هذه الأسباب التي حالت إلى عدم تحقيق التميز الاستراتيجي بصورة كاملة في مؤسسة المركب الصناعي والتجاري أغروديف الحروش .

أما بالنسبة لبعد المرونة الإدارية فقد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى متوسط قدر متوسطه الحسابي ب 3.56 ، مما يوضح تجسيد بعض المؤشرات عن دونها ، معناه ان المؤسسة تتميز بدرجة قليل من المرونة الإدارية ، وهذا يتضح من خلال المؤشرات التي تمثل مستوى مرتفع والتي ساهمت في تجسيد المرونة الإدارية ونذكر منها تقديم العامل كل جهوده عند تأديته للأعمال والمهام ، كذلك اتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية ، وأيضا اهتمام المؤسسة بحاجيات العمال ، وبالمقابل نأخذ على سبيل المثال المؤشرات التي أعاققت ظهور المرونة الإدارية بصورة أكبر في المؤسسة مثل عدم تفعيل المؤسسة آليات الخدمات الاجتماعية بصفة دورية ، وعدم وجود اجتماعات بين العمال و الإدارة بشكل دوري ، ومن هنا يمكن القول أن مركب أغروديف بالحروش يتميز بمرونة إدارية لكن بصورة متوسطة فقط.

## ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

ضمن مسار دراستنا الحالية وتقصي طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي ، تم طرح واختبار ثلاث فروض إجرائية هي:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة القيادية و درجة التميز الاستراتيجي بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش " وقد دلت بعض النتائج الخاصة على مايلي:

✓ مستوى البراعة القيادية متوسط وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب 3.42 وهذا ما يدل على أن القياديون وصناع القرار في المؤسسة لا يمتلكون الصفات والخصائص الكاريزمية بشكل كامل حيث تمكنهم من تولى منصب القيادة على أكمل وجه

- ✓ مستوى الرقابة على العمال مرتفع في المؤسسة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.07 وهذا إن دل على شيء يدل على أن العمال في المؤسسة يخضعون لمراقبة جيدة من طرف المشرفين و أن المشرف لا يطبق مبدأ الرقابة الذاتية على العمال
- ✓ نسبة 43.5% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن المدير يتشارك مع العمال القرارات التي يتخذها وهذا راجع إلى كون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين و تستفيد منها، وهذا لتعزيز القرارات المتخذة.
- ✓ مستوى التميز التكنولوجي في مركب أغروديف متوسط، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 3.57
- ✓ تمنح المؤسسة العمال فرص التدريب والتطوير المهني بصفة متوسطة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.55، وهذا يعود إلى أن المؤسسة لا تعتمد في نظامها على برمجة دورات تدريبية بصفة دورية للعمال
- ✓ تشير نسبة 23.2% من عينة الدراسة أن المؤسسة تقدم خدمات مجانية للمجتمع المحلي فمن خلال هذا يمكن أن نستخلص أن المؤسسة ذات نسق مغلق وغير منفتحة على البيئة الخارجية وأكدت على هذا وبصورة قطعية قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 2.90.
- وتم اختبار العلاقة الإحصائية بين أبعاد هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و الجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم (17) درجة الارتباط بين البراعة القيادية و التميز الاستراتيجي

التميز الاستراتيجي	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البراعة القيادية
3.57	0.05	0.72	3.42
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية			القرار الإحصائي

من خلال هذا الجدول نستنتج بأن هناك علاقة بين البراعة القيادية و التميز الاستراتيجي، وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب 0.72 عند مستوى الدلالة 0.05 و هي دالة إحصائيا

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة الهيكلية ودرجة المرونة الإدارية بالمركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش ودلت بعض النتائج الخاصة بها على مايلي:

- ✓ مستوى البراعة الهيكلية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام المقدر ب 3.84 وهذا يمكن تفسيره من خلال أن المؤسسة تملك هيكل تنظيمي متسلسل في تقسيم الوظائف و الأدوار وكذا الأقسام و المصالح في المؤسسة وهذا ما يجعل المعلومة تنتقل بطريقة سلسة.
- ✓ العامل يملك معرفة كافية بقواعد وإجراءات العمل بشكل واضح ودقيق هذا ما أكدت عليه قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة حيث قدرت ب 3.94 فمن هنا يتضح أن المؤسسة تسطر مختلف القوانين و الإجراءات التي يجب على العامل إتباعها لضمان سير العمل بطريقة جيدة
- ✓ نسبة 50.7 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على مركزية تلقى الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا معناه أن هذه الأخيرة هي المسؤول الأول عن إصدار الأوامر والعمال ولا يوجد تفويض للسلطة
- ✓ مستوى المرونة الإدارية في مؤسسة أغروديف متوسط، هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام المقدر ب 3.56 وهذا يؤكد على أن المؤسسة تفتقر بشكل جزئي للمتطلبات التي تزيد من درجة المرونة الإدارية
- ✓ مناح العمل في مؤسسة أغروديف يكبح من دافعية العمال في العمل وهذا ما لا حضناه من خلال دراساتنا الاستطلاعية حيث وجدنا أن مختلف المكاتب والمصالح لا تساعد على أداء المهام بأريحية وهذا ما أكدته أيضا قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.57

✓ نسبة 72 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإدارة لا تستشيرهم أثناء إحداث تغييرات في العمل وهذا يمكن تفسيره من خلال أن المؤسسة لا تعطي للعامل الفرصة لإبداء رأيه أو حتى الاطلاع على ما سيحدث من تغييرات .

وقد تم اختبار العلاقة بين بعدي هذه الفرضية عن طريق معامل الارتباط بيرسون و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 18 ) درجة الارتباط بين البراعة الهيكلية و المرونة الإدارية

المرونة الإدارية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البراعة الهيكلية
3.56	0.05	0.68	3.84
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية			القرار الإحصائي

وفقا لبيانات هذا الجدول فان قيم معامل الارتباط بيرسون قدرت ب 0.68، عند مستوى الدلالة 0.05، وباستقراء ذلك نجد بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة الهيكلية و المرونة الإدارية

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة السياقية والتميز الثقافي بالمركب الصناعي و التجاري أغروديف الحروش" ودلت النتائج الخاصة بها على مايلي:

✓ مستوى البراعة السياقية في مؤسسة أغروديف مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.73

✓ يوجد تنسيق مرتفع بين العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وهذا ما تؤكد عليه قيمة المتوسط الحسابي 3.88 وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة وبالرغم من اختلاف مستوياتهم وأدوارهم يتفاعلون فيما بينهم ويستفيدون من خبرات زملائهم في أداء مهامهم

- ✓ نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الأنشطة المنوطة بهم تمتاز بالمرونة في التنفيذ والإنجاز وهذا يدل على أن العمال يملكون معرفة كافية لمختلف أعمالهم
- ✓ يتم برمجة رزنامة زمنية لكل الأنشطة الأساسية في المؤسسة بصفة متوسطة وهذا ما أكدت عليه قيمة المتوسط الحسابي 3.61 ويمكن أن نستنتج من خلال هذا أن المؤسسة تعتمد على هذه البرمجة في بعض الأحيان فقط وبأنشطة معينة فقط
- ✓ مستوى التميز الثقافي في المؤسسة مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4.07 فيتضح من خلال هذا أن المؤسسة تمتلك قيم ومعايير خاصة كونت لها هذه الثقافة
- ✓ يلتزم العمال بمعايير الثقافة السائدة في المؤسسة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.91 معناه أن العامل ومن خلال معاشته لزملائه في العمل و أيضا الوقت التي يقضيه في المؤسسة يجعله يتأثر بمختلف الثقافات ويلتزم بها
- ✓ نسبة 64% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه تسود في المؤسسة قيم الولاء والانتماء وهذا يدل على إخلاص العمال لمؤسستهم واعتبارها الجزء من حياتهم
- ✓ نسبة 66.7% من أفراد عينة الدراسة يقرون على أنهم يتحملون كافة مسؤولياتهم في العمل وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة 4.49
- وقمنا باختبارها عن طريق معامل الارتباط بيرسون و الجدول التالي يوضح قيمته المحسوبة:

الجدول رقم ( 19 ) درجة الارتباط بين البراعة السياقية و التميز الثقافي

البراعة السياقية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	التميز الثقافي
3.73	0.61	0.05	4.07
القرار الإحصائي	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية		

دلت النتائج الواردة في هذا الجدول على أن هناك علاقة دالة إحصائية بين البراعة السياقية و التميز الثقافي، وهذا وفقا لقيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب 0.61 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05

د-اختبار الفرضية العامة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية ودرجة التميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري اغروديف الحروش.

