



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة بعنوان:

تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة: مديرية الصيانة سوناطراك - الاغواط -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور:

أ. أسامة بورزف.

من إعداد الطالب:

عبد الله بهاليل.

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. براهيم عبد الحفيظي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. أسامة بورزف	أستاذ محاضر - ب.	مشرفا ومقرا
أ.د. خالد بوخال	أستاذ محاضر - ب.	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة بعنوان:

تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة: مديرية الصيانة سوناطراك - الاغواط -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور:

أ. أسامة بورزف.

من إعداد الطالب:

عبد الله بهاليل.

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د براهيم عبد الحفيظي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د أسامة بورزف	أستاذ محاضر - ب.	مشرفا ومقرا
أ.د خالد بوخال	أستاذ محاضر - ب.	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

اهدي ثمرة عملي هذا إلى:

من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من غمرتني بفيض حنانها وعطائها، إلى اعز ما أممك في

الوجود أُمِّي حفظها الله ورعاها.

من علمني ورعاني وتعب من أجلي ورباني على مكارم الأخلاق وزرع في نفسي حب العمل والاجتهاد

أبي العزيز أطال الله في عمره وحفظه من كل سوء.

إلى من شاركتني فرحتي وحزني، وقاسمتني لذة الفرح ومرارة الألم...، زوجتي أمدّها الله بالصحة وطول

العمر.

إلى أولادي قرة عيني حفظهم الله ورعاهم.

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الإخوة، إلى أخواتي وأخوتي حفظكم الله جميعا

وأمدكم بدوام الصحة والعافية.

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع ورفقاء دربي ومن كانوا بجانبني في أصعب

لحظاتي، إلى أصدقائي الذين ارفقوني في مشواري الدراسي إلى كل الذين عرفتهم وأحببتهم.

أهدي عملي...

الشكر والتقدير

(كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم)

مع نهاية هذا الجهد واتمame، نشكر خير البرية تعالى بمقامه،

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما
لشانه، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وإخوانه.

بعد حمد المولى وشكره على إكمال هاته الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر

الجزيل والتقدير الكبير وأتوجه بأرقى عبارات الامتنان والتقدير لمشرفنا الفاضل الأستاذ الدكتور

"أسامة بورزق"

الذي كان نعم المشرف والموجه، حيث رافقتنا نصائحه وتشجيعاته أينما حللنا وارتحلنا، فكان خير سند

ومعين لإتمام هذا العمل، فله منا كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح.

ونتوجه بجزيل الشكر والاعتزاز للجنة المناقشة وسنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم

وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي سنتبرر بإذن الله مسارنا العلمي...

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر أساتذة تخصص إدارة أعمال، ولكل

عمال مديرية الصيانة سوناطراك لولاية الأغواط...

"وفي الأخير نسأله سبحانه وتعالى أن يثبت على الحق أقدامنا، وان ينور بنور العلم قلوبنا، وأن يفتح لنا

أبواب رحمته انه هو ولي ذلك والقادر عليه "

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط. وإعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ولغرض جمع البيانات تمت الاستعانة باستمارة استبيان وزعت على أفراد من عمال المديرية، وتم اختيار عينة بحجم 100 عامل، وتم جمع 70 إجابة، وتم تحليل البيانات بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.26. وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، مع اختلاف تأثير كل بعد من أبعاد تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، التميز التنظيمي.

Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de l'autonomisation des employés dans ses quatre dimensions (signification du travail, efficacité, indépendance et influence) pour atteindre l'excellence organisationnelle au sein de la direction de la maintenance Sonatrach-Laghouat.

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique et la méthode descriptive, Aux fins de la collecte des données, un questionnaire a été utilisé et distribué à chaque travailleur de la direction. Un échantillon de 100 travailleurs a été sélectionné, 70 réponses ont été collectées et les données ont été analysées à l'aide du Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26).

L'étude a révélé qu'il y a un effet statistiquement significatif des dimensions de l'autonomisation des employés dans l'atteinte de l'excellence organisationnelle à la Direction de la maintenance Sonatrach-Laghouat, avec l'effet de chaque dimension de l'autonomisation des employés différant dans l'atteinte de l'excellence organisationnelle.

Mots-clés : l'autonomisation des employés, sens du travail, efficacité, indépendance, influence, excellence organisationnelle.

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
VI-IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ- س	مقدمة
27 - 1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والتميز التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول تمكين العاملين.
03	المطلب الأول: ماهية التمكين.
03	الفرع الأول: مفهوم التمكين.
05	الفرع الثاني: أهمية التمكين.
07	الفرع الثالث: أهداف التمكين.
08	الفرع الرابع: خصائص التمكين.
09	المطلب الثاني: أساسيات تمكين العاملين.
09	الفرع الأول: أبعاد التمكين.
11	الفرع الثاني: مستويات التمكين.
13	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين.
13	الفرع الأول: متطلبات تطبيق التمكين.
15	الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين.
17	المبحث الثاني: عموميات حول التميز التنظيمي.

17	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي.
17	الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي.
18	الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي.
19	الفرع الثالث: أهداف التميز التنظيمي.
20	الفرع الرابع: خصائص التميز التنظيمي.
21	المطلب الثاني: أساسيات التميز التنظيمي.
21	الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي.
23	الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي.
24	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي.
24	الفرع الأول: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.
26	الفرع الثاني: معوقات تحقيق للتميز التنظيمي.
27	خلاصة الفصل الأول
64-28	الفصل الثاني: دراسة حالة: مديرية الصيانة سوناطراك -الأغواط-
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
30	المطلب الأول: تعريف و نشأة مديرية الصيانة الاغواط DML
31	المطلب الثاني: مهام والأنشطة لمديرية الصيانة.
31	الفرع الأول: المهام.
31	الفرع الثاني: الأنشطة.
33	المطلب الثالث: تقسيم مديرية الصيانة.
32	الفرع الأول: : التقسيم بحسب الموارد البشرية.
34	الفرع الثاني: التقسيم بحسب الهيكل التنظيمي.
41	المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها
41	المطلب الأول: تخطيط الدراسة.

