مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية
Eissn :2602-5264 Issn : 2353-0499
المجلد12/ العدد:03(2024)، ص: 818-832

محددات التميز التنظيمي في المنظمة من وجهة نظر عمال شركة" Bifa" بقسنطينة

Determinants of organizational excellence in the organization from the point of view of the workers of the "Bifa" company in Constantine

بوودن نبيلة [1]

[1] جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2- (الجزائر)،

nabila.bououden@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2024/06/10 تاريخ القبول: 2024/09/14 تاريخ النشر: 2024/10/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المحددات التنظيمية المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عمال شركة"Bifa" بقسنطينة ،من خلال تسليط الضوء على متغير التميز التنظيمي وبعض أبعاده(تميز القيادة،تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية)، بحيث قامت الباحثة ببناء استبيان طبق على عينة عشوائية متكونة من 50 عاملا ،كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.SPSS25

توصلت الدراسة إلى أن درجة مساهمة المحددات التنظيمية متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عمال شركة "Bifa" بقسنطينة

كلمات مفتاحية: التميز التنظيمي،تميز القيادة،تميز المرؤوسين ، تميز الإستراتيجية.

Abstract: This study aims to know the organizational determinants that contribute to achieving organizational excellence from the point of view of the workers of the "Bifa" company in Constantine, by shedding light on the variable of organizational excellence and some of its dimensions (leadership excellence, subordinate excellence, strategic excellence), so that the researcher built a questionnaire that was applied to a sample It was a random study consisting of 50 factors. The study also relied on the descriptive approach and used statistical methods represented by the arithmetic mean and standard deviation using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS25.0).
The study found that the degree of contribution of organizational determinants to achieving organizational excellence is moderate from the point of view of the workers of the "Bifa" company in Constantine.

Keywords: Organizational excellence, leadership excellence, subordinate excellence, and strategic excellence

–

***المؤلف المرسل:** نبيلة بوودن

1. مقدمة

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية معقدة تتميز بالتغيرات والتطورات الهائلة و السريعة في المعرفة و التكنولوجيا ، لتجد نفسها تواجه تحديات تجبرها على تبني ممارسات إدارية جديدة والتخلي عن الأساليب التقليدية و الروتينية في العمل، و البحث على الأساليب والطرق الأكثر فعالية لتحسين فعاليتها وكفاءتها، من أجل مواكبة التطورات خاصة في ظل المنافسة الشديدة، فالمنظمات لم تعد مطالبة فقط بتحقيق الأداء وإنما أصبحت تسعى للتميز من أجل البقاء والاستمرار.

فالتميز التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والحيوية في مجال السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، والذي أصبح محط اهتمام العديد من

المنظمات التي تحرص على تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس الاكتفاء فقط بمواجهة المشاكل والعقبات،فالتميز التنظيمي حالة من التميز الإبداعي والتنظيمي وتحقيق أعلى مستويات الأداء،وبالتالي تحقيق نتائج متميزة تتفوق بها على المنافسين .

ولهذا نجد أن معظم المنظمات تسعى إلى تبني أساليب و ممارسات حديثة وأنظمة فعالة وفريدة من نوعها وتسعي نحو الاستفادة من الفرص المناسبة، لذلك أصبح التميز التنظيمي يأخذ حيزا كبيرا في المنظمات كونه عنصرا مؤثرا في أداء العاملين، ولتحقيق التميز يتطلب من كافة العاملين القيام بالمهام بالشكل المطلوب وإدراك تام بأبعاد التميز التنظيمي، فنجاح أي منظمة مرتبط إلى حد كبير من خلال حرصها على إتباع قيادة تساهم في تحقيق الأداء والتفوق ، ووضع رؤية للمستقبل وترجمتها إلى واقع ملموس والسعي لنشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطبيق إستراتيجية فعالة، وتفويض قدر أكبر من الحرية، وتشجيع الأفكار من خلال العمل مع المرؤوسين لتمكينهم من التنفيذ بفعالية، وإنشاء هيكل تنظيمي مرن من اجل الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف مع التطورات، وتعزيز ثقافة التميز ودعم وتشجيع الإبداع في مختلف أنشطتها ومجالات عملها من أجل البقاء والاستمرارية لما يضمن لهم التميز عن باقي المنظمات المنافسة ، فالبقاء التنظيمي يعتمد على عملية تحقيق التميز من خلال خلق وتحسين الاختلافات الايجابية عن المنافسين.

