



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز فرع بوهران غرداية

من إعداد الطالبة:

شويرف فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د/ بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/ كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/بن شاعة وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز فرع بوهران غرداية

من إعداد الطالبة:

شويرف فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د/ بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/ كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/بن شاعة وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أولا نحمد الله عز وجل على توفيقنا لإتمام مذكرتنا على أتم وجه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الاستاذ الدكتور: كسنة محمد

نشكر جميع الأساتذة الذين لم يخلو علينا ولو بحرف واحد طيلة مشوارنا الجامعي

كما لا ننسى كل من ساندنا من عمال وموظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران

غرداية

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا من قريب أو بعيد

تحية طيبة لكم وشكرا جميعا

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى والدي الكريمين

إلى إخواني وأخواتي كل باسمه

إلى صديقات دربي اللاتي عرفتهن طيلة مشواري الجامعي بجامعة غرداية

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

أهدي ثمرة جهدي

فاطمة الزهراء

تهدف هذه الدراسة الى تبيان أثر التمكين الوظيفي على أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة ولاية غرداية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري والتحليلي في الجزء التطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة من العاملين بالشركة، بلغ عددها (100) استمارة موزعة، تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

↔ أن التمكين الوظيفي يؤثر بصورة إيجابية على التميز الوظيفي بصفة عامة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة ولاية غرداية وفق أبعاد معينة.

↔ يتوقف تأثير التمكين الوظيفي على التميز الوظيفي على عدد من العوامل الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية، ونوعية الإدارة، وتوفر الموارد، وتطبيق السياسات والإجراءات الفعالة.

↔ يؤدي التمكين الوظيفي الزائد إلى عدم الالتزام بالمسؤوليات والواجبات، كما يؤدي إلى تشتت الانتباه وتبديد الجهود، وتركيز الاهتمام على الأهداف الشخصية بدلاً من الأهداف العامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين وظيفي، تميز تنظيمي، تميز قيادي، تميز المرؤوسين، تميز ثقافي.

Abstract:

This study aims to elucidate the influence of functional empowerment on dimensions of organizational excellence among employees of the Algerian Electricity and Gas Company, Bouhraoua branch, in Ghardaia Province. The research employs a descriptive methodology in the theoretical section and an analytical approach in the practical section. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed to collect data and was distributed to a sample of employees in the company, totaling 100 distributed questionnaires, which were processed using the SPSS software.

The study yielded a set of noteworthy results, including:

- Functional empowerment positively impacts overall functional excellence within the Algerian Electricity and Gas Company, Bouhraoua branch, across specific dimensions.
- The influence of functional empowerment on functional excellence is contingent on various factors, such as organizational culture, managerial quality, resource availability, and the implementation of effective policies and procedures.
- Excessive functional empowerment may lead to a lack of commitment to responsibilities and duties, distract attention, and dissipate efforts, with a focus on personal objectives rather than the organization's overarching goals.

Keywords: Functional Empowerment, Organizational Excellence, Leadership Excellence, Employee Excellence, Cultural Excellence.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة الفصول
/	الاهداء
/	شكر وعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
	□ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الوظيفي والتميز التنظيمي
09	المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي
09	الفرع الأول: مفهوم التمكين الوظيفي
09	أولاً: تعريف التمكين الوظيفي
10	ثانياً: أهمية التمكين الوظيفي
11	ثالثاً: أهداف التمكين الوظيفي
11	الفرع الثاني: متطلبات التمكين الوظيفي ومعوقاته
11	أولاً: متطلبات التمكين الوظيفي
12	ثانياً: معوقات التمكين الوظيفي
13	الفرع الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي
15	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
15	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي
15	أولاً: تعريف التميز التنظيمي
16	ثانياً: أهمية التميز التنظيمي
17	ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي
17	الفرع الثاني: استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي والتحديات التي تواجهه
17	أولاً: استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي

قائمة المحتويات

18	ثانيا: التحديات التي تواجه التميز التنظيمي
20	الفرع الثالث: أبعاد التميز التنظيمي
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
22	أولا: الدراسات المحلية
22	ثانيا: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية
30	خلاصة
	□ الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التقدم العام للمؤسسة
33	المطلب الأول: تقدم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية
33	الفرع الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
33	الفرع الثاني: نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية
38	المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديرية الولائية
44	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
44	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية
44	أولا: منهجية الدراسة
44	ثانيا مجتمع وعينة الدراسة
45	ثالثا: أداة الدراسة
46	رابعا: متغيرات الدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
47	أولا: الأساليب الإحصائية
50	ثانيا: أداة الدراسة
51	ثالثا: توزيع البيانات

قائمة المحتويات

53	المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج
94	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الدراسة
94	المطلب الأول: عرض وتحليل الفرضيات
104	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
112	خلاصة
115	الخاتمة
115	النتائج العامة
116	التوصيات
116	أفاق الدراسة
118	المصادر والمراجع
122	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العبارات	ص
01	الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
02	الجدول رقم (1-2): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	45
03	الجدول رقم (2-2): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	46
04	الجدول رقم (3-2): مضمون عناصر المحاور	46
05	الجدول رقم (4-2): متغيرات الدراسة	48
06	الجدول رقم (5-2): درجة أهمية بنود الاستبيان	49
07	الجدول رقم (6-2): مقياس تحديد الأهمية النسبية	49
08	الجدول رقم (7-2): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستهبان	50
09	الجدول رقم (8-2): نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف في توزيع البيانات	52
10	الجدول رقم (9-2): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	52
11	الجدول رقم (10-2): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر	53
12	الجدول رقم (11-2): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي	54
13	الجدول رقم (12-2): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) الخبرة	56
14	الجدول رقم (13-2): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل للمحور الأول (التمكين الوظيفي)	57
15	الجدول رقم (14-2): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التنبئ وترتيب العبارات لمحور الأول أبعاد التمكين الوظيفي	59
16	الجدول رقم (15-2): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني التميز الوظيفي	60
17	الجدول رقم (16-2): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التنبئ وترتيب العبارات لمحور الثاني (التميز الوظيفي)	64
18	الجدول رقم (17-2): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي	65
19	الجدول رقم (18-2): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التكوين على تميز القيادة	94
95	الجدول رقم (19-2): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التكوين على تميز المرؤوسين	
96	الجدول رقم (20-2): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التكوين على الهيكل التنظيمي	
98	الجدول رقم (21-2): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التكوين على الثقافة التنظيمية	
98	الجدول رقم (21-2): يوضح إختبار معامل الارتباط Person بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي	
99	الجدول رقم (22-2): إختبار t فروق أبعاد التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرين (الجنس)	
101	الجدول رقم (23-2): إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق أبعاد التميز الوظيفي	

قائمة الأشكال

ص	العبارات	رقم
و	الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة	01
35	الشكل رقم (1.2) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	02
36	الشكل رقم (2.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	03
37	الشكل رقم (3.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	04
53	الشكل رقم (4.2): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	05
55	الشكل رقم (5.2): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) العمر	06
56	الشكل رقم (6.2): دائرة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المؤهل العلمي	07
58	الشكل رقم (7.2): أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية	08

قائمة الملاحق

الملحق		
122	الإستبيان المتعلق بدراسة	01
126	قائمة المحكمين	03
127	نتائج الإستبيان	03

مقدمة

توطئة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات هائلة حيث احدثت تلك التطورات تحولات جذرية داخل المنظمة وهذا لسعي نحو تحقيق الأفضل والمنافسة بين العاملين. وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لا بد لها من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تعتبر العنصر البشري وهو المسئول الأول في تحقيق أهداف المنظمة كما إن الكثير من المنظمات تسعى إلى تبني مفهوم التمكين لما له من أثر في إظهار قدرات والأفكار الإبداعية للموظفين مما يؤدي إلى التطوير والتميز. وعليه فالتمكين الوظيفي يمكن الموظف ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته وكذلك يعتبر أحد الأساسيات التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة تحديات وتطورات العصر المختلفة ويتعلق تحسين أداء المنظمات ونجاحها بدرجة التحفيز التي تعتمد عليها.

ويعتبر التمكين الوظيفي من أهم الأساليب التي يمكن توظيفها لتحقيق ذلك من خلال مساحة الحرية والاستقلالية التي تمنح للأفراد في أداء وظائفهم دون قيود رسمية تفرض عليهم.

ومن ضمن الأساليب التي يركز عليها التميز التنظيمي هي مدى استغلال المورد المتاحة استغلالاً أمثل بما يمكنه من مواجهة التحديات التي تواجهها وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وأكثر إبداعية.

وقد أصبحت حاجات المنظمات لتحقيق التميز مطلباً مهماً وضرورياً ونتج عن ذلك الكثير من التغيرات الجوهرية من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ووضع الخطط والبرامج التنافسية لمساعدة المنظمات على تجديد نشاطها وتطوير جهودها للوصول إلى المكانة المنشودة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما.

الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية؟

مقدمة

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز القيادة في مديرية سونلغاز بغرداية؟
- ✓ هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز المرؤوسين في مديرية سونلغاز بغرداية؟
- ✓ هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز الهيكل التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية؟
- ✓ هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز الثقافة التنظيمية في مديرية سونلغاز بغرداية؟

فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرضيات انطلاقاً من إشكالية الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز القيادة في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05).
2. يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز المرؤوسين في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05).
3. يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز الهيكل التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05).
4. يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تميز الثقافة التنظيمية في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- كونها تناول موضوع حساس داخل المؤسسات، بدءا من ادارة التمكين وصولا إلى التميز التنظيمي.
- أهمية المتغيرات المدروسة، أي التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي، لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- استمرارية البحث العلمي في مجال إثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى تمكين الموظفين وتأثيره في تميز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بغرداية.

مبررات اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه منها:

- الأسباب الذاتية:
- الميل لمعالجة مواضيع ضمن التخصص.
- الرغبة في معالجة موضوع ذو أهمية في عصر التقنية التي زاحمت المورد البشري في المنظمات.
- الاقتداء بمجموعة من الأساتذة والباحثين ممن كانوا ضمن مشوارنا الدراسي في نفس المجالات المحيطة بموضوع الدراسة.
- الأسباب الموضوعية:
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين الوظيفي من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.
- الإضافة المعرفية في مجال التميز التنظيمي بمعالجتها لدور التمكين الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن التميز التنظيمي ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بأدوار التميز التنظيمي.
- إثراء المكتبة بإضافة علمية تساعد على سد فجوة في مجال التمكين والتميز التنظيمي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة أساسا الى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم تمكين الوظيفي وعلاقته بالتميز التنظيمي للمؤسسات.
- معرفة مدى إدراك عينة البحث في المؤسسة لأهمية التمكين الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي.
- اختبار تأثير التمكين الوظيفي على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز غرداية بوهراوة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مديرية سونلغاز بوهراوة-غرداية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديرية سونلغاز بوهراوة-غرداية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الجامعي من العام الدراسي 2023-2022

مرجعية الدراسة

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة التي لها علاقة بموضوع التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات.

منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

☞ صعوبة الدراسة

لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هو محاولتنا إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم مواجهة صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من قبل الباحثة، حيث لاحظنا أن البعض يحاول التهرب من الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة، كما واجهنا صعوبة في استرداد الاستمارات بحيث تضطر للتواجد في المكان والذهاب إلى نفس الشخص أكثر من مرة لكون الموضوع في غاية الدقة والصعوبة من حيث الدراسة.

☞ هيكل الدراسة:

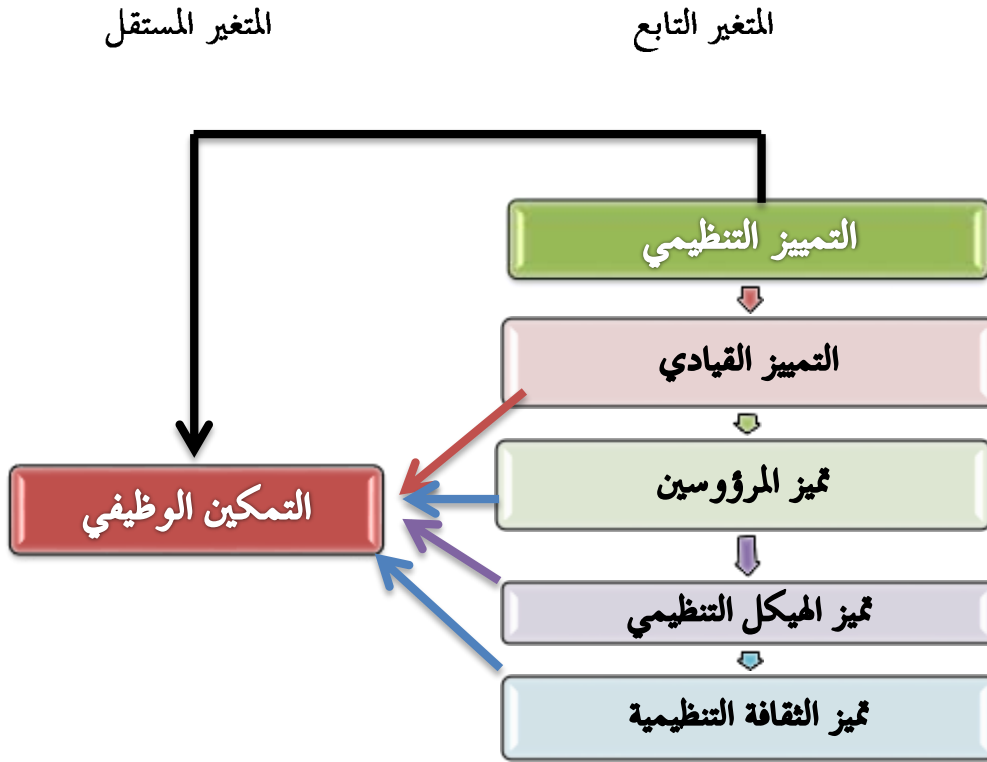
لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة، وفي ضوء الفروض الأساسية الموضوعة سلفاً، ارتأينا أن تشمل خطة بحثنا فصلين، الفصل الأول يهتم بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والفصل الثاني حول الدراسة التطبيقية.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات وتبيان التصور العام لموضوع البحث، بينما تم تقسيم الفصل الأول إلى جزئين: الجزء الأول خاص بالأدبيات النظرية، قسم بدوره إلى مبحثين، الأول متعلق بالتمكين الوظيفي والتمييز الوظيفي، أما الجزء الثاني فتم تخصيصه للدراسات السابقة التي ألت بموضوع البحث، تم تقسيمه إلى أربع دراسات، الدراسات السابقة المحلية، الدراسات السابقة العربية، الدراسات السابقة الأجنبية، بينما تم المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية في مؤسسة الإقتصادية سونلغاز، وقد اشتمل مبحثين، المبحث الأول حول المنهجية المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني حول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

أ نموذج الدراسة

تم اعتماد نموذج الدراسة التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يشهد العالم الحديث منافسة قوية بين المؤسسات المختلفة من جعل الابتكار والإبداع ركائز قوية تعتمد عليها المؤسسات، حيث تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحويلات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الأمر الذي دفع بإعادة النظر في رأس مالها البشري من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

وفي ظل الضغوط التكنولوجية والانتاجات البشرية والتي تؤثر غالبيتها في العصر البشري فان المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها إيجاد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها. فمذ بداية الثمانينيات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر التوجه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي وفي ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع، أو يعتبر التمكين الوظيفي من أهم أساليب التي يمكن توظيفها لتحقيق مساحة الحرية التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم دون قيود رسمية تفرض عليهم.

وقد قسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الوظيفي والتميز التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الوظيفي والتميز التنظيمي

يعتبر التمكين الوظيفي في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، فهو يمثل أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، وعلى صعيد آخر جذبت قضية الارتباط الوظيفي انتباه كثير من الباحثين والكتاب كعامل مهم، حيث يُعد الارتباط الوظيفي من الأمور التي يجب على المنظمات مراعاتها كونها ذات تأثير كبير في المنظمات لتحقيق أداء عالٍ، والذي يُعد مصدراً للميزة التنافسية لها أيضاً، والتميز التنظيمي يحقق أداء متميز من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تمكن المؤسسة من الابتكار والتحسين المستمر. يشمل التميز التنظيمي تصميم هيكلية تنظيمية فعالة، وتحقيق رؤية واضحة وأهداف محددة، وتطوير ثقافة داخل المؤسسة تعزز التميز، وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات.

المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي

عند الحديث عن التمكين الوظيفي يمكننا القول بأنه إعطاء السلطة التقديرية للموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم الذاتية مع ترسيخ كل الموارد اللازمة لهم بهدف تطوير وظائفهم وتعزيز شعورهم الذاتي وفي هذا الموضوع سنتطرق إلى التمكين الوظيفي وأهميته وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الوظيفي

أولاً: تعريف التمكين الوظيفي

قدّمت للتمكين العديد من التعاريف ونذكر منها:

التعريف 1: عرفه Robbins بأنه «منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية»¹

التعريف 2: بينما يرى الرشودي بأن التمكين هو «العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة»¹.