41	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
42	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.
43	الفرع الثالث: أدوات تحليل البيانات.
44	المطلب الثاني: توزيع خصائص عينة الدراسة.
44	الفرع الأول: توزيع مفردات العينة حسب الجنس.
44	الفرع الثاني: توزيع مفردات العينة حسب العمر.
45	الفرع الثالث: توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.
45	الفرع الرابع: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي.
46	الفرع الخامس: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية.
46	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
47	الفرع الأول: عرض نتائج الاختبارات لمعامل " ألفا كرونباخ " لمحاور الدراسة
48	الفرع الثاني: الاتجاه العام لإجابات العمال.
60	المطلب الرابع: اختبار وتحليل الفرضيات
60	الفرع الأول: اختبار الفرضيات
63	الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات.
67	خلاصة الفصل الثاني
71-68	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	اسم الجدول	الصفحة
02	كيفية تحديد معايير الرتب الوظيفية	34
03	إحصائيات عدد المجيبين ونسبة الاجابة لمحور البيانات الشخصية والوظيفية.	41
04	المقياس المستخدم في الدراسة	44
05	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب الجنس	44
06	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب العمر	44
07	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المؤهل العلمي	45
08	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي	45
09	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب سنوات الأقدمية	46
10	الاختبارات الإحصائية لثبات محور التمكين العاملين.	47
11	الاختبارات الإحصائية لثبات محور التميز التنظيمي.	47
12	درجات مقياس ليكارت الخماسي	48
13	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد معنى العمل لتمكين العاملين	49
14	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد الكفاءة لتمكين العاملين	50
15	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد الاستقلالية لتمكين العاملين	51
16	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد التأثير لتمكين العاملين	52
17	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس محور تمكين العاملين.	53
18	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز المرؤوسين.	54
19	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز القيادة.	55
20	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الهيكل التنظيمي.	56
21	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الاستراتيجية.	57
22	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الثقافة التنظيمية.	58
23	استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس محور التميز التنظيمي.	59
24	نتائج اختبار أثر تمكين العاملين على التميز التنظيمي	60

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
12	تسلسل مستويات التمكين.	02
32	توزيع العمال بحسب الجنس بالدائرية النسبية	03
33	توزيع العمال بحسب الرتب الوظيفية بالدائرية النسبية	04
34	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط	05

مقدمه

تشهد مختلف المؤسسات الإدارية تغيرات كبيرة في استراتيجياتها وخططها نتيجة للتغيرات الكبيرة في النشاط الاقتصادي، وظهور معطيات أو توجهات جديدة مثل العولمة، وزيادة درجة التعقيد، والتغير التكنولوجي، وزيادة المنافسة وكثافة المعرفة، ومن أجل تحسين قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلباتها، تحتاج إدارة المؤسسات إلى التركيز على تطبيق بعض المفاهيم، بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وإدارة المعرفة وتمكين العاملين، وهذا الأخير يعتمد على قدرة العامل ومدى كفاءته وطريقة تعامل إدارة المؤسسة، حيث نشأت حاجة ضرورية لرعاية تطوير قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه وتحريره، حيث يصبح واثقا وقادرا على العمل دون تدخل مباشر من إدارة المؤسسة التي يعمل بها؛

وتمكين العاملين ليس مجرد كلمة طنانة، إنه نقلة نوعية في المؤسسات، يتضمن منح العاملين الاستقلالية والموارد والدعم الذي يحتاجون إليه لاتخاذ القرارات والمساهمة في الأفكار وتشكيل بيئة عملهم، لا يعزز هذا النهج الروح المعنوية فحسب، بل تتبعه أيضا تعزيز في الابداع في إنجاز المهام، ومن ثم فإن تمكين العاملين قد يؤدي إلى تطوير معدلات الأداء للمؤسسة، من خلال تطوير قدرات الموظفين، وتزويدهم بالثقة في العمل، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم، ومنحهم المزيد من الحريات للإبداع، مما سيؤدي إلى تطوير قدراتهم ورفع معدلات أدائهم الوظيفي وهذا ينعكس إيجابا على تميز المؤسسة نفسها، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات ؛

عرف التمكين باسم استراتيجية تهدف إلى تحرير إمكانات الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، مع الأخذ بالاعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، وفي سياق آخر، يؤدي تمكين العاملين ونتائج تنفيذه وتطبيقه لغاية بلوغ مكانة عالية وتحقيق التميز التنظيمي بكفاءة.

أ- الإشكالية:

إن التعرف على تمكين العاملين وأثره في تحقيق التميز التنظيمي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة المؤسسة، حيث أن عدم توفر الحد الأدنى من تمكين العاملين لدى القادة والرؤساء والذين يمثلون النواة الحقيقية للإدارة قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية الانتاجية بشكل عام ومخرجا بشكل خاص، ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين في تعزيز التميز التنظيمي من خلال تميز القادة والمرؤوسين والمؤسسة بشكل عام، وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟

انطلاقا من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد التزام بتطبيق تمكين العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟
- ما هو مستوى تحقق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟
- هل هناك تأثير لبعد معنى العمل في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك

الأغواط؟

- هل هناك تأثير لبعد الكفاءة في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟
- هل هناك تأثير لبعد الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟
- هل هناك تأثير لبعد التأثير في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟

ب- فرضيات الدراسة:

إن الفرضية ماهي الا إجابة مؤقتة لأسئلة الدراسة وهي قابلة للاختبار والتحقق من صحتها من خلال البحث العلمي، وللتحقق من صحة أسئلة دراستنا، نضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

-يوجد تأثير لتمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط.

-الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد التزام بتطبيق تمكين العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛

- هناك مستوى متوسط تطبيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة

سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الكفاءة في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة

سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة

سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التأثير في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة

سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ج- مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها:

- تماشي الموضوع مع تخصص إدارة الاعمال؛
- الرغبة الشخصية في التعرف على حدود تطبيق تمكين العاملين ومستوى التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛
- حيوية موضوع تمكين العاملين في توليد تعزيز التميز ومسعاها في تحقيق أهداف المديرية؛
- هذا العنوان أختارته كمحاولة دراسة في مقياس "إدارة التميز والأداء"، وهو تحد ذاتي في إتمام هاته الدراسة.

د- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعين أصبحا من أكثر المواضيع الإدارية تناولا في وقتنا الحالي، ويتمثل في تمكين العاملين وأهمية تطبيقه في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، ومدى تأثيره في تحقيق التميز التنظيمي من خلال اسهام المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤوليات وتطوير أساليب العمل، وهذا يعني بالضرورة تقليل الرقابة المباشرة للقيادة الادارية انطلاقا من ايمانهم بقدرات ومهارات وقابليات المرؤوسين في تحملهم للمسؤوليات المختلفة المناطة إليهم دون الرجوع للإدارة، ونحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن الدور الهام للتمكين في جعل العاملين ذوي قدرات ومهارات في تحمل مسؤولياتهم.

هـ - أهداف الدراسة:

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاطلاع على مستوى تمكين العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛
- معرفة مدى تحقق التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛
- تحديد أفضل أبعاد تمكين العاملين تأثيرا لتحقيق التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك؛
- إحصاء الصعوبات التي تعرقل تحقق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛
- التوصل إلى اقتراحات مساعدة لتفعيل تمكين العاملين من أجل تحقيق التميز التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط.

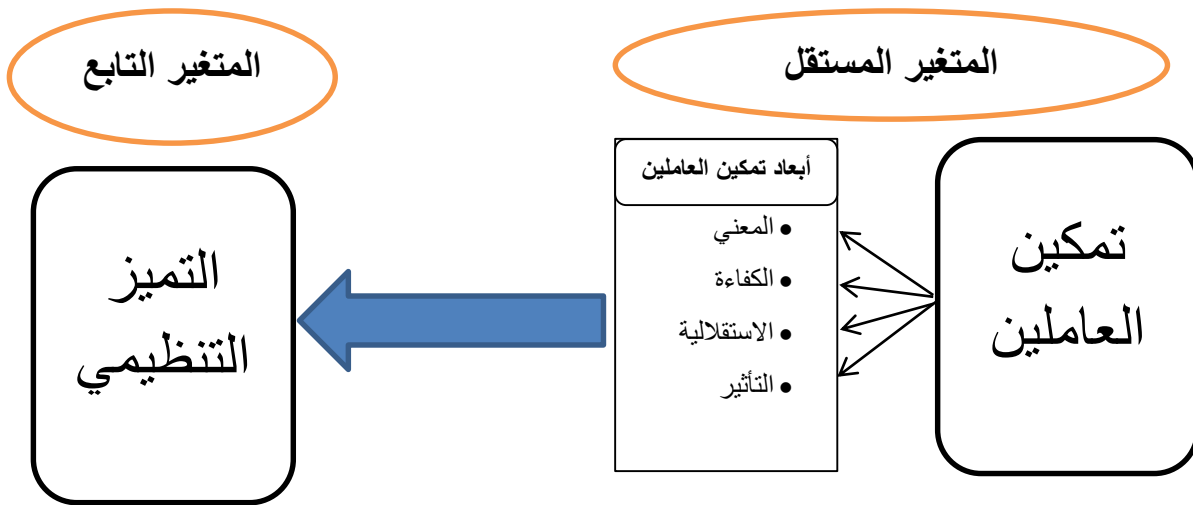
و- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من أبريل إلى غاية جوان 2025؛
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط -.

ز- نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسة النظرية للمتغيرين جاءت الدراسة على الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

ح- منهج الدراسة:

بغية الإحاطة بمعالم إشكالتنا وتحليل أبعادها، اعتمدنا منهجين في الدراسة هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل تأطير الجانب النظري للدراسة باستعمال الكتب وكذلك الرسائل والأطروحات الجامعية، المجالات المتخصصة والملتقيات، ومواقع الأنترنت.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في دراستنا على حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات أسئلة الدراسة، وحساب متوسط موافقة إجابات محاور الدراسة بغية معرفة مدى تطبيق تمكين العاملين وتحقق التميز التنظيمي، كما اعتمدنا على حساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة من عدمها.

ط- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية عن المستجوب المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية والموقع التنظيمي؛
- **المحور الثاني:** يتكون من يضم مجموعة من العبارات حول أبعاد تمكين العاملين (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) بالاعتماد على نموذج 1995 Spreitzer؛
- **أما المحور الأخير:** فقد ضم مجموعة من العبارات حول التميز التنظيمي، وتمت الإجابة عليها وفق مقياس ليكارت الخماسي.

ي- مجتمع وعينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 100 فرد من مختلف أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مديرية الصيانة سوناطراك لولاية الأغواط، قدمت لهم مجموعة من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة محددة في استبيان صمم بتطبيق Google forms ونشر عبر صفحة سرية وخاصة بمديرية الصيانة، ويحاول العمال الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وقد تمت الإجابة على 70 استبيان.

ف- طرق تحليل البيانات:

تتوعد طرق تحليل البيانات لتشمل التحليل الكمي والنوعي من خلال الإحصاء الوصفي، والاستنتاجي، والتنبؤي، والتحليل العملي، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين، ودرجة صحة ثبات أسئلة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وتم الاستعانة ببرنامج SPSS V.26 وذلك لموائمته مع طبيعة المتغيرات.

ض- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين، الفصل الأول يشمل الجانب النظري والفصل الثاني يشمل الجانب الميداني؛

فالفصل الأول يتناول الجانب النظري والذي يحتوي على مبحثين، المبحث الأول كان حول تمكين العاملين، حيث تم تناولنا في المطلب الأول ماهية تمكين العاملين (المفهوم، الأهمية، الأهداف والخصائص)، وفي المطلب الثاني أساسيات تمكين العاملين وفي المطلب الاخير كانت لنا نظرة حول متطلبات ومعوقات التمكين، والمبحث الثاني كان حول التميز التنظيمي، حيث تطرقنا إلى ماهية التميز التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الأهداف والخصائص) كمطلب أول، والأبعاد والمبادئ التميز التنظيمي كمطلب ثاني ومتطلباته ومعوقات تطبيقه كمطلب ثالث؛

أما الفصل الثاني تم تخصيصه للدراسة الميدانية والذي يحتوي كذلك على مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني تم فيه عرض النتائج وتفسيرها.

ق - دراسات سابقة

ي1 - دراسات حول تمكين العاملين.