لذلك نحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على بعض محددات التميز التنظيمي كأحد أهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في السلوك التنظيمي، لأنه أصبح ضرورة حتمية اقتضتها خصوصية بيئة العمل لذلك تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما هي المحددات التنظيمية التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة؟

- هل يساهم تميز القيادة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة؟

- هل يساهم تميز المرؤسين في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة؟

- هل يساهم تميز الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة؟

2.فرضيات الدراسة

1.2الفرضية العامة:

تساهم بعض المحددات التنظيمية(تميز القياة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

2.2الفرضيات الجزئية:

- يساهم تميز القيادة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

- يساهم تميز المرؤسين في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

-يساهم تميز الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

3.أهمية الدراسة:

للتميز التنظيمي أهميه بالغه في المؤسسات تتمثل في عملية التطوير والتحسين بشكل مستمر، حيث أن التميز التنظيمي يكفل الاستمرارية والبقاء في صدارة المنافسة بين المؤسسات الأخرى كما أن له دور داخل المؤسسة نفسها من حيث زيادة ولاء العاملين فيها وزيادة الرغبة بالعطاء والابتكار للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن هنا تناولت هذه الدراسة موضوع مهم من خلال بعض المحددات التنظيمية التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي كتميز القيادة والمرؤوسين والإستراتيجية ومدى توفرها بالمؤسسة الجزائرية،

4.أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على متغير التميز التنظيمي .
- معرفة مدى توفر محددات التميز التنظيمي بالمؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة تميز القيادة في تحقيق التميز التنظيمي.

- معرفة مدى مساهمة تميز المرؤوسين في تحقيق التميز التنظيمي
- معرفة مدى مساهمة تميز الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

5. مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف بأنه التميز المعرفي الذي يمتلكه الفرد، حيث أنه محور العمل الذي تقوم به المنظمة، مما يساعد المنظمة على تجاوز أفضل الممارسات العالمية بشكل مستمر في أداء المهام وفهم القدرات والعوامل الخارجية ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين والبيئة المحيطة .(حسوني، 2010، ص .212)

ويُعرف أيضًا بأنه التحسين المستمر للدورات التي تقدمها المؤسسة، والتي تم تطويرها وفقًا للتغيرات المستمرة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتوفير مهارات فريدة .(الدرادكة،2001،ص14)

ويتم تعريفه أيضًا من خلال المنظمات التي تسعى إلى استغلال الفرص الرئيسية التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال وتلتزم برؤية مشتركة يقودها هدف واضح وموارد كافية وحرص للأداء(Bukhart, 1993,p15

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التميز التنظيمي هو سعي المنظمة جاهدة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة، والحفاظ على تميزها عن المنافسين الآخرين من خلال التحسين المستمر في كل من القيادة و المرؤوسين ، والتخطيط الاستراتيجي، والهياكل التنظيمية المرنة، والثقافة المشجعة على الإبداع والتميز.