¹ أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل التنمية والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص314.

التعريف 3: في حين عرفه Stevenson بأنه «إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة.

التعريف 4: وعرفه Thomas and Velthouse¹1990 بأنها دافعية العمل الداخلية التي تحتوي على أربعة نواحي وهي: الوظيفة ذات المعنى، كفاءة أو جدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، تأثير الفرد² من خلال ما سبق نرى بأن هناك قاسما مشتركا للتعريفات أعلاه، فالتمكين الوظيفي يعني إعطاء الموظفين مزيدا من الأهمية عن طريق منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالذات وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب لهم.

ثانيا: أهمية التمكين الوظيفي

تكمن أهمية التمكين الوظيفي فيما يلي:

- ↔ يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الموظف في إنجاز الخدمات والأداء العالي.
- ↔ يرفع التمكين الوظيفي من إحساس الموظفين بأهمية وظائفهم.
- ↔ يمنح التمكين الوظيفي الأفراد صلاحيات اتخاذ القرارات المناسبة لوظائفهم.
- ↔ يلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الأفراد وتقديم دعم معنوي لهم.
- ↔ يساهم التمكين الوظيفي في بناء أواصر الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ↔ يرفع التمكين الوظيفي مستوى ثقة الأفراد بأنفسهم وانتمائهم لمنظماتهم.
- ↔ يشجع التمكين الوظيفي الأفراد على المبادرة والإبداع في وظائفهم.

¹البلوي محمد، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، مؤته، جامعة مؤته، 2008، ص138.

²المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدار التدريب، 2012، ص32-33.

← يقلل التمكين الوظيفي من حدوث الصراع التنظيمي¹.

ثالثا: أهداف التمكين الوظيفي

يشير الطريس الى أنه يمكن تحديد أهداف التمكين الوظيفي كما يلي:²

← زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم.

← زيادة فرص الابتكار والابداع لدى الموظفين.

← المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات.

← زيادة رضاء العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة.

← زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته.

← تخفيض المهام الرقابية للإدارة العليا والوسطى ما يوفر لهم المزيد من الوقت للتخطيط الاستراتيجي.

← الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها.

← انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

← زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات.

الفرع الثاني: متطلبات التمكين الوظيفي ومعوقاته

أولا: متطلبات التمكين الوظيفي

يمكن أن نلخص متطلبات التمكين الوظيفي فيما يلي:³

← الثقة الإدارية والتي تمنح من المديرين لموظفيهم.

¹ كسنة محمد، دليل الباحث في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، منشور كليك، 2022، ص146-147.

² خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص369-370.

³ العابدي علي رزق، الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014، ص257.

↔ الدعم الاجتماعي اذ يحتاج الموظفون الى الدعم الاجتماعي ليس فقط من رؤسائهم بل أيضا من زملائهم ومرؤوسيههم.

↔ الأهداف والرؤيا المستقبلية إذ يتطلب التمكين الوظيفي إدراك الموظفين لأهداف الإدارة العليا واستراتيجية المنظمة.

↔ فرق العمل حيث تحتاج المنظمة الى دعم الإدارة لبناء هذه الفرق ومنح الثقة والسلطة لهم.

↔ الاتصال الفعال وهو الأمر الذي ينبغي توفيره بين مختلف الإدارات على اختلاف مستوياتها في المنظمة.

↔ الضبط والرقابة اذ كما يتطلب التمكين الوظيفي منح الثقة والسلطة للموظفين فانه في الجانب المقابل يضح حدود للسلطة وذلك بإتاحتها ضمن الأهداف المحددة للمنظمة وتوضيح حدود الحريات ومدى المسؤولية في اتخاذ القرارات ومسؤوليات الآخرين لإنجاز العمل.

↔ التدريب المستمر اذ يجب ان يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء وظائفهم والمسؤوليات المطلوبة منه والتي تتغير باستمرار ما يتطلب استمرارية التدريب لكل ما يستجد من مسؤوليات ومهارات مطلوبة.

↔ مكافأة الموظفين يحتاج الموظفون الى المكافأة كتقدير وتشجيع لهم للاستمرار في تأدية المهام المطلوبة منهم.

يتضح مما سبق اهم النقاط التي على الإدارة أن تحرص على تنفيذها حيث ان بتوفير المنظمة المتطلبات السابقة تكون قد وفرت الأرض الخصبة لزراع استراتيجية التمكين في المنظمة اذ ان تطبيق التمكين الوظيفي خاصة في المنظمات التقليدية يحتاج الى التدرج في تنفيذه حتى لا يواجه بمقاومة من العاملين غير المدركين لفاعليته، لذا تعتبر هذه المتطلبات ضرورية قبل التنفيذ الفعلي للتمكين الوظيفي.

ثانياً: معوقات التمكين الوظيفي

رغم الأهداف الإيجابية التي يمثلها التمكين الوظيفي إلا أنه قد يواجه على أرض الواقع بعدد من المعوقات وقد ذكر العتيبي عدداً من هذه المعوقات نلخصها فيما يلي:¹

↔ البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

¹ يوسف إسماعيل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة غزة، الجامعة الإسلامية، 2013، ص174.

- ↔ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ↔ عدم الرغبة في التغيير، ووجود الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والابداع.
- ↔ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ↔ ضعف نظام التحفيز، وعدم ملائمة نظام المكافآت.
- ↔ تفضيل أسلوب الإدارة التقليدية، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ↔ السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة الإدارية.
- ↔ اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

الفرع الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

هناك تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين الوظيفي، ونذكر من بينها:¹

- ↔ **امتلاك المعلومات:** وهي المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات التي يحصل عليها المدراء ولا يشاركونها مع العاملين لعدم تفهمهم فهم، الذي بدوره يعتبر من الأبعاد الرئيسة للتمكين الوظيفي كونها تحتوي على المشاركة والثقة والمعلومات.
- ↔ **الاستقلالية وحرية التصرف:** هي الثقة الممنوحة للموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم والتي تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم
- ↔ **المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات:** التي تتخذ من الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك لموظفين.
- ↔ **العمل بروح الفريق:** تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في تطبيق التمكين الوظيفي حيث تعتبر أحد الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، حيث أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً

¹الطيفة بري، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - الجزائر، 2015، ص31.

بل وطبيعياً بعد أن كان في السابق يعتبر حالة استثنائية، كما إن لها الدور الهام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها

↔ **تفويض السلطة:** هو أن يعهد القائد إلى بعض الموظفين مهام وواجبات معينة مع توضيحه لحدود لهذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها، ويقتضي أن يكون التفويض كافياً لإنجاز الواجبات المحددة، كما أشار الزاملي بأن التفويض يجب أن يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية.

↔ **التطوير المهني:** وهو الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات والسلوك، ومن خلال التدريب والممارسة يكتسب الموظفون الخبرات اللازمة التي تؤهلهم لمزاولة أعمالهم وتحمل المسؤوليات.

يرى Spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

↔ **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

↔ **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

كما يرى Thomes & Velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

↔ **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

↔ **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.

↔ **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

↔ **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله وخبراته ومهاراته ومعرفته.¹

أما في دراستنا هذه فقد تعمّدنا تثبيت أبعاد التمكين الوظيفي وركزنا على أبعاد المتغير التابع.

¹خالد سليمان أحمد المومني، معالم في الفكر الإداري، دار الكاتب الثقافي للنشر والتوزيع، ص53.

المطلب الثاني: ماهية التمييز التنظيمي

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز.

الفرع الأول: مفهوم التمييز التنظيمي

أولاً: تعريف التمييز التنظيمي

اختلفت تعاريف التمييز التنظيمي باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ويمكن أن نذكر منها:

التعريف 1: عرفه كل من Amiya & Saeed بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة، ومواردها الداخلية، وتشغيلها بتكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، ويُلبي احتياجات العملاء.¹

التعريف 2: ونظر Albaki & Naser للتمييز التنظيمي على أنه: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.²

التعريف 3: كما عرفه Hassan بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تشجع إيجاد بيئة عمل تساعد على تميز الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.³

التعريف 4: وعرفه Mcgregor بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوّي الإنجاز داخلي ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".¹

¹ أشوق بنت سعود عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، جامعة الملك سعود، 2021، ص 322

² أشوق بنت سعود عبد الله الماضي، المرجع السابق، ص 323

³ عبد الحميد عبد الفتاح، أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 36، المجلد الثالث، 2012، ص 334

مما تقدم يمكن أن نعطي تعريفاً للتميز التنظيمي بأنه: التزام المنظمة بقيم ومعايير عالية تميز القيادة والثقافة والاستراتيجية، والمرؤوسين، والهيكل التنظيمي والتي تسعى الإدارة إلى تطويرها واستغلالها بهدف خلق ميزة مستدامة وتحقيق تميز على المنافسين.

ثانياً: أهمية التمييز التنظيمي

تتبع أهمية التمييز التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان المكانة التنظيمية القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. ويمكن إبراز أهمية التمييز التنظيمي كما يلي:²

- ↔ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ↔ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح المبادرة والتميز في الأداء.
- ↔ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ↔ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة. والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- ومنه فإن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطوير ورفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع والمبادأة، ويشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تمييز المنظمات ونجاحها

¹القطار هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص119

²عارف الشفري، تقدير المعلمين والعاملين في المديرية التربوية في سلطنة عمان لدرجة تمكثهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية، ع (8)، المجلد الثاني، 2012.

ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي

إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على إنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات همة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، ولن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي¹.

الفرع الثاني: استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي والتحديات التي تواجهه

أولاً: استراتيجيات تحقيق التميز التنظيمي

يعتبر تحقيق التميز التنظيمي هدفاً رئيسياً للمؤسسات الناجحة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تتبع المؤسسة استراتيجيات فعالة ومدروسة. فيما يلي نستعرض بعض الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحقيق التميز التنظيمي²:

1. **وضع رؤية واضحة:** تبدأ استراتيجية التميز التنظيمي بوضع رؤية واضحة للمؤسسة. يجب أن يكون لدى القادة الرؤية الواضحة للمستقبل والأهداف التي يرغبون في تحقيقها. تحدد الرؤية الواضحة اتجاه المؤسسة وتوجه الجهود نحو تحقيق التميز.
2. **التركيز على الجودة والابتكار:** تعتبر الجودة والابتكار عنصرين رئيسيين في تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء. كما يجب تشجيع الابتكار وتطوير المنتجات والعمليات لتحقيق التفوق والتميز.

¹أحمادي أحمد، خلف ياسر، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية الآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق، 2016، ص117.

²محمد سالم، التميز التنظيمي، موقع الشبكة العربية للتميز والاستدامة <https://sustainability-excellence.com>

تاريخ الاطلاع 2023/07/05 الساعة 19.01

3. تطوير الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم على تحقيق الأداء المتميز. يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار.
4. اتباع أفضل الممارسات: يجب على المؤسسة اتباع أفضل الممارسات في صناعتها لتحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل أفضل الشركات المنافسة واستخلاص الدروس والتعلم منها. يمكن اعتماد معايير الجودة والأداء المتميز المتبعة في الصناعة وتطبيقها في المؤسسة. يساهم اتباع أفضل الممارسات في تحسين الكفاءة والجودة وتعزيز التميز التنظيمي.
5. التحسين المستمر وإدارة التغيير: تعتبر عمليات التحسين المستمر وإدارة التغيير أساسية في تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بمراجعة وتحسين العمليات بشكل مستمر، وتطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة وتحليل البيانات لتحديد نقاط الضعف وتحسينها. كما يجب أن تكون قادرة على إدارة التغيير بفعالية لمواجهة التحديات والتطورات في السوق.
6. تعزيز التواصل والتعاون: تعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة وخارجها يعتبر استراتيجية أساسية لتحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تساهم التواصل الجيد والتعاون في تبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التفاهم وبناء العلاقات المثمرة. يمكن استخدام التقنيات والأدوات المناسبة لتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة في المؤسسة.

ثانياً: التحديات التي تواجه التميز التنظيمي

يمكن أن نذكر من بينها ما يلي¹:

1. المقاومة التنظيمية للتغيير: تعتبر المقاومة التنظيمية للتغيير واحدة من أكبر التحديات التي تواجه عملية تحقيق التميز التنظيمي. يمكن أن تكون هناك مقاومة من قبل الموظفين والإدارة للتغييرات المطلوبة في العمليات والثقافة التنظيمية. تحتاج المؤسسات إلى اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية للتغلب على هذه المقاومة.

¹العلي محمد علي، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المحلة الدولية التربوية المتخصصة، 2016، ص41.

2. نقص التمويل والموارد: يمكن أن يكون نقص التمويل والموارد تحدياً كبيراً في تحقيق التميز التنظيمي. قد يكون من الصعب تخصيص الموارد اللازمة لتطوير العمليات وتحسين الأداء في ظل الميزانية المحدودة. تحتاج المؤسسات إلى تحديد أولوياتها واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال واستثمارها في المبادرات التي تحقق أكبر قيمة مضافة.

3. التنافس الشديد في السوق: يواجه التحدي التنافسي الشديد في السوق تحقيق التميز التنظيمي. قد يكون من الصعب التفوق على المنافسين الذين يعملون بجد لتحقيق التميز أيضاً. يجب على المؤسسات أن تتطور وتبتكر بشكل مستمر للحفاظ على تنافسيتها وتقديم قيمة فريدة للعملاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين جودة المنتجات أو خدمة العملاء أو الابتكار في العمليات.

4. تغيرات تكنولوجية واقتصادية: تتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية بشكل مستمر، وهذا يشكل تحدياً كبيراً لتحقيق التميز التنظيمي. يجب على المؤسسات مواكبة التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في العمليات الحالية لتحسين الكفاءة وتحقيق التكلفة المنخفضة وتوفير قيمة أفضل للعملاء. من جانبها، تتطلب التغيرات الاقتصادية التكيف مع التحولات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

5. نقص المهارات والكفاءات: يعد نقص المهارات والكفاءات تحدياً هاماً في تحقيق التميز التنظيمي. قد يكون من الصعب العثور على الموظفين ذوي الكفاءات المناسبة والمهارات المتخصصة التي تدعم رؤية وأهداف المؤسسة. يجب على الشركات الاستثمار في تطوير المهارات والتدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى ابتكار استراتيجيات لجذب واحتفاظ بالمواهب القيمة¹.

6. ضغوط الزمن: يواجه القادة والفرق التنظيمية ضغوط الزمن الشديدة، وهذا يعتبر تحدياً لتحقيق التميز التنظيمي. قد يكون من الصعب تنفيذ التغييرات والابتكارات الضرورية في إطار زمني محدود. يتطلب الأمر تخصيص الوقت والجهد المناسبة لتخطيط وتنفيذ المشاريع والمبادرات التي تعزز التميز التنظيمي وتحسن الأداء.

7. نقص التوازن بين الاستقرار والابتكار: يواجه المؤسسات تحدي تحقيق التوازن المثالي بين الاستقرار والابتكار. فالحفاظ على استقرار العمليات وتحقيق الكفاءة العالية مهمة لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية، ولكن في الوقت نفسه، يتطلب التميز التنظيمي القدرة على التجديد والابتكار. يجب أن تكون هناك استراتيجيات وأنظمة متوازنة تعزز الاستقرار وتشجع على الابتكار في آن واحد.

¹ العلي محمد علي، المرجع السابق، 2016، ص42.

8. قيود القانون والتنظيم: تواجه المؤسسات قيوداً قانونية وتنظيمية تعتبر تحدياً لتحقيق التميز التنظيمي. قد يكون هناك تشريعات وقوانين تحد من القدرة على تطبيق التغييرات والابتكارات بسرعة. يجب على المؤسسات أن تتعامل مع هذه القيود بشكل مبدع وأن تعمل على تحقيق التوافق بين الالتزام بالقوانين وتحقيق التحسين المستمر.

الفرع الثالث: أبعاد التميز التنظيمي

هناك عدة أبعاد للتميز المؤسسي تمثل الركيزة الفعلية للمنظمة التي تتحرك وتنمو من خلالها، نذكر منها:¹

↔ القيادة العليا: لها تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وتميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

↔ الموارد البشرية: يتضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة، والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يكفل التحفيز على بذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، كما أن التحلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة.

↔ العمليات: في ظل إدارة التميز يعتبر اللجوء إلى المنافسين في تقديم الخدمة مؤشراً على رداءة الخدمة المقدمة، وأن هناك خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل. لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي وتجويد العمليات هو الحل للتحرّك نحو التحسين المستمر.

