



-جامعة غرداية - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي
- دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية -

تحت إشراف الأستاذ : بن أودينة بوحفص

مساعد المشرف الأستاذ : بن شاعة وليد

من إعداد الطالبين:

- صيتي قدور

- بن اسماعيل مروان

قدمت بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ شنيبي عادل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
د/ بن أودينة بوحفص	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بن شاعة وليد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022



-جامعة غرداية - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي
- دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية -

تحت إشراف الأستاذ: بن أودينة بوحفص
مساعد المشرف الأستاذ : بن شاعة وليد

من إعداد الطالبين:

- صيتي قدور

- بن اسماعيل مروان

قدمت بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ شنيبي عادل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
د/ بن أودينة بوحفص	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بن شاعة وليد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022



اهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

كل من نطق لسانه بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى علي خير البرية محمد عليه الصلاة
وأزكى التسليم

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، وللذين كانا بعد الله عز وجل سببا في إمدادي
بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.
إلى إخوتي الأعمام وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة موارد بشرية (2022/2021م) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى المضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

مروان





الحمد لله لا يسعني بعد إكمال هذا التقرير إلا أن أحمد الله تبارك وتعالى على عظيم نعمته وجليل
منته فهو خلقنا وهدانا ووفقنا وفتح لنا أبواب فضله وإحسانه أما بعد :
إلى روعي أبوي الطاهرتين تغمدهما الله برحمته وأسكنهما فسيح جنانه
إلى من هم أقرب إلي من روعي و إخوتي الأعزاء مصدر العطاء والقوة في هذه الحياة .
صديقي العزيز الذي قاسمني عناء البحث: مروان
إلى كل الزملاء بشعبة إدارة الموارد البشرية دفعة 2022/2021
إلى كل من يعرفني .
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

قلور

شكر و عرفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، أن وفقتنا بإنجاز هذا

العمل

لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعض الرضا... أما بعد:

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين المشرفين

بن أودينة بوحفص / بن شاعة وليد

اعترافا منا بجميله أولا على قبوله الإشراف على الموضوع

والذين منحوا وقتهم واهتمامهم ولم يدخروا جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاتهم ونصائحهم، حفظهم الله وأطال في عمرهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لإبنة أخي "رجاء" على مشاركتها معنا في إنجاز هذه المذكرة

كما ونتقدم بخالص الشكر للصديق والأخ الدكتور صيتي عبد اللطيف على توجيهاته المقدمة لنا في إنجاز هذه

المذكرة ونتقدم بخالص الشكر والامتنان للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية وإلى

كل عمال مديرية التوزيع " للكهرباء والغاز " بغارداية

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تمكين الموارد البشرية وأثرها على النجاح التنظيمي ، وإبراز أهم النقاط والابعاد التي من شأنها ان تعزز فعالية الموارد البشرية وتوفير كل سبل تطبيقها وواقعها داخل المؤسسات ، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين الموارد البشرية،

إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتنميتها وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الاداء بالمكافآت وتفويض السلطات، ومنح الصلاحيات كل هذا بهدف تحقيق نجاح تنظيمي بكفاءة وفاعلية تعكس واقع تمكين الموارد البشرية الفعال ، وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام وسيلة الاستبيان، ثم معالجتها اعتمادا على برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لتمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي، ويرجع هذا الاثر إلى الكفاءة والفاعلية من خلال توفر خاصية امتلاك المعلومات وقوة فرق العمل والحالة النفسية للموارد البشرية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الكلمات المفتاحية : تمكين ، تمكين موارد بشرية ، نجاح تنظيمي

Abstract:

The study aims to demonstrate the importance of human resources empowerment and its impact on organizational success, highlighting the most important points and dimensions that enhance the effectiveness of human resources and provide all their application and realities within organizations, requiring them to move from a leadership and control model to a human resources empowerment model.

In addition to promoting and developing human competencies, encouraging task forces and participation, stimulating the performance of rewards and delegation of authority, and granting the powers of each to achieve efficient and effective organizational success that reflects the benefits of effective human resources empowerment. The data were collected from the sample study using the questionnaire, and then processed based on the statistical package program (spss) using appropriate statistical methods. The study found a series of results, the most important of which: the positive impact of human resources empowerment on organizational success, due to efficiency and effectiveness through the availability of information possession, the strength of task forces and the psychological state of human resources of the Directorate of Distribution of Electricity and Gas of ghardaia State.

Keywords: empowering, empowering human resources, organizational success

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

-	الإهداء
-	كلمة شكر
II	الملخص.....
III	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
(أ-ح)	مقدمة.....
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
(18-1)	المبحث الاول: أساسيات تمكين الموارد البشرية.....
(27-18)	المبحث الثاني: أساسيات النجاح التنظيمي.....
(33-28)	المبحث الثالث: دراسات سابقة.....
33	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية	
(45-36)	المبحث الأول: الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة.....
(57-46)	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة الميدانية.....
(75-58)	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
76	خلاصة الفصل.....
79	الخاتمة.....
82	قائمة المراجع.....
86	الملاحق.....
100	الفهرس.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	أبعاد تمكين الموارد البشرية حسب الترتيب الزمني لدراسة الباحثين	1
20	يوضح الفرق بين التفوق والنجاح	2
46	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	3
46	يوضح متغيرات الدراسة	4
47	يوضح خصائص عينة الدراسة	5
54	درجة أهمية بنود الاستبيان	6
55	يوضح الصدق البنائي لمحاو الاستبيان	7
56	معامل ثبات مقياس الدراسة	8
57	اختبار التوزيع الطبيعي	9
57	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	10
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور تمكين الموارد البشرية مع اتجاه إجابات العينة	11
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور النجاح التنظيمي مع اتجاه إجابات العينة	12
66	يوضح اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق تمكين الموارد البشرية	13
67	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين امتلاك المعلومات والنجاح التنظيمي	14
68	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاستقلالية وحرية التصرف والنجاح التنظيمي	15
69	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الحالة النفسية والنجاح التنظيمي	16
71	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين قوة فرق العمل والنجاح التنظيمي	17
72	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) على النجاح التنظيمي	18
73	نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على النجاح التنظيمي	19

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	يبين متغيرات الدراسة	(1-1)
26	يوضح أنواع الفاعلية	(2-1)
40	الميكال التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غارداية	(1-2)
43	الميكال التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	(2-2)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(4-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	(6-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(7-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
	قائمة المحكمين	1
	الاستبيان	2
	نتائج مخرجات spss للتساؤلات الفرعية (4,5) مع اختبار الفرضية الأولى	3
	نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية	4
	نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثالثة	5

مقدمة

توطئة:

تتم منظمات الأعمال بالسلوك التنظيمي محاولة التأثير في الميول الشخصي لمواردها البشرية، فالمنظمات ترغب في الوصول إلى المعلومات الضرورية الخاصة بوظائف وخصائص ومميزات الموارد البشرية التي يجب أن تشغل الوظائف الشاغرة من جهة، ومن جهة أخرى فهي تحرص على إتاحة فرص التعلم والنمو لمواردها البشرية من خلال عملية التمكين.

إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة و السريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث، وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة، أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

1. الإشكالية الرئيسية.

بعد ان شهد العالم مؤخرا عدة تحولات وتطورات في مجال ادارة الموارد البشرية والاهتمام بالعنصر البشري فانه من الجلي ان نتوقف عند هذا الاهتمام لنذكر جوهر عملية التمكين في تطوير الاداء والمهارات وتفويض السلطة والصلاحيات لدى المورد البشري والتي تعكس مردوديته بفعالية وكفاءة تمكننا تحقيق نجاح تنظيمي وعليه تم طرح الاشكالية التالية:

- ما مدى تأثير تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية وذلك

من وجهة نظر الموظفين ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهية تمكين الموارد البشرية ؟

- ماهية النجاح التنظيمي وماهي ابعاده ؟
- ما هو مستوى اهتمام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بابعاد تمكين الموارد البشرية ؟
- ما هو مستوى اهتمام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بابعاد النجاح التنظيمي ؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك تطبيق لتمكين الموارد البشرية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية .

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي من وجهة نظر الموظفين .

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحالة النفسية أو الادراك الناتج عن العامل على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقوة فرق العمل على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الموظفين في مديرية التوزيع للكهرباء

والغاز لولاية غرداية ، تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية للعمال (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس) على النجاح التنظيمي .

2. متغيرات الدراسة:

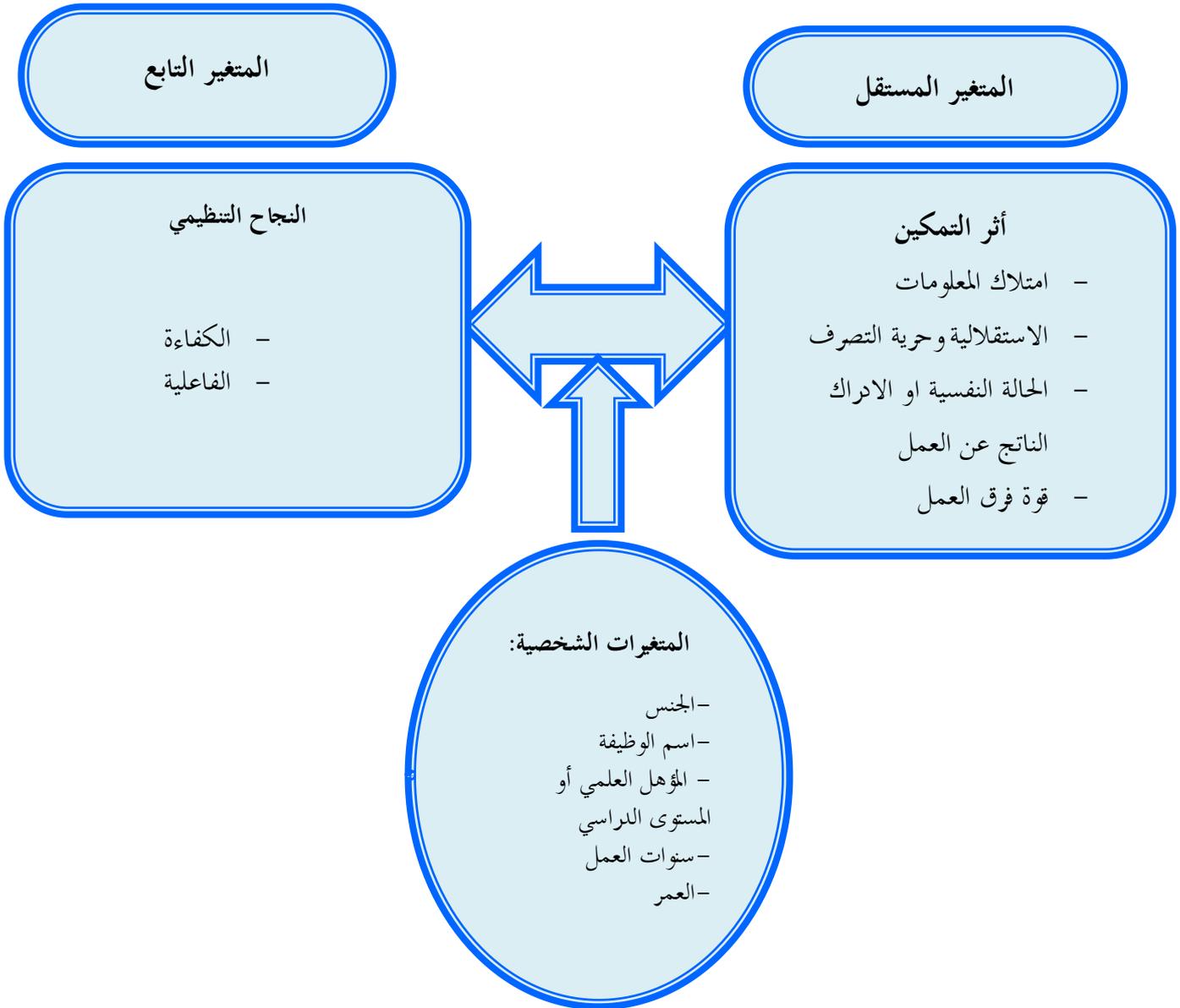
-المتغير المستقل: تمكين الموارد البشرية.

-المتغير التابع: النجاح التنظيمي.

نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وبناء على اشكالية الدراسة المطروحة تم اقتراح التصور للعلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 1-1: يبين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

3. حدود الدراسة: حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع بعض الحدود حيث تشمل الإطار الزمني الفترة من شهر مارس إلى غاية ماي من سنة 2022 ، بينما اقتصر الحيز المكاني على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز (غرداية).

أما بالنسبة للحدود البشرية والموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز ولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 عامل، تم توزيع استمارة البحث عليهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق إلى مفهوم أثر التمكين ومدى تأثيره و دوره على النجاح التنظيمي داخل المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- معالجة اشكالية الدراسة و التوصل الى نتائج و صياغة توصيات على ضوءها.
- معرفة مدى تأثير أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي.
- إبراز مدى أهمية تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي.
- محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بأثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي.

5. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة تتمثل في

- تبني مفهوم أثر تمكين الموارد البشرية و النجاح التنظيمي
- أهمية أخلاقيات المهنة الذي يعتبر محورا مهما لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- أهمية أثر تمكين الموارد البشرية في تأثيرها على اداء العمال في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لتحقيق أهدافها.
- أهمية دراسة الموضوع لكونه من المواضيع المهمة و المعاصرة بشكل عام ومديرية التوزيع للكهرباء والغاز بشكل خاص.

- تساهم هذه الدراسة في التأكيد ولفت انتباه المؤسسات الاقتصادية على ضرورة الاهتمام أكثر بأثر التمكين ودوره في تحقيق نجاح تنظيمي وأهداف مديرية التوزيع للكهرباء والغاز.

6. منهجية البحث:

يمكن تقسيم البحث إلى قسمين هما:

الجانب النظري:

وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تم التطرق فيه إلى ذكر أساسيات تمكين الموارد البشرية و المبحث الثاني تم فيه تناول جانب من أساسيات النجاح التنظيمي، ومن ثم حاولنا التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية والفرق بينهما في المبحث الثالث .

الجانب التطبيقي:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر المؤثرة في مفردات البحث وتزامنا مع الأهداف وطبيعة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي بغرض وصف واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة إمكانية تأثيرها داخل المؤسسة بحيث تضمن من تحقيق كفاءة وفعالية ، ومنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية، من خلال تصميم أداة القياس والمتمثلة في استبيان موجه لعينة من عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية، وذلك لقياس آرائهم حول موضوع الدراسة و هذا ما يتجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إلقاء الضوء على البحث العلمي وتحليله.

مصادر البيانات الثانوية:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة إضافة الى اعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة بحيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان الذي تم استخدامه لهذا الغرض ويتم التحقق من صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL من اجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات .

مصادر البيانات الأولية:

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

7. أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة والتطلع كأفاق في دراسة هذا الموضوع كما أن.
- الامام بأهمية التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية مما ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية، حيث يلاحظ قلة الدراسات حول هذا الموضوع خصوصا بما يتعلق بموضوع النجاح التنظيمي.
- فضلا عن كون الموضوع يتماشى مع تخصص الطالبين، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها.
- لفت انتباه القادة الإداريين الى ضرورة تعزيز عملية التمكين والتي من شأنها رفع مستوى الاداء والانتاجية.

الفصل الأول

أدبيات نظرية

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل الى مفهوم تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل و النجاح التنظيمي كمتغير تابع، فالمؤسسة التي تمتلك مورد بشري ذو كفاءة وفعالية تتمكن من امتلاك اداء فعال ونتاجية بوتيرة سريعة، و مشاركة هاته الطاقات التي تم تفويض السلطات وتحفيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار...، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كذلك تمكين المورد من حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بتفويض السلطة والصلاحيات في حدود العمل المتاح له، والتي إذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي لدى الموظفين من خلال

ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: أساسيات تمكين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات النجاح التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت تمكين الموارد البشرية والتجارب التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات تمكين الموارد البشرية

منذ بداية الثمانينيات ومفهوم التمكين (Donner Plein-Autorité) يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولت المؤسسات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تلجا العديد من المؤسسات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين. ومفهوم التمكين يركز بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والموارد البشرية وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموارد البشرية، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم مقابل نحن". فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لمواجهة المنافسة وتحقيق التميز. إن الاهتمام بمفهوم تمكين الموارد البشرية يشكل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال المعاصر في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية

سننتظر هنا إلى خلفيات مفهوم التمكين وتطوره، مع تحديد المفهوم الاصطلاحي له في أدبيات الإدارة

1) ماهية تمكين الموارد البشرية

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين الموارد البشرية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود لوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل واتخاذ القرارات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في العقد الأخير من القرن التاسع عشر، أي أن نظرية تمكين الموارد البشرية عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة الموارد البشرية في سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي.