ضمن المسار الميداني الذي افصحت عنه البيانات الخاصة بالمؤشرات الامبريقية لأبعاد كل البراعة القيادية، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية، في علاقتها مع أبعاد كل من التميز الاستراتيجي، المرونة الإدارية، التميز الثقافي، فقد دلت قيم معاملات الارتباط المعتمد عليها على أن هناك علاقة بين مدرجة البراعة التنظيمية و مستوى التميز التنظيمي في المركب الصناعي و التجاري أغروديف، مع ذلك تتداخل مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تشكل معالم المناخ التنظيمي، وهذا ما قد يؤثر على درجة الاختلاف في معامل الارتباط من فرضية لأخرى، وعلى هذا بين النتائج الخاصة بالفرضية العامة على وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية، و المتغير التابع التميز التنظيمي، و الجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم ( 20 ) درجة الارتباط بين البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي

البراعة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدالة الإحصائية	التميز التنظيمي
المتوسط العام 3.66	0.86	0.05	المتوسط العام 3.73
القرار الإحصائي	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية		

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء الإطار النظري المتعلق بالبراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ، وخاصة الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات و فترات زمنية مختلفة ، و التي أظهرت نتائج شاملة و جزئية حول المتغيرات المستقلة و التابعة ، أو بعض أبعادها و مؤشراتنا ، تتم مقارنة هذه النتائج مع نتائج دراستنا الحالية ، مع التركيز على جوانب الاتفاق و الاختلاف بينها .

أ -الدراسات الحقلية المتعلقة بال المتغير المستقل ( البراعة التنظيمية ) : اتفقت دراستنا الراهنة مع كل الدراسات التي استعرضناها من خلال اعتمادها على أداة الاستمارة في جمع البيانات، واتفقت معها أيضا في تحليل النتائج و خاصة فيما يتعلق أن للبراعة التنظيمية اثر كبير في المؤسسة ،

و الجدير بالذكر أن كل الدراسات المعتمدة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي معادا دراسة إسماعيل و دراسة نيكلسون التي اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، أما بخصوص نتائج الدراسة فاتفقت الدراسة الراهنة مع جميع الدراسات السابقة المعتمد عليها بخصوص و جود العلاقة بين البراعة التنظيمية و المتغيرات الأخرى .

اختلفت الدراسات المعتمد عليها في عينة الدراسة فدراستنا اعتمدت على العينة الحصصية في حين ان هناك دراسات اختلفت في اختيار العينة و من بينهم دراسة الباشق و الداوود الذي اعتمد على العينة الطبقية العشوائية ، و من جهة أخرى نجد دراسة نيكلسون فهي أيضا اعتمدت على العينة الطبقية العشوائية ، أما دراسة سيفرجيني فاختلفت تماما على دراستنا الراهنة و الدراسات السابقة حيث استخدم المسوحات .

ب -الدراسات الحقلية المتعلقة بالمتغير التابع ( التميز التنظيمي ) : اتفقت دراستنا الراهنة التي قمنا بعرضها من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع ، كما اتفقت في استخدام المنهج الوصفي معادا ( دراسة الفحيلة التي اعتمدت على المنهج الوصفي

المسحي ، ودراسة سمير سليمان عبد الجمل التي اختلفت في المنهج باعتمادها على المنهج الوصفي الجدلي ).

أما الاختلاف فكان يدور حول أبعاد الدراسة في حين أن دراستنا اعتمدت على ثلاث أبعاد ، (التميز الاستراتيجي ، المرونة الإدارية ، التميز الثقافي) . أما الدراسات الأخرى فتباينت في الأبعاد ( جودة الحياة الوظيفية ، التميز القيادي ، إدارة الأداء).