↔ المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة في تطبيق التميز، حيث تعد أحد المداخل الإدارية والتنظيمية التي تدعم الابتكار والجودة والفعالية من خلال تحويل، ونقل الممارسات المتميزة التي تسهم في جودة صنع القرار.

¹- العلي محمد علي، المرجع السابق، 2016، ص42.

1. **المالية:** يمثل الجانب المالي محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالتكلفة وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعا إيجابيا على النجاح. وهي مؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات. ولا بد من توضيح أن تحقيق التميز يرتكز إلى ثلاثة عناصر هي: الشفافية، وتحقيق النتائج، وخدمة المستفيد.¹

↔ **تميز الهيكل:** يشير هذا البعد إلى تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة مرنة تستوعب التغيرات الحاصلة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

↔ **تميز الاستراتيجية:** يشير هذا البعد إلى كيفية استغلال المنظمة لمواردها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها بفعالية.

↔ **الإبداع:** يشير هذا البعد إلى ذلك النشاط الذهني الذي يهدف إلى توليد أفكار جديدة تساهم في حل مشاكل أو اقتراح حلول تساهم في تميز المنظمة.

↔ **تميز الثقافة:** يشير هذا البعد إلى تلك القيم والعادات والتقاليد التي تميز المنظمة عن منافسيها وتساهم في توجيه سلوك الأفراد وبناء قيمهم.

↔ **رضا العملاء:** يشير هذا البعد إلى الشعور الإيجابي للعملاء اتجاه مخرجات المنظمة وطرق تعاملهم معهم.

↔ **رضا العاملين:** يشير هذا البعد إلى الشعور الإيجابي للأفراد تجاه وظائفهم نتيجة لتوافقهم معها وقبولهم لمحيط عملهم.

↔ **تميز الخدمات:** يشير هذا البعد إلى انفراد المنظمة في نوعية الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها وفق ما يحقق رضاهم ويضمن ولائهم²

وفي دراستنا هذه تم التركيز على أربعة أبعاد أساسية، وذلك لأهميتها وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة.

¹ العلي محمد علي، المرجع السابق، 2016، ص43.

² كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الاعمال، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2022م، ص128-129.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة موسى ذرذاري ورمضان عومن (2021) بعنوان: علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02.

هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو - الأغواط، كما سعت إلى معرفة دلالة الفروق في التمكين الوظيفي والأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والتفاعل بينهما ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم 93 إدارياً وتطبيق الاستبيان ضمن إجراءات الدراسة الأساسية.

توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي والأداء، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي والأقدمية في العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والتفاعل بينهما.

2- دراسة أبو بكر بوسالم (2017) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له، إذ أن التمكين الإداري يفسر (56.3%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي)، ويعزى ذلك إلى أن تمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

- الاستمرار بتقديم الجوائز للأفراد المتميزين، والثناء على جهودهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة، مما ينعكس على تطور الشركة وفعاليتها.

3- دراسة علاق سارة (2019-2020)، مذكرة ماستر بعنوان: تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الجزائرية للمياه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العاملين على تحقيق التميز المؤسسي في الشركة الجزائرية للمياه بولاية أم البواقي. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسة ولكن كانت هناك صعوبة في التنقل وإيجاد كل العمال بالمؤسسة بسبب الحجر الصحي الناتج عن انتشار جائحة COVID-19. استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم الاكتفاء بتوزيع 30 استبياناً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كالتالي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز القيادي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع أم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ أي أن الجزائرية للمياه تسعى ولو بصورة ضعيفة لتحقيق تميز قيادي الذي يكون نتيجة لتمكين بعض من العاملين من خلال تفويض بعض السلطات والقرارات وهو ما ادلى به بعض العاملين خلال المحاور لهم.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز البشري لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع أم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يعتقد أن مستوى التمكين المطبق داخل الجزائرية للمياه ال يجعل العاملين يتميزون ويظهرون مهارات وكفاءات أكثر.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز في تقديم الخدمة لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع أم البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ هذا دال على أن علاقة تمكين العاملين ببعد التميز بتقديم الخدمة جيدة وطرديّة إي أن هناك محاولة داخل المؤسسة لتحقيق ذلك حتى لو كانت بشكل بسيط لكنها تسعى لتحقيق وتحسين الخدمة لتكون أكثر تميزاً مع الوقت.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تفسير ذلك أن مؤسسة الجزائرية للمياه لا تعتمد بدرجة واضحة على تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي هذا راجع إلى أن المؤسسة محتكرة للسوق ولا يوجد لها منافسين لكي تسعى إلى تحقيق التميز.

ثانيا: الدراسات العربية

1- دراسة روان يوسف علي الحروب (2021)، رسالة ماجستير بعنوان: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (317) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

- أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والمسار الأكاديمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

2- دراسة أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونجلاء إبراهيم الشنيقي (2021)، بعنوان: التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 04، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم (392) من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانة إلى العديد من النتائج أهمها: - - توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفين بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يُمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات) تؤثر بنسبة (76.2%) على الارتباط الوظيفي.

3- دراسة فهد الدهيمي (2021)، بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وكذلك التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية القطرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية وعددها (6) بنوك، واشتملت عينة الدراسة على (336) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات الأولية من الباحثين. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر الباحثين قد كان مرتفعاً.

- أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة **Barbaran & Barbaran (2000)** بعنوان "تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية تكونت من 271 من معلمي مدارس جنوب إفريقيا، حيث تم استخدام مقياس شورت ورينهارت (1992) لتمكين المعلمين، بالإضافة إلى أنه تم بناء استبانة لقياس شعور المعلمين بمسؤولية الانجاز تجاه الطلاب، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

- وجود علاقة إيجابية بين تمكين المعلم وشعوره بمسؤولية أكبر اتجاه نتائج ومنجزات الطلاب.

- وجود فروق بين درجات تمكين المعلمين وفقا للجنس لصالح المعلمات.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناقش موضوع التمكين الوظيفي وتأثيره على التميز الوظيفي. فيما يلي بعض الدراسات الرئيسية التي يمكن الاطلاع عليها باللغة الإنجليزية:

2- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

تناقش هذه الدراسة مفهوم التمكين النفسي في مكان العمل وتقدم أدوات لقياسه وتحقق صحة هذا المفهوم. كما تستكشف الدراسة تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

3-Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير سلوك التمكين القيادي على رضا العملاء وأداء قوة المبيعات. توضح الدراسة أن التمكين الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا العملاء.

4-Sonnetag, S., & Volmer, J. (2009). Individual-level predictors of task-related teamwork processes: The role of expertise and self-efficacy in teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 244-266.

تركز هذه الدراسة على دور التمكين الوظيفي في تعزيز عمليات العمل الجماعي ذات الصلة بالمهام. تظهر الدراسة أن التمكين الوظيفي يساهم في تعزيز الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية في العمل الجماعي.

5-Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541-552.

تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة الأصيلة والتمكين الوظيفي على حالة الاحتراق المهني في مجال التمريض. تقترح الدراسة أن التمكين الوظيفي والقيادة الأصيلة يمكن أن يكونا ذات تأثير إيجابي على الحالة النفسية للممرضات.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث	اسم الباحث وعنوان الدراسة
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهرارة غرداية	الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو - الأغواط، كما سعت إلى معرفة دلالة الفروق في التمكين الوظيفي والأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والتفاعل بينهما.	- الهدف	دراسة ذرداري موسى ورمضان عومن،
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائياً	الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو الأغواط 93 موظف إداري	- مجتمع وعينة الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهرارة غرداية	تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية	- الهدف	دراسة أبو بكر بوسالم
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائياً	العمال الإداريين 340 عينة	- مجتمع وعينة الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	/	- المنهج المتبع	

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة.

مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهرارة غرداية	معرفة تأثير العاملين على تحقيق التميز المؤسسي في الشركة الجزائرية للمياه بولاية أم البواقي.	- الهدف	دراسة علاق سارة
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائيا	عمال المؤسسة 30	- مجتمع وعينة الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج التحليلي	- المنهج المتبع	
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهرارة غرداية	التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	- الهدف	دراسة روان يوسف علي الحروب
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائيا	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة 317 عضوا	- مجتمع وعينة الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي الارتباطي	- المنهج المتبع	
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهرارة غرداية	التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.	- الهدف	دراسة أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ونبلاء إبراهيم الشنقي
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائيا	الموظفات الإداريات 392 موظفة إدارية	- مجتمع وعينة الدراسة	

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة.

استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	دراسة فهد الدهيمي
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المسحي الوصفي	- المنهج المتبع	
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهراوة غرداية	التعرف على أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وكذلك التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية القطرية.	- الهدف	
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائيا	البنوك التجارية القطرية وعددها (6) بنوك عينة الدراسة على (336) مديراً	- عينة ومجتمع الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	دراسة Barbaran & Barbaran
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
مدى تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بفرع بوهراوة غرداية	معرفة العلاقة بين تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب.	- الهدف	
300 موظف في مؤسسة "سونلغاز" بغرداية 100 موظف اختيروا عشوائيا	معلمي مدارس جنوب إفريقيا 271 معلم	- مجتمع وعينة الدراسة	
استمارة الاستبيان	استمارة الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	

الخلاصة:

تطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى مختلف التعاريف التي حاولت من خلالها توضيح مفهوم التمكين الوظيفي من وجهة نظر المؤلفين ثم التطرق إلى أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظف وللمنظمة وللمتعاملين مع المنظمات. بعدها تطرقنا إلى مفهوم التمييز التنظيمي وأهميته وأبعاده. ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية
للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

تمهيد:

بعدما تعرفنا على التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية حولهما، سنحاول في هذا الفصل معرفة أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: التقدم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

المبحث الأول: التقدم العام للمؤسسة

المطلب الأول: تقدم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

الفرع الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

الفرع الثاني: نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج

1- تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

بناءً على المرسوم التنفيذي، رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر، في الجريدة الرسمية الذي حدد مهمة، تتمثل في الاندماج، بطريقة منسجمة، في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني، لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز، وتسيير قنوات النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى التراب الوطني.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت الشركة في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، من 624 ميغاواط، إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تُقَرَّت، مستعملة بذلك خطوطاً لنقل، ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط، والمنخفض.

في سنة 1978، طورت المؤسسة خدماتها، لتحقيق أهداف المخطط الوطني، المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء، بغية تلبية الحاجيات، حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطاً جديدة، لتغطية الطلب المتزايد.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

2- تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

تم إنشاء (SDC) بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 39 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000,00 دج)، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل القانوني للشركة، إذ تأسس طبقاً لأحكام²² الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون²³ 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والممثل في:

1- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها.

2- تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن الراغبين في ذلك.

3- فعالية وأمن الشبكة.

4- التوازن بين العرض والطلب.

5- نوعية الخدمة.

6- احترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة.

7- تسويق الكهرباء والغاز.

أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية، والمتمثلة في (سونلغاز توزيع الوسط) (Sonelgaz Distribution Centre) «SDC» حيث نص القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية مسبوقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم.

¹ الأمر رقم 75/59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975
² القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولاية

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة.

1- الهيكل التنظيمي للشركة SADEG بعد الدمج

حسب التقسيم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة (SADEG) الذي سيدخل حيز التنفيذ فعليا في جانفي 2022، يتكون من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (1.2) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

تتفرع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الى خمس مديريات جهوية وهي كالتالي:

- المديرية الجهوية للوسط مقرها في البليدة.
- المديرية الجهوية للشرق مقرها في قسنطينة.
- المديرية الجهوية للغرب مقرها في وهران.
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مقرها في ورقلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

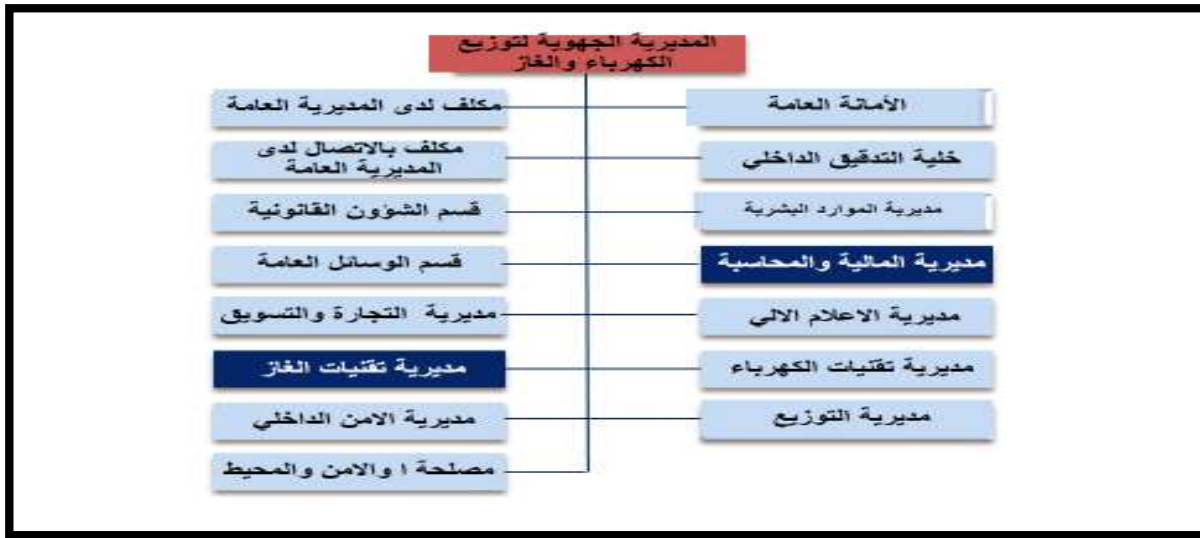
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي مقرها في بشار.

غير أن الهيكل التنظيمي الجديد كما أشرنا له سابقا سيدخل حيز التنفيذ، انطلاقا من 02/01/2022، كما أن الشركة وضعت مخطط استراتيجية استشرافي، يمتد الى غاية سنة 2035 لتحقيق الأهداف التالية: معالجة العجز، وضمان استمرارية الشركة، بالإضافة إلى تأمين المواقع الاستراتيجية، والتحرك نحو الاحترافية، وضمان جودة أفضل للخدمة²⁴.

2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

3- الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية

تنتمي المديريات الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل

1-الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

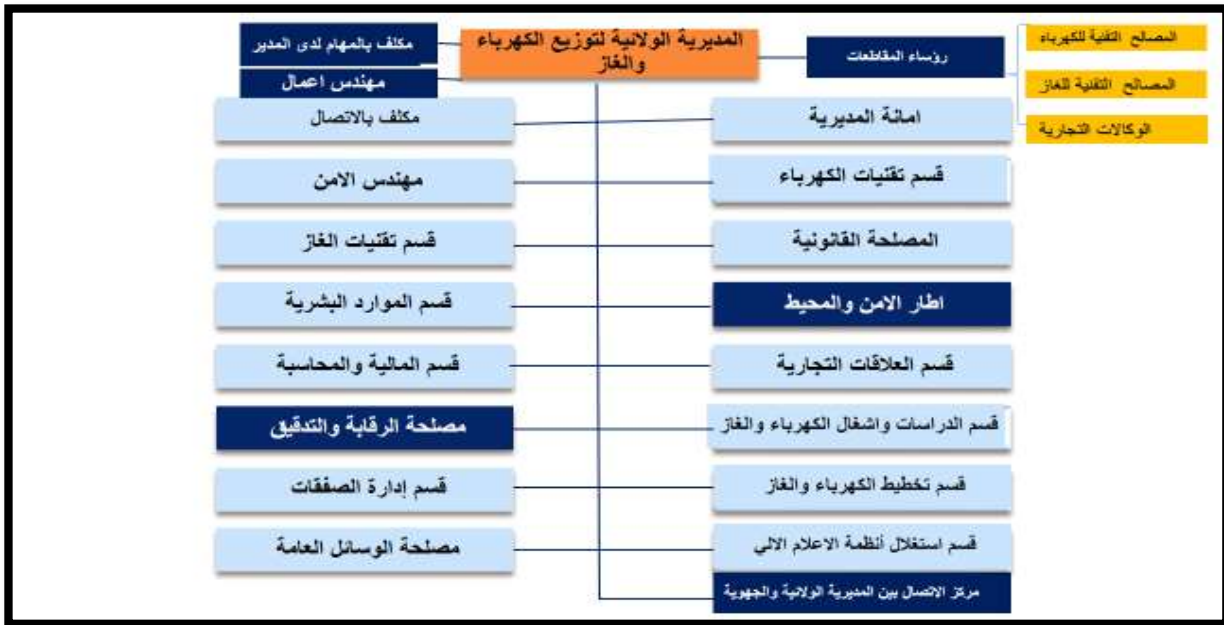
المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، اجتمعت الأخيرة في جلسة العمل الأولى في الفترة من 05-2020 و 08-12-2020، لتتقدم أهم المقترحات في هذا الجانب، إن الدافع وراء قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع يتمثل فيما يلي:²⁵

إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق.

تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة التكيف مع التقسيم الإداري الجديد.

تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحققة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديرية الولائية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تأسيس المديرية الولائية، وأهم الدوائر والأقسام المكونة لها، باعتبارها نقطة الإتصال المباشر بين الشركة والمستهلك، عن طريق الوكالات التجارية، المقسمة على مستوى المديرية، الموزعة على مستوى ربوع الوطن.

²⁵ -Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz، Réorganisation De La Direction De Distribution، Décembre 2020,P3

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

تأسيس ومهام المديرية الولائية

تأسست المديرية الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005 م، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة ب (شركة توزيع الجزائر (S.D.A)، شركة توزيع الوسط (S.D.C)، شركة توزيع الغرب (S.D.O)، شركة توزيع الشرق (S.D.E)، التي تأسست بمقتضى القرار، رقم 463، المؤرخ في 27 جوان 2004، إن شركة توزيع الوسط (S.D.C) سابقا احتوت على المديرية التالية: (البليدة، تيزي وزو، المدينة، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، غرداية) وتتكون كل مديرية من :

- ✓ امانة المديرية: تتكون امانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة.
- ✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء.
- ✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز.
- ✓ قسم تقنيات الكهرباء.
- ✓ قسم تقنيات الغاز.
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية.
- ✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط.
- ✓ قسم العلاقات التجارية.
- ✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.
- ✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز.
- ✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الالي.
- ✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية
- ✓ مكلف بالمهام لدى المدير.
- ✓ مكلف بالاتصال.
- ✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

- ✓ قسم تقنيات الغاز.
- ✓ قسم الموارد البشرية.
- ✓ قسم المالية والمحاسبة.
- ✓ مصلحة الرقابة والتدقيق.
- ✓ قسم إدارة الصفقات.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديرية الولائية للتوزيع ما يلي:

- ✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها.
- ✓ وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها.
- ✓ تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

دراسة أهم أقسام المديرية

سنحاول التطرق بشكل مختصر إلى أهم نشاط بعض الأقسام، والمصالح التابعة لمديرية التوزيع، على مستوى كل ولاية:

1- قسم إستغلال الكهرباء (D.T.E):

تتمثل مهمة القسم استغلال للكهرباء، بمديرية التوزيع، في ضمان استمرارية، وجود الخدمات، وتشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة، وفق ما يلي:

ويهتم هذا القسم بما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

- ✓ إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض، والمتوسط، ومتابعتها.
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها.
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ✓ ضمان تسيير المحولات.
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي، وعلى المدى القصير.
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب، أو خطر، في الشبكة، وإصلاحه.
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة للمديرية.
- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة.
- ✓ التأكد من التشخيص السليم للشبكات، وتطوير برنامج الصيانة الدورية والدائمة.
- ✓ اقتراح إجراءات تحديث التجهيزات، من اقتناء معدات جديدة، وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال.

2- قسم إستغلال الغاز (D.T.G)

- تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجود الخدمة وكذلك تشغيل شبكات الغاز، وفقاً للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة. على النحو التالي:
- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة.
 - ✓ التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة.
 - ✓ التدخل في حالة الاعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية.
 - ✓ اقتراح إجراءات التحديث للتجهيزات، من اقتناء معدات، جديدة وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال.
 - ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.
 - ✓ متابعة المقاسات دورياً، وتحليل الأخطار.
 - ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
 - ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج.
 - ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

3- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T) :

يتكون القسم من (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الإستثمار، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء،

شعبة تسيير برامج الدولة) ويقوم القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.
- ✓ تجمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها، من حيث النوعية، والآجال، طبقا لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية، من الجانب التقني.
- ✓ إعداد التقرير العام النهائي ((D.G. D).
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط، طبقا لتوجيهات المديرية المركزية، وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات، والعتاد الحديث في الإنجاز.
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير الفنية، ومعايير السلامة.
- ✓ إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة.
- ✓ تنسيق بين نشاط مختلف الشركات المشرفة عن العمل.
- ✓ تحليل تقارير الموقع.
- ✓ ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية.
- ✓ معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات.

4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C) :

يتكون القسم من (مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة

الحسابات الكبرى والوكالات التجارية التي تتواجد على مستوى كل بلدية او دائرة لاجل تقريب الإدارة من

المواطن)، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:

- ✓ احترام إجراءات توصيل لزيائن الجدد، وأشغال الخدمات المعوضة، بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزبائن، إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين.
- ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين، من خلال عملية التعداد، والفوترة، والتحصيل.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

- ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
- ✓ فوارة مختلف الخدمات.
- ✓ القيام بالتحريات حول الزبائن.
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- ✓ متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب

5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M) :

يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الإستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة) ومن بين مهامه:

- ✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة.
- ✓ إعداد الصفقات (Commande /Marche)، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات.
- ✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والمحاسبة.
- ✓ إستقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

6- قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G): تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء في مايلي:

- ✓ وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة اهم المخططات للمناطق الحضرية.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات (مراقبة الاستهلاك، التطوير، التوسع. الخ.
- ✓ وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناءً على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها. ضمان الامتثال للمخطط الرئيسية، وخطة تطوير الشبكة، من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

7- قسم الموارد البشرية (D.R.H): يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري

في المؤسسة ومن اهم مهامه ما يلي:

- ✓ تعزيز المهارات البشرية الموجودة وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري.
- ✓ التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية (المهارات والإمكانيات) وتطور الأنشطة.
- ✓ السهر على تحسين العلاقات الاجتماعية، والمهنية، وظروف العمل.
- ✓ تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية.
- ✓ تنسيق أنشطة الموظفين المختلفة، داخل إدارة المؤسسة، ولا سيما التوظيف، والاستقبال / التكامل، والترقية، والنقل... الخ.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

8- مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A): يطلق عليها كذلك مصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق تعمل هذه

المصلحة بصفة مباشرة وتحت وصاية مدير المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:

الرقابية على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، من حيث الالتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها.

- ✓ مراقبة تنفيذ المهام، من حيث الامتثال لقواعد، وإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود.
- ✓ توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح (ملاحظات، إجراءات، كتيبات، لوائح داخلية... الخ.
- ✓ معالجة وتتبع الشكاوى، الواردة من الزبائن والمتعاملين، وكذا المراسلات الواردة من الأطراف ذوي العلاقة.
- ✓ مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

في هذا المبحث، سنركز على شرح منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة. سنتحدث عن مجتمع الدراسة وعيبتها، وسنصف المراحل المختلفة المتبعة في تصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع. كما سنقدم شرحاً لعملية التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، بالإضافة إلى الاطلاع على المعالجات الإحصائية المختلفة التي يمكن استخدامها للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

أولاً: منهجية الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية تدعى "سونلغاز" لدراسة تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، واستخدمنا المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث، وفقاً لجدولة البيانات، تم توزيع الاستبيانات بشكلها النهائي، وتم تمثيل البيانات بشكل بياني، واستخدمنا المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجة البيانات، وتم اختبار طبيعة عينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة 28 SPSS (Statistical Package for Social Science)، وذلك لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج النهائية.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من 300 موظف في مؤسسة اقتصادية تدعى "سونلغاز" في غرداية، ويتضمن هذا المجتمع العاملين بمختلف المناصب، بما في ذلك الإطارات والمسؤولين التنفيذيين وأعاون الإدارة. لقد اعتمدنا عينة عشوائية مكونة من 100 فرد لتمثيل هذا المجتمع. وتم توزيع حوالي 100 استبيان على أفراد العينة

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

المختارة، وتم جمع جميع الاستثمارات التي تم توزيعها، كما هو موضح في الجدول أدناه، لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج النهائية.

الجدول رقم (2-1): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
0.00%	00	عدد الاستثمارات الملغاة
100%	100	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

ثالثا: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لدراسة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، واستندنا في إعداده إلى استبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة، لتحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. تم تطوير استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد مر تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

- تم إعداد استبيان أولي لاستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- تم عرض الاستبيان على المشرفة لتقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتم تعديله الأولي وفقاً لتوجيهاتها.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم وتقديم الملاحظات والتصويبات.
- بعد تلقي الموافقة النهائية من المشرف، تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

تضمن الاستبيان في بدايته رسالة توجه إلى المبحوثين، تحثهم على الإجابة بدقة وموضوعية، ويهدف الاستبيان إلى تشخيص العلاقة بين "تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي" واختبار الفرضيات. وتم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).
- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (2-2): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	التمكين الوظيفي	15
02	التميز التنظيمي	05
	المجموع	20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

بالإضافة إلى أن تحليل العمليات والذي كان على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3): مضمون عناصر المحاور

الرقم	عناصر المحاور	رقم الفقرات
01	بعد تفويض السلطة	05-01
02	بعد تحفيز العاملين	10-06
03	بعد الإتصال الفعال	15-10
05	التمكين الوظيفي	15
06	التميز التنظيمي	05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" غرداية والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): متغيرات الدراسة

إسم المتغير	المتغيرات
التمكين الوظيفي	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقتين، وهما "تسهيل المهمة" و"الاتفاقية" من مؤسسة اقتصادية تدعى "سونغاز" في غرداية، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة SPSS 28 لتحليل البيانات وتمييزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: الأساليب الإحصائية

المتوسط الحسابي: حساب متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، وذلك عن طريق احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات، ويتم ذلك بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الانحراف المعياري: يتيح ذلك تحديد مدى التشتت المطلق بين متوسطات العينات التي تم جمعها، وذلك بهدف فهم مدى التباين بين العينات وتحديد مدى تمثيلية المتوسطات الحسابية للعينات.

التكرارات: تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وذلك لتحليل البيانات وتقدير المدى الذي يتم به اختيار البدائل وتحديد مدى تأثير كل بديل على النتيجة النهائية للاستبيان.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

معامل الثبات (Cronbach Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي

نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله

حيث تم استخدام (Pearson Corrélation Coefficient) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة

وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجروف- سميروف (Kolmejrov- Smirnov) لتأكيد

أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

اختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة)

اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات

فأكثر.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر

المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات

ولتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الجدول رقم (2-5): درجة أهمية بنود الاستبيان

درجات المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1,8-1	2,6-1,8	3,4-2,60	4,2-3,4	5-4,2

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-6): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 - 2,34	5 - 3,67

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الحد الأعلى _ الحد الأدنى (1_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = 1,33 = عدد المستويات 3 وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

1- ثبات الأداة الدراسة:

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية التحليل نفس المستوى.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة وباستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-7): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستهيبان

المتغيرات-الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
بعد تفويض السلطة	05	0.728
بعد تحفيز العاملين	05	0.701
بعد الإتصال الفعال	05	0.792
التمكين الوظيفي	15	0.720
التميز التنظيمي	05	0.773
معامل الثبات الكلي	20	0.767

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج الإحصائي Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

وبناءً على البيانات المتاحة أعلى الجدول، فإن معامل الاتساق الداخلي الكلي لجميع العبارات المتغيرة بلغ 0.767، وهو معدل مرتفع جداً ويعتبراً. ويشير ذلك إلى أن وجود الاتساق الداخلي يزداد كلما زاد معدل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) عن 0.6، ويوضح الجدول بوضوح أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 70%، وهو معدل ثبات مرتفع جداً، مما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (70%) وهو معامل ثبات جد مرتفع، وهذا يؤكد جلياً على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية

ثالثاً: توزيع البيانات

وفقاً لنظرية النهاية المركزية، فإنه عندما تكون العينة كبيرة، يقترب التوزيع من التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه يمكننا الاعتماد على الطرق العلمية في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

تبرير جميع قيم خصائص العينة.

تم إجراء اختبار كولمنجروف_سميرنوف لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويعد هذا الاختبار ضرورياً في حالة اختبار الفرضيات، حيث تشترط معظم الاختبارات الإحصائية العلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي Normal Distribution، والذي يعد واحداً من أهم التوزيعات في علم الإحصاء، وعليه سنفترض ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-9): نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف في توزيع البيانات

اختبار كولمنجروف_سمرنوف		المحور
مستوى الدلالة	الإحصائية Z	
**0.200	0.260	التمكين الوظيفي
**0.200	0.365	التمييز الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

استناداً إلى الجدول السابق، يتضح أن قيمة الإحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه، يمكننا قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تفيد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية البديلة H_1 . وبالتالي، يمكننا الاعتماد على الطرق العلمية في التحليل الإحصائي للبيانات.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

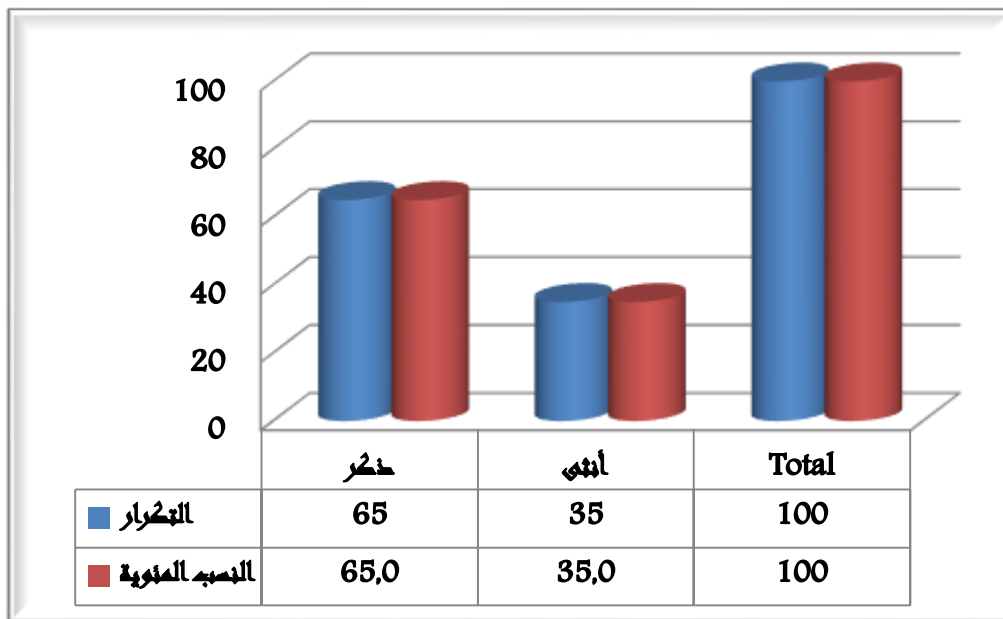
المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول رقم (2-10): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	65	65.00%
أنثى	35	35.00%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS



الشكل رقم (2.4): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

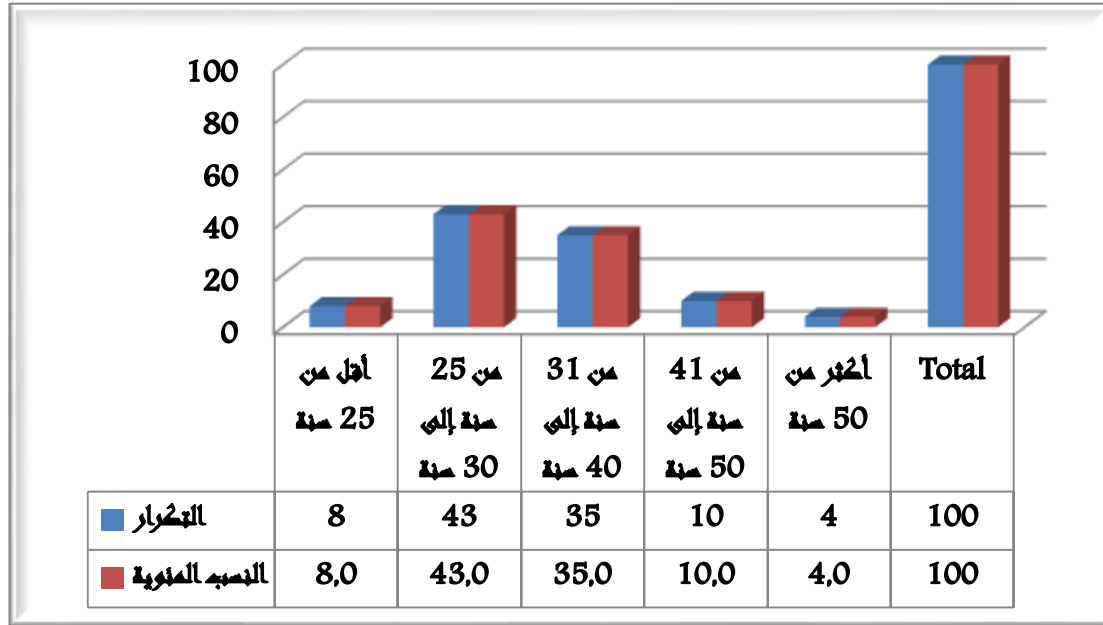
من خلال تحليلنا للجدول رقم 14: يتضح لنا بأن ما نسبته 65.00% هي لفئة الذكور، في حين أن نسبة الإناث بلغت 35.00% تمحورت ضمن فئة الإناث، ويعود سبب هذا كون المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تعتمد في توظيفها على أسباب مختلفة منها، اختلافات في الاهتمامات المهنية، بحيث أنه يكون هناك تفاوتات في الاهتمامات المهنية بين الرجال والنساء، مما يؤدي إلى أن يكون هناك عدد أكبر من الرجال يعملون في بعض المهن، إضافة إلى سبب آخر ألا وهو العوامل الاجتماعية والاقتصادية، بحيث تؤثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية على نسبة توظيف الرجال والنساء في بعض المؤسسات، مثل نسبة العمالة المؤهلة والمتاحة للعمل، والفرص الوظيفية المتاحة في المنطقة، إضافة إلى تميز فئة الذكور في بعض المهارات التي تجعلهم أكثر تأهيلاً لبعض الوظائف، مما يؤدي إلى وجود عدد أكبر من الموظفين الذكور في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (2-11): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
08.00%	08	أقل من 25 سنة
43.00%	43	من 25 سنة إلى 30 سنة
35.00%	35	من 31 سنة إلى 40 سنة
10.00%	10	من 41 سنة إلى 50 سنة
04.00%	04	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.