6.محددات التميز التنظيمي

1.6تميز القيادة

يمثل المدى الذي تساعد فيه قدرة القائد الفريدة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير فرص التطوير، وقبول الأعمال الصعبة، مما يساعد المنظمة على اجتياز العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

2.6تميز المرؤوسين

يمثل الحماس المتميز والقدرات العقلية الفريدة والإبداع لدى أعضاء المنظمة في أداء المهام التنظيمية، والتي تساعدهم على التغلب على العقبات التي

تواجههم دون ندم، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة لتحسين درجة الإنجازات التنظيمية وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

3.6الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دورًا مهمًا للغاية في دورة حياة المنظمة، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق عمليات عمل دقيقة ومنظمة وتحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة داخل المنظمة.و الرغبة في تحقيق الأهداف وتحقيق الأداء العالي

4.6تميز الإستراتيجية

إن درجة تفرد الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والتفاعل بين هذه الخطوات كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تربط نقاط قوة المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

5.6تميز الثقافة التنظيمية

وهو يمثل درجة التوافق السلوكي الذي يعكس القيم والمعتقدات الفريدة للأفراد المؤثرين في المنظمة ويتضمن عناصر مثل الانفتاح والتعاون والثقة والأصالة و الاستقلالية ومواجهة المشكلات. (.السعودي،2008،ص264)

الجانب التطبيقي

1.وصف مجال إجراء الدراسة: تمت الدراسة بشركة Bifa التي تأسست سنة2014 وهي شركة جزائري تركية لصناعة البسكويت والحلويات والمشروبات غير غازية، تتربع على مساحة تقدرب40.000م2، تقع في الجهة الشمالية لمدينة قسنطينة بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد ،يبلغ عدد عمالها 371 عامل.

.

2- المنهج المستخدم: بما أن هذه الدراسة تدور حول معرفة محددات التميز التنظيمي حسب آراء عمال Bifa ، فالمنهج الأنسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، فهو يعرف على أنه " هي مجموعة شاملة من إجراءات البحث لوصف الظواهر على أساس جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها

بشكل كامل ودقيق لاستخراج معناها واستخلاص النتائج حول الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة والتعميم. (الراشدي،2000،ص59)

3. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث بالمجتمع الإحصائي الذي يجري فيه البحث لأنه عبارة عن جميع مكونات الظاهرة التي يدرسها الباحث.(المحمودي،1999،ص199)

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة Bifa حيث يبلغ عددهم 371عاملا

4.عينة الدراسة:

لقد استخدمنا العينة العشوائية ، حيث بلغ عدد العينة 50 بعد استبعاد الاستمارات الناقصة، كما تم استبعاد العمال الذين طبقنا عليهم الدراسة الاستطلاعية بهدف بناء أداة الدراسة والتأكد من شروطها السيكومترية وتطبيقها في صورتها النهائية. إضافة الى رفض العديد من العمال للإجابة على الاستمارة.

5.أدوات جمع البيانات

إن طبيعة مجال البحث وطبيعة التساؤلات التي يطرحها الباحث و البيانات المراد الحصول عليها هي التي تحدد الأداة أو التقنية الملائمة لبحثه، وفي هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بحيث قسمت محددات التميز التنظيمي إلى ثلاث محاور رئيسية تم صياغتها اعتمادا على الجانب النظري للدراسة واطلاعنا على بعض الدراسات السابقة.

المحور الاول: و هو يعبر على بعد تميز القيادة وعدد بنودها (09)

المحور الثاني: و هو يعبر على بعد الثقة في رئيس القسم وعدد بنودها (08)

المحور الثالث و هو يعبر على بعد الثقة في زملاء العمل(08)

والمقياس النفسي الذي أعتمد في بناء استبيان هذه الدراسة هو مقياس ليكارت لقياس الاتجاهات، لذلك فإنّ أبعاد الاستجابة على كل بند من بنود هذا الاستبيان تتحدد في ثلاث فئات هي: (نعم، أحيانا ،لا) بحيث أعطيناها الأوزان التالية على الترتيب التالي: (3 ، 2 ، 1).

6.حساب الشروط السيكومترية (الصدق والثبات) لاستبيان الدراسة:

1.6حساب الصدق:

1.1.6صدق المحكمين:

قمنا بعرض هذا الاستبيان على 08 من المحكّمين، و تم استرجاع 05 استمارات، والتي تم الموافقة عليه وأنّ بنود هذا الاستبيان تنسجم (تقيس) إلى حدٍّ كبير مع موضوع الدراسة.