- دراسة شيخي مليكة، وآخرون، 2020، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين"-

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية.

هدفت الدراسة الى البحث عن علاقة التأثير بين التمكين النفسي للعاملين والأداء والوظيفي من خلال تحديد تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (التأثير، أهمية العمل، الاستقلالية والكفاءة) على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحنتان بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة والذي تمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة، ولقد تم اختيار برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي لا تؤثر بنفس الدرجة في الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة وأن بعد أهمية العمل هو أحد أهم مكونات التمكين النفسي مقارنة بالأبعاد الأخرى يليه بعد الكفاءة، في حين أن بعدي الاستقلالية والتأثير ليس لهما تأثير على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة منى سامي محمود مصطفى، سحر صلاح المتولي علي، 2024، "تأثير التمكين

النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية" بالتطبيق على هيئة التمريضية بمراكز جامعة

المنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، دمايط الجديدة، مصر، المجلد3، العدد9.

هدفت الدراسة الحالية التعرف على تأثير التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة التمريضية بمراكز جامعة المنصورة، حيث بلغ حجم المجتمع (1396) مفردة من الهيئة التمريضية بمراكز جامعة المنصورة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (301) مفردة عند نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95% باستخدام برنامج (Sample Size Calculator) .

وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 26 ، وبرنامج AMOS 25 في تحليل البيانات، وتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وارتباط مصفوفة بيرسون والانحدار الخطي المتعدد لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي للتمكين النفسي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع - الحالة الاجتماعية - العمر - مستوى الخبرة).

- **Study Aboubakeur Sadik Ghefalia, Mohammed Said Djoual, Mokhtar Rabhi, 2024, The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Learning at The University of Laghouat, Finance and Business Economics Review, Vol. 8, No. 3.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى تأثير التمكين على التعلم التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة نظرية ثم ميدانية لقياس تأثير التمكين النفسي وأبعاده على التعلم التنظيمي . واختير الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها باستخدام برنامج SMART PLS 4، حيث وصلت العينة المدروسة إلى 35 موظفا من أصل 45. وتم التوصل الى أن هناك أثر إيجابي للتمكين النفسي واثنين من أبعاده (المعنى وتقرير المصير) على التعلم التنظيمي بين العاملين في الإدارة والمالية والأنشطة الجامعية والمكتبة في معهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الأغواط

ي2- دراسات حول التميز التنظيمي.

- دراسة رشا رشاد سمر الدين، سوزان محمد القرشي، 2020، "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي"- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد 4 . العدد 7.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. والتحقق من وجود فروق ذات إحصائية بن إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات : كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفا وموظفة، وعولجت البيانات احصائيا باستخدام برنامج(SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية حققت مستويات مرتفعة، وكذا التميز التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي إحصائية عند مستوى للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على

تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

- دراسة بدراني محمد، صكري أيوب، 2024، "دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بآفلو"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، م.13، ع.01.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الاستغراق الوظيفي على أبعاد التميز التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بآفلو، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الاستغراق الوظيفي، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين متكونة من (50) عامل، واستخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى ان هنالك دور للاستغراق الوظيفي بنسبة 69.7% في التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بآفلو.

- **Study Nadhir Goura, Mouna Kharmouche, 2024, Organizational excellence among doctors in public hospitals: A field study at the Ben Toubal Mila Brothers Hospital, Social and Human Sciences Review, Batna 1 university, volume :25 N :2 .**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى التميز التنظيمي في مستشفى الأخوة بن طوبال بولاية ميلة من وجهة نظر الأطباء، أين تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 47 طبيبا، منهم 18 ممارس عام و 29 أخصائيا وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لدراسة العينة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وأوضحت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي مرتفع في مستشفى الإخوة بن طوبال بميلة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التميز التنظيمي بين الجنسين (ذكر / أنثى)، ومع ذلك، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسين العامين والمتخصصين فيما يتعلق بمستوى التميز التنظيمي.

ي4- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسة الحالية ومقارنتها مع الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

أوجه التشابه:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتبع في الدراسة؛
- الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان؛
- تناول موضوعي تمكين العاملين والتميز التنظيمي من الجانب النظري؛
- اهتمام معظم هذه الدراسات بمدى توفر وتأثير التمكين وأبعاده على متغير تابع، أو استعمال متغير مستقل ومؤشراته في تحقيق التميز التنظيمي.

أوجه الاختلاف:

- استخدام برامج إحصائية لتحليل البيانات متنوعة (SPSS ,SMARTPLS, AMOS)؛
 - طرق توزيع الاستبانة؛
 - الحدود الزمانية والمكانية للدراسة وكذا حجم العينة المدروسة؛
 - تباين من حيث أهداف الدراسات بسبب تنوع آراء الباحثين وأهداف تفسيرهم لها.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والأدوات الإحصائية في:
- إعداد الاستبانة؛
 - عرض الإطار النظري؛
 - الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت سابقا؛
 - التوصيات والاقتراحات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث فيها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لتمكين العاملين

والتميز التنظيمي

تمهيد:

إن الحاجة إلى مواكبة التطور في المجال الاقتصادي الحديث أصبح ضرورة ملحة، وازدادت الحاجة إليه بالتزامن مع عصر العولمة والانفتاح الذي جعل العالم يعيد صياغة استراتيجيات مؤسساته بتحويل ممارساتها تحت ما يسمى بالتمكين الذي جاء لأجل إيجاد قوة عمل تتميز بالكفاءة والفاعلية في الأداء من خلال تطوير وتنمية المورد البشري للمؤسسات، والذي هو العنصر الأساسي الذي يمكن المؤسسات من الوصول الى درجات التميز.

كما يعتبر التميز مفهوم شامل يشير إلى الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات المعاصرة من جهة، ويرمز للسمّة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل التطرق الى هاذين المتغيرين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول تمكين العاملين.

المبحث الثاني: عموميات حول التميز التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حول تمكين العاملين.

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى الإطار النظري العام لأحد متغيرات الدراسة، حيث سيتم التعرف بداية على تمكين العاملين من خلال التطرق للتعريف ومن ثم تحديد الأهمية والأهداف والخصائص وتقديم أبعاده ومستوياته وأخيرا ذكر معوقات تطبيقه في المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التمكين.