الشكل رقم (5.2): أعمدة بيانية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) العمر

التعليق على الجدول : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 12 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة العمر، حيث توضح لنا أن ما نسبته 43.00% تمحورت ضمن فئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، في المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته 35.00% هي للفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية، تليها ما نسبته 10.00% هي لفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثالثة، يليها ما نسبته 08.00% هم من فئة العمرية (أقل من 25 سنة) في المرتبة الرابعة، يليها ما نسبته 08.00% هي لفئة (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الخامسة.

ويعود سبب تنوع فئة العمرية لدى أفراد الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز نظرا للاختلاف في الخبرات والمهارات حيث يكون لدى الموظفين من الأعمار المختلفة خبرات ومهارات متنوعة، مما يمكن أن يساعد في تحقيق تنوع في الفرق العاملة وتعزيز الإنتاجية، إضافة إلى الاستجابة لاحتياجات الموظفين المختلفة، بحيث يتطلب العمل مع الموظفين المختلفين توفير فريق عمل متنوع في الأعمار، حيث يمكن للموظفين الأكبر

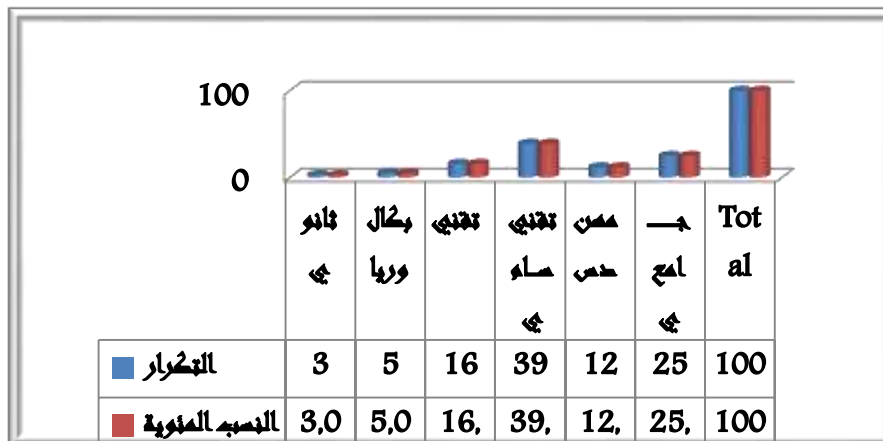
الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

سناً أن يتمتعوا بالخبرة والحكمة، في حين يمكن للموظفين الأصغر سناً أن يكونوا أكثر رشاقة وابتكاراً، وهذا ما يساهم في تنوع الفئة العمرية في المؤسسات، بحيث يمثل فرصة لتحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها، ويمكن أن يوفر فرصاً للموظفين للتعلم من بعضهم البعض وتحقيق النجاح في العمل.

الجدول رقم (2-12): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	03	03.00%
بكالوريا	05	05.00%
تقني	16	16.00%
تقني سامي	39	39.00%
مهندس	12	12.00%
جامعي	25	25.00%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss



الشكل رقم (6.2): دائرة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المؤهل العلمي

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

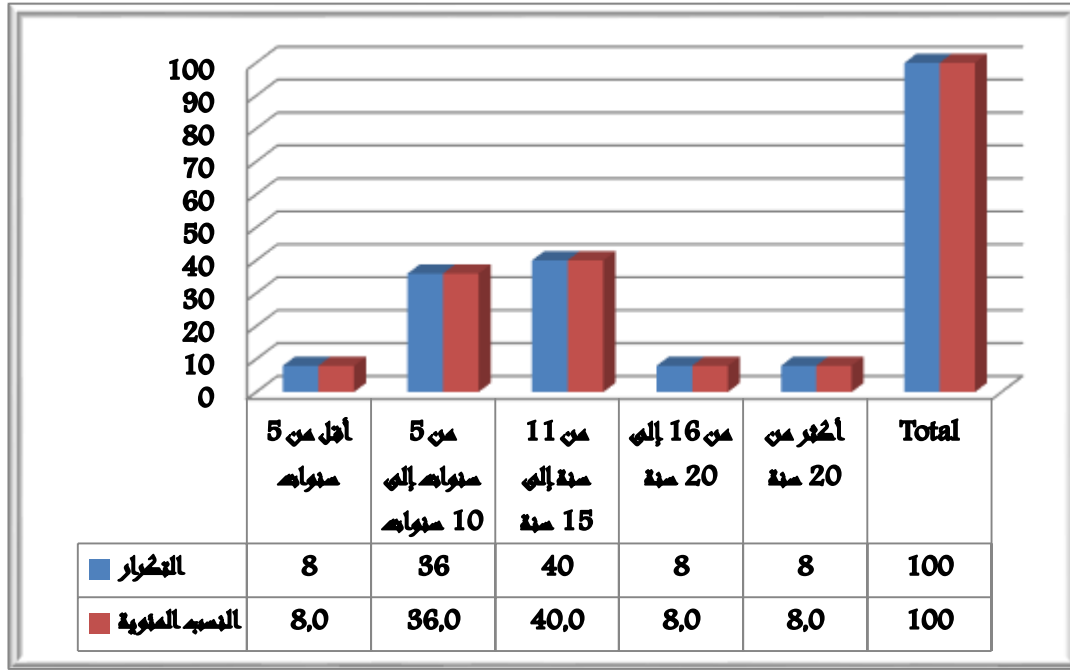
التعليق على الجدول : يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 13 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي، حيث توضح لنا ما نسبته 39.00% هم فئة المؤهل العلمي (تقني سامي)، في المرتبة الأولى، يليها ما نسبته 25.00% من فئة المؤهل العلمي (جامعي)، في المرتبة الثانية، في حين ما نسبته 16.00%، من فئة المؤهل العلمي (تقني) في المرتبة الثالثة، يليها ما نسبته 12.00% من فئة المؤهل العلمي (مهندس) في المرتبة الرابعة، يليها ما نسبته 05.00% من فئة المؤهل العلمي (بكالوريا)، يليها ما نسبته 03.00% من فئة المؤهل العلمي (ثانوي) في المرتبة الخامسة.

ويعود سبب تنوع فئة أفراد عينة الدراسة (الموظفين) حسب المؤهل العلمي، نظرا للاختلافات في المهارات والخبرات، حيث يمكن للموظفين من الفئات المؤهلة علمياً مثل الحاصلين على شهادات عالية أو درجات متقدمة في التعليم، أن يمتلكوا مهارات وخبرات مختلفة ومتنوعة، مما يساعد في تحقيق تنوع في الفرق العاملة وتعزيز الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى الاختلافات في الاهتمامات والاهداف المهنية، حيث يختلف الأفراد في الفئات المؤهلة علمياً في اهتماماتهم وأهدافهم المهنية، مما يؤدي إلى وجود تنوع في مجالات الخبرة والمعرفة بين الموظفين، قد تتطلب بعض المهن تنوعاً في الفئة المؤهل العلمي للموظفين، مثل المهن الفنية أو العلمية أو المهن الإدارية

الجدول رقم (2-13): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
08.00%	08	أقل من 5 سنوات
36.00%	36	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
40.00%	40	من 11 سنة إلى 15 سنة
08.00%	08	من 16 إلى 20 سنة
08.00%	08	أكثر من 20 سنة
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss



الشكل رقم (7.2): أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة المهنية

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول رقم 14 تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة الخبرة، حيث توضح نتائج أن ما نسبته 40.00% هم فئة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، في المرتبة الأولى، يليها أن ما نسبته 36.00% من فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، في المرتبة الثانية، في حين أن ما نسبته 08.00%، من فئة (أكثر من 20 سنة) في المرتبة الثالثة، يليها ما نسبته 08.00% من فئة (من 16 إلى 20 سنة)، يليها ما نسبته 08.00% (أقل من 5 سنوات). ويعود سبب تنوع الخبرة المهنية في المؤسسة الإقتصادية (سونلغاز)، إلى الحاجة إلى المهارات المختلفة، حيث يحتاج مكان العمل إلى مجموعة متنوعة من المهارات المهنية، مثل المهارات التقنية والإدارية والتسويقية والتفاوضية وغيرها. ويمكن لفريق متنوع من الموظفين في الخبرة المهنية أن يلبي هذه الحاجة، إضافة إلى الحاجة إلى التعاون والعمل الجماعي، حيث يمكن لفريق متنوع من الموظفين في الخبرة المهنية أن يعمل بشكل أفضل في بيئة عمل تتطلب التعاون والعمل الجماعي، حيث يمكن للموظفين ذوي الخبرات المهنية المتقدمة أن يلعبوا دوراً في قيادة وإرشاد الموظفين الخ.

الجدول رقم (2-14): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل للمحور الأول (التمكين الوظيفي)

غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		البعد رقم (1): تفويض السلطة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	01.00	01	01.00	01	87.00	87	11.80	11	1-تعمل الإدارة على تفويض بعض السلطات لنا لأداء مهامنا
/	/	03.00	03	/	/	50.00	50	47.00	47	2-تمكنا الإدارة من المشاركة في إتخاذ القرارات
/	/	/	/	09.00	09	53.00	53	38.00	38	3-تمنحنا الإدارة مجال من الثقة في أداء المهام الموكلة لنا
01.00	01	06.00	06	04.00	04	44.00	44	45.00	45	4-تمتاز الإدارة بنوع من المرونة في التعامل معنا
/	/	04.00	04	03.00	03	47.00	47	46.00	46	5-تمتلك المؤسسة كفاءات تتمتع بذكاء عالي داخل المؤسسة
غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		البعد رقم (2): تحفيز العاملين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	01.00	01	05.00	05	74.00	74	20.00	20	6-توفر لنا الإدارة الحوافر المناسبة لأداء مهامنا
/	/	04.00	04	03.00	03	39.00	39	54.00	54	7-تعسى الإدارة إلى تشجيعنا بكل الوسائل الممكنة
/	/	02.00	02	07.00	07	41.00	41	50.00	50	8-تعتمد الإدارة على معايير موضوعية في نظام الترقية
01.00	01	06.00	06	11.00	11	31.00	31	51.00	51	9-تلتزم المؤسسة بتحسين أدائي من خلال التدريب
/	/	07.00	07	07.00	07	42.00	42	44.00	44	10-تقدر الإدارة جهودي في العمل
غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		البعد رقم (3): الإتصال الفعال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	02.00	02	06.00	06	80.00	80	12.00	12	11-تمتلك المؤسسة نظام معلومات واتصال فعال
/	/	06.00	06	10.00	10	32.00	32	52.00	52	12-تساهم طرق الإتصال على تدفق المعلومات ووصولها بسرعة
/	/	03.00	03	19.00	19	34.00	34	44.00	44	13-لدي القدرة على التفاعل مع كامل وسائل الإتصال المتاحة
/	/	07.00	07	18.00	18	28.00	28	47.00	47	14-تشرف المؤسسة على الرقابة بشكل مستمر
/	/	06.00	06	14.00	14	41.00	41	39.00	39	15-تمكنا المؤسسة من الوصول إلى المعلومات المهمة بسهولة وبسرعة

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الجدول رقم (2-15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور الأول

أبعاد التمكين الوظيفي

رقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب العبارة
بعد تفويض السلطة				
01	4.06	0.489	مرتفعة	05
02	4.41	0.653	مرتفعة جدا	01
03	4.29	0.624	مرتفعة جدا	03
04	4.26	0.872	مرتفعة جدا	04
05	4.35	0.730	مرتفعة جدا	02
المجموع	4.27	0.673	مرتفعة جدا	/
بعد تحفيز العاملين				
06	4.13	0.525	مرتفعة	05
07	4.43	0.742	مرتفعة جدا	01
08	4.39	0.709	مرتفعة جدا	02
09	4.25	0.947	مرتفعة جدا	03
10	4.23	0.863	مرتفعة جدا	04
المجموع	4.28	0.757	مرتفعة	/
الإتصال الفعال				
11	4.02	0.512	مرتفعة	05
12	4.30	0.882	مرتفعة جدا	01
13	4.19	0.849	مرتفعة	02
14	4.15	0.957	مرتفعة	03
15	4.13	0.872	مرتفعة	04
المجموع	4.15	0.814	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

القراءة الإحصائية:

بعد تحليلنا ومراقبتنا للجدول رقم 16، نستطيع القول بأن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد المتعلقة بأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل من الأبعاد بعد تفويض السلطة 4.27 و0.673 على التوالي، وبعد تحفيز العاملين 4.28 و0.757 على التوالي، وبعد الاتصال الفعال 4.15 و0.814 على التوالي. ويشير هذا بوضوح إلى وجود تمركز لإجابات أفراد عينة الدراسة بطريقة إيجابية ومرتفعة، حيث أعربوا عن درجة التوافق الشديد (مرتفع جداً) على مقياس ليكرت بدرجة 5.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 15-16: تبين لنا وجود تفاعل إيجابي في إجابات أفراد عينة الدراسة والمتضمنة أبعاد التمكين الوظيفي، حيث عبرت نتائج الجداول، على وجود لتمرکز إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحفيز العاملين والذي بلغ نسبة المتوسط الحسابي العام 4.28 بإنحراف معياري 0.757، في المرتبة الأولى، في حين عبرت العبارة رقم 07 بالنسبة للبعد على إجابات الموظفين حولها " تعسى الإدارة إلى تشجيعنا بكل الوسائل الممكنة" حيث تمركزت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.43، بدرجة مرتفعة، وبإنحراف معياري بلغ 0.742.

في حين إقتصر البعد الثاني تفويض السلطة على متوسط حسابي بلغ 4.27 بدرجة مرتفعة، وبإنحراف معياري بلغ 0.673، في حين أتت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى " تمكنا الإدارة من المشاركة في إتخاذ القرارات". حيث تمركزت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41 بدرجة مرتفعة، وبإنحراف معياري بلغ 0.653.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

بليها البعد الثالث الإتصال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.15، وبانحراف معياري بلغ 0.814، في حين أتت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى " تساهم طرق الإتصال على تدفق المعلومات ووصولها بسرعة ". حيث تركزت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.30 بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ 0.882.

القراءة الكيفية:

من خلال إستقراء نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن سبب تأثير بعد تحفيز العاملين على كل من بعد تفويض السلطة وبعد الاتصال الفعال هو أن تحفيز العاملين يساعد على تعزيز الدافعية والاهتمام بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين بعد تفويض السلطة، حيث يمكن للموظفين المحفزين أن يتمتعوا بمزيد من الثقة في أنفسهم وبالتالي يتمكنوا من تولي المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل أفضل، وأيضاً يؤدي ذلك إلى تحسين بعد الاتصال الفعال، حيث يساعد التحفيز على تعزيز التواصل بين العاملين والمسؤولين، وبالتالي يمكن تحقيق تفاهم أكبر وتحسين جودة العلاقات بينهم.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تحفيز العاملين إلى تعزيز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز والفريق، وبالتالي يمكن أن يزيد من التزام الموظفين بالعمل والرضا عن الوظيفة، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين بعد تفويض السلطة وبعد الاتصال الفعال بشكل عام.