2.1.6صدق المحتوى:

على اعتبار أنّ صدق المحتوى يعتبر أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام وأيضاً تأكيد عدد من الباحثين على أهميته، فقد قمنا باعتماده في هذا الاستبيان بهدف الاستدلال على مصداقية حكمنا السالف الذكر، و هذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشيLaushe و التي مفادها:(Muchinsky2012. p178)

$$\text{ن م ص} = \frac{\text{ع و} - \frac{\text{ع}}{2}}{\frac{\text{ع}}{2}}$$

- ♦ ع و: عدد المحكّمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.
- ♦ ع: عدد المحكّمين الإجماليين.

- تجميع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على هذه الأخيرة – البنود – و الناتج المحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

و بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة الصدق مساوية ل0.90 وهي نسبة عالية.

2.6.الثبات: ولتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي بعد تطبيق الأداة في صيغتها الأولية على 8 أفراد، تم الحصول على قيمة ثبات مساوية ل(0,82. وهي قيمة ثبات عالية.

جدول1: يمثل معاملات الثبات لألفا كرومباخ

محددات التميز التنظيمي	معاملات الثبات
تميز القيادة	0،86
تميز المرؤوسين	0،73
تميز الاستراتيجية	0.86
التميز التنظيمي ككل	0.82

7.أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام SPSS (0.25)

1.7 **المتوسط الحسابي**:

فبعد جمع البيانات اللازمة لمحاور استبيان أبعاد التميز التنظيمي قمنا بتفريغها و ترميزها بواسطة SPSS و قد قام البرنامج بحساب المتوسطات الحسابية حسب الأبعاد و البنود حيث أنّ المتوسطات الحسابية تحدد ميول و تمركز الآراء حول إحدى الدرجات الثلاثة لمقياس ليكارت لقياس الاتجاهات.

ولقد تم اعتماد نموذج ليكارت الثلاثي بهدف إعطاء الأحكام على المتوسطات الحسابية ولتحديد طول فئات مقياس ليكارت الثلاثي، تم حساب المدى بطرح أكبر قيمة من أصغر قيمة في المقياس (3 – 1 = 2) وقسمة المدى (2) على أكبر قيمة في المقياس (2 : 3 = 0,66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى القيمة في المقياس(1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2:للحكم على مدى مساهمة أبعاد التميز التنظيمي حسب آراء العمال

الفئة	لا	أحيانا	نعم
المتوسط الحسابي	1-1.66	1.67 -2.32	2.33-3
درجة المساهمة	متدنية	متوسطة	مرتفعة

إعدادالباحثة

2.7 **الإنحراف المعياري**: لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت آراء العاملين (الأقلية) عن متوسط كل الآراء (الأغلبية).

8عرض نتائج الدراسة:

1.8عرض النتائج الخاصة بمحور تميز القيادة:

الجدول 3: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد المرتبط بتميز القيادة ومساهمته في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء العمال

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
1	2.00	0.97	متوسطة	7
2	2.25	0.63	متوسطة	2
3	2.20	0.91	متوسطة	3
4	2.00	0.79	متوسطة	8
5	2.15	0.74	متوسطة	4
6	2.05	0.88	متوسطة	6
7	1.80	0.83	متوسطة	9
8	2.40	0.75	مرتفعة	1
9	2.10	0.85	متوسطة	5
المجموع الكلي	2.10	0.79	متوسطة	

إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (3) الذي شهد تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد تميز القيادة ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي بشركة Bifaحسب آراء العمال بمتوسط حسابي كلي قدر ب(2.10) حيث يقع ضمن الفئة الثانية (1.67- 2.32) والذي يمثل البديل (أحيانا)حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بدرجة تميز متوسطة في القيادة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.79) مما يدل على تشتت أراء عمال شركةBifa