إلا أن مصطلح "تمكين الموارد البشرية" فقد ظهر حديثاً في أدبيات الإدارة المعاصرة بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر مفهوماً مهماً خصوصاً إذا ما اقترن بعملية إدارة الجودة الشاملة، وتوجيه المؤسسة نحو العملاء بخلق الفعالية و/أو تقليل زمن اتخاذ القرار وتنفيذه.¹

حيث اختلفت اتجاهات الباحثين حول التمكين في كونه:²

✓ فلسفة مؤسسية جديدة؛

✓ إيديولوجيا إدارية؛

✓ استراتيجية إدارية.

¹BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management, 3em EdEditions d'organisation: Paris, 2001.P..258

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2009)، ص 67،68،69.

ولقد كانت عوامل عديدة وراء بزوغ هذا المصطلح والمفهوم، انطلاقاً من ضرورة تحقيق احتياجات العملاء وتوجهات المؤسسة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية، فإنه يجب على الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة القيام بأدوار أكثر إيجابية من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات. إن هذا يمكنهم من الإدلاء بوجهات نظرهم في القضايا المختلفة وبمنحهم حق الوصول للمعلومات وجعل مشاركتهم جزءاً من ممارسة الإدارة بالمشاركة مع بيئات العمل التي تتطلب مزيداً من الإبداع والابتكار والتطوير.³

أضف إلى ذلك:⁴

- ✓ اعتبار عامل اليوم أكثر نضوجاً من عامل أمس؛
- ✓ يجب أن يحصل العامل على بعض حرية التصرف والاستقلالية؛
- ✓ للعاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها، ومن ثمّ يمكن أن يسهموا في حلها؛
- ✓ يمكن أن تُتخذ القرارات بشكل أسرع إذا ما شارك العاملون في وضعها؛
- ✓ يصبح العاملون أكثر التزاماً إذا ما شاركوا في اتخاذ القرارات، إذ يحسون أنها من صنعهم.

و توجد عدة مداخل لدراسة تمكين الموارد البشرية، فهناك من درسه كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويعتبرون أن إدماج "تمكين الموارد البشرية" في واقع المؤسسات مرتبط بالأخذ بعين الاعتبار هدف إرضاء الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة، إن الزبون يحتاج أمامه شخص يستطيع أن يجيب عن استفساراته فوراً و يقرر في الحال، إذ أن تمكين الموارد البشرية ضروري لتحسين جميع العمليات و تفادي أسباب الأخطاء في اللحظة التي تقع فيها و خلل التشغيل، و لهذا كان لليابانيين السبق في تحقيق ثورة سريعة في تمكين الموارد البشرية من خلال إعطاء العامل المشغل لسلاسل الإنتاج الحق في إيقافها في حال إذا حدث عطب ما أو خلل في جودة المنتج في مرحلة من مراحل إنتاجه، أي أن التمكين يبدأ عند تطبيق الجودة في المصانع التي تعمل بنظام "الإنتاج الصحيح من المرة الأولى".

³ المرسي جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: القاهرة 2003، ص 76.

⁴ يس سعيد عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (مركز وايد سرفيس: القاهرة، 1994)، ص 66.

في حين ينظر البعض للتمكين⁵ أنه من بين المداخل الجذرية للتطوير الإداري، إذ برأيهم يرمي تمكين الموارد البشرية إلى إشراك الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة (خاصة الصفوف الأولى) في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهونها فضلاً عن دورهم، إضافةً كونه مسار مهم للمعلومات من أسفل إلى أعلى، إذ التمكين مفهوم يتمحور حول الإجابة على أسئلة تثار في ذهن العامل وهي:

✓ من أنا؟

✓ كيف ارتبط بالإدارة العليا؟

✓ كيف أغير من أسلوبى القديم؟

✓ ما هو المتوقع مني؟

✓ كيف ارتبط بزملائي؟

ويعتبره آخرون كمدخل لتحسين الأداء لكونه شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.

أما الذين يرون فيه مبدأ من مبادئ الإدارة المفتوحة فنجد أن⁶ علي محمد عبد الوهاب يعرفه في أنه "منح الموارد البشرية قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب الموارد البشرية في إدارة المؤسسات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".

2) تعريف تمكين الموارد البشرية:

ونأتي على تفصيل مفهوم التمكين فيما يلي:⁷

المعنى اللغوي للتمكين: هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية.

⁵ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، (مؤسسة الوراق: الأردن، 2001)، ص 278.

⁶ فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، (إيثراك: القاهرة، 2001)، ص 95.

⁷ عامر يس سعيد، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، 1994، ص 164.

المعنى الفكري للتمكين:

- ✓ هو عقد اجتماع بنقل السلطة وبنشر الرقابة (اللامركزية)؛
- ✓ هو نقل قوة اتخاذ القرارات، والتصرف، والرقابة إلى مستويات أدنى.

المعنى العملي للتمكين:

- ✓ هو إيجاب وقبول وممارسة؛
- ✓ هو التنفيذ الفعلي لمنح الموارد البشرية قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

وفي إطار مدخل الإدارة المفتوحة⁸ عرف (Jhon caire) عملية التمكين بأنها: "تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح". غير أننا نرى أنه لا يمكن أن ينحصر التمكين في مجرد تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، كما أنه من غير المعقول منح الحرية الكاملة للعامل في أداء عمله بطريقته الخاصة.

كذلك عرض (Rondolf) مفهوماً آخر للتمكين حيث أكد أن المديرين يستطيعون تمكين الموارد البشرية من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة الموارد البشرية بالمبادرة وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها. ونلاحظ أن الشرط الثاني من التعريف يشير إلى مفهوم المواطنة التنظيمية أكثر منه إلى التمكين.

كما أضاف (Dawis) بُعداً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أنه بجانب الحاجة إلى المشاركة في المعلومات وتطوير الفرق ذاتية الإدارة، فيجب التأكيد على أهمية تدريب الموارد البشرية بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل.

كما قُدمت تعاريف أخرى لتمكين الموارد البشرية أهمها أن تمكين الموارد البشرية هو:

"منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، وفي حدود ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات"⁹.

⁸ أبوبكر فتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة، إيثراك: القاهرة، 2001، ص 95-96.

⁹ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص 149.

حيث يميل هذا التعريف إلى أن التمكين سلطة تحول من الأعلى، على غرار التعريف الآتي:

"عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة"، والذي يميل إلى اعتباره سلطة مكتسبة.

وهناك من يرى أنه فرصة "التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل"، ويؤكد آخرون على مفهوم الثقة في تعريفهم للتمكين: "إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية"¹⁰.

حيث تكمن حقيقة التمكين في كونه إجراء مهم يخص جميع الموارد البشرية، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، ذلك أنه يؤدي بالموارد البشرية إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم.¹¹

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية تشمل على:¹²

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تتعلق بالعمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
4. المشاركة في التحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

¹⁰ عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، "مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، [على الخط]:

<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm> (اطلع عليه يوم: 2022/03/13).

¹¹ سامية موزاوي، «مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 64.

¹² يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2006) ص 7.

غير أننا نرى أن هذه الحالة الذهنية ستبقى حبيسة الإمكانيات التي توفرها المؤسسة كمتطلبات لتجسيد استراتيجية التمكين.

ويمكننا اقتراح التعريف الآتي للتمكين: منح الموارد البشرية (خاصة الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور) الصلاحيات والمسؤوليات للمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، وإعطائهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم والتصرف طبقاً لأحكامهم الشخصية دون تدخل مباشر من الإدارة- وهذا في حدود ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات- مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

ونؤكد على ضرورة ارتباط هذا التمكين بشرطين أساسيين:

➤ كفاءة العامل: من خلال تدريبه لاكتساب الأدوات والمهارات اللازمة لحل المشكلات؛

➤ محاسبة العامل على أساس النتائج التي تتولد عن هذا التمكين، من شأنه أن يرفع روح المسؤولية لدى العامل.

ونظراً للتطورات التي حظي بها مفهوم تمكين الموارد البشرية، دفعت ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين). إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين الموارد البشرية والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، المشاركة، والإثراء الوظيفي.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد ومؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية

1) أنواع تمكين الموارد البشرية:

يصنف (Wilkinson, 1998) إمكانية تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع هي:¹³

➤ مشاركة المعلومات **Information Sharing**: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت

الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في

المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم، وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل

¹³ - أحمد كودري، إستراتيجية تمكين العاملين، مقال منشور بتاريخ 2010/50/72 في الموقع الإلكتروني: <http://kenana online.com/users/ahmedkordy/posts/127619>، 22/03/2022، 19:21

وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى

➤ حل المشكلات من أسفل إلى أعلى **Upward Problems solving**: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات حل هذه المشكلات.

➤ استقلالية المهام **Task autonomy**: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

➤ تكوين الاتجاهات **Attitudinal shaping**: هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

➤ الإدارة الذاتية **Self-Management**: المقصود هنا هو توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب ألا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

كما قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء آريه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في جماعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

2) أبعاد تمكين الموارد البشرية

لا شك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها كذلك بعوامل التمكين.

فحسب، (Spritzer 1995) فإنه توجد أربعة أبعاد للتمكين وهي: المعنى، المقدرة، حرية الإرادة والاستقلالية، التأثير¹⁴.

وقد شرحها بما يلي:

- المعنى أو الإحساس بالجدوى (Meaning fulness)، ويعكس (المعنى) إحساسًا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معياره، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.
- المقدرة (Competence) وتشير (المقدرة) إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

- حق الإرادة الشخصية (حرية الإرادة والاستقلالية) Self-Determination، ويعكس إحساسًا بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعملات العمل ومواصلتها.

- التأثير Impact، ويعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج (المحصلات) الإستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل.

وحدد (لاشلي وماك قولدرك 1994 Lashely and Mc Goldrick) والعتيبي (2004) خمسة أبعاد للتمكين:

البعد الأول: المهمة (Task): يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلاً.

¹⁴ - ارمني جمال أند اروس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 121.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم؟، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟، إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟، ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام، إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

البعد الثالث: القوة Power: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟، إلى أي مدى تكون السلطة التي يملكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام Commitment: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة Culture: يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة، والأدوار أو التحكم؟ كما اقترح (Handy) في عام 1989 أن الافتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي:

البعد الأول: الأهلية Competence (أو المقدرة أو القدرة): الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم (قد ارتهم وكفاءاتهم) مع حد أدنى من الإشراف.

البعد الثاني: الثقة Trust: ليس من الضروري الاعتقاد بأهلية الأفراد وحسب بل وبالثقة بأن يؤديوا وظائفهم.

البعد الثالث: عمل الفريق Team Work: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز لحل المشاكل في نطاق أهداف وقيم المنظمة. على ضوء ما سبق فقد نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقودنا إلى تناقضات حادة، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية في تحديد أبعاد التمكين.

وقد لخصها الساعدي سنة 2006 في الجدول أدناه حسب الترتيب الزمني لدراسة هذا الباحث، وإن كان لم يلم بجميع الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين:

الجدول رقم (01): أبعاد تمكين الموارد البشرية حسب الترتيب الزمني لدارسة الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، المواد، الحرية
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
5	Gregory	1996	فريق العمل، التفويض
6	Ivancecich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي
12	Ugboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارة، الحرية
15	Blanchard et al	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل

المصدر: قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني:
 22/03/2022، 20:08 [/.../iefpedia.com/arab/arab/wp-content](http://.../iefpedia.com/arab/arab/wp-content) -بن- نافلة
 pdf.

3 مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية:

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the climate for empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه، ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي: ¹⁵

- وضوح الغرض Clarity of purpose:

- ✓ أعرف جيدًا أين نحن الآن.
- ✓ أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- ✓ لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- ✓ النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ أعرف تمامًا الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

- الأخلاقيات Morales:

- ✓ الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- ✓ السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- ✓ أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- ✓ الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
- ✓ أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- ✓ يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.

¹⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 39

✓ إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالشركة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.

-العدالة والإنصاف والحيادية **Fairness**:

✓ أوافق على ما يجري في الشركة من أحداث وممارسات.

✓ يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.

✓ أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

-الاعتراف والتقدير **Recognition**:

✓ الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.

✓ عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.

✓ تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف.

✓ تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

-العمل الجماعي **team Work**:

✓ يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.

✓ يعمل الأفراد معًا لحل المشكلات التي تواجههم.

✓ يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم البعض.

✓ يهتم الأفراد ببعضهم كجماعة واحدة وليس كأفراد.

-المشاركة **Participation**:

✓ يسهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات.

✓ يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.

✓ يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

-الاتصالات الفعالة Communication:

✓ احتفظ بمعلومات وافية عن عملي وكما تريد الشركة أن تصل إليه.

✓ الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

✓ أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

-البيئة الصحية Healthy environment:

✓ يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.

✓ أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.

✓ غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.

✓ تهتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.

✓ تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

المطلب الثالث: فعالية التمكين وأثره على أداء المؤسسة:

من المهم جداً حصاد جهد كل هذه المتطلبات إثر فعالية عملية التمكين في الأخير من خلال مراعاة شروط نجاح عملية التمكين، وما سيتمخض عن هذا النجاح من آثار على مستوى أداء المؤسسة.

1) شروط نجاح تمكين الموارد البشرية:

إن الواقع يستدعي توفر شروطاً لنجاح عملية تمكين الموارد البشرية وقطف ثمارها، إذ كان الهدف من التمكين هو زيادة قدرات تحمل المسؤولية والصلاحيات فإنه يجب توافر جملة من الشروط هي:

- توجهات واضح الرؤية والاستراتيجية هي إرضاء الزبون؛

- تحديد الزبائن الخارجيون/الداخليون؛
- فضاء من الحرية؛
- نظام معلومات فوري (اعتماد تكنولوجيا للمعلومات الحديثة)؛
- نظام مساعدة لاتخاذ القرار؛
- إمكانية تحريك وتفعيل المورد البشري؛
- الكفاءات والتدريب؛
- التغذية العكسية للمعلومات؛
- قياس رضا الزبون ومؤشراته؛
- المعرفة.

ويضيف البعض أن¹⁶ مجرد ترديد شعارات التمكين ليس كافيا لتحقيق ثماره ولكن هناك حاجة لتدريب الموارد البشرية على كيفية ممارسة كل شكل من أشكاله بالطريقة الصحيحة، وهنا يكمن إسهام إدارة الموارد البشرية، فالعاملون يتوقع منهم أن يمارسوا التفويض، المشاركة الفعالة، في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، المشاركة في فرق العمل، فإن لم يعرفوا كيف يكتسبون المهارات الضرورية للممارسة الصحيحة في هذه المجالات، فإن تحقيق الأهداف المرجوة من فلسفة التمكين سوف يكون موضع شك. إن تمكين الموارد البشرية يتطلب تدريباً مكثفاً في جميع نواحي العمل، فالعاملون قد يحتاجون إلى فهم كيف يؤثر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما قد يحتاجون إلى تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح مختلف أشكال المشاركة الإدارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة.

وفي دراسة استقصاء شمل المديرين في 50 مؤسسة صناعية حول ماذا نعني: عندما نذكر أننا نريد تمكين عاملينا، وقد انقسمت آراء هؤلاء المديرين إلى مجموعتين:¹⁷

¹⁶ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 76.

¹⁷ فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 93-95.

1) المجموعة الأولى: اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من الأعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين وتوضيح الرؤية و توضيح خطوط الاتصالات، و شرح الأهداف و الخطط اللازمة ومدّهم بالمعلومات و مصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير و التطوير. وطبقا لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة؛
- توضيح رسالة ورؤية المؤسسة؛
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار الموارد البشرية؛
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويطلق على هذه الاستراتيجية "التمكين من أعلى إلى أسفل" أو "المنهج الكاريزمي".

2) المجموعة الثانية: رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة و السماح بأخطاء الموارد البشرية وقد تمثلت استراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من أسفل لفهم احتياجات الموارد البشرية؛
- تحديد نموذج لسلوك الموارد البشرية الممكنين؛
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون؛
- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الاستراتيجية "التمكين من أسفل إلى القمة" أو "المنهج العضوي".