## 2- مناقشة النتائج في ضوء أهدافها

انطلاقاً من الكشف عن طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ، و الكشف عن الواقع الفعلي للبراعة التنظيمية ضمن مجالات الدراسة ، وكيف تعمل مستويات البراعة التنظيمية ، سواء في البراعة القيادية أو البراعة الهيكلية ، أو البراعة السياقية ، في زيادة مستوى البراعة بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش

وضعت الدراسة نوعين من الأهداف تتعلق بالجانب النظري، و الثانية خاصة بالجانب الميداني ، و يتم قياس درجة الاقتراب من تحقيقها و ذلك بمقارنتها من النتائج النهائية التي توصلت إليها هذه الدراسة ، كما يلي :

أ- الأهداف النظرية: وكانت تتعلق بالسياق المعرفي و النظري لدراسة البراعة التنظيمية وهي :

\*- جمع و ترتيب التراث النظري حول البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي حيث تظهر تجسد هذا الهدف، من خلال جمع مختلف الأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية وأيضاً المتعلقة بالتميز التنظيمي ، وخاصة من خلال المفاهيم التي أوردها العلماء والمتخصصون، بالإضافة إلى تخصيص لكل متغير فصل تناولنا فيه كل ما يتعلق بالموضوع، هذا التراث النظري و الدراسات السابقة للبراعة التنظيمية ، أعطت نظرة حول كل ما يتعلق بالموضوع

\*- تحديد المفاهيم الإجرائية لكل من البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ن حيث يظهر هذا الهدف من خلال تحديد الخصائص البنائية و الوظيفية للبراعة التنظيمية ، وشكلت هذه الخصائص الأبعاد

المتتمثلة في : البراعة القيادية ، البراعة الهيكلية ، البراعة السياقية، أما التميز التنظيمي وضع له مفهوم إجرائي خاص به ينطلق من ثلاث أبعاد محددة له في هذه الدراسة وهي : التميز الاستراتيجي ، المرونة الإدارية ، التميز الثقافي .

\*- محاولة تبني رؤية نظرية لدراسة الموضوع ، من خلال وضع تصور نظري لكل من البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي هذا الأخير يعطينا نظرة حول ديناميكية متغيرات البناء التنظيمي .

ب- الأهداف الميدانية: خاصة بالجانب الميداني ، ومتطلبات إجرائها ، وهي كالآتي :

\*- تشخيص العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث يتحقق هذا الهدف من خلال الكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، وكان عن طريق حساب معامل بيرسون بين مختلف أبعاد الفرضية العامة ، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

\*- معرفة الدور الذي تلعبه البراعة القيادية في زيادة مستوى التميز الاستراتيجي ، حيث تجسد هذا الهدف من خلال مؤشرات مستوى البراعة القيادية من حيث ، المهارات القيادية، العلاقات الإنسانية ، التحفيز ، توصلت هذه الدراسة إلى دور هذه الأساليب في زيادة مستوى البراعة القيادية .

\*- معرفة الدور الذي تلعبه البراعة الهيكلية في رفع مستوى المرونة الإدارية ويظهر هذا من خلال مؤشرات البراعة الهيكلية ، وذلك من حيث وضوح المستويات الإدارية ، وحدة التوجيه ، وضوح قنوات الاتصال ، توصلت هذه الدراسة ان لها دور كبير في رفع مستوى المرونة الإدارية .

\*- معرفة علاقة البراعة السياقية في رفع درجة التميز الثقافي ، حيث يتجلى هذا الهدف في مؤشر التنسيق ، التكيف التنظيمي ، ومؤشر جدولة المهام و الاعمال ، حيث توصلت هذه الدراسة الى ان البراعة السياقية لها علاقة في رفع مستوى التميز الثقافي .

## ثالثا - النتائج العامة

- من خلال مآتم عرضه وتحليله و مناقشته من بيانات ، وما لمسناه من خلال تواجدنا بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش ، فقد تمكنا من استخلاص النتائج التالية :
- \*- مستوى البراعة التنظيمية في المركب الصناعي و التجاري اغروديف بالحروش متوسط
  - \*- مستوى التميز التنظيمي في المركب الصناعي و التجاري اغروديف بالحروش مرتفع.
  - \*- يرتبط مستوى البراعة التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري أغروديف الحروش بزيادة درجة التميز التنظيمي ، حيث كلما كان هناك مستوى مرتفع للبراعة التنظيمية كلما زادت درجة التميز التنظيمي .
  - \*- تساهم البراعة القيادية في تحسين مستوى التميز الاستراتيجي بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش.
  - \*- تساهم البراعة الهيكلية في تحسين المرونة الإدارية بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف الحروش.
  - \*- تؤدي البراعة السياقية في تحسين التميز الثقافي بالمركب الصناعي و التجاري اغروديف بالحروش .