كما أشارت النتائج أن أغلب البنود متوسطاتها الحسابية ضمن الفئة الثانية وبدرجة متوسطة، ماعدا البند رقم (8) والمتمثل في"يحرص المدير على تطبيق معايير الجودة" والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة(2.33-3) والذي يمثل البديل نعم حسب مقياس ليكارت الثلاثي وانحراف معياري قدر ب (0.75) مما يدل على تشتت آراء العمال وبدرجة تميز مرتفعة في القيادة ، في حين جاءت العبارة رقم(7) المتمثلة في "ترى أن المدير يسعى في استغلال الفرص التطورية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.80) حيث يقع ضمن الفئة الثانية (1.67- 2.32) والذي يمثل البديل (أحيانا)حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بدرجة تميز متوسطة في القيادة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.83) مما يدل على تشتت أراء عمال شركةBifa .

2.8عرض النتائج الخاصة بمحور تميز المرؤوسين

الجدول 4: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد المرتبط بتميز المرؤوسين ومساهمتهم في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء العمال

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
10	2.15	0.74	متوسطة	1
11	1.65	0.81	قليلة	7
12	1.80	0.76	متوسطة	6
13	1.95	0.82	متوسطة	2
14	1.95	0.60	متوسطة	3
15	1.95	0.88	متوسطة	4
16	1.85	0.48	متوسطة	5
17	1.60	0.68	قليلة	8
المجموع	1.87	0.72	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (4) الذي شهد تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد تميز المرؤوسين ومساهمتهم في تحقيق التميز التنظيمي بشركة Bifaحسب آراء العمال بمتوسط حسابي كلي قدر ب(1.87) حيث يقع

ضمن الفئة الثانية (1.67- 2.32) والذي يمثل البديل (أحيانا)حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بدرجة متوسطة ، وانحراف معياري يقدر بـ (0.72) مما يدل على تشتت أراء عمال شركةBifa

كما أشارت النتائج أن أغلب البنود متوسطاتها الحسابية ضمن الفئة الثانية وبدرجة متوسطة، ماعدا البندرقم (11) المتمثل في"يتمكن المرؤوسين من تطوير قدراتهم من خلال البرنامج التدريبي" والبند رقم 17 والذي يمثل " تحرص المنظمة على تعزيز قدرات المرؤوسين " حيث يقعان ضمن الفئة الأولى(1- 1.66) والذي يمثل البديل لا حسب مقياس ليكارت الثلاثي وبدرجة قليلة،

3.8عرض النتائج الخاصة بمحور تميز الإستراتيجية

الجدول 5: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد المرتبط بتميز الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء العمال

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
18	2.25	0.71	متوسطة	1
19	1.95	0.75	متوسطة	4
20	1.65	0.67	قليلة	8
21	2.05	0.75	متوسطة	3
22	2.10	0.78	متوسطة	2
23	1.90	0.91	متوسطة	6
24	1.95	0.82	متوسطة	5
25	1.70	0.86	متوسطة	7
المجموع	1.94	0.78	متوسطة	

من خلال الجدول رقم (5) الذي شهد تجانس الى حد كبير في استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد تميز الاستراتيجية ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي بشركة Bifaحسب آراء العمال بمتوسط حسابي كلي قدر ب(1.94) حيث يقع

ضمن الفئة الثانية (1.67- 2.32) والذي يمثل البديل (أحيانا)حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بدرجة متوسطة ، وانحراف معياري يقدر بـ (0.78) مما يدل على تشتت أراء عمال شركةBifa

كما أشارت النتائج أن أغلب البنود متوسطاتها الحسابية ضمن الفئة الثانية وبدرجة متوسطة، ماعدا البند رقم (20) المتمثل في"تتيح المنظمة للموظفين المشاركة في صياغة الإستراتيجية حيث يقع ضمن الفئة الأولى(1- 1.66) والذي يمثل البديل لا حسب مقياس ليكارت الثلاثي، وانحراف معياري قدر (0.67) مما يدل على تشتت آراء عمال شركةBifa