وقد انتهت الدراسة إلى نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين ولكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا وهو الدمج بين المنهجين.

2) تأثير تمكين الموارد البشرية على أداء المؤسسة

إن الضرورة الموضوعية لتمكين الموارد البشرية يجب أن تثمر بمزايا حتى يلقي قبولا مضمونا، ونذكر من بينها:¹⁸

¹⁸ يس سعيد عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 166-167.

إن تمكين الموارد البشرية يجعل من الأفراد يستخدمون أدمغتهم في:

- تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة؛
- قراءة النتائج، التحليل، التنبؤ؛
- تحريك الأرقام نحو الإنجازات الفعالة؛
- تحمل المسؤولية المترتبة عن نتائج الأعمال؛
- تزيد مشاركة الموارد البشرية من درجات رضاهم (تشعرهم بالأمان، الاحترام، وإثبات الذات)؛
- انتشار روح المشاركة لدى جميع الأفراد، يوفر مناخاً من التعاون والتقدم نحو الهدف؛
- تساعد المشاركة على وحدة المؤسسة وتماسكها.

وتُظهر نتائج البحوث أهمية فكرة التمكين الموارد البشرية في دعم كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية في المؤسسات بشكل عام، فقد وجدت أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس الموارد البشرية في المؤسسات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الوقاية والعلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع.

كما وجدت أن هناك علاقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، وأن تدني فعالية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الموارد البشرية والإدارة.

للتمكين بطبيعة الحال عوائد متعددة يمكن تصنيفها كما يلي:¹⁹

1) بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة؛
- ارتفاع درجة الرضاء؛
- ارتفاع درجة رضاء وولاء العملاء الداخليين؛

¹⁹ الطاهر عبد الباري محمد، عبد العزيز علي مزروق، "مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، [على الخط]:

<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛
- تحسين جودة الإنتاج؛
- تحقيق مكانة متميزة؛
- تعزيز الميزة التنافسية؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات، وانتشار روح الفريق، وظهور أفكار مبتكرة إضافة إلى ارتفاع القدرات الابتكارية؛
- فعالية جهود التطوير والتحسين المستمر؛
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

2) بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة وطاقة عمل أعلى؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
- ارتفاع جودة القرارات المتخذة، والتمتع بعلاقات أفضل مع الرئيس والزملاء أعضاء فريق العمل؛
- زيادة الدافع (المحرك الداخلي) نحو الأداء المتميز.

وهكذا يمكن أن نستنتج بأن أي مؤسسة تتبنى فلسفة التمكين، فإنه سيشعر العاملون فيها بالمسؤولية من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجيات الزبون؛
- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون؛
- تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء؛
- تمكين الموارد البشرية من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى، وتحقيق الإبداع في الأداء.

وعليه يتجلى مما سبق أهمية تمكين الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

غير أنه من الضروري جدا ألا نُغفل الدور الأساسي والمحرك لجميع السلوكيات السابقة الذكر والمرتبطة بإرادة المستويات العليا في الإدارة (المتتملة في القيادة الإدارية).

المبحث الثاني: أساسيات النجاح التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم النجاح التنظيمي وأهميته

إن النجاح التنظيمي لم يأت من فراغ وإنما جاء ذلك نتيجة تراكم المعرفة والتحديات التي تواجهها المنظمات وخصوصا في نهاية القرن العشرين و بداية بزوغ الألفية الثالثة الذي صاحب معه تنامي الفكر الإنساني و حجم نشاطات المنظمات، حيث تشهد بيئة الأعمال اليوم تحديات كبيرة، و ذلك نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة بين المنظمات، إضافة إلى ذلك التغير المستمر في أذواق الزبائن، لذلك لا بد للمنظمات ان تتبنى أساليب قيادية و إدارية واضحة تجعلها قادرة على مواجهة و تجاوز تلك التحديات.

1. مفهوم النجاح التنظيمي:

النجاح لغة في قاموس مجمع اللغات هو بلوغ النتيجة المطلوبة. وفي قاموس "ويستر" فيعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو مفضل و الوصول إلى السمو، أما النجاح التنظيمي اصطلاحا فما زال يكتنفه بعض الغموض و عدم وضوح أطره المنهجية و الإجرائية، لتداخله مع عدد من المصطلحات التي وردت في أدبيات الإدارة كـنجاح المنظمة، و النجاح التنافسي، و النجاح الاستراتيجي، و النجاح طويل الأمد، و النجاح التشغيلي التي تصب مضايمينها في مفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوما شاملا، أما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل و في النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي، و شخص "كوين" هذا الاختلاف بقوله "إن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم و تفاقم مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة

لتحيزهم الفكري و الشخصي لقيم أخرى²⁰. لقد بدأ مفهوم النجاح يتسرب في السنوات الأخيرة إلى عدد من البحوث الرصينة في إدارة الأعمال عامة و الإدارة الاستراتيجية خاصة، إذ يعد مرحلة نوعية و جديدة في تطور تحديد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها بدءاً من مفهوم كفاءة المنظمة مروراً بمفهوم الفاعلية وصولاً إلى نجاح المنظمة²¹. أما²² فينظر إلى النجاح بمنظور مرحلي إذ يقول إن "مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي" ويعرف النجاح التنظيمي أيضاً على أنه "النجاح هو قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين. مما تقدم يمكن النظر إلى النجاح التنظيمي من اتجاهين:

- أ- إن النجاح التنظيمي قد ينظر إليه من خلال معايير قصيرة الأمد أو يستند إلى الكفاءة الداخلية أو التشغيلية فيكون نجاحاً قصير الأمد أو نجاحاً تشغيلياً وقد يتناسب هذا النجاح مع البيئة المستقرة، ويتمثل برقم او هدف محدد.
- ب- إن النجاح التنظيمي قد ينظر إليه من خلال نظرة شمولية تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق توقعات جميع أصحاب المصلحة، فيسمى نجاحاً منظماً طويل الأمد أو نجاحاً منظماً تنافسياً، أو نجاحاً منظماً استراتيجياً، وهذا يتناسب مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بكونها مضطربة. وهو يتمثل "بقدررة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو" وهناك فرق بين النجاح والتميز وهي كما في الشكل الآتي:

الجدول رقم (02): الفرق بين التفوق والنجاح

Excellence التفوق	Success النجاح
أن يكون يومك أفضل من أمس	أن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة
أن تكون متقدم على نفسك	أن تكون أفضل من المنافسين
أن تكون طموحاتك أكبر من قدراتك	تجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً

المصدر: الطائي، قاسم علي، تقييم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2014) ص 63.

²⁰ الر كابي، كاظم نزار عطية (1999)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 133

²¹ الشماع، خليل محمد، حمود، خضير كاظم (1989)، نظرية المنظمة، ط 1، ص 341.

²² الر كابي، كاظم نزار عطية (1999)، مرجع سبق ذكره ص 22.

2- أهمية النجاح التنظيمي:

- يمكن المنظمة من مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة والأحداث الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية... إلخ.
 - إن النجاح التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ويوفر لهم ظروف تساعد على الإبداع والتجديد والابتكار.
 - يوفر سمعة جيدة لدى الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة.
 - يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على المدى القريب والبعيد.
 - يساعد المنظمة على توفير احتياجاتها البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية كافة وفق ما تحتاجه.
- فيما حددت أهمية النجاح التنظيمي بالآتي:
- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة.
 - ب. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار إمكاناتهم وقدراتهم بما يؤدي إلى التقدم والتطور.
 - ج. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - د. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

المطلب الثاني: أبعاد النجاح التنظيمي:

عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع النجاح التنظيمي، لوحظ عدم وجود توجه واضح من قبل الباحثين يوضح أبعاد النجاح التنظيمي، وفي هذه الحالة سيتم الاعتماد على ما جاء به من أبعاد والتي تمثل تلك العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح منظمات الأعمال باستخدامها التكنولوجيا الحيوية، وان التركيز الرئيسي في هذا البحث هو على تحديد هذه العناصر، وان من بين العوامل التنظيمية أو الأبعاد الرئيسية التي لها أهمية قصوى على تحقيق النجاح التنظيمي هي (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية، إدارة المعرفة)، والتي سوف يتم توضيحها كما في أدناه :

أ. الموارد:

وتشتمل على الموارد الملموسة وغير الملموسة، حيث إن امتلاك المنظمات للموارد بكل معانيها كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد ذكر كل من الطائي والعبادي²³ أن الأفراد كانوا وما زالوا دائما هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة، والمهارات وقابليات الموظفين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعندما تكون مواهب الموظفين قيمة، ونادرة الوجود وصعبة التقليد، أو منتظمة فإن المنظمة تستطيع تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الموارد .

ب. الهيكل:

من خلال الهيكل التنظيمي يتم اختيار وتعيين أفراد لمهام وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي سيتم بها الربط بين تلك المهام والأدوار بالأسلوب أو الشكل الذي يزيد من الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة للمستهلكين، وأن الغرض من الهيكل التنظيمي هو تنسيق وإحداث تكامل في جهود العاملين على مستويات (المنظمة، النشاط الوظيفي، وعبر وظائف المنظمة ووحدات النشاط) بحيث يعملون جميعا بالطريقة التي تتيح لها إنجاز مجموعته معينه من الاستراتيجيات في نموذج نشاطها²⁴.

ج. الإدارة :

وتتمثل بالإدارة الداعمة، التزام الإدارة، والخبرة الصناعية والإنتاجية التي يمتلكها المديرين، و إدارة التكاليف، وإدارة جودة المنتج، حيث إن دور الإدارة في منظمات الأعمال هو بالتركيز على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وموارد المنظمة الأخرى، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين في المنظمات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد المنظمة، مما يتطلب إدارة فعالة للعمل التنظيمي تراعي الوقت وتعمل على تحديد وتنظيم الوقت اللازم لإنجاز مهمات العمل فالإدارة الجيدة والداعمة تتميز بالفاعلية التنظيمية في عدة أمور منها التوجه إلى التعاون وبث روح المبادرة وتوفير أجواء العمل المناسبة، وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية كبيرة، فإذا أرادت المنظمات إدارة بيئة

²³ لطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014 ، ص24

²⁴ لعبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم ، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012 ، ص562.

العمل التنظيمي وفق إجراءات تنظيمية و دراسات لازمة فإنها تلقائيا سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية وبالتالي ينتج عن ذلك توفير إدارة فعالة وداعمة لبيئة العمل التنظيمي وبالتالي تقوية عوامل النجاح على المستوى الداخلي والخارجي لبيئة العمل .

د. العملية :

وتشمل على تطوير المنتجات، واستراتيجيات التسويق، وإدارة علاقات الزبائن، حيث إن العمليات التنظيمية في منظمات الأعمال الإنتاجية تتمثل في إيجاد الفكرة لتطوير المنتجات، وذلك من خلال الحصول على أفكار جديدة عن السلع والخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة، وذلك وفق خطط واستراتيجيات تسويقية تتمثل في الخطط التي تقوم المنظمة بتصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب زبائن جدد، وان هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة أن تبذل ما بوسعها من أجل زيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية وفق البرنامج الذي تبناه المنظمة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين، وبالتالي العمل على إدارة علاقات الزبائن وفق نهج لإدارة تفاعل المنظمة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين، وذلك من خلال تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المنظمة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن، من أجل دفع نمو المبيعات .

هـ. إدارة المعرفة :

وتتمثل بالقدرة على اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها والعمل على تقاسمها بين الأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة، ومدى استخدام المعرفة وتطبيقها في بيئة العمل التنظيمي، إذ أصبحت المعرفة مصدرا مباشرا للميزة التنافسية واحدى مقومات النجاح التنظيمي، كما أنها ترتبط بفكرة البيع والعلاقات مثلا (الخدمات الفنية، برمجيات الحاسوب والتكنولوجيا المعتمدة من قبل الشركات) وجميعها تعد مصدرا مباشرا لتحقيق النجاح التنظيمي لكل المنظمات التي تحاول أن تجعل من نفسها متميزة عن غيرها من خلال خلق قيمة لزيائنها²⁵. إن اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة وبرامجها يمثل دورا محوريا في القدرة على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة مجموعات وفرق العمل من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة وتلاقح الأفكار فيما بينهم من ذوي المهارات والخبرات المختلفة التي تسهم في نجاح العمليات التنظيمية .

25 العبادي، هاشم فوزي، العارضي، جليل كاظم (2012)، نظم إدارة المعلومات-منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص36.

المطلب الثالث: مقاييس النجاح التنظيمي

أولاً- الكفاءة:

تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقويم صحيح للعاملين بصفة عامة وللقيادة بصفة خاصة، ومن ثم فإنها كمعيار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة الجهاز الإداري من خلال النجاح في تحقيق أهدافه عن طريق استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية حتى لو كان يعترها نقص أو عيوب²⁶.

إن الكفاءة هي الأداء السليم للشيء بواسطة آلات جيدة و أفراد مهرة ، كذلك هي عمل الأشياء بشكل صحيح و عدها باحثين على أنها معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المعلومات المتاحة²⁷، و إن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردود، كما و تعرف على أنها الاستخدام الأفضل للموارد الإقتصادية المتاحة، أي ركز على الجانب المادي ، و الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات و المخرجات وذلك من خلال إنجاز الكثير بأقل ما يمكن والمقصود هنا بأقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة إنتاج المدخلات في توليد المخرجات أدى ذلك إلى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية أم مادية في خلق تلك المخرجات بشرط أن لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني أن مصطلح الكفاءة يهدف إلى تقليل الضياع في موارد المنظمة²⁸. كما وذكر الطائي²⁹ أن الكفاءة يقصد بها حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام العناصر التي تقرر استخدامها، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام.

²⁶ السلمي، فهد رزاق، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 81.

²⁷ الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط 1، 1989، ص 344.

²⁸ التميمي، محمد ياسين، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2009، ص 97.

²⁹ الطائي، قاسم علي، تقييم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص 71.

لذا فإن أهم مكونين للكفاءة هما³⁰:

1. **إنتاجية العامل**: حيث تشير إلى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد، فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد أقل كلما كانت الإنتاجية أكبر ومن ثم أكفأ، فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

2. **إنتاجية رأس المال**: وتشير إلى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل، فكلما كانت المبيعات أكبر لكل دولار مستثمر، كلما كانت إنتاجية رأس المال أكبر، أي أن الاستثمارات تحقق عائدات أكبر.

كما وتمر الكفاءة بمجموعة مراحل هي³¹:

1. **مرحلة البداية**: يقتصر دور المنظمة في بناء نشاطها وتحقيق بعض الأهداف قصيرة الأمد.

2. **المنظمة الجديدة**: توضع فيها أسس النجاح وتعتمد عناصر عديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، مع الارتكاز على برامج ملائمة لرسالة المنظمة، وقيادة مؤهلة وميزانية قوية، وبناء الطاقات للتحويل إلى المراحل اللاحقة.

3. **الاندماج مع النمو**: تعزز المنظمة فيها طاقاتها وتطور عملياتها ومواردها، ثم ترتقي بقيادتها وموازنتها لتستقر في نشاطاتها وتواصل النمو.

4. **التوسع**: تنمو فيها برامج المنظمة، وإذا فشلت في التوسع إما أن توسع برامجها أو تشارك أعضائها في اقتراح أفضل الطرائق لزيادة التأثير في المستفيدين، أو تعول على استراتيجيات الإصلاح للتأثير في برامج التغيير.

أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة هي³²:

1. **المؤشرات المباشرة**: وتتضمن قياس عمليات المنظمة من مقارنة المخرجات (سلع وخدمات)، بالمدخلات (الموارد المستخدمة) في مدة زمنية معينة، وتشمل هذه المؤشرات ما يلي:

³⁰ طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص176.

³¹ لتميحي، محمد ياسين، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2009، ص100.

³² الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، 1989، ص247.

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة قياسا بعد العاملين في قسم المبيعات.

- المقاييس النوعية للكفاءة كالارتفاع بمستوى جودة المنتج قياسا باستخدام الموارد نفسها.

2. المؤشرات الغير مباشرة: ويتم عن طريقها قياس الرغبة في العمل والتعرف عن درجات الرضا للأفراد العاملين والروح المعنوية.