يعدّ موضوع التمكين من المواضيع المهمة والتي شهدت تطور ملحوظا وأحدث جدلا واسعا حول استعماله من خلال تعدد أبعاده، فقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وزيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة ليتغير بهذا النمط القيادي وإدارة العمل.

الفرع الأول: مفهوم التمكين.

أولا: التمكين لغة.

اشتقت كلمة (التمكين) في اللغة من مصدر الفعل (مَكَّن)، و(أَمَكَّنَه) منه بمعنى استمكن الرجل من الشيء، وتمكَّن فلان من الشيء، وفلان لا (يُمَكِّنُه) النهوض أي لا يقدر عليه.¹
ومن التمكين (المَكِنَّة) تقول العرب: إن فلان ل ذو مَكِنَّة من السلطان أي تمكَّن²، وتسمى العرب موضع الطير مكنة لتمكن الطير فيه، والمكانة عند العرب هي المنزلة عند الملك، فالتمكين في اللغة: سلطان وملك.³

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة قرآنية من خلال 15 موضعا من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكن).

¹ محمد بن أبي بكر الرازي، 'مختار الصحاح'، المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت - صيدا، لبنان، 1992، ص63.

² جمال الدين أبي الفضل محمد ابن منظور، "لسان العرب"، ج13، فصل النون، باب مكن، نشر أدب الحوزة، قم، إيران، 1984م، ص412

³ المرجع السابق، ص413

ثانياً: التمكين اصطلاحاً.

يعد من المفاهيم الصعبة المعقدة والتي لم تلق اتفاق من قبل الباحثين حول تحديد مفهوم واحد لها، حيث تنوعت توجهاتهم نحو تحديد مفهوم التمكين، وستنطرق الى عدة تعاريف منها:

- عرفه كل من Kangugo و Conger بأن التمكين "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء يوضح كل من التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير الرسمية لتوفير وتزويد الموظفين بالمعلومات الفعالة واللائمة"¹.

- ويعرفه كل من Lower و Bowen بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسيق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها"².

- وأشارت Gretchen Spreitzer 1993 الى أن التمكين هو تعزيز السلوك والدافع الذاتي من خلال ممارسات مبتكرة للعاملين، مثل فرق العمل، الرقابة الذاتية وتعزيز الاستقلال الفردي، أي القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المؤسسة، والتوفر على المعلومات حول استراتيجية المؤسسة والأداء، والتكوين الذي يوفر المهارات والمعرفة المطلوبة، والكافآت بناء على الأداء"³.

- وفي تعريف أخير للتمكين: يعرف بأنه منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وامكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا، ولا يعنى تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وانما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة"⁴.

يمكننا من خلال التعريفات السابقة استخلاص تعريف للتمكين على أنه عملية تعزيز القدرة النفسية أو الطاقة الكامنة لأفراد، والاحساس بالمسؤولية من أجل تحقيق أهداف معينة عبر توسيع دائرة الحرية في صنع واتخاذ القرارات من خلال تشجيع وتطوير المهارات الفردية والجماعية.

¹ الحربي، غنيم عواد، "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008، ص 07.

² يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ط 2، القاهرة، مصر، 2009، ص 06.

³ Lawler, E. E. (1998). **Strategies for involvement**. Academy of management executive, 2.

⁴ الشمري فهد، "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، مطابع نجد التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 34.

الفرع الثاني: أهمية التمكين.

لقد صار تمكين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هناك أهمية خاصة

للعاملين وأخرى خاصة بالمؤسسة نبرزها في النقاط التالية:

أولاً: أهمية خاصة بالعاملين.

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة انتمائه للمهام وللمؤسسة، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى

الانتاجية والاداء الجيد؛

- المشاركة الفاعلة: وهي تعني تمكين العاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما يساهم في

زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغايتها؛

- تطوير مستوى أداء العاملين: فالموظف هو المستفيد الاول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول

تمكين موظفيها تحاول من خلال منحهم الثقة، وهذا ينتج عنه تحسين مستوى أداء الموظف وبرنامج

التمكين يعد عاملاً من عوامل جناح المؤسسة؛

- اكتساب المعرفة والمهارة: إن جناح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل

من خلال تدريب؛

- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها

الممكنين بسهولة، مما يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛

- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى

زيادة رضا العاملين.¹

¹ حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 11.

ثانيا: أهمية خاصة بالمؤسسة.

- كما كان للتمكين أهمية للعاملين فهاته الأخيرة تتعكس على المؤسسات وهي تتمثل فيما يأتي:¹
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه؛
 - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا؛
 - زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكري وتقدمي أفكار خلاقة؛
 - مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الامور التي تؤدي إلى فشل المؤسسة وهذا قد لا توجد لدى الافراد الذين يتمتعون بالتمكين وجب التغيير والتجديد؛
 - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الاداء: من حيث الربحية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية بشكل عام؛
 - تحسين العلاقة بين العاملين: جودة العلاقة بني أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيري جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

¹ نفس المرجع ، ص12.

الفرع الثالث: أهداف التمكين.

ذكر Turban أن للتمكين عدة أهداف منها:¹

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي؛
- نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

كما أضاف ميسوم وحسين بعض الأهداف نذكر منها:²

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملاً وفعالاً؛
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

¹ TURBAN.E, Mclean.E, wetherbe.J, **INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT** :Meking connections for strategic advantage,2nd edition Update,John Wiley .son N.C,USA, 2000, P 138.

² ميسوم عبد الله احمد، أضواء كمال حسين، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية"، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص 10.

وأكد الضالعين أنّ الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي.

الفرع الرابع: خصائص التمكين.

اتفق عدد من الباحثين بأن تمكين العاملين يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
- كما تتسم منظمات القيادات التمكينية بالخصائص التالية:²
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة؛
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل؛
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، "أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص41

² مؤيد أحمد صادق مسعود، "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2012، ص16

المطلب الثاني: أساسيات تمكين العاملين.

الفرع الأول: أبعاد التمكين.