9.مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

جدول 6:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتميز التنظيمي ككل

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة
تميز القيادة	2.10	0.79	متوسطة	1
تميز المرؤوسين	1.87	0.72	متوسطة	3
تميز الاستراتيجية	1.94	0.78	متوسطة	2
التميز التنظيمي	1.97	0.76	متوسطة	

1.9مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: يساهم تميز القيادة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة

من خلال النتائج المتحصل عليها بالنسبة لبعد تميز القيادة نستنتج أنه يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة ، بحيث نجد المدير يحرص على تطبيق معايير الجودة من خلال التحسين المستمر وتبني أساليب التطوير والنمو في المنظمة فبعد أن كانت تهتم بصناعة البسكويت وتقديم تشكيلة متنوعة ورفيعة الدوق للحلويات التي تنافس مواصفاتها وجودتها أكبر العلامات ، كما أنها توجهت للاستثمار في مجال المشروبات غير غازية ،

إلا أنه من خلال النتائج نرى أن القادة في حاجة أكثر إلى تبني أدوار وتطبيق أساليب لدعم السلوك المتميز، بحيث لاحظنا أنه لا تشجع عمالها على العمل المتميز والمنفرد، ولا تطبق الإجراءات بالمرونة الكافية أثناء تأدية العمل، كما يجب أن يكون هناك توضيح للأهداف التي تسعى إليها المنظمة.وتجاهلها في بعض الأحيان لاستغلال الفرص التنظيمية وربما يرجع ذلك أنها لها ثقة كبيرة في كل ما تنتجه والمركز الذي تحتله في السوق العالمية.ولذلك يساهم تميز القيادة بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

2.9مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يساهم تميز المرؤسين في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن بعد تميز المرؤوسين يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.ويرجع ذلك الى أن المنظمة تمنح للمرؤوسين صلاحيات محدودة لإنجاز المهام الوظيفية فقط ،كما أن المنظمة لا تفتح لهم المجال الكافي لمشاركتهم في القرارات التي تخصهم وإبداء آرائهم أي أنه هناك مركزية في اتخاذ القرارات ، وعدم تقديم المكافآت للأعمال المتميزة بصفة دائمة،كما أن العمال لا يتلقون إطلاقا التدريب من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم. وهذا ما أدى إلى مساهمة تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa .

فالمنظمة كي تحقق التميز في المرؤوسين لابد من توسيع الصلاحيات وتفويض السلطة،وإعطائهم الحرية في العمل ،والتدريب المستمر للمرؤوسين يجعلهم يقدمون الأداء المتميز في عملهم، وفتح قنوات الاتصال والتواصل بين القادة والمرؤوسين لإبداء آرائهم وتشجيعهم لتقديم أفكارهم،

3.9مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: يساهم تميز الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن تميز الاستراتيجية يساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة

ويرجع ذلك إلى أن الإستراتيجية تبنى على ضوء احتياجاتها في بعض الاحيان ولا تنسجم مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،كما أنه لا تعتمد على الخطط البديلة لمواجهة مختلف التغيرات، ولا تقوم بدراسة متواصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وغير حريصة على شرح الإستراتيجية لمختلف المستويات التنظيمية ولا تمنح الفرصة للعمال لصياغة الاستراتيجية من خلال مشاركتهم لاراءهم وأفكارهم باعتبارهم هم الأقرب إلى الواقع.