وقد وضحت بعض من الدراسات أن بعد تحفيز العاملين يزيد من مستوى الإنتاجية والأداء في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، حيث أن التحفيز يحفز العاملين على المشاركة بشكل أفضل في العمل وتحسين الأداء، إضافة إلى أن بعد تحفيز العاملين يترتب عليه تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل نسبة الاستقالات في المؤسسات الاقتصادية. وأشارت الدراسة إلى أن ذلك يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

وان تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة التفاني والالتزام بالعمل، وتحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وأوضحت الدراسة أيضاً بأن التحفيز يزيد من مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، ويحسن بشكل عام العلاقات الداخلية داخل المؤسسة.

بشكل عام، فإن تلك الدراسات توضح أن تحفيز العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، وأنه يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والتفاني والالتزام بالعمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الداخلية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		التميز الوظيفي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
01.00	01	02.00	02	08.00	08	77.00	77	12.00	12	1-تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
/	/	01.00	01	11.00	11	39.00	39	49.00	49	2-تشجعنا الإدارة العليا على العمل بروح الفريق الواحد
02.00	02	01.00	01	16.00	16	47.00	47	34.00	34	3-تسعى المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء
/	/	06.00	06	13.00	13	41.00	41	40.00	40	4-تتم المؤسسة بنشر ثقافة التميز في خدمة العملاء
/	/	06.00	06	10.00	10	50.00	50	34.00	34	5-تحت المؤسسة الموظفين على الإبداع والتحسين المستمر
المجموع: 100 عينة / التكرار/ النسبة المئوية 100										

الجدول رقم (2-16): يوضح التكرار والنسب المئوية المتعلقة بالمحور الثاني التميز الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الجدول رقم (2-17): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور الثاني

رقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب العبارة
01	3.97	0.611	مرتفعة	05
02	4.36	0.718	مرتفعة جدا	01
03	4.10	0.847	مرتفعة	04
04	4.15	0.869	مرتفعة	02
05	4.12	0.820	مرتفعة	03
المجموع	4.15	0.773	مرتفعة	

(التميز الوظيفي)

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

القراءة الإحصائية:

بعد تحليلنا ومراقبتنا للجدول رقم 18، نستطيع القول بأن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات المتعلقة التمييز الوظيفي السلطة 4.15 و 0.773 على التوالي، ويشير هذا بوضوح إلى وجود تمركز لإجابات أفراد عينة الدراسة بطريقة إيجابية ومرتفعة، حيث أعربوا عن درجة التوافق الشديد (مرتفع جداً) على مقياس ليكرت بدرجة 5.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 17-18: تبين لنا وجود تفاعل إيجابي في إجابات أفراد عينة الدراسة والمتضمنة المتغير التابع التمييز التنظيمي، حيث عبرت نتائج الجداول، على وجود لتمركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التمييز التنظيمي، حيث عبرت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى، على تمركز لإجابات أفراد الموظفين بطريقة إيجابية حولها " تشجعنا الإدارة العليا على العمل بروح الفريق الواحد " حيث بلغت متوسط حسابي

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

4.36، بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ 0.718، أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد الموظفين وفق

هذه العبارة وعبارات المحور الثاني ككل .

القراءة الكيفية:

من خلال إستقراء نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن العديد من الأسباب التي تؤدي إلى وجود التميز التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الإقتصادية، ومن بينها الرؤية والرسالة الواضحة، حيث ان لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة، مما يساعدها على تحديد الأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها. وبالتالي، يمكن للمؤسسة العمل بشكل أكثر فاعلية وتحقيق التميز التنظيمي، إضافة إلى القيادة الفعالة، حيث يلعب القائد دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يمكن للقائد الفعال أن يحدد الرؤية والأهداف ويقود المؤسسة نحو تحقيقها بشكل مثالي. كما يمكن للقائد الفعال أن يتحدث بصراحة مع الموظفين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات المهمة، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية الماهرة، حيث يعد الاستثمار في الموارد البشرية المهرة والمؤهلة هو عامل مهم جداً في تحقيق التميز التنظيمي. حيث يمكن للموظفين المهرة أن يساهموا بشكل فعال في تحقيق الأهداف وتطوير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والعمل الجماعي الذي يساعد على تحقيق التميز التنظيمي، حيث يتعاون الموظفون ويشاركون المعرفة والخبرات والأفكار لتحسين الأداء والإنتاجية. وبالتالي، يمكن للعمل الجماعي أن يساعد على تطوير المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي، ولا ننسى دور الثقافة التنظيمية: التي تلعب هاماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تشجع الثقافة التنظيمية الموظفين على الابتكار والتطوير وتحسين الأداء والإنتاجية. وبالتالي، يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عاملاً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي.

بشكل عام، فقد أشارت بعض من الدراسات والتي وضحت أن التميز التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، وأنه يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على الابتكار والتطوير والجودة والكفاءة، وتطوير القدرات والمهارات لدى الموظفين، وتحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، وتحسين الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الفرضيات

الفرضية الرئيسية رقم 01

يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-18): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز

التنظيمي

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القرار
الثابت	2.004	2.829	9.135	وجود تأثير موجب دال إحصائيا
التمكين الوظيفي	0.504	3.022		
معامل التحديد R2	0.085			
SIG	0.003			

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه، تبين لنا ان مؤشر المتغير التمكين الوظيفي بلغت نسبة تأثيره 0.085 إلى أن درجة تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي موجودة بالفعل ولكن ضعيفة جدا، وهذا ما أكدته معامل الخطأ SIG، حيث بلغ 0.003 وهو أقل من مستوى العينية المفترض في دراستنا نحن 0.05، والذي يوضح بشكل واضح وصريح على قبول الفرضية البديلة H1، والتي تنص على أنه يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية". ونفي الفرضية الصفرية H0.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

والسبب يعود إلى عدم وجود الظروف الملائمة لتحقيق التمكين الوظيفي بشكل فعال داخل المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، حيث ان المؤسسة الاقتصادية مازالت تتبع نهج القيادة التقليدية والتحكم الصارم، وعليه من الصعب تحقيق التمكين الوظيفي وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن درجة تأثير التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي يمكن أن تتأثر بالعوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل التغيرات في السوق والتكنولوجيا والتشريعات والسياسات الحكومية، وهذا يمكن أن يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي عن طريق تحقيق التمكين الوظيفي. لذلك، يجب أن توفر المؤسسة الاقتصادية الظروف الملائمة لتحقيق التمكين الوظيفي بشكل فعال، وتوفير الدعم اللازم للموظفين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المهمة، وتتبع نهج القيادة الحديثة التي تركز على التحفيز والتمكين لتحقيق التميز التنظيمي.

إختبار الفرضية الفرعية رقم 01

يوجد أثر لتفويض السلطة على التميز الوظيفي في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم (2-19): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر تفويض السلطة على التميز الوظيفي

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القرار
الثابت	4.178	8.028	0.005	لا يوجد تأثير موجب دال إحصائيا
تفويض السلطة	-0.009	-0.073		
معامل التحديد R2	0.000			
SIG	0.942			

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه، تبين لنا ان مؤشر أثر تفويض السلطة على التميز في المديرية سونلغاز بغرداية بلغت نسبة تأثيره 0.000 أي أن درجة التأثير معدومة بالكامل، وهذا ما أكدته معامل

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الخطأ SiG، حيث بلغ 0.942 وهو أكبر من مستوى العينة المفترض في دراستنا نحن 0.05، والذي يوضح بشكل واضح وصريح على قبول الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر لتفويض السلطة على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية". ورفض الفرضية البديلة H1.

ويعود السبب لعدم وجود أثر لتفويض السلطة على التميز الوظيفي في مديرية سونلغاز بغرداية هو وجود عدة عوامل منها عدم اعتماد المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز على هرمية السلطة الواضحة في تحديد الأدوار والمسؤوليات. حيث تعتمد على هرمية السلطة الواضحة في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وعليه فإن تفويض سلطة أحد الموظفين لن يؤثر بشكل كبير على التميز الوظيفي في المؤسسة، إضافة إلى وجود ثقافة تحفيزية داخل المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز حيث تشجع على التميز والإنجازات، مما ساهم للموظفين دافع للعمل بجد وتحقيق الأداء المتميز بغض النظر عن مستوى السلطة للأفراد، إضافة إلى وجود نظام تحفيزي عادل. حيث تعتمد المؤسسة الاقتصادية تتبع نظام تحفيزي عادل ويتم مكافأة الموظفين بشكل مناسب عند تحقيقهم للأداء المتميز، وعليه فإن للموظفين لديهم دافع للعمل بجد وتحقيق الأداء المتميز بغض النظر عن مستوى السلطة للأفراد.

إختبار الفرضية الفرعية رقم 02

يوجد أثر لتحفيز العاملين على التميز الوظيفي في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم (2-20): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر تحفيز العاملين على التميز الوظيفي

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القرار
الثابت	2.578	8.028	12.130	لا يوجد تأثير موجب دال إحصائيا
تحفيز العاملين	0.364	-0.073		
معامل التحديد R2	0.110			
SIG	0.001			

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

يتبين لنا من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه، تبين لنا ان مؤشر أثر تحفيز العاملين على التميز في المديرية سونلغاز بغرداية بلغت نسبة تأثيره 0.110 أي أن درجة التأثير ضعيفة نوعا ما، وهذا ما أكدته معامل الخطأ SiG، حيث بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى العينية المفترض في دراستنا نحن 0.05، والذي يوضح بشكل واضح وصريح على قبول الفرضية البديلة H1، والتي تنص على أنه " يوجد أثر لتحفيز العاملين على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية". ونفي الفرضية البديلة القائلة H0.

ويعود السبب لعدم وجود أثر وجود تأثير بعد تحفيز العاملين على التميز الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن ينجم عن عدة عوامل، من بينها زيادة الإنتاجية، بحيث يؤدي تحفيز الموظفين على التميز الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، حيث يعمل الموظفون بجد ويسعون إلى تحقيق أداء متميز في مجالات عملهم وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، من خلال تحفيز الموظفين على التميز الوظيفي، يتم تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يزيد من رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق، إضافة إلى زيادة الإيرادات: يمكن أن ينجم عن التميز الوظيفي زيادة الإيرادات للمؤسسة الاقتصادية، حيث يمكن أن يزيد الإنتاج المتميز والجودة المحسنة من حجم المبيعات والموظفين، إضافة إلى تحسين بيئة العمل حيث يؤدي التحفيز على التميز الوظيفي إلى تحسين بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعمل الموظفون بمزيد من الحماس والإلهام والتفاني في العمل، وهذا يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تحقيق المزيد من الإنجازات.

بشكل عام، يمكن أن يؤدي التحفيز على التميز الوظيفي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وجودة المنتجات والخدمات وتحسين بيئة العمل، وهذا يمكن أن يعزز النجاح والاستمرارية التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

إختبار الفرضية الفرعية رقم 03

يوجد أثر للاتصال الفعال على التميز الوظيفي في مديرية سونلغاز بغرداية عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم (2-21): إختبار Linear (الإنحدار الخطي) لمعرفة أثر الإتصال الفعال على التميز الوظيفي

المتغيرات	B	قيمة T المحسوبة	قيمة F	درجة القرار
الثابت	3.504	9.156	2.809	لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً
الإتصال الفعال	0.028	1.676		
معامل التحديد R2	0.110			
SIG	0.09			

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه، تبين لنا ان مؤشر أثر الإتصال الفعال على التميز في المديرية سونلغاز بغرداية بلغت نسبة تأثيره 0.110 أي أن درجة التأثير ضعيفة نوعاً ما، وهذا ما أكدته معامل الخطأ Sig، حيث بلغ 0.09 وهو أكبر من مستوى العينية المفترض في دراستنا نحن 0.05، والذي يوضح بشكل واضح وصريح على قبول الفرضية الصفرية H_0 ، والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر للاتصال الفعال على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية " ونفي الفرضية البديلة H_1 .

ويعود سبب عدم وجود تأثير بعد الاتصال الفعال على التميز الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز هو وجود عدم وجود خطة واضحة للاتصال الفعال، حيث أت المؤسسة لا تتبع خطة واضحة للاتصال الفعال، ولا يتم نقل المعلومات بشكل صحيح إلى الموظفين، مما يؤدي إلى عدم فهمهم الواضح للأهداف والمعايير المطلوبة لتحقيق التميز الوظيفي، إضافة إلى عدم توفير الدعم اللازم: بحيث أن المؤسسة لا توفر الدعم اللازم للموظفين، وعليه يجدون صعوبة في تحقيق التميز الوظيفي، حيث يحتاجون إلى الدعم والتوجيه والتدريب والموارد المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، عدم وجود ثقافة محفزة للأداء المتميز: إذا لم تكن المؤسسة تتبنى ثقافة محفزة للأداء المتميز، فقد لا

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

يكون للموظفين دافع كافٍ لتحقيق التميز الوظيفي، إضافة إلى عدم وجود نظام تقييم عادل، بحيث أنه لا يكون هناك نظام تقييم عادل وشفاف، وعليه يؤدي ذلك إلى عدم تحفيز الموظفين على تحقيق التميز الوظيفي، حيث لا يتلقون التقييم والتقدير المناسب لجهودهم.

بشكل عام، يمكن أن يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى عدم وجود تأثير بعد الاتصال الفعال على التميز الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. لذلك، يجب على المؤسسة توفير الدعم اللازم للموظفين واتخاذ إجراءات لتحفيزهم وتعزيز ثقافة الأداء المتميز، بالإضافة إلى توفير نظام تقييم عادل وشفاف لتحقيق التميز الوظيفي في المؤسسة.

إختبار الفرضية الرئيسية رقم 02

توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-22): يوضح إختبار معامل الارتباط Person بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي

المتغيرات	علاقة الارتباط	خطأ العينية SIG	عند مستوى الدلالة
التمكين الوظيفي	**0.292	0.003	0.01
التميز التنظيمي	**0.292		

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، ان معامل الارتباط بين المتغير التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي بلغ قيمته *0.292 باستخدام التدوير، أي أن نسبة الارتباط والعلاقة بينهما هي 29.20% وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط مقبول نوعا ما لكلى المتغيرين، وهذا ما أكدته خطأ العينية SIG حيث بلغ 0.003، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو 0.01، وهو أقل من 0.01، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية h_0 ، وقبول صحة الفرضية البديلة h_1 والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

يمكن القول إنه توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اقتصادية لسونلغاز، وتفسير ذلك يعود على أن تمكين الموظفين وإعطائهم الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات وإدارة أعمالهم، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً إلى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، كما أنهم يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة ويعملون بجدية لتحقيق النجاح المشترك، وبالتالي يؤدي التمكين الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالنسبة للتميز التنظيمي، فإن التمكين الوظيفي يؤدي إلى تحسين السمعة والصورة العامة للمؤسسة وجعلها تتفوق على المنافسين في السوق.

وعلى الرغم من أن التمكين الوظيفي يمكن أن يساعد في تحقيق التميز التنظيمي، إلا أنه يتطلب أيضاً إدارة فعالة وتوجيه من قبل الإدارة لضمان أنه يتم تطبيقه بشكل صحيح وفعال.

إختبار الفرضية الرئيسية رقم 03

الفرضية الفرعية 01: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين أبعاد التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس)؟

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

الجدول رقم (2-23): إختبار أ فروق أبعاد التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرين (الجنس)

عند مستوى الدلالة	خطأ العينية SIG	إختبار levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المتغير الجنس	الأبعاد- التمكين الوظيفي والتميز الوظيفي
		قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة					
0.05	0.208	-1.098	1.605	0.474	4.24	65	ذكر	سلطة
				0.298	4.33	35	أنثى	التفويض
0.05	0.067	1.561	3.425	0.413	4.33	65	ذكر	تحفيز
				0.531	4.18	35	أنثى	العاملين
0.05	0.418	-1.476	0.661	0.580	4.09	65	ذكر	الإتصال
				0.487	4.26	35	أنثى	الفعال
0.05	0.189	0.785	1.748	0.452	4.17	65	ذكر	التميز
				0.599	4.09	35	أنثى	الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتوضح لدينا من خلال الجدول أعلاه الفئتين لمتغيري (الجنس) ذكور وإناث، عدد الذكور في العينة هو 65، في حين ان عدد الإناث في العينة هو 35 لجميع عبارات أبعاد التمكين الوظيفي، وعليه فإن قيمة متوسط الحسابي لبعده سلطة التفويض لدى فئة الذكور بلغ 4.24، في حين لدى فئة الإناث بلغ 4.33، بمعنى أصح أن بعد سلطة التفويض لدى فئة الإناث يتم تطبيقه بشكل فعلي في المؤسسة الإقتصادية سونلغاز بقيمة نوعا ما مقبولة مقارنة بفئة الذكور، غير ان قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما، إضافة إلى ان قيمة الانحراف المعياري لكلي الفئتين فيما يتعلق ببعده تفويض السلطة بلغ (0.474 لفئة الذكور، ولفئة الإناث 0.298)، وهذا يعبر جليا على وجود تمركز لإجابات فئة الإناث أكثر مقارنة بفئة الذكور فيما يتعلق بإجابات عبارات بعد تفويض السلطة .