ثانيا- الفاعلية: يشتق مصطلح الفاعلية من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير، لقد تباينت الاجتهادات حول تحديد دقيق لمفهوم الفاعلية وعلى تطبيقاتها العلمية في المنظمات ويعلل بعضهم، على إن هذا الاختلاف نابع من تعدد الآراء حولها³³ كما تعرف الفاعلية على انها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها وتكمن في قدرتها على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس³⁴. وتعرف الفاعلية الاهداف على أنها "قابلية وقدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك عرفت على أنها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها"³⁵، إن مفهوم الفاعلية متعدد الابعاد ويشمل على مجموع معايير أهمها³⁶:

- 1- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- تأمين الموارد "المدخلات": تقاس فاعلية المدير أو المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- 3- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة ان تدفقت المعلومات بيسر وسهولة وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.
- 4- رضا الاطراف والجماعات: تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة بالبقاء في المنظمة واستمرارها.

³³ الطائي، قاسم علي، تقييم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، ص100.

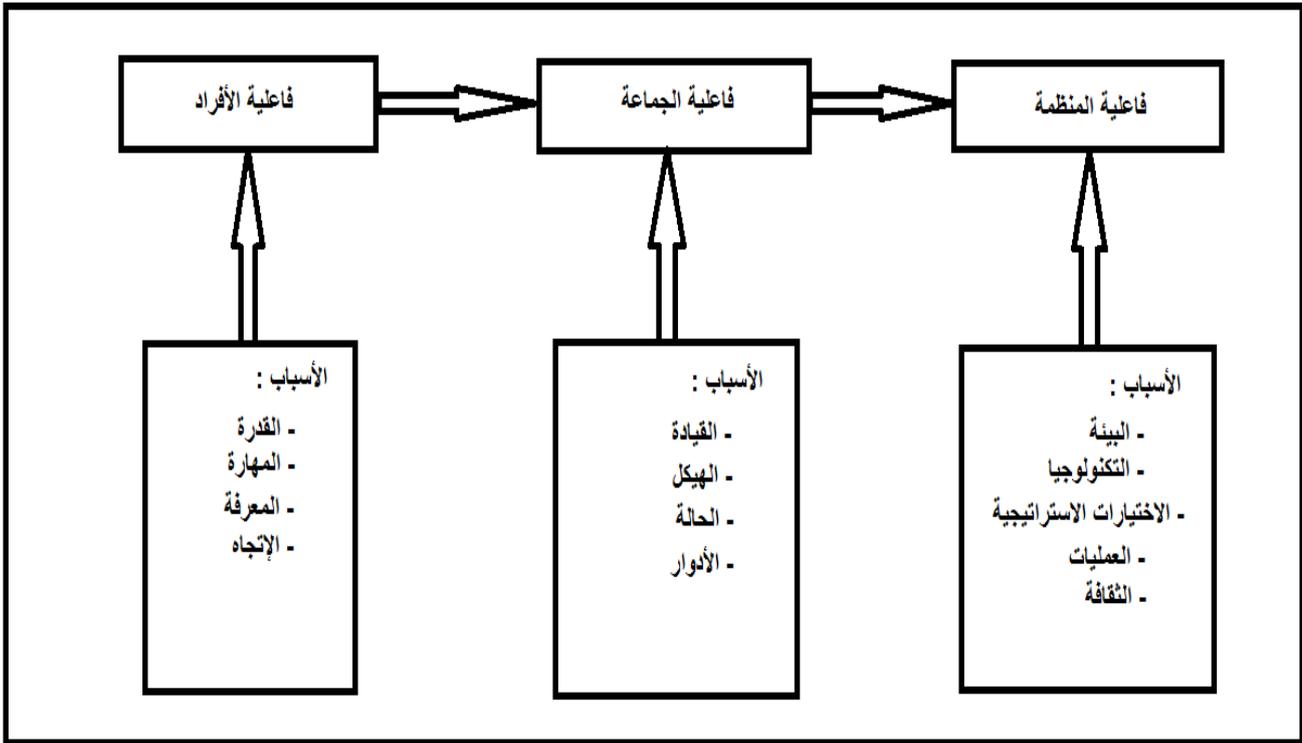
³⁴ Daft, Rachard&Marcic, Dorothy (2001), **Understanding management**, 3edition, Harcourt inc, USA, P 64.

³⁵ Robbins, S.P.(1998), **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications**, 8thed. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, N.J. P483.

³⁶ طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص267.

وهناك ثلاث مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الأفراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة والشكل الآتي يوضح العلاقة ما بين هذه المستويات والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى، والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-1): أنواع الفاعلية.



Source : Gibson, Jamesl, ivancefich, Jhon m, Konopask, Robert, DonnellyeJr, James H(2003),

Organizations, Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill, Irwin,16.

المطلب الرابع: مقومات النجاح التنظيمي³⁷:

أ- القضايا الاستراتيجية: حيث تعد هذه القضايا المقوم الأساس للنجاح، فمن خلالها تحدد المنظمة قدرتها ورؤيتها وإنها تشكل حجر الزاوية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد رسالة المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات على الأمد الطويل.

ب- تمتع المدراء التنفيذيين برؤية ثابتة في ماهية الأعمال، وحرصهم على تفسير كيف أن الخطط الاستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلا من إثبات صحتها ومن ثم تجربتها.

ج- تكرار المنظمة للاستراتيجيات السابقة التي نجحت، وإن تسأل نفسها باستمرار ما الذي يحصل في الواقع؟ وتتنبأ على أساسه في المستقبل.

د- ارتكاز المنظمة ووحداتها على نظم اتصالات فعالة.

هـ- تفسير الاستراتيجيات باستمرار والحرص على توافيقها مع إدراك العاملين.

و- أن يكافح القادة من أجل زراعة الثقة بين الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.

ي- الاعتراف بالماضي والاقتران به نحو التقدم إلى الأمام والتركيز على الزبون وليس فقط على الموازنة والوقت المناسب وتحديد أدوار الأفراد وعدم الاعتماد فقط على القلة أو النخبة.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة:

الدراسة الأولى:

د/ طارق رضوان محمد رضوان، التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2021
إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر التكيف الوظيفي في العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية؟

³⁷ Cobbold, & L.Lawrie (2003), **Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Stratigic Success ?** 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market street,P8.

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التكيف الوظيفي في العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 294 مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية، وقد تم جمع البيانات المطلوبة من خلال إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستثمارات المستوفاة والقابلة للتحليل الإحصائي هي 216 استمارة بنسبة 73%.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي على النجاح التنظيمي، وكذا تأثير معنوي غير مباشر لرأس المال النفسي على النجاح التنظيمي من خلال التكيف الوظيفي، كما توصلت أيضا إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد رأس المال النفسي (الاهتمام، السيطرة والتحكم، الفضول، الثقة)، وقد جاءت الكفاءة الذاتية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير يليها استعادة التوازن ثم الأمل وأخيرا التفاؤل. وتوصلت أخيرا إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتكيف الوظيفي على النجاح التنظيمي، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين بما يسهم في دعم النجاح التنظيمي.

الدراسة الثانية:

مساعدية عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف، 2020/2019

إشكالية الدراسة:

ما أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وبرج بوعريرج (06 مؤسسات) وتمثلت متغيرات الدراسة في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت والأداء المستدام بمكوناته الإقتصادية، البيئية والاجتماعية كمتغير تابع

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة جمع البيانات من العينة التي بلغ عددها 333 فرد، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS التحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور إستراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

الدراسة الثالثة:

سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر جامعة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2019/2018

إشكالية الدراسة:

ما هو دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تصوير الأداء الوظيفي، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحت ثلاثة أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في تصوير الأداء الوظيفي وقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي كمحل الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة والبالغ عددهم (105) اختير منهم عينة قصدية قدرها (63) مفردة إذ تم تطوير استمارة استبيان الجمع البيانات من أفراد العينة وشملت على (30) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كل محور يحوي دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (40) استمارة نظرا لوجود غياب في صفوف أفراد العينة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان المتوسط العام لمحور تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، ما يشير إلى أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.
- ان المتوسط العام لمحور فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي كان مستواه مرتفع، وهذا ما يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.
- أن المتوسط العام لمحور التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة الأبعاد التمكين الإداري فقد كانت جميعها ذات مستوى مرتفع وإيجابي، و عليه تم استخلاص أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خل أبعاده النت (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز).

الدراسة الرابعة:

عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل، مذكرة ماستر، جامعة جيغل، 2016/2015.

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يتم تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن؟

يعتبر تمكين الموارد البشرية من المواضيع الإدارية الحديثة على مدى العقد الماضي، حيث برز في أواخر الثمانينات، ولاقي رواجاً في الفكر المعاصر خلال النصف الأخير من التسعينات، يزيد الاهتمام به لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الباحثة عن التميز والنجاح

إذن إدارة المورد البشري بالشكل الفعال في المؤسسة من التحديات الراهنة للمؤسسة، نظراً لارتباطه بعدة جوانب مهمة، وكذا منح الصلاحيات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد، وغيرها من الجوانب التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على التنافسية، بما في ذلك المؤسسات الخدمية في النقل البحري.

في هذه الحالة أخذنا في دراستنا المؤسسة المينائية جن جن بجيجل كعينة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والغرض هذا هو معرفة واكتشاف واقع تمكين الموارد البشرية في هذه المؤسسة، ومستوى التمكين الذي يسمح بتميز المؤسسة على الصعيد الوطني والدولي.

وتهدف كذلك الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري والتمكين النفسي في إدارة العاملين بالمؤسسة.

وبالتالي فالإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ستكون بخصوص مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية في إدارة العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وللإجابة عليها سنستعمل المنهج الوصفي التحليلي بناء على البيانات التي توفرها الاستمارة المصممة لهذا الغرض والموزعة على أفراد عينة الدراسة العشوائية المكونة من 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1377 فرداً، المكونة للعدد البشري للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل.

لنستخلص في النهاية، أن أسلوب تمكين الموارد البشرية مطبق في تسيير العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن، من خلال المنظور الإداري والنفسي.

الدراسة الخامسة:

أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء العراق، 2015.

إشكالية الدراسة:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز؟
- ما طبيعة عملاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد استراتيجية التمكين والأداء المتميز بأبعاده؟
- هل يتأثر الأداء المتميز بأبعاد استراتيجية التمكين؟

- هل هناك تباين في مستوى تبني المنتظمين لإعادة استراتيجية التمكين والأداء المتميز؟

تناولت الدراسة مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي يفرق العمل الذاتية وتأثيرها على فاعلية الأداء المتميز وأبعاده المتضمنة أداء المهام الأداء السياقي سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي وقد انطلقت مشكلة الدراسة معبرا عنها بعدد من التساؤلات وتشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق التي تكونت من عينة قصدية من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء , وقد حددت ب (133) شخصا من كلا العينتين .

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد مستوى إدراك المنتظمين الاستراتيجية التمكين والأداء المتميز وأبعادهما. واختبار مدى تبني المنتظمين الاستراتيجية التمكين والأداء المتميز، واستعملت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها شملت التحليل العاملي، ومعامل الرتب كندال ومعامل كرونباخ ألقا واختبار مان-وتني The Mann-Whitney وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهز تر SPSS, V18 واستمارة الاستبانة، وتمتحت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة استطلاعية تحليلية، وكانت نتائج التحليل الإحصائي قد أوجدت تباين بين أغلب الأبعاد بما يعكس إدراكا وتوجها مختلفا بين العينتين، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المنتظمين بأهمية استراتيجية التمكين والأداء المتميز للانتقال إلى منظمة ممكنة تواكب التطور الحضاري.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على درجة الاهتمام بمجال تمكين الموارد البشرية والاهتمام بمهارات وكفاءات وتحفيز وتفويض السلطة والصلاحيات يساهم في تنمية و تطوير اداء العاملين مايزيد من كفاءة وفعالية اداء المؤسسة ، و قد ظهر العديد من أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

✓ أولا: أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع الدراسات السابقة.

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كاداه للدراسة مثل جميع الدراسات المذكورة سلفا.

- يظهر من خلال الدراسات السابقة أن تمكين الموارد البشرية يساهم من رفع كفاءة و فاعلية المؤسسة .

✓ ثانيا: من حيث الاهداف:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف على واقع تمكين الموارد البشرية السائد في المؤسسات ثم التعرف على دور تمكين الموارد البشرية في التأثير على النجاح التنظيمي.

✓ ثالثا: من حيث المتغير المستقل و المتغير التابع:

شملت الدراسة الحالية على تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل، و على النجاح التنظيمي كمتغير تابع لم يختلف عن الدراسات السابقة و ربط بين المتغيرين

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل ان نوضح الجانب النظري لموضوعنا الذي هو أثر إدارة تمكين الموارد للنجاح التنظيمي وهذا من خلال ثلاث مباحث، فوضحنا في المبحث الأول الجانب النظري في أثر تمكين الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهوم التمكين في مطلب أول وما ينبثق عن المفهوم من تعاريف وأهمية وانواع ، وعناصر و أهداف ، ثم بعد ذلك انعكاسات عنصر التمكين على الافراد والمؤسسة ككل من حيث التأثير والاداء

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أساسيات النجاح التنظيمي من جانبه النظري فقسم هذا المبحث إلى اربع مطالب، تطرقنا فيها الى مدخل إلى النجاح التنظيمي من خلال تعريفه والهدف منه .. الخ ثم بعد ذلك أهمية ومعايير النجاح التنظيمي وأخيرا طرق مقومات النجاح التنظيمي و مشاكله.

بما أننا عرفنا كلا شقي عنوان مذكرتنا فما تبقى لا يقل أهمية عما سبق فخصصنا المبحث الثالث في هذا الفصل للجمع بين متغيرات البحث في دراسة أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة في المبحث الثالث، وفي الأخير نقول أن هذا الفصل كان مهما جدا كمدخل لبحثنا ومعرفة حدود دراستنا من حيث الجوانب النظرية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء

والغاز لولاية غرداية

المبحث الأول: الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء. و بما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

و ستناول هذا المبحث ما يلي:

لـ تقديم عام للمؤسسة سونلغاز

لـ تقديم إدارة الموارد البشرية؛

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.

ستناول التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكلة التنظيمية لها.

1) تعريف المؤسسة: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

- نبذة عن حياة المؤسسة: و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:¹

* في 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

* في 1946: خضعت لقانون التامين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

* في 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/ 1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛

* في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود

معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

* في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبي حاجيات 7000 زبون؛

¹ -مخت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص بالتكوين

المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2014/2011.ص57.

*وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛
*وفي سنة 2002: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافظة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛
*في سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SD) (SOCITE DU DISTREEBUTION).