4.9مناقشة الفرضية العامة: تساهم المحددات التنظيمية(تميز القياة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة

يتبين من خلال الجدول(6) ان مساهمة المحددات التنظيمية(تميز القياة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية) بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة،بمتوسط حسابي كلي قدر بـ(1.97) حيث يقع ضمن الفئة الثانية (1.67- 2.32) والذي يمثل البديل (أحيانا)حسب مقياس ليكارت الثلاثي، بدرجة تميز متوسطة، وانحراف معياري قدر بـ(0.76) مما يدل على تشتت آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

- بحيث احتل المرتبة الأولى بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.10) أي بدرجة مساهمة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي وانحراف معياري قدر بـ(0.0.79) حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة..
- أما بعد تميز الإستراتيجية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(1.94) بدرجة مساهمة متوسطة في بناء تحقيق التميز التنظيمي

وانحراف معياري قدر بـ(0.78) حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة.

- أما بعد تميز المرؤوسين جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ(1.87) بدرجة مساهمة متوسطة في بناء التميز التنظيمي وانحراف معياري قدر بـ(0.72) حسب آراء عمال شركة Bifa بقسنطينة ولقد

10.خاتمة

بما أن التميز التنظيمي هو سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة لذلك أصبح يأخذ حيزا كبيرا في المنظمات كونه عنصرا مؤثرا في أداء العاملين، ولتحقيق التميز يتطلب من كافة العاملين القيام بالمهام بالشكل المطلوب وأن يكونوا على وعي تام بأبعاد التميز التنظيمي فنجاح أي منظمة مرتبط الى حد كبير بكفاءة وفعالية القائد الإداري في تسير العمل لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الأهداف، والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عاملا أساسيا في دعم سير عمل المنظمة نحو الوصول إلى التميز التنظيمي

ولقد جاءت هذه الدراسة الميدانية لمعرفة مدى مساهمة المحددات التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عمال شركة Bifa بقسنطينة،ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مساهمة محددات التنظيمية(تميز القياة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية) بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي ، بحيث أحتل بعد تميز القيادة المرتبة الأولى ثم تميز الإستراتيجية ثم تميز المرؤوسين بدرجة مساهمة متوسطة في تحقيق التميز التنظيمي.

فمن خلال ما سبق يجب توافر هذه الأبعاد والتزام المنظمة بها حتى تضمن لها مكانا مرموقا بين المنظمات ، فالاهتمام بالتميز التنظيمي في كافة المستويات الإدارية له

دورا كبير في تقوية المنظمة وخلق مناخ تنظيمي يدفع بالمنظمة نحو التغير والتطور و الازدهار.

التوصيات

- التركيز على الموارد البشرية وتقبل أفكار الموظفين وتطوير مهاراتهم.
- وجود هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة .
- وضع خطة إستراتيجية واضحة وواقعية تتوافق مع تطلعات المنظمة واحتياجاتها .
- الإشراف على قرارات الإدارة .
- وجود البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي مثل التكنولوجيا ووسائل الاتصال وأساليب التدريب وغيرها.
- تقديم حوافز مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الأفراد المتميزين، وتحسين ظروفهم، وكسب ولائهم للمنظمة.
- الاستفادة من نظم المعلومات المتاحة على نطاق واسع لتسهيل التبادل المستمر للمعلومات بين الإدارات والوحدات.

11. قائمة المراجع:

- الدرادكة، مأمون وآخرون (2001): *إدارة الجودة الشاملة*، ، ط1 ، الأردن ، دار صفاء

– السعودي، موسى أحمد (2008): *أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميّز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4 (3)، ،ص264

-الراشدي، بشير صالح(2000)،*مناهج البحث التربوي*،الكويت،دار الكتاب الحديث.

– المحمودي محمد سرحان علي(1999)، *مناهج البحث العلمي* ، ط3، اليمن، دار الكتب.

– حسوني، اثير عبد الأمير 2010: *ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي*– دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية،بغداد .*مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية*،1(2) ص212

-Boukhart Patrik.J(1993) Successful Strategic planing, a guid for nonprofit agencies and organization, new bury parck CA sage publication, New york.

-Muchinsky, Paul.M(2012): Psychology applied to work an introduction to industrial and organization psycology, (10th ed), hypergraphic press.