## رابعا - القضايا و المشكلات التي تثيرها الدراسة

- طرحنا دراستنا الراهنة جملة من القضايا المعرفية و المنهجية، وخاصة ما تعلق بالحقل التنظيمي، ومختلف المجالات التابعة له، وعليه أن تكون هذه القضايا بداية لبحوث أخرى تعالج القصور في الأداء العام للمورد البشري و التنظيم ككل، وفق مداخل نظرية متعددة، ومن بينها:
- 1- إشكالية فهم مقتضيات الأداء المستدام على المستوى الفردي و المؤسسي.
  - 2- تنمية المهارات على اختلاف أنواع لصناعة رأسمال بشري قادر على صناعة ميزة تنافسية مستدامة
  - 3- المهارات القيادية و أدوارها الريادية في ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية

- 4- النسق التكنولوجي ودرجة استيعابهم من طرف أعضاء التنظيم
- 5- الامتدادات المختلفة للقيم التنظيمية المؤسسة لروح الفريق
- 6- التأثيرات المحتملة للقوى الخارجية على مستوى البراعة و التميز
- 7- التأثيرات المحتملة للثقافات الفرعية على مستوى السلوك التنظيمي.

## خلاصة

وفقا لما سبق فإن المسار الميداني للدراسة اشتمل على تحليل و تبويب البيانات الخامة، التي تم جمعها من واقع المؤسسة محل الدراسة، فالتأويل السوسيولوجي لهذه البيانات أعطى تصور عام لمستوى كل من البراعة التنظيمية و التميز، لنصل في الأخير على اختبار الفرضيات الجزئية، مع اجراء مقارنة للنتائج المتوصل عليها مع الدراسات الحقلية و الأهداف المسطرة في الإطار التصوري للدراسة، في الأخير تطرقنا إلى جملة من القضايا البحثية في ميدان سوسيولوجيا التنظيمات

خاتمة

في ختام النقاش حول البراعة التنظيمية و التميز التنظيمي ، يجب الإشارة إلى أن هذين المفهومين يشكلان ركيزتين أساسيتين لنجاح واستدامة المنظمة في البيئة المعاصرة المتغيرة باستمرار البراعة التنظيمية التي تعني قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات واستغلال الفرص الجديدة ، تمثل أساسا للمنافسة والابتكار، وبالمثل يعد التميز التنظيمي الذي يركز على تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في العمليات والخدمات مفتاحا لبناء سمعة إيجابية و ضمان لدى العملاء والموظفين على حد سواء .

تطبيق المنظمات لهاذين المفهومين يتطلب التزاما بالتحسين المستمر واعتناق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم والتطور هذا يتطلب قيادة رؤية واضحة ، واستراتيجيات مرنة و فرق عمل متحمسة ، وفي النهاية يمكن القول ان البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي هما العمودان الذي يدعم تطور المنظمات ويحافظ على مكانتها ضمن السوق مما يسمح لها بتحقيق نجاح مستدام ومتواصل في مواجهة التحديات المستقبلية . والتزام المنظمات بهاذين المبدأين سيكون عامل حاسم لضمان قدرتها على النمو والتألف مع متغيرات العصر .

# قائمة المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولاً- الكتب

1. بن شابع القحطاني ، عبد السلام. (2016). سلوك المواطنة التنظيمي و علاقته بالأبداع الإداري . الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار الكتاب الجاسمي ط1.
2. تقي أزداد أرمكي. (2021). نظريات علم الاجتماع : النظريات الكلاسيكية لعلم الاجتماع. مؤسسة سمت.
3. جاد الرب سيد. (2013). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الاعمال العصرية. القاهرة: مطبعة الدار الهندسة.
4. دبيش فاتح. (2023-2022). النظريات السوسيولوجية المعاصرة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة قالمة.
5. زرواتي رشيد. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية و تدريبية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
6. زكريا ، ا . ع . (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات . الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الاردن .
7. زينب حميد مزهر . (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي . العراق : جامعة القادسية.
8. عادل زايد. (2006). الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى مؤسسة المستقبل . مصر القاهرة : المؤسسة العربية للتنمية الادارية .
9. علي السلمي. (2002). إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة . القاهرة ، مصر : دار غريب للنشر .
10. قصي محبوبة. (2010). القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ . عملن الأردن: الاهلية للنشر والتوزيع الطبعة 1.
11. لينا جمال محمد. (2017). ادارة التميز و الابداع الاداري . دار خالد اللحاني للنشر و التوزيع: السعودية