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

يليهما بعد تحفيز العاملين حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلى الفئتين (الذكور 4.33- الإناث 4.18)، وهذا يوضح أن متوسط بعد تحفيز العاملين لدى فئة الذكور أعلى بدرجة قليلة من متوسط فئة الإناث، غير أن المتوسطين متقاربين، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلى الفئتين لبعده تحفيز العاملين بلغ (0.413 لفئة الذكور، ولفئة الإناث 0.531)، وعليه نستنتج أن تركز إجابات فئة الذكور أحسن عموماً مقارنة بتمركز إجابات فئة الإناث فيما يخص عبارات بعد تحفيز العاملين.

وبالنسبة لبعده الإتصال الفعال حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلى الفئتين (الذكور 4.09- الإناث 4.26) وهذا يوضح جلياً على أن متوسط بعد الإتصال الفعال لدى فئة الإناث هو أعلى قليلاً من متوسط فئة الذكور، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلى الجنسين لبعده الإتصال الفعال بلغ (0.580 لفئة الذكور، ولفئة الإناث 0.487) وهذا يشير على أن تركز إجابات فئة الإناث فيما يخص بعد الإتصال الفعال أحسن من تركز عدد إجابات فئة الذكور بالنسبة لعبارات البعد ككل.

وأخيراً المتغير التابع (التميز التنظيمي) حيث بلغ متوسط الحسابي لكلى الفئتين فيما يتعلق بالمتغي (ذكور 4.17 - الإناث 4.09) وهذا يوضح أن متوسط التمييز الوظيفي لدى فئة الذكور هو أعلى قليلاً من متوسط فئة الإناث، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلى الجنسين وفق الفروق الموجودة لكلى الفئتين فيما يتعلق بالتميز التنظيمي داخل المؤسسة بلغ (0.452 لفئة الذكور، ولفئة الإناث 0.599) وهذا يوضح تركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لجميع عبارات المتغير التابع.

يوضح الجدول إختبار T لقيمة أبعاد التمكين الوظيفي لمتغيري الجنسين (بعد تفويض السلطة : -1.098- عند خطأ العينية 0.208 SIG) (بعد تحفيز العاملين: 1.561 عند خطأ العينية 0.067 SIG) (الإتصال الفعال : -0.396- عند خطأ العينية 0.418 SIG) (التميز الوظيفي: -0.785- عند خطأ العينية 0.208 SIG)،

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

وعليه يتوضح لدينا أن جميع معطيات خطأ العينية SIG لكلى أبعاد التمكين الوظيفي والتميز الوظيفي هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض 0.05 ، وعليه نستنتج من خلال نتائج معطيات رفض الفرضية البديلة H1، وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين أبعاد التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس)؟.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين التمكين الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الجدول رقم (2-24): إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق التمكين الوظيفي

إختبار التباين الأحادي للمتغير العمر					
التمكين الوظيفي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F المحسوبة	خطأ العينية SIG
التباين داخل المجموعات	0.564	04	0.141	1.682	0.161 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
التباين بين المجموعات	7.960	95	0.84		
المجموع	8.524	99	/		
إختبار التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي					
التمكين الوظيفي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F المحسوبة	خطأ العينية SIG
التباين داخل المجموعات	0.284	05	0.057	0.647	0.664 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
التباين بين المجموعات	8.240	95	0.088		
المجموع	8.524	99	/		
إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
التمكين الوظيفي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F المحسوبة	خطأ العينية SIG
التباين داخل المجموعات	0.297	03	0.099	1.157	0.330 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
التباين بين المجموعات	8.227	96	0.086		
المجموع	8.524	99	/		
إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة					

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

خطأ العينية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمكين الوظيفي
0.747	0.484	0.043	04	0.170	التباين داخل المجموعات
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية		0.088	95	8.354	التباين بين المجموعات
		/	99	8.524	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتوضح لدينا من خلال نتائج الاختبار التباين الأحادي، وبداية بقراءة التباينات المتغير التمكين الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية، حيث أسفرت النتائج على انه يوجد نوعين من التباينات (التباين داخل المجموعات- التباين بين المجموعات)، حيث قدر النوعين لكلى المتغيرات الديموغرافية (العمر 0.564- 7.960، المؤهل العلمي، 0.284- 8.240، المسمى الوظيفي 0.297- 8.227، الخبرة 0.170 - 8.354)، حيث توضح النتائج ان النوع الأول من التباين داخل المجموعات لجميع المتغيرات الديموغرافية هو ضعيف جدا، مقارنة بالمجموع الكلي للتباين والذي بلغ لجميع المتغيرات الديموغرافية (8.524)، وعليه فإن اختبار قيمة F المحدولة بلغ عند جميع المتغيرات الديموغرافية (العمر 1.682 عند خطأ العينية SIG 0.161، المؤهل العلمي 0.647 عند خطأ العينية SIG 0.664، المسمى الوظيفي 1.157 عند خطأ العينية SIG 0.330، الخبرة 0.484 عند خطأ العينية SIG 0.747)، والمستوى الدلالة المفروض في دراستنا نحن هو 0.05، وهذا يحلينا على نفي الفرضية البديلة H1، وقبول الفرضية H0 والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين التمكين الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر- المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

"تعقيب عام حول الفرضية"

لا يمكن الجزم فعليا بعدم وجود فروق في هذه العبارة بشكل عام، لأن الفروقات بين الأفراد فيما يتعلق بالعمر والخبرة والمؤهل العملي والمسار الوظيفي قد تؤثر على تجربتهم للتمكين الوظيفي بطرق مختلفة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

فعلى سبيل المثال، قد يشعر الموظفون الذين لديهم خبرة أكبر بالثقة في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المستقلة بشكل أكبر، ولذلك قد يتمتعون بتجربة أكثر إشباعاً في التمكين الوظيفي. وعلى الجانب الآخر، قد يحتاج الموظفون الذين يفتقرون للخبرة إلى مزيد من التوجيه والدعم من الإدارة لتحقيق التمكين الوظيفي كما أنه قد يؤثر العمر على الاحتياجات والتطلعات المهنية للأفراد، وبالتالي يؤثر على تجربتهم للتمكين الوظيفي، وبالنسبة للمؤهلات العملية والمسارات الوظيفية، يمكن أن تؤثر على القدرة على تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المستقلة في المجالات المختلفة.

يمكن أن يؤثر تفاوت الأفراد في هذه العوامل وغيرها على تجربتهم للتمكين الوظيفي بطرق مختلفة، ولذلك يجب تقييم تأثير هذه العوامل على تجربة التمكين الوظيفي ودراستها بشكل منفصل ومنفصل.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين التمييز الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الجدول رقم (2-25): إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق التمييز الوظيفي

إختبار التباين الأحادي للمتغير العمر					
التمييز الوظيفي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F المحسوبة	خطأ العينية SIG
التباين داخل المجموعات	0.624	04	0.156	0.598	0.665
التباين بين المجموعات	24.776	95	0.261		
المجموع	25.400	99			
إختبار التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي					
التمييز الوظيفي	مجموع التباينات	درجة الحرية	متوسط التباينات	قيمة F المحسوبة	خطأ العينية SIG
التباين داخل المجموعات	1.698	05	0.340	1.346	0.252

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
خطأ العينية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التميز الوظيفي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.252	94	23.702	التباين بين المجموعات	
	/	99	25.400	المجموع	
إختبار التباين الأحادي للمتغير الخيرة					
خطأ العينية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التميز الوظيفي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.494	0.208	03	0.624	التباين داخل المجموعات
	0.806	0.258	96	24.776	التباين بين المجموعات
			99	25.400	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير الخيرة					
خطأ العينية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التميز الوظيفي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.068	0.552	04	2.210	التباين داخل المجموعات
	2.263	0.244	95	23.190	التباين بين المجموعات
		/	99	25.400	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتوضح لدينا من خلال نتائج الاختبار التباين الأحادي، وبداية بقراءة التباينات المتغير التميز الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية، حيث أسفرت النتائج على انه يوجد نوعين من التباينات (التباين داخل المجموعات- التباين بين المجموعات)، حيث قدر النوعين لكلي المتغيرات الديموغرافية (العمر 0.624 - 24.776، المؤهل العلمي، 1.698-23.702، المسمى الوظيفي 0.624-24.776، الخيرة 2.210 - 23.190)، حيث توضح النتائج ان النوع الأول من التباين داخل المجموعات لجميع المتغيرات الديموغرافية هو ضعيف جدا، مقارنة بالمجموع الكلي للتباين والذي بلغ لجميع المتغيرات الديموغرافية (25.400)، وعليه فإن إختبار قيمة F المحدولة بلغ عند جميع المتغيرات الديموغرافية (العمر 0.598 عند خطأ العينية SIG 0.665، المؤهل العلمي 1.346

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

عند خطأ العينية SIG 0.252، المسمى الوظيفي 0.806 عند خطأ العينية SIG 0.494، الخبرة 2.263 عند خطأ العينية SIG 0.068، والمستوى الدلالة المفروض في دراستنا نحن هو 0.05، وهذا يجلينا على نفي الفرضية البديلة H1، وقبول الفرضية H0 والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة بين التمييز الوظيفي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية).

"تعقيب عام حول الفرضية":

لا يمكن الجزم بصدق هذه العبارة بشكل عام، لأن الفروقات بين الأفراد فيما يتعلق بالعمر والمؤهل العلمي والمنصب والخبرة قد تؤثر على تجربتهم للتمييز الوظيفي بطرق مختلفة.

فعلى سبيل المثال، قد يتمتع الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر ومؤهلات أعلى بمهارات وقدرات أكبر لتنفيذ المهام بجودة عالية وتحقيق التمييز الوظيفي. كما أن المنصب الوظيفي الذي يحتله الفرد وحالته الاجتماعية قد يؤثران على نطاق الصلاحيات والمسؤوليات التي يتمتع بها الفرد في العمل، وبالتالي تؤثران على تجربته للتمييز الوظيفي.

كما أنه قد يؤثر العمر على الاحتياجات والتطلعات المهنية للأفراد، وبالتالي يؤثر على تجربتهم للتمييز الوظيفي. وبالنسبة للحالة الاجتماعية، يمكن أن تؤثر على الدعم والمساندة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد في العمل، وبالتالي تؤثر على تجربته للتمييز الوظيفي، ويمكن أن يؤثر تفاوت الأفراد في هذه العوامل وغيرها على تجربتهم للتمييز الوظيفي بطرق مختلفة، ولذلك يجب تقييم تأثير هذه العوامل على تجربة التمييز الوظيفي ودراستها بشكل منفصل ومنفصل.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

تفسير الفرضية الرئيسية رقم 01 للإشكالية العامة

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

نعم، يوجد أثر للتمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز حيث لمسنا من خلال نتائج الجدول رقم 19 أنه يوجد أثر بنسبة 08.50 % وهي درجة مئوية ضعيفة ، ولكن تفي وتؤدي التمكين الوظيفي من خلال ما لمسناه في المؤسسة الاقتصادية حيث لاحظنا زيادة الرضا والالتزام لدى الموظفين، وزيادة الثقة والشعور بالتحكم في العمل، وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتحسين جودة العمل والأداء، والمساهمة في تحقيق الأهداف المديرية سونلغاز، التالي، فإن التمكين الوظيفي شجع الموظفين على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، مثل تحقيق الريادة في السوق، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين عمليات العمل، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء والعلاقات معهم، وتحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي، وبالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين الوظيفي يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والاعتراف من قبل المؤسسة، ويحصلون على دعم وتوجيه من الإدارة، وبالتالي يمكنهم تحقيق التميز التنظيمي بشكل أفضل.

بالتالي، يمكن القول إن التمكين الوظيفي يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسة.

تفسير الفرضية الفرعية رقم 01

لا يوجد أثر لتفويض السلطة على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية.

ويعود تفسير ذلك إلى أن تفويض السلطة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تؤدي إلى صعوبة في التحكم والإشراف على العمل، وقد يؤدي إلى عدم تنفيذ المهام بالشكل المطلوب أو بشكل غير متناغم مع أهداف المؤسسة. وبالتالي، قد يؤدي ذلك إلى فقدان التركيز على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، مما يشكل عائقا كبيرا لدى العاملين

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

في إنجاز الأعمال بطريقة أو بأخرى بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تفويض السلطة إلى تفاوت في قدرات ومهارات الموظفين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أن بعض الموظفين قد لا يكونون مستعدين لتحمل المسؤولية بشكل كامل، في حين أن آخرين قد يكونون أكثر قدرة على العمل المستقل وتحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما لمسناه جليا من خلال نتائج الجدول رقم 20، حيث بلغ نسبة التأثير سلطة التفويض على التميز التنظيمي عند المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز معدومة 0%.

تفسير الفرضية الفرعية رقم 02

يوجد أثر لتحفيز العاملين على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية

يوجد أثر إيجابي لتحفيز العاملين على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مؤسسة الاقتصادية لسونلغاز غرداية ويعود تفسير ذلك إلى تحفيز العاملين وتقديم الحوافز والمكافآت والتشجيع على تحقيق الأهداف والتميز في العمل. وبالتالي، يؤثر تحفيز العاملين بشكل إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، يساعد تحفيز العاملين على تحقيق التميز التنظيمي في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين عمليات العمل والإنتاجية، وتحسين تجربة العملاء والعلاقات معهم، وتحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي، وبالتالي تحقيق الريادة في السوق وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وهذا ما لمسناه من خلال نتائج الجدول رقم 21 حيث بلغت نسبة التأثير 11.10% وهي نسبة نوعا ما ضعيفة، وعليه يمكن القول إن تحفيز العاملين يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة في مؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة.

تفسير الفرضية الفرعية رقم 03

لا يوجد أثر للإتصال الفعال على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

وهذا ما لمسناه من خلال نتائج الجدول رقم 22 بحيث وجدنا إنعدام لأثر الإتصال الفعال على تحقيق التمييز التنظيمي بأبعاده في مديرية سونلغاز بغرداية، وهذا بسبب عدم فهم الأهداف والرؤية، بحيث لم يتم توضيح الأهداف والرؤية بشكل جيد من خلال الاتصال الفعال في المؤسسة مما أدى إلى عدم فهم العاملين لما يجب عليهم تحقيقه، وبالتالي أثر على تحقيق التمييز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، إضافة إلى عدم تبادل المعلومات بشكل فعال، بين الأقسام والإدارات المختلفة، أدى إلى عدم تحقيق التمييز التنظيمي في تحسين الجودة والأداء وتحسين تجربة الموظفين، وزيادة على ذلك عدم تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي، بسبب عدم التواصل بشكل فعال مع الشركاء والعملاء والمجتمع المحلي والجهات الحكومية، مما أدى إلى عدم تحقيق التمييز التنظيمي في تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي في عمل المؤسسة، وهذا ما لمسناه من النسبة المثوية والتي بلغت 11.10%.

تفسير الفرضية الرئيسية رقم 02

توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التمييز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

نعم، توجد علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وتحقيق التمييز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز بغرداية، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم 23، حيث لمسنا درجة العلاقة بنسبة 29.00%، فالتمكين الوظيفي ساهم في تمكين الموظفين وإعطائهم الصلاحيات والمهام اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي ساهم في تحقيق التمييز التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، من خلال تحسين الأداء الوظيفي، حيث يمكن للتمكين الوظيفي أن يزيد من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يتلقى الموظفون التدريب اللازم والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى تحسين الرضا والولاء للموظفين، حيث وجدنا أن للتمكين الوظيفي يزيد من مستوى الرضا والولاء للموظفين، حيث يشعرون بالثقة والاهتمام من قبل المؤسسة الاقتصادية وبالتالي يكونون أكثر ملتزمين ومتحمسين لتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهران غرداية.

وبالتالي، يمكن القول إن التمكين الوظيفي يؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، مما ساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة.

تفسير الفرضية الرئيسية رقم 03

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابة أفراد العينة حول التمكين الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الحالة الاجتماعية)؟

وهذا ما لمسناه جليا من خلال نتائج الجدول رقم (24-25-26) حيث تشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لا تميز بين الموظفين بناءً على الخصائص الديموغرافية المذكورة، وأن جميع الموظفين يتمتعون بنفس فرص التمكين الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي، فهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية وعادلة في توزيع الفرص والموارد بين الموظفين، بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية التي يتمتع بها كل موظف، وهذا يعكس الالتزام بمبدأ المساواة والعدالة في بيئة العمل، ويعد عاملاً مهماً في تعزيز التمكين الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز، مما أدى إلى زيادة رضا الموظفين والولاء للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أداء أفضل ونتائج أكثر إيجابية في العمل.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولت من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولت في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم قياس الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال، وتم إجراء اختبار كولمنجروف_سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات، النسب المئوية وأعمدة البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ل يتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان وقد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة ممتازة.

لنتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Simples T Test) لاختبار الفرضيات، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) لاختبار

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع بوهراوة غرداية.

الفرضية الرئيسية لوجود علاقة بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، ولاحتمار فرضيات الفروق تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج ومقترحات وآفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

خاتمة عامة

يمثل التمكين الوظيفي عنصراً أساسياً في بيئة العمل التي تعزز التميز الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. فعندما يتمكن الموظفون من تحقيق التمكين الوظيفي، فإنهم يتمتعون بالثقة والقدرة على تحمل المسؤولية، والتفكير الإبداعي، والتعاون، والتحدي، والتطور المستمر، وهذا ينعكس على أدائهم الوظيفي وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ومع ذلك، يجب أن يتم توجيه التمكين الوظيفي بطريقة صحيحة وفقاً لأهداف المؤسسة، وتوفير الدعم اللازم والموارد الكافية لتحقيق التميز الوظيفي، وتطبيق السياسات والإجراءات الفعالة التي تعزز التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي بصفة عامة، مع إيجاد التوازن الصحيح بين التمكين الوظيفي وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تحديد معايير موضوعية وعادلة في توزيع الفرص والموارد بين الموظفين، بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية التي يتمتع بها كل موظف، وهذا يعكس الالتزام بمبدأ المساواة والعدالة في بيئة العمل.

وبالتالي، يمكن القول إن التمكين الوظيفي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على التميز الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، وأنه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وتحسين الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق ومنافستها للمنافسين.

❖ النتائج

من خلال نتائج المعطيات استخلصنا عموماً إلى أن التمكين الوظيفي يؤثر بصورة إيجابية على التميز الوظيفي بصفة عامة في المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وفق أبعاد معينة، ويتضمن ذلك تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وتحسين الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية، وتحسين سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق ومنافستها للمنافسين.

ويتوقف تأثير التمكين الوظيفي على التميز الوظيفي على عدد من العوامل الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية، ونوعية الإدارة، وتوفر الموارد، وتطبيق السياسات والإجراءات الفعالة، ومدى تفاعل الموظفين مع بيئة العمل وقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف.

خاتمة

أما بالنسبة للتأثير السلبي، فإنه يمكن أن يظهر عندما يتم الإفراط في التمكين الوظيفي، أو عندما يتم توجيهه بطريقة غير صحيحة، فقد يؤدي التمكين الوظيفي الزائد إلى عدم الالتزام بالمسؤوليات والواجبات، وقد يؤدي إلى تشتت الانتباه وتبديد الجهود، وتركيز الاهتمام على الأهداف الشخصية بدلاً من الأهداف العامة للمؤسسة، وقد يؤدي إلى زيادة التوتر وعدم الاستقرار في بيئة العمل.

❖ التوصيات:

هناك بعض التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين التمكين الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وتشمل ما يلي:

- يمكن للمؤسسة الاقتصادية توفير التدريب والتطوير للموظفين، والذي يساعد في تحسين مستوى المعرفة والمهارات وزيادة الثقة بالنفس لديهم. وبالتالي، يمكن تحسين التمكين الوظيفي وزيادة إمكانية تحقيق التميز التنظيمي.
- يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحسين الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة، وذلك من خلال إنشاء مساحات للحوار والنقاش وتشجيع الاقتراحات الجديدة والإبداعية. وبالتالي، يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال استخدام هذه الأفكار والاقتراحات لتطوير المنتجات والخدمات.
- يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحويل ثقافتها التنظيمية بحيث تشجع على التمكين الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين بيئة العمل والتشجيع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين وإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات.
- يمكن للمؤسسة الاقتصادية توفير الدعم والمساندة للموظفين لتحقيق التمكين الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر والإشراف والتوجيه والتقييم الدوري للأداء.
- يمكن للمؤسسة الاقتصادية تشجيع الابتكار والإبداع بشكل مستمر، وذلك من خلال إنشاء بيئة تشجع على الابتكار والإبداع وتوفير المجال للموظفين لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة.

❖ آفاق الدراسة:

هناك العديد من الآفاق التي يمكن دراستها حول موضوع التمكين الوظيفي ودوره في التميز الوظيفي، ومنها تلك الآفاق المهمة التي يمكن أن تكون قابلة للدراسة:

تأثير التمكين الوظيفي على رضا الموظفين: يمكن دراسة كيفية تأثير التمكين الوظيفي على رضا الموظفين في العمل هل يؤدي التمكين إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين تجربتهم الوظيفية؟ وما هي العوامل المتوسطة في هذه العلاقة؟

خاتمة

هذه مجرد بعض الأفاق التي يمكن دراستها حول التمكين الوظيفي ودوره في التميز الوظيفي، يمكن أن توفر هذه الدراسات رؤى قيمة حول كيفية تعزيز التمكين في بيئة العمل وتحقيق الأداء المتميز.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

- 1- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 2- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل التنمية والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- 3- كسنة محمد، دليل الباحث في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، منشور كليك، الجزائر، 2022.

2- البحوث الجامعية

- 1- البلوي محمد، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، مؤتمه، جامعة مؤتمه، 2008.
- 2- خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
- 3- الخشاب فهد بطي، أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2012.
- 4- خليل نانسي، التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2012.
- 5- العبيد عبد الوهاب، أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، 2016.
- 6- العطار هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
- 7- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير - الجزائر، 2015.
- 8- يوسف إسماعيل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة غزة، الجامعة الإسلامية، 2013.

3- المجلات العلمية

- 1- أشواق بنت سعود عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، جامعة الملك سعود، ديسمبر 2021.
- 2- حمادي أحمد، خلف ياسر، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية الآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الائمائي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق، 2016.
- 3- العابدي علي رزق، الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014.
- 4- عارف الشنفرى، تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية، ع (8)، المجلد الثاني، 2012.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح، أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية. ع (36)، مجلد الثالث. 2012.
- 6- العلي محمد علي، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة الدولية التربية المتخصصة، 2016.
- 7- عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الوظيفي على أداء الوظيفي لدى العاملين + دراسة حالة، العدد سبعة وأربعون، تاريخ 2 أيلول 2022م في الإدارة الاعمال www.ajsp.net.
- 8- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور ابعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، جامعة السادات كلية التربية قسم التربية.

4- المواقع الإلكترونية

1- محمد سالم، التميز التنظيمي، موقع الشبكة العربية للتميز والاستدامة، تاريخ الاطلاع 2023/07/05 الساعة 19.01. <https://sustainability-excellence.com>

2- الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة، تاريخ الاطلاع 2021/05/30 سا 12.00.

<https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035>

5- المراجع باللغة الأجنبية

1- Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz, Réorganisation De La Direction De Distribution, Décembre 2020.

6- القوانين والأوامر

1- الامر رقم 59 /75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975.

2- القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير، 2002.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة خرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

تقوم **الطالبة** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "**أثر التمكين الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات**" ، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة
شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: شويف فاطمة الزهراء

شكرا على تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى 30 سنة <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة	العمر
<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> بكالوريا <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> جامعي	المؤهل العلمي
<input type="radio"/> اطار <input type="radio"/> مسؤول تحكم <input type="radio"/> عون اداري <input type="radio"/> غير ذلك يرجى ذكره	المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	الخبرة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: التمكين الوظيفي

البدائل					العبارات	رقم العبارة	المحاور
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق جداً	موافق			
					تعمل الإدارة على تفويض بعض السلطات لنا لأداء مهامنا	01	تفويض السلطة
					تمكننا الإدارة من المشاركة في اتخاذ القرارات	02	
					تمنحنا الإدارة مجال من الثقة في أداء المهام الموكلة لنا	03	
					تمتاز الإدارة بنوع من المرونة في التعامل معنا	04	
					تمتلك المؤسسة كفاءات تتمتع بذكاء عالي داخل المؤسسة	05	
					توفر لنا الإدارة الحوافز المناسبة لأداء مهامنا	06	تحفيز العاملين
					تسعى الإدارة الى تشجيعنا بكل الوسائل الممكنة	07	
					تعتمد الإدارة على معايير موضوعية في نظام الترقية.	08	
					تلتزم المؤسسة بتحسين ادائي من خلال التدريب	09	
					تقدر الإدارة جهودنا في العمل	10	
					تمتلك المؤسسة نظام معلومات واتصال فعال	11	الاتصال الفعال
					تساهم طرق الاتصال المعتمدة في المؤسسة على تدفق المعلومات ووصولها بسرعة	12	
					لدي القدرة اللازمة للتفاعل مع كل وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة	13	
					تشرف المؤسسة على الرقابة بشكل مستمر	14	
					تمكننا المؤسسة من الوصول الى المعلومات المهمة بسهولة وسرعة	15	

ثانيا: التميز التنظيمي

البدائل					العبارات	رقم العبارة	التميز القيادي
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق			
					تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	01	
					تشجعنا الإدارة العليا على العمل بروح الفريق الواحد	02	
					تسعى المؤسسة الى ترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء	03	
					تهتم المؤسسة بنشر ثقافة التميز في خدمة العملاء	04	
					تحت المؤسسة الموظفين على الابداع والتحسين المستمر	05	

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب والدرجة العلمية

الملحق رقم 03: نتائج الإستهيين

معامل الثبات " ألفا كرونباخ " بعد تفويض السلطة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	5

معامل الثبات " ألفا كرونباخ " تحفيز العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	6

معامل الثبات " ألفا كرونباخ " الإتصال الفعال

معامل الثبات " ألفا كرونباخ المتغير المستقل : التمكين الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	15

معامل الثبات " ألفا كرونباخ المتغير التابع : التميز الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	5

المعامل الثبات الكلي لجميع عبارات الإستبيان (التمكين الوظيفي – التميز الوظيفي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	25

إختبار التوزيع الطبيعي للإستبيان (التمكين الوظيفي – التميز الوظيفي)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التمكين الوظيفي	,260	100	,200	,702	100	,000
التميز الوظيفي	,365	100	,200	,751	100	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات (المحور الأول) التمكين الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
S01	100	4,06	,489
S02	100	4,41	,653
S03	100	4,29	,624
S04	100	4,26	,872
S05	100	4,35	,730
S06	100	4,13	,525
S07	100	4,43	,742
S08	100	4,39	,709
S09	100	4,25	,947
S10	100	4,23	,863
S11	100	4,02	,512
S12	100	4,30	,882
S13	100	4,19	,849
S14	100	4,15	,957
S15	100	4,13	,872

والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي

لعبارات (المحور الثاني) التميز الوظيفي

		Statistiques				
		S001	S002	S003	S004	S005
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,97	4,36	4,10	4,15	4,12
Ecart type		,611	,718	,847	,869	,820

إختبار فرضية معامل الارتباط Person التمكن الوظيفي والتميز الوظيفي

Corrélations

		الوظيفي التمكن	الوظيفي التميز
الوظيفي التمكن	Corrélation de Pearson	1	,292**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	100	100
الوظيفي التميز	Corrélation de Pearson	,292**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	100	100

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

إختبار T لعينتين مستقلتين تعزى لمتغير الجنس لمتغير التمكن الوظيفي

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الوظيفي التمكن	ذكر	65	4,2248	,29376	,03644
	انثى	35	4,2605	,29567	,04998
السلطة تفويض	ذكر	65	4,2400	,47461	,05887
	انثى	35	4,3371	,29812	,05039
العاملين تحفيز	ذكر	65	4,3385	,41371	,05131
	انثى	35	4,1886	,53124	,08980
الفعال الإتصال	ذكر	65	4,0985	,58000	,07194
	انثى	35	4,2686	,48735	,08238
الوظيفي التميز	ذكر	65	4,17	,452	,056
	انثى	35	4,09	,599	,101

إختبار T لعينتين مستقلتين تعزى لمتغير الجنس لمتغير التمكن الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	df	Signification p		Différence moyenne
						unilatéral	bilatéral	
التمكين الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,091	,763	-,578	98	,282	,564	-,03571
	Hypothèse de variances inégales			-,577	69,343	,283	,566	-,03571
تفويض السلطة	Hypothèse de variances égales	1,605	,208	-1,098	98	,137	,275	-,09714
	Hypothèse de variances inégales			-1,254	95,567	,107	,213	-,09714
تحفيز العاملين	Hypothèse de variances égales	3,425	,067	1,561	98	,061	,122	,14989
	Hypothèse de variances inégales			1,449	56,624	,076	,153	,14989
الإتصال الفعال	Hypothèse de variances égales	,661	,418	-1,476	98	,072	,143	-,17011
	Hypothèse de variances inégales			-1,555	80,700	,062	,124	-,17011
التمييز الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1,748	,189	,785	98	,217	,434	,084
	Hypothèse de variances inégales			,722	55,285	,237	,473	,084

إختبار التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق تعزى لمتغير العمر لمتغير التمكين الوظيفي التميز

الوظيفي

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوظيفي التمكين	Entre groupes	,564	4	,141	1,682	,161
	Intra-groupes	7,960	95	,084		
	Total	8,524	99			
الوظيفي التميز	Entre groupes	,624	4	,156	,598	,665
	Intra-groupes	24,776	95	,261		
	Total	25,400	99			

إختبار التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمتغير التمكين الوظيفي والتمييز

الوظيفي

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوظيفي التمكين	Entre groupes	,284	5	,057	,647	,664
	Intra-groupes	8,240	94	,088		
	Total	8,524	99			
الوظيفي التميز	Entre groupes	1,698	5	,340	1,346	,252
	Intra-groupes	23,702	94	,252		
	Total	25,400	99			

إختبار التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمتغير التمكين الوظيفي

والتميز الوظيفي

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوظيفي التمكين	Entre groupes	,297	3	,099	1,157	,330
	Intra-groupes	8,227	96	,086		
	Total	8,524	99			
الوظيفي التميز	Entre groupes	,624	3	,208	,806	,494
	Intra-groupes	24,776	96	,258		
	Total	25,400	99			

إختبار التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق تعزى لمتغير الخبرة لمتغير التمكين الوظيفي والتميز

الوظيفي

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الوظيفي التمكين	Entre groupes	,170	4	,043	,484	,747
	Intra-groupes	8,354	95	,088		
	Total	8,524	99			
الوظيفي التميز	Entre groupes	2,210	4	,552	2,263	,068
	Intra-groupes	23,190	95	,244		
	Total	25,400	99			

إختبار الإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير المستقل (التمكين الوظيفي) على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,292 ^a	,085	,076	,487	,085	9,135	1	98	,003

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي التمكين

b. Variable dépendante : الوظيفي التميز

إختبار الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (تفويض السلطة) على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,007 ^a	,000	-,010	,509	,000	,005	1	98	,942

a. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض

b. Variable dépendante : الوظيفي التميز

إختبار الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (تحفيز العاملين) على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux	Erreur	Modifier les statistiques
--------	---	--------	--------	--------	---------------------------

الملاحق

e		ajusté	standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,332 ^a	,110	,101	,480	,110	12,130	1	98	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين تحفيز

b. Variable dépendante : الوظيفي التميز

إختبار الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الإتصال الفعال) على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèl e	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
							ddl1	ddl2	
1	,167 ^a	,028	,018	,502	,028	2,809	1	98	,097

a. Prédicteurs : (Constante), الفعل الإتصال

b. Variable dépendante : الوظيفي التميز

النسب المئوية لتغيرات الدراسة:

Valide	الجنس	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ذكر	65	65,0	65,0	65,0
	انثى	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Valide	العمر	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	سنة 25 من أقل	8	8,0	8,0	8,0
	سنة 30 إلى سنة 25 من	43	43,0	43,0	51,0
	سنة 40 إلى سنة 31 من	35	35,0	35,0	86,0
	سنة 50 إلى سنة 41 من	10	10,0	10,0	96,0
	سنة 50 من أكثر	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Valide	العلمي_المؤهل	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ثانوي	3	3,0	3,0	3,0
	بكالوريا	5	5,0	5,0	8,0
	تقني	16	16,0	16,0	24,0
	سامي تقني	39	39,0	39,0	63,0
	مهندس	12	12,0	12,0	75,0

الملاحق

جامعي	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

		الوظيفي_ المسمى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	14	14,0	14,0	14,0
	تحكم مسؤول	20	20,0	20,0	34,0
	إداري عون	60	60,0	60,0	94,0
	ذالك غير	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	8,0	8,0	8,0
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	36	36,0	36,0	44,0
	سنة 15 إلى سنة 11 من	40	40,0	40,0	84,0
	سنة 20 إلى 16 من	8	8,0	8,0	92,0
	سنة 20 من أكثر	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0		