يرى كل من Thomas و Velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي: المعنى، الكفاءة، الاختيار أو الاستقلالية، التأثير.¹

1- اعطاء معنى للعمل Meaningfulness: ترى spreitzer أن معنى العمل يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره، كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل؛² ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وكذلك عن طريق الإشراف الفعال، ويتأثر المعنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية وهي: تنوع المهارات، إكمال العمل، أهمية الوظيفة، فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بان وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم.

2- الكفاءة Competence: إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة، ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء وعن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف، وتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار والابتكار يقع في صميم الكفاءة، لان العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه، فان ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها.³

¹ THOMAS WAI HUNG NG, RE-CONCEPTUALIZATION OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY, ATHENS, GEORGIA, 2006 ,p20.

² كمال كاظم طاهر الحسني، "التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع:01، 2015، ص 175.
³ هيام صابر صادق شاهين، "التمكين النفسي والاحتراف النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة"، مجلة العلوم التربوية، ع 02، 2015، ص20.

3- **الاستقلالية Independence** : وتعني شعور العامل بالحرية والاستقلالية في اختيار كيفية أداء أعماله، ولكن يجب التنويه إلى أن هذه الاستقلالية والحرية في العمل لا تعني تجاوز الحدود التي تدرج ضمنها وظيفته وعمله،¹ بحيث تتوافر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته، وتتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى العاملين إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل وخفض احترام الفرد لذاته، وبالتالي يجب عليه بالدرجة الأولى أن يبرز قيمته لدى مؤسسته فيملك بذلك حرته الذاتية ويتميز في محيط عمله .

4- **التأثير Impact**: حسب Spreitzer فان التأثير هو الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية في العمل فالتأثير هو أن يعتقد الفرد انه بإمكانه التأثير على عمله، وان الآخرين سيستجيبون لأفكاره، والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف، ويعني إدراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها؛²

إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيجتري عليه شعور الفرد بالاعتزاز التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

¹ أبو القاسم حمدي، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 1، 2019، ص 56.

² عاشور لعور، "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيدة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2014، ص 41

الفرع الثاني: مستويات التمكين.

قسم كل من " Meshome " و" Glinow " التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة، وهذه المستويات تتمثل في: ¹

المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء؛

المستوى المتوسط: ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الواسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة؛

المستوى الأعلى: يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

ويرى باستور ان التمكين يقسم الى خمسة مستويات وهي: ²

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكفون أنفسهم عناء إعلام الفريق؛

المستوى الثاني: في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها؛

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك؛

¹ أحمد الخطيب وآخرون، "الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009، ص 46.

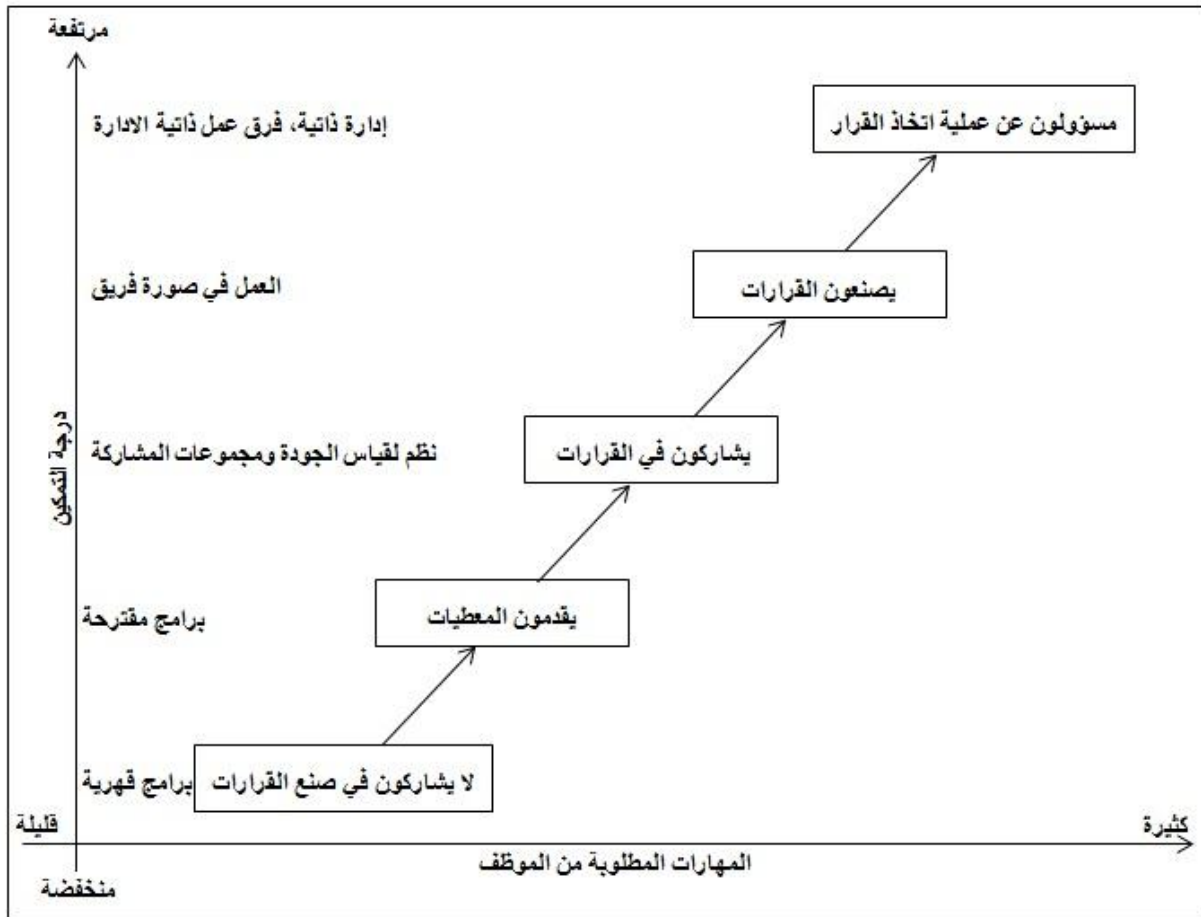
² أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص 27

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق؛

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

والشكل التالي يمثل تسلسل مستويات التمكين:

الشكل (02): تسلسل مستويات التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص44

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق التمكين.