*في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلت التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثاره و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

*في سنة 2006 : تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي¹،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: نهاية الهيكلت (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

(2) نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

1- مخنث ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

- بالنسبة للغاز : الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

3) أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

- التوسع: تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ؛

* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية لولاية غرداية :

1- تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

2-نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:¹

* 2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

* 2013 : 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

* 2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

* 2012: رقم المتعاملين 162432؛

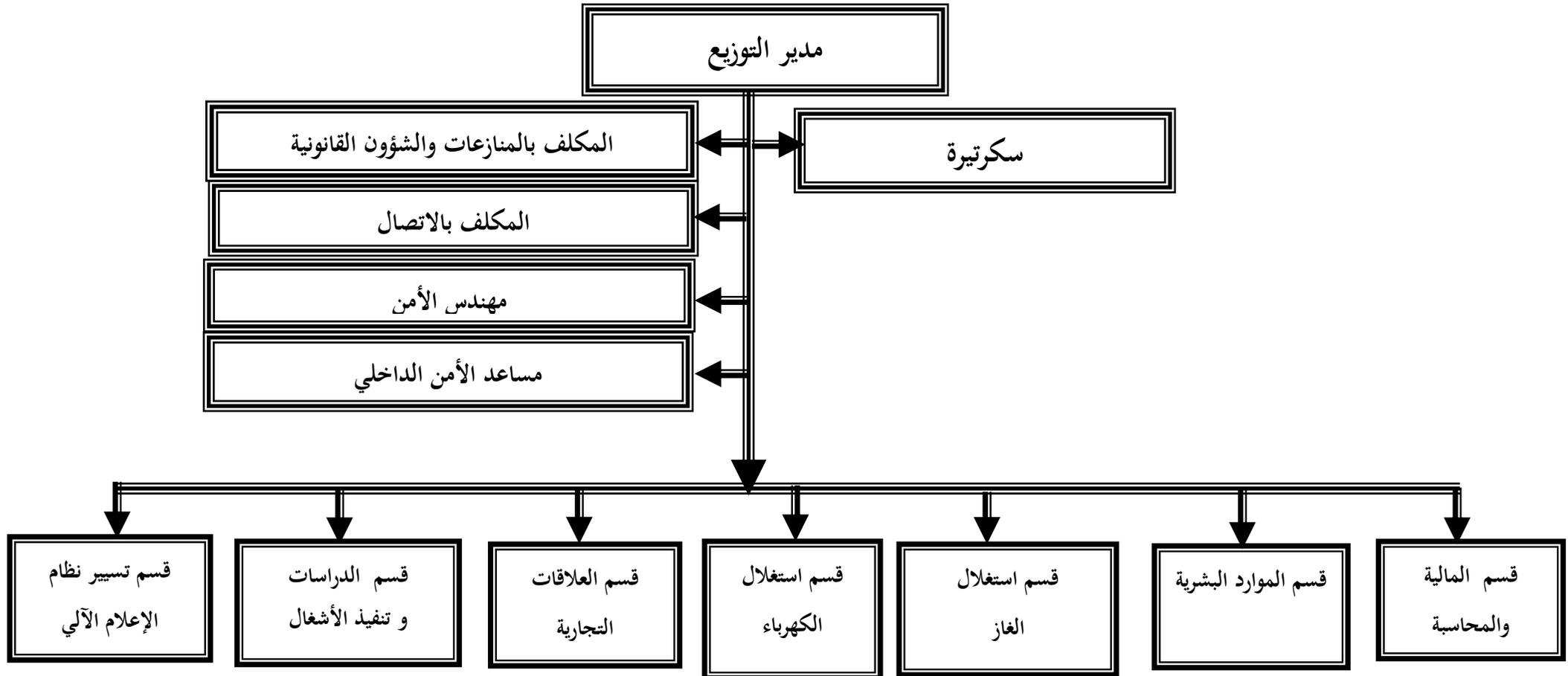
* زبائن الكهرباء 105291؛

* زبائن الغاز 57141

¹ - بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

3- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016.

- شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتضم المديرية مايلي¹:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتير التنفيذي

- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم.

- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

4- مخطط التنمية 2014-2024 لمنشات شركات مجمع سونلغاز:

أ) مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة

اخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الاجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات

مجمع سونلغاز¹:

ب) انتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582

ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقرر و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الاجمالي لمخطط

¹ - مخطط ياسين، المرجع سبق ذكره، ص 63،64.

¹ - مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.

التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كمايلي:

- 14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

- 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

- 594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

- 478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

-3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

ج) نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب 84440 MVA ، من بينها 408 وحدة مقررة (04 في طور التأهيل) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الاجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب 1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء ، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستنجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .

-20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

د) نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستتم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو امداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنايب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تدرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيلغ المبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز¹.

ه) توزيع الكهرباء و الغاز:

¹ - مرجع سابق الذكر.

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الإستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير و الإستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 بـ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

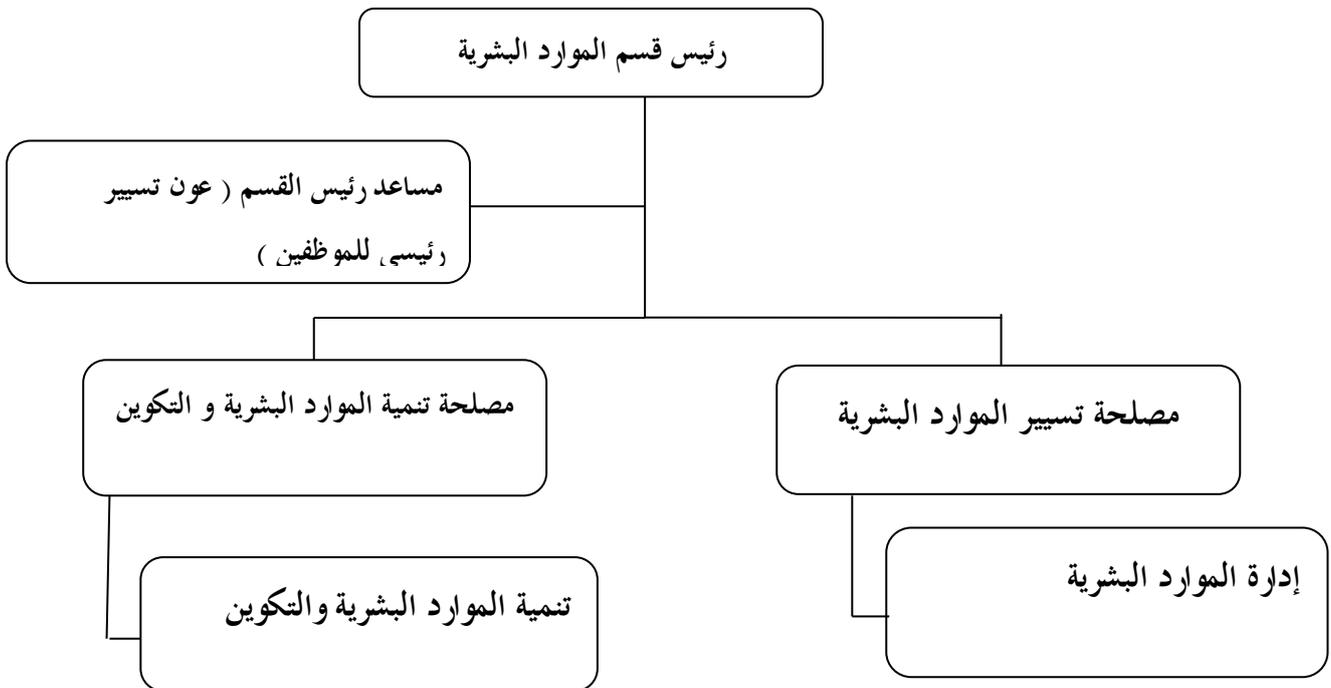
المطلب الثالث : تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية

1. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تأكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

2.المخطط الهيكلي للمصلحة ادارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

3. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بمايلي¹:

- اعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.
- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الادارية و تسيير المستخدمين.
- اعداد و متابعة الاجور.
- اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

4. مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.
- ضمان إنشاء الرواتب،
- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،
- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.
- رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.
- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،
- إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.
- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.
- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.
- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثقيها.
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

¹ -مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

خلاصة المبحث:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و نلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي حيث تعتبر سونلغاز شركة تقوم بإنتاج الكهرباء و الغاز في الجزائر، تسعى الى تحقيق هدف وهو تعميم الغاز والكهرباء في كامل التراب الوطني.

تمتع سونلغاز بالموقع الاستراتيجي للمديريات الجهوية، حيث اقيمت هذه المديريات في المناطق الرئيسية ذات كثافة عالية وهذا لتوزيع خدماتها للتعامل مباشرة مع المشتركين، كما تعتمد المؤسسة على التقرب من اماكن المشتركين.

- كما أنه قد تم مؤخرا تغيير الناحية التابعة اليها المؤسسة من البلدية الى ناحية التوزيع -ورقلة العدد الإجمالي لعمال الشركة هو 565 من القرارة الى المنبعة و التي أصبحت مديرية لحالها و لا زالت تابعة للمديرية كما تصنف إلى ثلاث فئات

الإطارات الحاملين للشهادات الجامعية

عون تنفيذي الحاملين للشهادات الدراسات التطبيقية و شهادات التكوين المهني و التمهين تقني تقني سامي... الخ
عون تحكم ذات المستوى الثالث ثانوي.

المبحث الثاني : وصف استجابة عينة الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ، ثم تحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي " مع إجراء دراسة ميدانية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية: فمجتمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين في المؤسسة بحيث بلغ عدد عمالها 132 عامل بين عمال اداريين وتقنيين ، و نظرا لذلك أختارنا في هذه الدراسة العينة القصدية (المتواجدون في المؤسسة اثناء الدراسة) وزعت عليهم إستبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (100) مفردة وقد تم إسترجاع (66) إستبيان وبنسبة (66%) من العدد الموزع .في حين (34) استبيان لم يسترجع.

الجدول رقم (1.II) يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	القابل للتحليل	
100	66	34	66	مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

لقد إعتمدت الدراسة على متغيرين و هما المتغير المستقل و المتغير التابع ، و ذلك موضح في الجدول (2).

الجدول (2.II) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المستقل	تمكين الموارد البشرية : (التحويلية ، التبادلية ، الأخلاقية ، بالذكاء العاطفي)
التابع	النجاح التنظيمي: (الكفاءة ، الفاعلية)

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي :

1. الأفراد العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من الجنسين (ذكور - إناث).
2. الافراد العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من مختلف المستويات الوظيفية (متصرف اداري ، عون تقني ، مهندس معماري)
3. الأفراد العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من مختلف المستويات التعليمية (ثانوي - بكالوريا - جامعي - دراسات عليا).
4. الأفراد العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من مختلف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، بين 6 سنوات الى 10 سنوات ، بين 11 و15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
5. الأفراد العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة ، من 26 سنة إلى 30 سنة ، من 31 الى 40 سنة ، أكثر من 41 سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص الباحثين):

المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس ، اسم الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الأقدمية (سنوات الخدمة) ، العمر .

الجدول رقم (3.II) يوضح خصائص عينة الدراسة

منظمة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية		المتغير	
النسبة %	العدد		
68.2 %	45	ذكر	الجنس
31.8 %	21	أنثى	
36.4 %	24	متصرف اداري	اسم الوظيفة
21.2 %	14	عون تقني	
18.2 %	12	مهندس معماري	

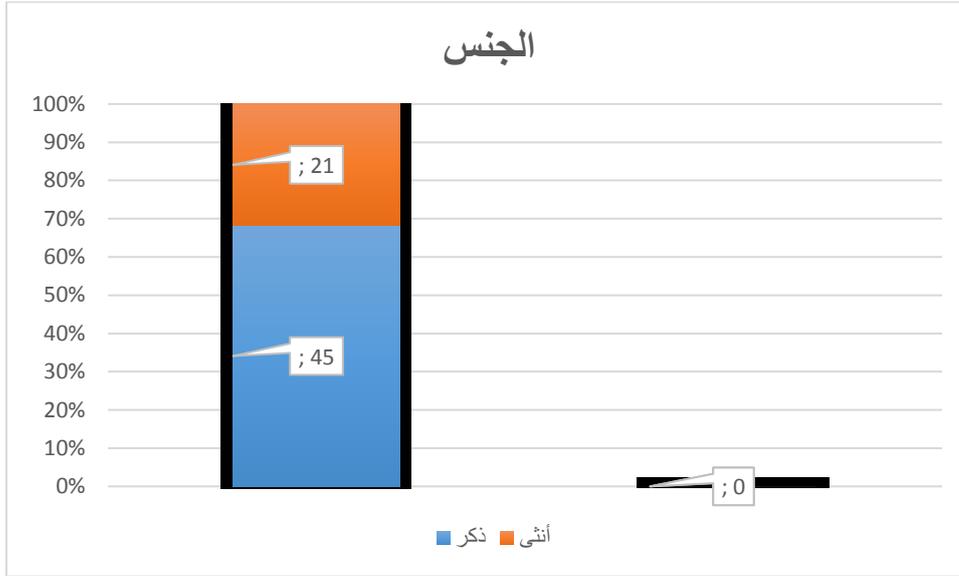
%12.1	8	مهندس مدني	المؤهل العلمي
%12.1	8	مكلف بالدراسات	
%27.3	18	ثانوي فأقل	
%4.5	3	بكالوريا	
%59.1	39	جامعي	
%9.1	6	دراسات عليا	
%33.3	22	اقل من 5سنوات	عدد سنوات الخدمة
%43.9	29	من 6 الى 10سنوات	
%13.6	9	من 11 الى 15 سنة	
%6.1	6	أكثر من 15 سنة	
%15.2	10	اقل من 25	العمر
%16.7	11	من 26 الى 30سنة	
%54.5	36	أكثر من 31 الى 40 سنة	
%13.6	9	أكثر من 41 سنة	

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم (4) ، الجدول (1.2.3.4.5)

1- الجنس :

بين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين الذكور والإناث وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (1.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



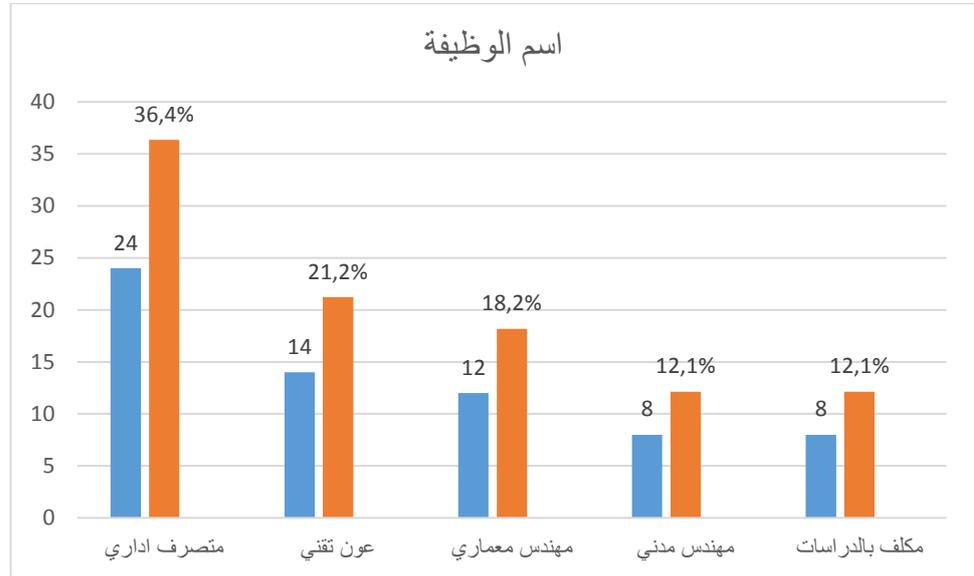
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

يتضح من الشكل ان عدد الأفراد من الذكور في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية بلغ (45) فردا وبنسبة (68.2%) من عينة الكلية للمنظمة ، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (21) فردا وبنسبة (31.8 %) من العينة الكلية للمنظمة ، مما يلاحظ ان غالبية العمال من الذكور، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الإقتصار على فئة معينة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية مما يعطي تنوع في أجوبة الإستبيان.

2- المستوى الوظيفي :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية

شكل رقم (2.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



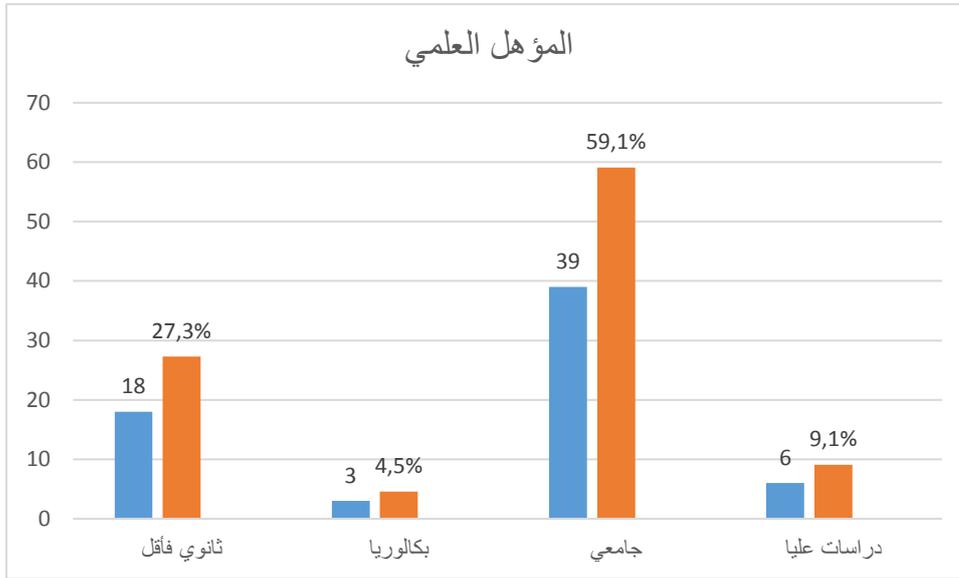
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم المتصرفون الإداريون بنسبة 36.4 % أما الأعوان التقنيون فقد بلغت نسبتهم 21.2% أما المهندسين المعماريين فقد بلغت نسبتهم 18.2 % أما المهندسون المدنيون والمكلفون بالدراسات فقد كانت نسبتهم متساوية ب 12.1 % للعينة المدروسة ، بمعنى أن فئة المتصرفين الإداريون هي التي طغت على الفئات الأخرى.