## قائمة المصادر و المراجع

12. محمد داود. (2016). ادارة التميز و الابداع الاداري . دار ابن النفيس للنشر و التوزيع: عمان
13. محمد علي محمد. (1980). علم الاجتماع و المنهج العلمي. دار المعرفة الجامعية ط1 ، القاهرة

### ثانيا- المجلات و الدوريات

1. جهاد م. د. (2014). دور النظريات الحديثة في تحديد المعنى .مجلة الأستاذ العدد 209 المجلد الأول .
2. جواد محسن راضي ، زهراء نعيم قاسم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية . مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 07 العدد 25، 117
3. الداؤد ، ا. ،. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.المجلة العربية للادارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، العدد 35
4. السبتي جريبي. (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات . مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانساني العدد 23 الجزء الثاني.
5. شوقي، اخرون. (2014). الادارة الاستراتيجية و دورها في رفع كفاءة اداء العاملين. مجلة كلية التربية الاساسية ، العدد 20، 786.
6. علي م. ص. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة المصرية .مجلة إدارة التربية العدد :39، 37-39.
7. العماني غالية ، عبد السلام محمود. (2013). التميز التنظيمي ، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات . المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة .
8. محمود ، ولاء محمود. (2018). التميز التنظيمي بمدارس التعليم العالي. مجلة كلية التربية العدد 116.
9. محمود اسامة عبد الوهاب. (2016). الشفافية الادارية و اثرها على التميز المنظمي . مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ، 53 .
10. مها صاح إبراهيم. (2006). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المجلد 12 العدد: 39، 2012.

## قائمة المصادر و المراجع

11. الموجود , ح . ، (2018). التكافل بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية .مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العراق ، (105)العدد 24.
12. هند غدايفي ، أحمد فرحات. (2018). مقارنة نظرية للإبتكار وطرق قياسه وتنميته. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 35.
13. يوسف حجي مالطاني. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 18 العدد :03، 13-14.

## ثالثا- الرسائل الجامعية

1. أبو بكر بو سالم. (2015). دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي . دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، المديرية الجهوية للانتاج بحاسي الرمل (أطروحة دكتوراه غير منشورة) . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير : جامعة تلمسان .
2. ايهاب عبد ربه سهمود. (2013). واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز . (رسالة ماجستير غير منشورة) . غزة ، تخصص القيادة و الادارة جامعة الاقصى غزة .
3. شيغارة هجيرة. (2004). الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة . (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص إدارة أعمال . الجزائر : جامعة الجزائر .
4. عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). اثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمدربين في تحقيق التميزالتنظيمي . (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم ادارة الاعمال : جامعة الطائف السعودية .
5. عبد المعطي محمود البحيصي. (2016). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي . دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة ( رسالة ماجستير غير منشورة) . غزة ، الكلية الاقتصادية و العلوم الادارية : جامعة الازهر .
6. مجيد منصور حسين العايد. (2013). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الفردية . عمان الاردن : جامعة العلوم الاسلامية العالمية

## قائمة المصادر و المراجع

7. المحاسنة ،لميس عارف. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية و الرشاقة التنظيمية. دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية . الأردن ، جامعة الشرق الاوسط .