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية

قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: ¹

1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به له لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح، حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، عن طريق إعطاء العاملين حيز وامتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث يرغب الافراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الاوامر والتوجيهات من الشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي الموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

2- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وإن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، وبدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص165.

3- النظام والتوجيه:

أفاد الأفراد الممكّنين أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم، فالأفراد يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، فوجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة.

4- الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجيع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن تتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين؛

ويمكن تلخيص تحقيق تمكين العامل من خلال توفر العناصر التالية:

- توفير الأمن والاستقرار من خلال بيئة عمل آمنة تساعد على كينونة الفرد وبقائه؛
- مساعدة الموظف (خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة) على التكيف النفسي مع بيئة وظروف العمل ومع زملائه الآخرين خاصة من يشاركون المكتب أو الوظيفة؛
- توفير الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل؛
- فتح مجالات الاتصال لتحقيق الحاجة للانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية وإن شاء صدقات ومعارف مما يتيح للعامل تحقيق ذاته ضمن الإطار الداخلي للمنظمة؛
- المعاملة المناسبة لتحقيق التقدير والاحترام واعتراف الآخرين بأهمية الموظف في المنظمة.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين.

أشارت العديد من الدراسات إلى مجموعة من معوقات تمكين العاملين والتي تؤدي إلى فشل المؤسسات المختلفة لتطبيق التمكين فيها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات شخصية، تنظيمية إدارية. **المعوقات الشخصية:** هي المعوقات المتعلقة بالقائد ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقه لتطبيق تمكين العاملين، وتتمثل فيما يلي:¹

- ضعف الرغبة لدى القيادة العليا والقيادات الأكاديمية في التغيير، والتمسك بما هو موجود؛
- خوف القيادة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الثقة الإدارية المتبادلة بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية بالجامعة؛
- مقاومة القيادة العليا لتطبيق التمكين خوفا من فقدان السلطة أو إساءة استخدام القيادات الأكاديمية للسلطات الممنوحة لهم؛
- تخوف القيادات الأكاديمية من تحمل المسؤولية وعدم ثقتهم في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم؛
- تمسك القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها؛
- ضعف التعاون لدى القيادات الأكاديمية الناتج عن ضعف الاحساس بالأمان الوظيفي؛
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع لدى القيادة العليا والقيادات الأكاديمية، ومن ثم فشل تطبيق التمكين؛
- سيادة الأنانية والفردية لدى القيادات وضعف رغبتهم في العمل الجماعي؛
- خوف كل القيادة العليا والقيادات الأكاديمية من ارتكاب الخطأ والمخاطرة؛
- ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية.

¹ عطاء الله صلاح، "دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2011، ص317.

المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة واسلوب عملها وكيفية تحقيق اهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري، وتتمثل في:¹

- التنظيم الهرمي التقليدي داخل المؤسسة؛
 - قلة وضوح الرؤية؛
 - الوصف الوظيفي الجامد للمهام والوظائف وتداخل في الاختصاصات داخل العمل؛
 - غياب الدعم التنظيمي؛
 - غياب المناخ الملائم داخل المنظمات لتطبيق التمكين.
- المعوقات الادارية:** هي التي تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية بما يتيح تمكين العاملين، وتتمثل في:²

- سيادة الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري؛
- مركزية الإدارة والتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات داخل المنظمة؛
- ضعف استخدام الاساليب الادارية الحديثة داخل المنظمة؛
- ضعف عملية الاتصال داخل المنظمات ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة؛
- ضعف توافر الموارد التنظيمية اللازمة من دعم مادي ومعنوي؛
- إهمال حاجات المشاركين في السلطة من المهارات وعدم تدريبهم عليها؛
- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء عمل غير صحية تتسم بالانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة؛
- سيادة البيروقراطية المتمثلة في الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار؛
- قلة البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة التمكين؛
- إجراءات التقويم غير المناسبة؛
- ضعف نظم الحوافز والمكافآت.

¹ كشاد رابح، قبطان شوقي، "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 2012، ص 428

² نفس المرجع ، ص 429

المبحث الثاني: عموميات حول التميز التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للتميز التنظيمي من خلال التطرق إلى تعاريفه وإبراز أهميته وخصائصه، وصولاً إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي.

في ظل التغيرات الاقتصادية والقوة الخارجية أصبح التميز التنظيمي حتمية فرضتها العديد من المؤسسات والتي لم تكن فقط بتحقيق الأداء، بل أصبح التميز ضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس، وعليه سوف نتعرف في هذا المطلب على التميز التنظيمي، تعريفه، أهميته، أهدافه وخصائصه.

الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي.

يعرف التميز التنظيمي على أنه سلسلة من الجهود التنظيمية المنسقة التي تستهدف تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ويهدف التميز التنظيمي أيضاً إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي على جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، يتم ذلك عبر استغلال الفرص الحاسمة التي يتم التخطيط لها مسبقاً في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، مع التزام تحقيق رؤية مشتركة تتسم بوضوح الهدف وكفاية الموارد، وبالحرص المستمر على تحسين الأداء¹؛ ويعرفه علي السلمي بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة"² وعرفته المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة... الخ، وتتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها.³

¹ ياسر محمد خليل، "مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية"، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021، ص153.

² علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص80.

³ قبطان شوقي، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المدية، العدد 1 أبريل 2014، ص118.

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي.

تتمثل أهمية التميز التنظيمي على أنه:¹

- يساعد المنظمة للاستمرار في تحقيق النجاح، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتطوير السريع، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة وذلك يكون من خلال التميز؛
 - يحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتوظيفها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها، وراقبتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان من التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها؛
 - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ويرى آخرون أن التميز التنظيمي تكمن أهميته في:²
- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها؛
 - تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغييرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات؛
 - قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الازمات، وقبول الاعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات؛
 - توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع الي تقدم العديد من الفرص كتساب التميز في الأداء؛
 - توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

¹ مثنى عبد الوهاب المولى، " أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، العراق، 2019، ص ص 40-41

² نورة عبد الله حزام الشهراني، "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص 37-38

الفرع الثالث: أهداف التميز التنظيمي.