3- المؤهل العلمي :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية

شكل رقم (3. II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



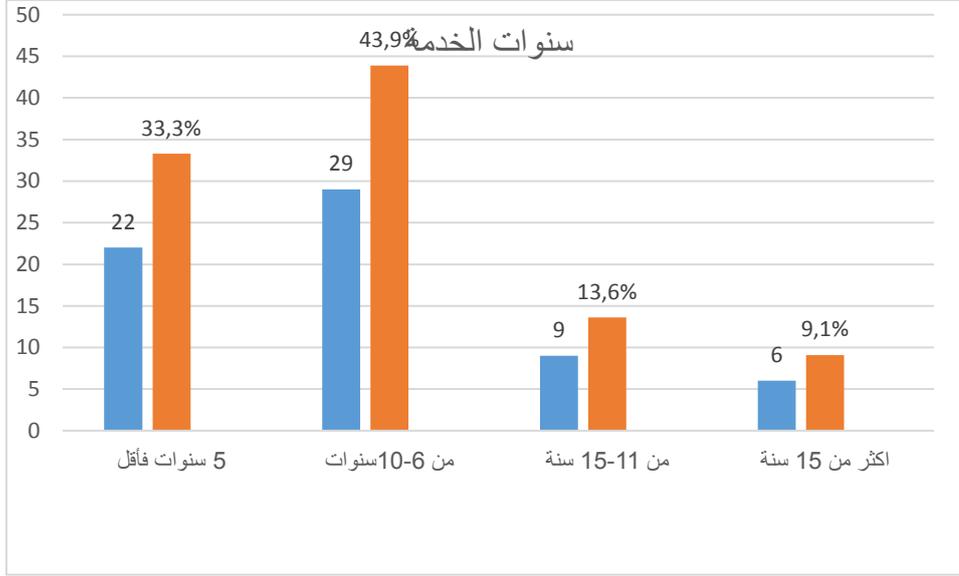
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من الشكل أن غالبية أفراد العينة كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبتها 59.1% ، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 27.3% من عينة الدراسة ، حيث تلت بعدها أصحاب الدراسات العليا التي كانت نسبتهم ب 9.1% ، بينما المتحصلون على شهادة البكالوريا كانوا بنسبة 4.5% في هذه الدراسة ، وهذا مايدل على أن المنظمة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

4- سنوات الخدمة :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

شكل رقم (4.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



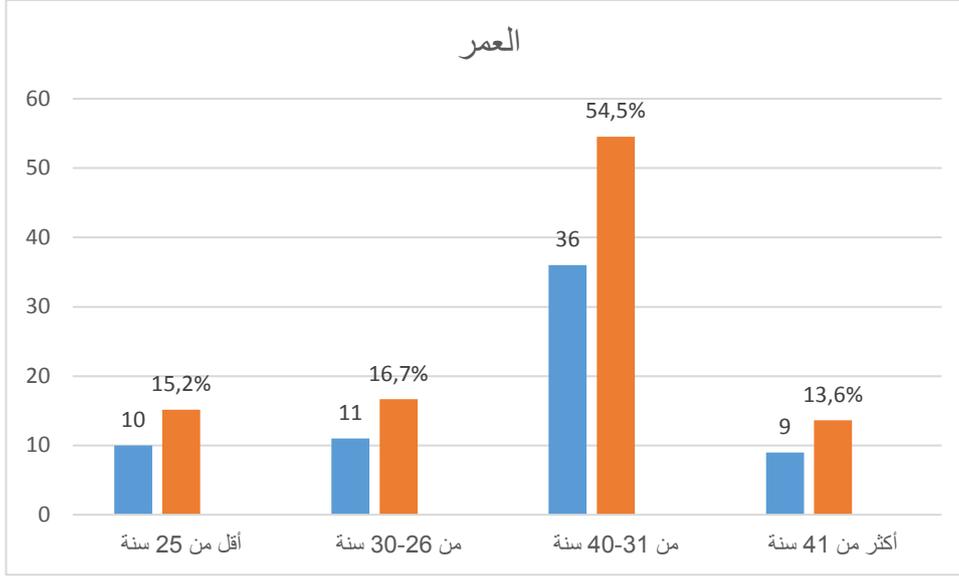
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 43.9% خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، ونسبة 33.3% خبرتهم ما بين أقل 5 سنوات. أما الذين يمثلون خبرة بين 11 و 15 سنة فكانوا بنسبة 13.6 % ، وبالنسبة للذين خبرتهم أكثر من 15 سنة فكانوا بنسبة 9.1 % فعموما هناك تنوع في عينة الدراسة مما يخلق أيضا تنوع في إجابات الأفراد.

5- العمر :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

شكل رقم (5.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر نجد أن فئة أقل من 25 سنة بلغت 15.2%. أما فئة من 26 إلى 35 سنة فبلغت نسبة 16,7% في حين بلغت فئة أكثر من 31 إلى 40 سنة نسبة 54.5%، بينما الفئة التي هي أكثر من 41 سنة فقد بلغوا نسبة 13.6% ، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب طبيعة عمل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية . مما يخلق كذلك تنوعا في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول : أداة الدراسة:

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية، وقد تم الاعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ،وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 100 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 66% أي تم إسترجاع 66 إستبيان من المجتمع الأصلي ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة دور تمكين الموارد البشرية في تدعيم النجاح التنظيمي، بحيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص

الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس ،إسم الوظيفة ،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ، العمر) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (32) عبارة مقسمة على محورين هي :

المحور الأول : تمكين الموارد البشرية وتشمل (16) عبارة مقسمة الى اربع أبعاد .

1- بعد إمتلاك المعلومات: ويشمل على (4) عبارات .

2- بعد الاستقلالية وحرية التصرف: وتشمل (4) عبارات -

3- بعد الحالة النفسية : تشمل (4) عبارات .

4- بعد قوة فرق العمل : ويشمل (4) عبارات -

المحور الثاني : النجاح التنظيمي وتشمل (16) عبارة مقسمة الى بعدين.

1- بعد الكفاءة: ويشتمل على (8) فقرات

2- بعد الفاعلية : ويشتمل على (8) فقرات

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً ظن بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي :

الجدول رقم (4.II) : درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- إختبار ثبات وصدق المقياس بإستخدام ألفا كرونباخ .

2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

3- إختبار كلوجروف سمرنوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.

4- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية . للاجابة على التساؤل الفرعي الرابع والخامس

5- اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار الفرضية الأولى.

6- حساب الانحدار المتعدد مع توضيح الارتباط بينهما لاختبار الفرضية الثانية.

7- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة .

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ - الصدق الظاهري : تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 01) من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (5) وفي ضوء إقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ب- الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

الجدول رقم (5.II) يوضح الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

الارتباط	محاور الإستبيان	
0.916	معامل الارتباط بيرسون	محور تمكين الموارد البشرية
0.00	الدلالة المعنوية	
0.832	معامل الارتباط بيرسون	محور النجاح التنظيمي
0.00	الدلالة المعنوية	

قيمة I الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4)، الجدول رقم 6) يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقرينة من الواحد (1) .

ج- ثبات أداة الدراسة :

لتحديد درجة ثبات الإستبيان ، تم إستخدام معامل الفاكرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات ، وظهرت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (6.II) معامل ثبات مقياس الدراسة

قيمة الفاكرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.888	16	محور تمكين الموارد البشرية
0.883	16	محور النجاح التنظيمي

0.918	35	معامل الثبات للإستبيان ككل
-------	----	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق(3) ، الجدول رقم 7)
 يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا ، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر معامل الثبات للإستبيان ككل (0.918) ويعني أن الإستبيان اذا تم إستخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج . و أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

د- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة :

تم استخدام اختبار كوجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (08) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (7.II) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Klomogrouv-smirnov	مستوى الدلالة	النتيجة
تمكين الموارد البشرية	0.108	0.054	يتبع التوزيع الطبيعي
النجاح التنظيمي	0.93	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعياً اذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 8)
 يتبين من الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث، تحديد نمط القيادة السائد في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية ، من خلال اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد تمكين الموارد البشرية المعاصرة (إمتلاك المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) ، وكذلك درجة ممارسة النجاح التنظيمي من قبل العاملين ، إضافة الى ذلك توضيح درجة تأثير تمكين الموارد البشرية بمختلف أبعادها على النجاح التنظيمي ، وذلك بالاجابة على مختلف التساؤلات وكذا الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكارت الخماسي في الدراسة وكما أشرنا سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

الجدول رقم (8.II) يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من 1-1.79	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5

المصدر : من إعداد الطالبين

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1-2.33) مستوى منخفض ومن (2.33-3.66) مستوى متوسط ومن (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة فإننا سنحجب عليها في الآتي :

المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة ، لتحديد التمكين السائد في المؤسسة واهتمامها بالموارد البشرية، وكذا معرفة اهتمام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية بالنجاح التنظيمي التي وردت في التساؤلات الفرعية الرابعة والخامسة من المقدمة العامة ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات العينة ، حول التمكين للموارد البشرية ، (امتلاك المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) . بالإضافة الى الإنحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

أولاً : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بتمكين الموارد البشرية السائدة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية :

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي :

السؤال الأول : فيما تكمن أهمية تمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية ؟

للإجابة على هذا التساؤل ، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور تمكين الموارد البشرية بكل محاورها الفرعية (محور إمتلاك المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور تمكين الموارد البشرية.

الجدول رقم (9.II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور تمكين الموارد

البشرية مع اتجاه إجابات العينة

الاتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,51	3,95	امتلاك المعلومات
موافق	0,64	3,95	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.
موافق	0,56	4,15	أمتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
موافق	0,75	3,74	تتوفر بالمؤسسة المعلومات التي تساعدنا في الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها.
موافق	0,96	3,96	يتصرف الآخريين معي بجرية انطلاقا من شعورهم بالسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم
متوسط	0,65	3,50	الاستقلالية وحرية التصرف
موافق	0,93	3,46	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها.
موافق	1,03	3,57	أساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها.
محايد	1,01	3,34	أمتلك الصلاحية لتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
موافق	0,71	3,62	توفر لك إدارة المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل ان تبعد في عمالك .
مرتفع	0,57	3,72	الحالة النفسية
موافق	0,82	3,68	أشعر بالحرية والمرونة في أداء عملي المحدد لي.
موافق	0,66	3,68	أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة.

موافق	0,71	3,83	أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أجزه بكل إتقان وإخلاص
موافق	0,80	3,69	يساعد العمال بعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل.
متوسط	0,62	3,60	قوة فرق العمل
موافق	0,75	3,65	تشجع مؤسستكم بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة.
محايد	0,85	3,35	توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام.
موافق	0,80	3,68	لدى مؤسستكم الثقة بمقدرة فرق العمل على اداء عملهم بكفاءة
موافق	0,82	3,69	تشارك فرق العمل بمؤسستكم في صنع القرارات والاخذ برائها.
مرتفع	0,42	3,69	تمكين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (3) ، الجدول رقم 9)

ويتضح من نتائج الجدول رقم (9) مايلي :

1- إمتلاك المعلومات:

■ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور إمتلاك المعلومات (3.95) وبانحراف معياري (0.51) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.74 و 4.15) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أمتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها). بقيمة (4.15) وبانحراف معياري (0.56) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تتوفر بالمؤسسة المعلومات التي تساعدنا في الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها). بقيمة (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.75) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .

■ وقد جاءت عبارة (يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.96) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة

■ أما عن آخر عبارة في المحور (من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها). فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.64) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

2- الاستقلالية وحرية التصرف:

■ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.50) وبانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بدرجة موافق كذلك على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات

- هذا المحور بين (3.34 و3.62) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (توفر لك إدارة المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل ان تبدع في عملك) بقيمة (3.62) وبانحراف معياري (0.71) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أمتلك الصلاحية لتصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر). بقيمة (3.34) وبانحراف معياري قدره (1.01) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (أساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها). في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها). فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

3- الحالة النفسية :

- نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور قدرها (3.72) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بدرجة موافق لهذا المحور أيضا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.68 و3.83) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أنجزه بكل إتقان وإخلاص) بقيمة (3.83) وبانحراف معياري (0.71) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارتين (أشعر بالحرية والمرونة في أداء عملي المحدد لي.) و (أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة.) بقيمة (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.82) و (0.66) على التوالي بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- أما عن آخر عبارة لهذا المحور (يساعد العمال بعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل). فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.80) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف أفراد العينة في الإجابات .

4- قوة فرق العمل :

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.60) وبانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجابتهم بدرجة موافق كذلك على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.35 و3.69) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تشارك فرق العمل بمؤسستكم في صنع القرارات والاخذ برأيها). بقيمة (3.69) وبانحراف معياري (0.82) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام). بقيمة (3.35) وبانحراف معياري قدره (0.85) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .

- وقد جاءت عبارة (لدى مؤسستكم الثقة بمقدرة فرق العمل على اداء عملهم بكفاءة) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.80) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (تشجع مؤسستكم بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة). فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.75) بدرجة موافق ، وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

أما عن المتوسط الحسابي لتمكين الموارد البشرية ككل (المحاور الفرعية : إمتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) فقد بلغت قيمتها (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.42) ، مما يوضح أن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية مهتم بتمكين الموارد البشرية بحيث تكمن أهميتها في جميع أبعادها الأربع (إمتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) التي أتت بدرجة مرتفعة نسبيا .

أما عن تمكين الموارد البشرية السائد في المؤسسة فيلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة لقوة فرق العمل والاستقلالية وحرية التصرف من قبل رؤسائهم أنها تمارس أحيانا حيث جاءت بنسبة متوسطة ، في حين أن إجابات أفراد العينة لممارسة الحالة النفسية و إمتلاك المعلومات من قبل رؤسائهم أتت بنسبة مرتفعة، بحيث أتت درجة ممارسة إمتلاك المعلومات في المرتبة الأولى ثم تليها الحالة النفسية.

ومنه نستنتج أن التمكين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية يكون بالبعد امتلاك المعلومات بدرجة أولية يليه مباشرة بعد الحالة النفسية ، وذلك لما تحتويه إمتلاك المعلومات من قوة تمكن الافراد من ممارسة الاعمال والوظائف بمرونة وانسيابية وحالة الفرد النفسية مع مجتمعنا الحالي داخل المؤسسات .

ثانيا : نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بالنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي :

السؤال الثاني : ما هو مستوى اهتمام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية بالنجاح التنظيمي ببعديه ؟
للإجابة على هذا التساؤل ، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور النجاح التنظيمي بكل محاورها الفرعية (محور الكفاءة ، الفاعلية) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور النجاح التنظيمي.