## المراجع باللغة الأجنبية

1. Carmeil, A. e. (2009). How topmangement team behavioral intergation and behavioral complexity emabla organizational ambidescterity . the leadership quarterly (2) 20.
2. Charles, A., & Tushman, O. R. (2013). Organizational Ambidexterity. past , presnet and , future , Academy of managemment perspectives , vol : 27, 4,
3. Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity :A theoretical model integrating networks and Absorptive capacity. journal of management and strategy(1).
4. Gibson, b. &. (2004). the antecedents ,consequenses , and mediating role of organizational ambidexteryty . academy of manegment jornal , 209-226.
5. Huang, p. w. (2010). why and how to be ambid extrous the relation ship bett wen envirommental pressures .
6. Luo, y. &. (2009). an ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies . acaddemy of management perspectives journal vol : 23(4), 49-70.
7. Porter, L. ,. (2004). Assessing business excellence . A guide to business exllence and self \_ assessment ; seconde ed tion . Amesterdam bosten i

اللاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين للاستمارة

التخصص	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب	
علم اجتماع تنظيم و عمل	أستاذ التعليم العالي	ساسي هادف نجاه	01
علم اجتماع تنظيم و عمل	أستاذة محاضرة قسم أ	ساطوح مهديّة	02
علم اجتماع تنظيم و عمل	أستاذ محاضر قسم أ	فريد بوعكاز	03
علم اجتماع تنظيم و عمل	أستاذة محاضرة قسم ب	بولسان نجاه	04

الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية



قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

البراءة التنظيمية و علاقتها بالتميز التنظيمي

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي و التجاري- الحروش-

إشراف الاستاذ:

د/ علي زوي نبيل

إعداد الطالبة :

ثليلاني فايزة

لبيانات الموجودة في هذه الاستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي لهذا من فضلك أختار

العبارة التي تراها مناسبة بوضع علامة X

شكرا لتعاونك.

السنة الجامعية

2024/2023

المحور - الخصائص الديموغرافية:

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي.....

4- الحالة الاجتماعية:

5- المستوى المهني:  أعزب (اء)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- الاقدمية في العمل: .....

المحور الثاني - البراعة التنظيمية:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
7	توجد رقابة دورية للعمال من طرف المشرفين.					
8	يتعامل معنا المدير بلباقة.					
9	يتشارك معنا المدير القرارات التي يتخذها .					
10	توجد حرية لإبداء الراي و الاقتراحات من طرف العمال .					
11	تسود في المؤسسة علاقات مودة بين العمال والإدارة.					
12	تبادر المؤسسة لحل المشكلات بين العمال بطريقة ودية.					
13	تقدم علاوات وفق الجهد المبذول في العمل.					
14	توجد عدالة في توزيع العلاوات و المكافئات.					
15	تتم مكافأة العمال المتميزين في العمل .					
16	العامل يعرف قواعد					

## الملاحق

					وإجراءات العمل بشكل واضح	
					يوجد تقسيم واضح للأقسام و المصالح في المؤسسة.	17
					نتلقى الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا.	18
					تتناسب المعلومات في قنوات الاتصال في المؤسسة بطريقة سلسة.	19
					يدرك العامل كيف يستقبل ويرسل المعلومات الخاصة بالأنشطة.	20
					هناك تنسيق بين العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية .	21
					أقدم يد المساعدة لزملائي بالعمل مهما كانت الظروف.	22
					مناخ العمل يساعد العمال على التأقلم بسرعة	23
					تمتاز الأنشطة المنوطة بالمرونة في التنفيذ والإنجاز.	24
					يتم وضع رزنامة زمنية لكل الأنشطة الأساسية في المؤسسة.	25
					هناك تحديد للأولويات في العمل .	26
					أقوم بجدولة الأعمال بالاعتماد على المفكرة الإلكترونية.	27
					أحترم الدوام الرسمي للعمل.	28

### المحور الثالث- التميز التنظيمي:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
29	أهداف المؤسسة واضحة لدى العمال					
30	توجد مناقشة جماعية حول الخطط المستقبلية للمؤسسة					
31	توزيع الأعمال يتوافق مع الخطة العامة للمؤسسة.					
32	تسعى المؤسسة إلى البحث عن أساليب وتقنيات جديدة لتطوير العمل.					
33	هناك تغييرات دورية في العمليات الأساسية داخل					

## الملاحق

					المؤسسة.	
					تمنح للعامل فرص التدريب و التطوير المهني.	34
					تعمل المؤسسة على تحديد نقاط القوة و الضعف لديها.	35
					تستغل المؤسسة الفرص التي تتاح لها في البيئة الخارجية.	36
					تقدم المؤسسة خدمات مجانية للمجتمع المحلي.	37
					تهتم المؤسسة بالجانب البيئي للمحيط .	38
					تنظم المؤسسة حملات لتنظيف الفضاء العام .	39
					تهتم المؤسسة بحاجيات العمال.	40
					تفعل المؤسسة أليات الخدمات الاجتماعية .	41
					لدي رغبة للاستمرار بالعمل في المؤسسة.	42
					أقدم ما لدي من جهد أثناء تأدية المهام والاعمال .	43
					يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية حول العمل.	44
					مناخ العمل يزيد من دافعتي في العمل .	45
					توجد اجتماعات دورية بين العمال و الإدارة.	46
					تم استشارة العمال اثناء إحداث تغييرات في العمل	47
					قيم المؤسسة قوية و ثابتة.	48
					ألتزم بمعايير الثقافة السائدة في المؤسسة.	49
					تعمل المؤسسة على تشجيع العمل بروح الفريق.	50
					تسود في المؤسسة قيم الولاء و الانتماء لها	51
					أتحمل كافة مسؤولياتي في العمل .	52
					اهتم بسمعة المؤسسة.	53
					أعتبر المؤسسة بمثابة بيتي الثاني.	54

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
الكلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
القسم: العلوم الاجتماعية  
الرقم: ..... / ق ع 11

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 20 août 1955- Skikda  
Faculté : Des Sciences Sociales Et Sciences Humaines  
Département : Sciences Sociales  
N°/...../DSS/

سكيكدة في: .....

إلى السيد: **المؤرخين، الاجتماعيين، والمثقفين، آخرون، يسبقوا الحروف**

الموضوع: تقديم تسهيلات لإنجاز بحث

في إطار ربط المؤسسة الجامعية بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي يشرفني  
أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب قصد تسهيلات للطلبة:

1- ..... **للإلتحاق بالدراسة**  
2- .....  
3- .....  
4- .....

حول موضوع:

..... **ما يقرب من 2000 شخص من علم الاجتماع لديهم وعمل**  
..... **الدراسة المتخصصة والمتميزين المتميزين**

- تقديم المعلومات المتوفرة في حدود إمكانياتكم، وذلك من تاريخ:

17 مارس إلى 3 أبريل

- نحن واثقون من مساعدتكم واهتمامكم بالجامعة الجزائرية.

وفي الختام تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
رئيس القسم  
د. عماد الفيلالي

مديرة الإدارة العامة  
مديرة الإدارة العامة  
مديرة الإدارة العامة

AGFODIV  
مديرة  
الإدارة العامة  
العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

المخلص

## المخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية (البراعة القيادية، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية) والتميز التنظيمي (التميز الاستراتيجي، المرونة الإدارية، التميز) ، وذلك من خلال تحديد درجة الارتباط بين الأبعاد التي يتشكل منها كل متغير .

وضمن هذا المسعى حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤل محوري مفاده :ما طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي ؟

وتم ترجمة ذلك في فرضيات إجرائية قابلة للقياس الميداني، هذا الأخير كان بالمركب الصناعي والتجاري اغروديف بالحروش ولقد تم الاستعانة بطريقة من طرائق المنهج الوصفي ، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى أدوات أخرى ثانوية كالملاحظة والوثائق والسجلات بالإضافة إلى الاعتماد على نموذج في جمع ترتيب البيانات Spss وطبقت على عينة عشوائية حصصية مكونة من 69 مفردة.

وتوصلت الدراسة على أهم نتيجة أنه توجد علاقة قوية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري بالحروش.

## Abstract :

The study aims to know the relationship between organizational ambidexterity (leadership ambidexterity, structural ambidexterity, contextual ambidexterity) and organizational excellence (strategic excellence, administrative flexibility, cultural excellence), by determining the degree of correlation between the dimensions that make up each variable.

Within this endeavor, the study attempted to answer a central question: What is the nature of the relationship between organizational ambidexterity and organizational excellence?

This was translated into procedural hypotheses that can be measured in the field. The latter was at the Agrodev Industrial and Commercial Complex in Al-Harouch. One of the methods of the descriptive method (quota sample) was used, and the questionnaire was relied upon as a main tool in collecting data, in addition to other secondary tools such as observation, documents, and records, in addition to... The SPSS model was used to collect data and was applied to a random quota sample of 69 individuals.

The study reached the most important result that there is a strong relationship between organizational prowess and organizational excellence in the industrial and commercial complex in Haroush