الجدول رقم (10.II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور النجاح التنظيمي

مع اتجاه إجابات العينة

الاتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,30	3,97	الكفاءة
موافق	0,49	3,93	تقدم المؤسسة خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
موافق	0,39	3,89	ازدادت الإيرادات الإجمالية بمؤسستنا خلال السنوات الأخيرة
موافق	0,77	3,95	تحسن أداء المؤسسة بالسنوات الأخيرة.
موافق	0,43	4,10	شهدت المؤسسة زيادة في عدد المتعاملين خلال السنوات الأخيرة.
موافق	0,25	3,54	الأداء الجيد بمؤسستنا عزز من قدرتها التنافسية.
موافق	0,70	4,03	الكفاءة الفردية والجماعية تمثل نقاط قوة بالمؤسسة.
محايد	0,73	3,90	تحتوي المؤسسة على نظام إدارة الكفاءات يتيح معلومات كافية
موافق	0,95	3,71	يوجد لدى المؤسسة رشادة في الاستخدامات باقل تكلفة
مرتفع	0,32	4,05	الفاعلية
موافق	0,79	3,71	عدد الافراد العاملين في مؤسستنا كافي للقيام بالعمليات التشغيلية.
موافق بشدة	0,52	4,24	تسعى ادارة المؤسسة في اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة.
موافق بشدة	0,46	4,30	تمتلك المؤسسة نظاما مبرزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الاداء.
موافق	0,56	3,95	تعتمد المؤسسة لغة الحوار البناء.
موافق	0,66	4,07	تنوع ادارة المؤسسة برامج تحفيز ولاء العاملين.
موافق	0,44	3,98	يوجد بالمؤسسة مؤشرات قياس الاداء
موافق	0,44	4,01	يتم تقييم اداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة
موافق	0,72	3,89	يتم عقد اجتماعات مع طاقم العمل خاصة بتقييم اداء عملهم
مرتفع	0,26	4,00	النجاح التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (3) ، الجدول رقم (10) ويتضح من نتائج الجدول رقم (10) مايلي :

1- الكفاءة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكفاءة (3.97) وبانحراف معياري (0.30) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.54 و 4.10) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (شهدت المؤسسة زيادة في عدد المتعاملين خلال السنوات الاخيرة.) بقيمة (4.10) وبانحراف معياري (0.49) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (الاداء الجيد بمؤسستنا عزز من قدرتها التنافسية.) بقيمة (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.25) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (الكفاءة الفردية والجماعية تمتل نقاط قوة بالمؤسسة.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.70) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- تليها عبارة (تحسن اداء المؤسسة بالسنوات الاخيرة.) في المرتبة الثالثة بقيمة متوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري قدره (0.77) بدرجة موافق لاتجاه افراد العينة.
- تم عبارة (تقدم المؤسسة خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالمنظمات الاخرى.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.49) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تليها عبارة (تحتوى المؤسسة على نظام ادارة الكفاءات يتيح معلومات كافية.) في المرتبة الخامسة بقيمة متوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري ب(0.73) بدرجة محايد حسب اتجاه افراد العينة.
- تم عبارة (ازدادت الايرادات الاجمالية بمؤسستنا خلال السنوات الاخيرة.) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قيمته (0.39) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تم عبارة (ازدادت الايرادات الاجمالية بمؤسستنا خلال السنوات الاخيرة.) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قيمته (0.39) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تم عبارة (يوجد لدى المؤسسة رشادة في الاستخدامات باقل تكلفة.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قيمته (0.95) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- أما عن آخر عبارة (الاداء الجيد بمؤسستنا عزز من قدرتها التنافسية.) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.25) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

2- الفاعلية :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الفاعلية (4.05) وبانحراف معياري (0.32) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.71 و 4.30) بدرجة موافق ، وبلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تمتلك المؤسسة نظاما مميّزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الاداء.) بقيمة (4.30) وبانحراف معياري (0.46) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (عدد الافراد العاملين في مؤسستنا كافي للقيام بالعمليات التشغيلية.) بقيمة (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.79) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (تسعى ادارة المؤسسة في اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.52) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة.
- تليها عبارة (تنوع ادارة المؤسسة برامج تحفيز ولاء العاملين.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره(0.66) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تليها عبارة (يتم تقييم اداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري قدره(0.44) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تليها عبارة (يوجد بالمؤسسة مؤشرات قياس الاداء.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره(0.44) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تليها عبارة (تعتمد المؤسسة لغة الحوار البناء..) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قدره(0.56) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- تليها عبارة (يتم عقد اجتماعات مع طاقم العمل خاصة بتقييم اداء عملهم.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره(0.72) بدرجة موافق حسب اتجاه افراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (عدد الافراد العاملين في مؤسستنا كافي للقيام بالعمليات التشغيلية.) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.79) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

أما عن المتوسط الحسابي للنجاح التنظيمي ككل (المحاور الفرعية : الكفاءة، الفاعلية) فقد بلغت قيمتها (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.26) ، مما يوضح أن العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية يمارسون النجاح التنظيمي . وأن المؤسسة مهتمة بهذا السلوك بأبعاده المعتمد عليهما في دراستنا (الكفاءة، الفاعلية) التي أتت بدرجة مرتفعة نسبيا كذلك .

أما عن إجابات أفراد العينة لممارسة البعدين (الكفاءة والفاعلية) كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي بين (3.97 و 4.05) ، وهذا ما يدل على وعي عاملي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية بأبعاد النجاح التنظيمي .

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة ، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات الى فرضيات فرعية ، وإختبارها ، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور تمكين الموارد البشرية في تدعيم النجاح التنظيمي من وجهة نظر العاملين .

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

"هناك تطبيق لتمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية."

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تطبيق لتمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية لولاية غرداية.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لتمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية لولاية غرداية. تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق تمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم (11.II) يوضح نتائج إختبار **Test-T** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق تمكين الموارد

البشرية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الإحتمالية sig
3.69	0.42	30.26	65	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (3) ، الجدول رقم 11) من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق تمكين الموارد البشرية قدر ب (3.69) و بانحراف معياري قدره (0.42) و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لتمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية من وجهة نظر العاملين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية

00.0 Sig= وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية يطبق تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية". ، حيث تنبثق منها أربع فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ب تمكين الموارد البشرية (إمتلاك المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) السائدة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية :

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إمتلاك المعلومات والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية."

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الجدول رقم (12.II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إمتلاك المعلومات والنجاح التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
النتائج	A	3.156	16.514	0.000	معنوية
	1A	0.215	4.490	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.489			
	معامل التحديد (R²)	0.240			
	اختبار (F)	20.158			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 1)

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (12) مايلي :

- أن متوسط النجاح التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A = 3.156$) عندما يكون عامل إمتلاك المعلومات يساوي الصفر .
- ويعني أن الزيادة في عامل إمتلاك المعلومات بوحدة واحدة يزداد النجاح التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A = 1 = 0.215$) .
- يوجد تأثير من قبل إمتلاك المعلومات كأحد عوامل تمكين الموارد البشرية على دعم النجاح التنظيمي ، لأن القيمة الإحتمالية (0.000) لإختبار (t) أقل من (0.05)
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.489) مما يدل على أنه يوجد إرتباط لا بأس به بين إمتلاك المعلومات والنجاح التنظيمي .
- فسر متغير إمتلاك المعلومات 24% من التباين في مستوى النجاح التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي تساهم إمتلاك المعلومات على إحداث تغييرات في النجاح التنظيمي .
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن إمتلاك المعلومات تؤثر إيجابا في النجاح التنظيمي .
- وعليه نقبل الفرضية $H1$ التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية . ونرفض الفرضية $H0$ التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي .
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية."
 - الفرضية الصفرية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .
 - الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

الجدول رقم (13.II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الاستقلالية وحرية التصرف والنجاح التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
H1	A	3.198	27.903	0.000	معنوية
	1A	0.025	0.623	0.536	غير معنوية

	0.078	معامل الارتباط R
	0.006	معامل التحديد (R^2)
	0.388	اختبار (F)
النموذج غير معنوي	0.536	مستوى الدلالة

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 2)

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (13) مايلي:

- أن متوسط النجاح التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A = 3.198$) عندما يكون عامل الاستقلالية وحرية التصرف يساوي الصفر .

- ويعني أن الزيادة في عامل الاستقلالية وحرية التصرف بوحدة واحدة يزداد النجاح التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A = 1 = 0.025$) ، لكن هذه الزيادة ضئيلة جدا و ليس لها أثر ، لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ، اذن فهي غير معنوية.

- لا يوجد تأثير من قبل الاستقلالية وحرية التصرف كأحد عوامل تمكين الموارد البشرية على دعم النجاح التنظيمي ، لأن القيمة الإحتمالية (0.536) لإختبار (t) أكبر من (0.05)

- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.078) مما يدل على أنه لا يوجد إرتباط بين الاستقلالية وحرية التصرف والنجاح التنظيمي. وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرها 7% .

- فسر متغير الاستقلالية وحرية التصرف (0%) من التباين في مستوى النجاح التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي لا تساهم الاستقلالية وحرية التصرف على إحداث تغيرات في النجاح التنظيمي.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.536) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل غير معنوي وأن الاستقلالية وحرية التصرف لا تؤثر في النجاح التنظيمي.

وعليه نرفض الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتناهت المعلومات على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية . ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحالة النفسية والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية."

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحالة النفسية على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحالة النفسية على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الجدول رقم (14. II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الحالة النفسية والنجاح التنظيمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية H1	A	3.444	20.919	0.000	معنوية
	1A	0.150	3.457	0.001	معنوية
	معامل الارتباط R	0.397			
	معامل التحديد (R^2)	0.157			
	اختبار (F)	11.950			
	مستوى الدلالة	0.001			النموذج معنوي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 3) و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14) مايلي :

- أن متوسط النجاح التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A = 3.444$) عندما يكون عامل الحالة النفسية يساوي الصفر .
- ويعني أن الزيادة في عامل الحالة النفسية بوحدة واحدة يزداد النجاح التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A = 1$) (0.150) .
- يوجد تأثير من قبل الحالة النفسية كأحد عوامل تمكين الموارد البشرية على دعم النجاح التنظيمي ، لأن القيمة الاحتمالية (0.001) لإختبار (t) أقل من (0.05)
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي حوالي (40%) مما يدل على أنه يوجد ارتباط بين الحالة النفسية والنجاح التنظيمي ، بعلاقة ايجابية .
- فسر متغير الحالة النفسية (15%) من التباين في مستوى النجاح التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي تساهم الحالة النفسية على إحداث تغيرات في النجاح التنظيمي .
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن الحالة النفسية تؤثر إيجابا في النجاح التنظيمي .

وعليه نقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحالة النفسية على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية . ونرفض الفرضية H_0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحالة النفسية على النجاح التنظيمي .

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين قوة فرق العمل والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية." .

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة فرق العمل على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة فرق العمل على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الجدول رقم (15.II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين قوة فرق العمل والنجاح التنظيمي

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الخطي	A	3.635	28.975	0.000	معنوية
	1A	0.103	3.031	0.004	معنوية
	معامل الارتباط R	0.354			
	معامل التحديد (R^2)	0.126			
	اختبار (F)	9.185			
	مستوى الدلالة	0.004			النموذج معنوي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 4)

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (15) مايلي:

- أن متوسط النجاح التنظيمي كوحدة واحدة هي ($A = 3.635$) عندما يكون عامل قوة فرق العمل يساوي الصفر .
- ويعني أن الزيادة في عامل قوة فرق العمل بوحدة واحدة يزداد النجاح التنظيمي بنسبة معيارية قدرها ($A = 1$) (0.103) .
- يوجد تأثير من قبل قوة فرق العمل كأحد عوامل تمكين الموارد البشرية على دعم النجاح التنظيمي ، لأن القيمة الإحتمالية (0.004) لإختبار (t) أقل من (0.05)

- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي حوالي (35%) مما يدل على أنه يوجد إرتباط بين قوة فرق العمل والنجاح التنظيمي ، بعلاقة ايجابية .
 - فسر متغير قوة فرق العمل حوالي (12%) من التباين في مستوى النجاح التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي تساهم قوة فرق العمل على إحداث تغيرات في النجاح التنظيمي.
 - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن قوة فرق العمل تؤثر إيجابا في النجاح التنظيمي.
- وعليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة فرق العمل على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية . ونرفض الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقوة فرق العمل على النجاح التنظيمي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسلمات الشخصية والوظيفية للعمال (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، العمر ، والجنس) ."

الجدول رقم (16.II) : تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ،

سنوات الخدمة ، العمر) على النجاح التنظيمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	55,238	38	1,454	0,539	0,961
	داخل المجموعات	72,883	27	2,699		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	39,533	38	1,040	1,125	0,379
	داخل المجموعات	24,967	27	0,925		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	41,118	38	1,082	2,107	0,023
	داخل المجموعات	13,867	27	0,514		
العمر	بين المجموعات	42,633	38	1,122	3,019	0,002
	داخل المجموعات	10,033	27	,372		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (6) ، الجدول رقم 1) يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) :

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى النجاح التنظيمي تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.961) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.539) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى النجاح التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.397) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.125) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى النجاح التنظيمي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.023) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (2.107) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى النجاح التنظيمي تعزى لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (3.019) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالتالي نرفض الفرضية H1 التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولابة غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل للمتغيرين (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي). ونقبل الفرضية الصفرية H0 .

بينما نقبل الفرضية H1 التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولابة غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل بالنسبة لمتغيري (سنوات الخدمة ، العمر).

✓ أما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي :

الجدول رقم (17.II) : نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على النجاح التنظيمي

اسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	30.264	0.000	معنوي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (5) ، الجدول رقم 2)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (30.264) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة اقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H1 التي تشير الى " انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال بالنسبة لمتغير (الجنس).

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:

أولا : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك تطبيق تمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية بمتوسط حسابي قدر ب (3.69) وبانحراف معياري قدر ب (0.42) وهذا يدل على أن العاملين يمارسون سلوكيات وابعاد تمكين الموارد البشرية

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إمتلاك المعلومات والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاستقلالية وحرية التصرف والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحالة النفسية والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين قوة فرق العمل والنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية.

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على انه :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس) .
- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

خلاصة الفصل :

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة جانب تمكين الموارد البشرية ودورها في تدعيم النجاح التنظيمي على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية ، ومحاوله إسقاط الجانب النظري عليها.

نستنتج بشكل عام أن المنظمة محل الدراسة لها إهتمام مقبول بعنصر المورد البشري وتمكينه في تدعيم النجاح التنظيمي فمعظم الإجابات التي تم إستخلاصها من نتائج تحليل الإستبيان ترى أن هناك علاقة بين تمكين الموارد البشرية والنجاح التنظيمي ولاسيما عامل إمتلاك المعلومات له أثر كبير في تدعيم النجاح التنظيمي كما أننا لم نجد فروق في الإجابات أفراد العينة لمستوى النجاح التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) في المنظمة محل الدراسة .

- يعد بعد إمتلاك المعلومات أكثر العوامل المؤثرة في تدعيم النجاح التنظيمي في منظمة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تمكين الموارد البشرية (امتلاك المعلومات ، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية حول مستوى توفر متطلبات النجاح التنظيمي ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

الخصائمه

الخاتمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح الاهتمام بتأمين موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية هو الضمان الوحيد من أجل تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار، لدى دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك بتمكينهم، حيث يعد التمكين أحد أهم الأساليب الإدارية التي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل ولم تكتف المنظمات بمجرد تمكين مواردها البشرية فقط بل سعت جاهدة إلى تدريبهم وتكوينهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم في تحسين وتطوير آدائهم بصفة مستمرة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بولاية غرداية و بعد ذلك التطرق للاطار النظري للدراسة بالوقوف على المتغيرين محل الدراسة بالتعرف عليهم و تقديمهم و التركيز على ابعاد أثر التمكين (إمتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، الحالة النفسية ، قوة فرق العمل) في تحقيق نجاح تنظيمي بالمؤسسة وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية و التطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الاجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات .

نتائج الدراسة:

- جاء التمكين لتخليص المورد البشري من اللوائح الملزمة والسياسات الصارمة.
- يعتبر التمكين من المصطلحات الحديثة التي ظهرت منتصف القرن العشرين، لما له من أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية خاصة إذا فكرت المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة، وقد ازداد الاهتمام به كاستراتيجية كثيرا في الآونة الأخيرة.
- أسلوب تمكين الموارد البشرية ينمي روح المبادرة وروح الإبداع لدى العاملين، ويجعلهم يثقون في أنفسهم، ناهيك عن تنمية روح الثقة بينهم وبين رؤسائهم.
- إن النجاح التنظيمي يعتمد على عدة عوامل تتعلق في قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وإن المنظمات تسعى للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها في ظل المنافسة القوية.
- إن الاهتمام بالتمكين وخلق أجواء عمل منسجمة يعد من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك نظرا لعلاقته الوطيدة بالأداء.

التوصيات:

- العمل على نشر وتدعيم تبني ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسة.
- الحرص على بناء وتنمية قدرات العاملين داخل المؤسسة لما له من أثر إيجابي من النتائج التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- عقد دورات تدريبية تنمي مهارات الفرد في تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.
- أن تعمل الإدارة على تنمية الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال إتباع سياسة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بمهام عملهم.
- تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسات من أجل المساهمة في تحقيق الاستدامة.

الآفاق المستقبلية:

- ربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، تحسين الأداء التنظيمي.
- إجراء دراسات وبحوث ميدانية حوِّب التمكين والإبداع في المؤسسات الصناعية نخص بالذكر المؤسسات ذات طابع خدمي.
- ربط التمكين بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كالقيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.
- خلق قيمة للزبائن يجعل كل المنظمات التي تريد التميز والبروز في الواجهة بتحقيق النجاح التنظيمي.
- تبادل الأفراد ذوي الخبرات والمهارات فيما بينهم من أفكار مختلفة يساهم في نجاح العملية التنظيمية.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

- ارمي جمال أند اروس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- العبادي، هاشم فوزي، العارضي، جليل كاظم ، نظم إدارة المعلومات-منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2012.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خضير كاظم ، نظرية المنظمة، ط 1، 1989 .
- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2014.
- العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارضي، جليل كاظم ، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2012 .
- المرسي جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: القاهرة 2003.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكّي محمود ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن ، 2012.
- فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، (إيثراك: القاهرة، 2001.
- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإداري.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، 2007.
- عامر يس سعيد، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، 1994.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، (مؤسسة الوراق: الأردن، 2001.

- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2009).

- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2006).

المذكرات والاطروحات :

- سامية موزاوي، «مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- التميمي، محمد ياسين، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد (2009).

- الركابي، كاظم نزار عطية، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (1999).

- السلمي، فهد رزاق، مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض (2003).

- الطائي، قاسم علي، تقييم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (2014).

- مخنث ياسين، أثر التكنولوجيا المتقدمة على إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني المجاهد أحمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014.

- بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهراوة، 22 مارس 2015.

- مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.

المواقع والمقالات :

- عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، "مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، [على الخط]: <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm> (اطلع عليه يوم: 2022/03/13).

- أحمد كودري، إستراتيجية تمكين العاملين، مقال منشور بتاريخ 2010/05/27 في الموقع الإلكتروني: [/http://kenanaonline.com](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619)

users/ahmedkordy/posts/127619، 22/03/2022، 19:21

- قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة منشورة في الموقع الإلكتروني: www.iefpedia.com/arab/arab/wp-content، 22/03/2022، 20:08 -بن- نافلة pdf.

المراجع الاجنبية :

- BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management, 3em EdEditions d'organisation: Paris, 2001.

- Daft, Rachard&Marcic, Dorothy (2001), **Understanding management**, 3edition, Harcourt inc, USA.

- Cobbold, & L.Lawrie (2003), **Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Stratigic Success ?** 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market street

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة غارداية	أستاذة محاضر من الدرجة "أ"	بهاز الجيلالي	01
جامعة غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة "ب"	صيتي عبد اللطيف	02
جامعة غارداية	أستاذ مساعد	بلعربي محمد	03
جامعة غارداية	أستاذ مساعد	تاوتي أحمد	04

الملحق رقم (2) : الإستبيان

جامعة غرداية { الجزائر }

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: (استبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالبان بإعداد دراسة بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية على النجاح التنظيمي بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية ، إستكمالا للحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، وذلك قصد التعرف على مدى وجود تمكين للموارد البشرية يسمح بتوفير نجاح تنظيمي بالمؤسسة فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة.،علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم مسبقا بجهودكم وحسن تعاونكم.

الطالب: - قدور صيتي - بن سماعيل مروان

رقم الهاتف: 0669127631

الإيميل: kady47saiti@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- اسم الوظيفة أو الرتبة : متصرف اداري () عون تقني () أخرى أذكرها:.....

3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي : ثانوي فأقل () بكالوريا () جامعي () دراسات عليا ()

4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

6- العمر: أقل من 25 سنة () 26-30 سنة () 31-40 سنة () أكثر من 41 سنة ()

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : تمكين الموارد البشرية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية

فضلا منك حدد درجة وجود تمكين الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- إمتلاك المعلومات						
1	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.					
2	أمتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.					
3	تتوفر بالمؤسسة المعلومات التي تساعدنا في الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها.					
4	يتصرف الأخرين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.					
2- الإستقلالية وحرية التصرف						
5	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها.					
6	أساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها.					
7	أمتلك الصلاحية لتصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
8	توفر لك إدارة المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل ان تبدع في عملك .					
3- الحالة النفسية أو الادراك الناتج عن العامل						
9	أشعر بالحرية والمرونة في أداء عملي المحدد لي.					
10	أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة.					
11	أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أنجزه بكل إتقان وإخلاص					
12	يساعد العمال بعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل.					
4- قوة فرق العمل						
13	تشجع مؤسستكم بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة.					
14	توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام.					
15	لدى مؤسستكم الثقة بمقدرة فرق العمل على اداء عملهم بكفاءة					
16	تشارك فرق العمل بمؤسستكم في صنع القرارات والاخذ برأيها.					

المحور الثاني: النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية

فضلا منك حدد درجة موافقتك على وجود ابعاد النجاح التنظيمي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز غرداية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-الكفاءة						
1	تقدم المؤسسة خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالمنظمات الاخرى.					
2	ازدادت اليرادات الاجمالية بمؤسستنا خلال السنوات الاخيرة					
3	تحسن اداء المؤسسة بالسنوات الاخيرة.					
4	شمدت المؤسسة زيادة في عدد المتعاملين خلال السنوات الاخيرة.					
5	الاداء الجيد بمؤسستنا عزز من قدرتها التنافسية.					
6	الكفاءة الفردية والجماعية تمثل نقاط قوة بالمؤسسة.					
7	تحتوى المؤسسة على نظام ادارة الكفاءات يتيح معلومات كافية					
8	يوجد لدى المؤسسة رشادة في الاستخدامات باقل تكلفة					
2-الفاعلية						
9	عدد الافراد العاملين في مؤسستنا كافي للقيام بالعمليات التشغيلية.					
10	تسعى ادارة المؤسسة في اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة.					
11	تمتلك المؤسسة نظاما مميذا لتسلم اراء المستفيدين لتطوير الاداء.					
12	تعتمد المؤسسة لغة الحوار البناء.					
13	تنوع ادارة المؤسسة برامج تحفيز ولاء العاملين.					
14	يوجد بالمؤسسة مؤشرات قياس الاداء					
15	يتم تقييم اداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة					
16	يتم عقد اجتماعات مع طاقم العمل خاصة بتقييم اداء عملهم					

الملحق رقم (03) : نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية (4,5) مع اختبار الفرضية الأولى

الجدول (1) الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	45	68,2
Manquante أنثى	21	31,8
Total	66	100,0

الجدول (2) اسم الوظيفة او الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متصرف اداري	24	36,4	36,4	36,4
عون تقني	14	21,2	21,2	57,6
مهندس معماري	12	18,2	18,2	75,8
مهندس مدني	8	12,1	12,1	87,9
مكلف بالدراسات	8	12,1	12,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (3) المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	18	27,3	27,3	27,3
بكالوريا	3	4,5	4,5	31,8
جامعي	39	59,1	59,1	90,9
دراسات عليا	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (4) سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5سنوات فأقل	22	33,3	33,3	33,3
من 6-10 سنوات	29	43,9	43,9	77,3
من 11-15 سنة	9	13,6	13,6	90,9
اكثر من 15 سنة	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (5) العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	10	15,2	15,2	15,2
من 26-30 سنة	11	16,7	16,7	31,8
Validه من 31-40 سنة	36	54,5	54,5	86,4
أكثر من 41 سنة	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (6) : نتائج الصدق البنائي للاستبيان

Corrélations

	الاستبيان	الموارد_تمكين البشرية	التنظيمي_النجاح
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,916**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
الموارد البشرية_تمكين	Corrélation de Pearson	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,540**
	N	66	66
التنظيمي_النجاح	Corrélation de Pearson	,832**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول (7) : معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité الموارد تمكين

البشرية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	16

Statistiques de fiabilité النجاح

التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	16

الاستبيان ككل Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	35

الجدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تمكين_الموارد البشرية	,108	66	,054	,967	66	,078
النجاح التنظيمي	,093	66	,200*	,982	66	,437

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الجدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور تمكين الموارد البشرية

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,51311	3,9545	66	امتلاك المعلومات
,64287	3,9545	66	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي أحتاجها.
,56138	4,1515	66	أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
,75060	3,7424	66	تتوفر بالمؤسسة المعلومات التي تساعدنا في الإجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها
,96028	3,9697	66	يتصرف الأخرين معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.
,65265	3,5038	66	الاستقلالية وحرية التصرف
,93183	3,4697	66	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها.
1,03865	3,5758	66	أساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها
1,01515	3,3485	66	أمتلك الصلاحية لتصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
,71823	3,6212	66	توفر لك إدارة المؤسسة كل ظروف العمل الجيدة من أجل ان تبذل في عملي.
,57030	3,7235	66	الحالة النفسية

,82572	3,6818	66	أشعر بالحرية والمرونة في أداء عملي المحدد لي.
,66005	3,6818	66	أمارس عملي بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
,71432	3,8333	66	أشعر بالمسؤولية أثناء أداء عملي لذلك أنجزه بكل إتقان وإخلاص
,80326	3,6970	66	يساعد العمال بعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل.
,62037	3,6098	66	قوة فرق العمل
,75432	3,6515	66	تشجع مؤسستكم بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة.
,85893	91353,	66	توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام.
,80688	3,6818	66	لدى مؤسستكم الثقة بمقدرة فرق العمل على اداء عملهم بكفاءة
,82219	3,6970	66	تشارك فرق العمل بمؤسستكم في صنع القرارات والاخذ برأيها.
,42821	3,6979	66	تمكين الموارد البشرية
		66	N valide (listwise)

الجدول (10) : المتوسطات والانحرافات لمحور النجاح التنظيمي

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,30737	3,9735	66	الكفاءة
,49237	3,9394	66	تقدم المؤسسة خدمات كفاءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الاخرى.
,39725	3,8939	66	ازدادت الإيرادات الاجمالية بمؤسستنا خلال السنوات الاخيرة
,77324	3,9545	66	تحسن اداء المؤسسة بالسنوات الاخيرة.
,43426	4,1061	66	شهدت المؤسسة زيادة في عدد المتعاملين خلال السنوات الاخيرة.
,25820	3,5455	66	الاداء الجيد بمؤسستنا عزز من قدرتها التنافسية.
,70098	4,0303	66	الكفاءة الفردية والجماعية تمثل نقاط قوة بالمؤسسة.
,73855	3,9091	66	تحتوى المؤسسة على نظام ادارة الكفاءات يتيح معلومات كافية
,95700	3,7121	66	يوجد لدى المؤسسة رشادة في الاستخدامات باقل تكلفة
,32967	4,0530	66	الفاعلية
,79933	3,7121	66	عدد الافراد العاملين في مؤسستنا كافي للقيام بالعمليات التشغيلية.

,52800	4,2424	66	تسعى ادارة المؤسسة في اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة.
,46309	4,3030	66	تمتلك المؤسسة نظاما مميزا لتسلم اراء المستفيدين لتطوير الاداء.
,56655	3,9545	66	تعتمد المؤسسة لغة الحوار البناء.
,66357	4,0758	66	تنوع ادارة المؤسسة برامج تحفيز ولاء العاملين.
,44695	3,9848	66	يوجد بالمؤسسة مؤشرات قياس الاداء
,44695	4,0152	66	يتم تقييم اداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة
,72597	3,8939	66	يتم عقد اجتماعات مع طاقم العمل خاصة بتقييم اداء عملهم
,26935	4,0034	66	النجاح التنظيمي
		66	N valide (listwise)

الجدول (11) اختبار t-text واقع تطبيق تمكين الموارد البشرية

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تمكين الموارد البشرية	30,264	65	,000	1,00341	,9372	1,0696

الملحق (04) : نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية

الجدول (1): الانحدار الخطي لامتلاك المعلومات على النجاح التنظيمي

Récapitulatif des modèles:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,489 ^a	,240	,228	,23672

a. امتلاك_المعلومات. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,130	1	1,130	20,158	,000 ^b
	Résidu	3,586	64	,056		

Total	4,716	65			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : النجاح_التطبيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), امتلاك_المعلومات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,156	,191		16,514	,000
1 امتلاك_المعلومات	,215	,048	,489	4,490	,000

a. Variable dépendante : النجاح_التطبيمي

الجدول (2) : الانحدار الخطي الاستقلالية وحرية التصرف على النجاح التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,078 ^a	,006	-,010	,27063

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية_حرية التصرف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,028	1	,028	,388	,536 ^b
1 Résidu	4,687	64	,073		
Total	4,716	65			

a. Variable dépendante : النجاح_التطبيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية_حرية التصرف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,918	,140		27,903	,000
1 الاستقلالية_حرية التصرف	,025	,041	,078	,623	,536

a. Variable dépendante : النجاح_التطبيمي

الجدول (3) : الانحدار الخطي الحالة النفسية على النجاح التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,397 ^a	,157	,144	,24918

a. الحالة النفسية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,742	1	,742	11,950	,001 ^b
	Résidu	3,974	64	,062		
	Total	4,716	65			

a. Variable dépendante : النجاح التنظيمي

b. الحالة النفسية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,444	,165		20,919	,000
	الحالة النفسية	,150	,043	,397	3,457	,001

a. Variable dépendante : النجاح التنظيمي

الجدول (4) : الانحدار الخطي قوة فرق العمل على النجاح التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,354 ^a	,126	,112	,25384

a. قوة فرق العمل. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,592	1	,592	9,186	,004 ^b
1 Résidu	4,124	64	,064		
Total	4,716	65			

a. النجاح_التطبيقي Variable dépendante :

b. قوة_فرق_العمل Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,635	,125		28,975	,000
1 قوة_فرق_العمل	,103	,034	,354	3,031	,004

a. النجاح_التطبيقي Variable dépendante :

الملحق (05) : نتائج مخرجات spss لإختبار الفرضية الثالثة

الجدول (1) : نتائج التباين الأحادي

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	55,238	38	1,454	,539	,961
Intra-groupes	72,883	27	2,699		
Total	128,121	65			
Inter-groupes	39,533	38	1,040	1,125	,379
Intra-groupes	24,967	27	,925		
Total	64,500	65			
Inter-groupes	41,118	38	1,082	2,107	,023
Intra-groupes	13,867	27	,514		
Total	54,985	65			
Inter-groupes	42,633	38	1,122	3,019	,002
Intra-groupes	10,033	27	,372		
Total	52,667	65			

الجدول (2) : نتائج اختبار t.text

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
النجاح التنظيمي	30,264	65	,000	1,00341	,9372	1,0696

الفهرس

.....	اهداء
.....	شكر وعرهان
II	الملخص:
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
.....	مقدمة
أ	توطئة:
1	الفصل الأول
1	أدبيات نظرية
1	المبحث الاول : أساسيات تمكين الموارد البشرية
1	المطلب الاول: مفهوم تمكين الموارد البشرية
1	أولاً: ماهية تمكين الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: أنواع، أبعاد ومؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية
7	1- أنواع تمكين الموارد البشرية
8	2- أبعاد تمكين الموارد البشرية
11	3- مؤشرات قياس تمكين الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: فعالية التمكين وأثره على أداء المؤسسة
13	أولاً: شروط نجاح تمكين الموارد البشرية
15	ثانياً: تأثير تمكين الموارد البشرية على أداء المؤسسة
18	المبحث الثاني: أساسيات النجاح التنظيمي:
18	المطلب الأول: مفهوم النجاح التنظيمي وأهميته
18	1- مفهوم النجاح التنظيمي:

20	2- أهمية النجاح التنظيمي:
21	المطلب الثاني: أبعاد النجاح التنظيمي:
23	المطلب الثالث: مقاييس النجاح التنظيمي
23	أولاً: الكفاءة
25	ثانياً: الفاعلية
27	المطلب الرابع: مقومات النجاح التنظيمي
28	المبحث الثالث: دراسات سابقة
28	المطلب الأول: دراسات سابقة
32	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل:
34	الفصل الثاني
36	المبحث الأول: الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة
36	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونالغاز
36	1-تعريف المؤسسة
37	2-نشاطات المؤسسة
38	3-أهداف المؤسسة
39	المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غارداية
39	1-تقديم مديرية التوزيع غارداية
39	2-نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غارداية
40	3-الهيكل التنظيمي
41	4-مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونالغاز
43	المطلب الثالث: تقديم بقسم الموارد البشرية
43	1-تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية
43	2-المخطط الهيكلي لمصلحة إدارة الموارد البشرية

44	3- شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية.....
44	4- مهام ونشاط المصلحة
45	خلاصة المبحث
46	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
46	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
46	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
47	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
47	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....
55	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.....
55	الفرع الأول: أداة الدراسة
56	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها.....
58	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان.....
59	أولاً: نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بتمكين الموارد البشرية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
63	ثانياً: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بالنجاح التنظيمي في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز.....
66	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
66	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها.....
73	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها.....
75	المطلب الثالث: نتائج واختبار الفرضيات.....
75	أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.....
75	ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
76	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.....
77	خلاصة الفصل.....

79.....	الخاتمة.....
82.....	المراجع.....
86.....	الملاحق.....
100.....	الفهرس.....