- يهدف التميز التنظيمي لتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج ضمن بيئة تنافسية عالية، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية مع دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:
- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي؛
 - دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وتحقيق التواصل التنظيمي في كافة الاتجاهات؛
 - متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز؛
 - ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر؛¹
 - ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الايجابية الملموسة حسب متطلبات ومعايير التميز المعتمدة في المؤسسة؛²
 - تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصلحة، والاستثمار الأمثل في كافة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي؛³
 - المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز؛
 - تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، وتكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية.

¹ إناس هاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي"، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة بطريات عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2019، ص30.

² أسامة خير، "التميز التنظيمي"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص23.

³ خليفة علي شروقي، "تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، 2018، ص61.

الفرع الرابع: خصائص التميز التنظيمي.

إن المنظمات التي تحقق تميز تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي¹:

- قبول الاعمال الصعبة، اذ ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات؛
- توفر القيادة الكفوة، اذ ان القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه؛
- تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات اذ ان ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها؛
- الخبرات البعيدة عن العمل، فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، الاكتساب التميز في الأداء؛
- برامج التدريب، حيث أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛
- الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة.

ومن أهم خصائص التميز التنظيمي أيضا:²

- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز؛
- مستوى عال من الرضا والتقدير للذات؛
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق؛
- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة؛
- تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات السهم عالية القيمة.

¹ أسماء سالم النصور، " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، " مذكرة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010، ص33.

² ناصر محمد العديلي، "تحديات تحقيق نموذج التميز في اداء الأعمال والخدمات"، (نسخة الكترونية)، جريدة الاقتصادية، 2009، ص96

المطلب الثاني: أساسيات التميز التنظيمي.

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتميز المنظمات، كما يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال التميز حيث اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، كما أن هناك مجموعة من مبادئ التي تقوم عليها المؤسسات من أجل تحقيق التميز وسنذكر ذلك كل على حدى.

الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي.

1- التميز من خلال القيادة: تعين قدرة القائد المتميزة على اقتناص الفرص التنظيمية، وتوفير فرص

التطويرية وقبول الأعمال المتحدية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها.¹

2- التميز من خلال المرؤوسين: تعين درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهامهم،

وذلك من خلال امتلاكهم لقدرات عقلية ومعرفية وإمكانيات إبداعية متميزة التي تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم.²

3- التميز من خلال الهيكل التنظيمي: يعين قدرة الإطار الهيكلي بربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات

بينها، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف التنظيم المطلوبة بكل تفوق وتميز.

4- التميز من خلال الثقافة التنظيمية: أن التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن: تميز

قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، حيث تعتبر من محددات جناح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، حيث أن المنظمات التي تملك ثقافة ضعيفة ستواجه الفشل على المدى البعيد، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية المتميزة التي تتضمن قيم ومعتقدات مشتركة بين أعضاء التنظيم، حيث تساعد في عملية الاتصال بين الأعضاء المنظمة وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام الذي يساعد أعضاء فريق العمل إلى تحقيق التميز التنظيمي.³

¹ الزين عمران، عمار براهيمية، "أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونكس، تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 32.

² سمير بن عمور، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي"، حالة مجمع صيدال "فرع انتيبوتيتكال" المدية، 2019، ص 109-110.

³ أبو بكر بو سالم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، 2017، ص 25.

5- التميز من خلال الاستراتيجية: يعين درجة التميز الخطوات التي تحددها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتتفاعل كخطة موحدة وشاملة للمنظمة، حيث تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات الواجب تبناها من قبل المنظمات المتميزة وهي¹:

أ- استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء: تعتبر وسيلة تستخدمها المنظمات للحصول على ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات، تتضمن هذه الاستراتيجيات سلسلة من التغييرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخططة بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة

ب- استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات: تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتطويرها، بالإضافة إلى إطلاق منتجات وخدمات جديدة فريدة ومتميزة، تهدف هذه الاستراتيجية أيضا إلى رفع مستوى الجودة لتفوق توقعات العملاء، ويتم ذلك نظرا لأهمية موازنة المنتجات والخدمات المقدمة مع مستويات الجودة التي يقدمها المنافسون.

ج- استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل: وتعني هذه الاستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

¹ صالح علي عودة الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2014، ص 261.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي.

تتمثل مبادئ التميز التنظيمي في:¹

- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة؛
- التركيز على العميل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات؛
- القيادة وثبات التوجه: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة ويهيئ بيئة تشجع على التميز؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات والحقائق/ البيانات؛
- تطوير العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم؛
- استمرارية التعلم والابتكار والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين؛
- تطوير الشراكات: التميز هو تطوير شراكات ذات قيمة مضافة للمنظمة والمحافظة عليها؛
- المسؤولية العامة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المنظمة من خلاله لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لهم.

¹ رجب السيد إبراهيم عيد، "التميز المؤسسي وصناعة القرار"، بحوث وأوراق ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 34.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي.

يعتبر التميز قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق الأهداف عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، بتغيير حال المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مأمول قادر على التنافس من خلال دعم الابتكار طويل المدى، ولتحقيق ذلك يحتاج لمتطلبات كما قد تواجهه بعض المعوقات والتي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.

ويمكن تصنيفها إلى متطلبات تنظيمية وإدارية ومتطلبات تشريعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

1- متطلبات تنظيمية وإدارية.

- تحديد الرؤية المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمات المتميزة، ومشاركة أفراد المجتمع في وضعها، وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات اللازمة لتحقيقها؛
- تقييم الوضع الاستراتيجي للمنظمات، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات المنظمات المنافسة، إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية التي تتضمن عملاء المنظمة، ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته والمنافسين الخارجيين، بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها وتحقيق ميزتها التنافسية؛
- توفير الدعم من القيادات العليا بالمنظمة لثقافة التميز، وذلك من خلال تبني نمط القيادة التحويلية، الذي يركز على إحداث التغيير المطلوب في أداء أفراد المجتمع كافة، ويدفعهم إلى تحقيق النجاح المستمر والتميز؛
- تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال تشجيع العاملين بها على المناقشات البناءة، وطرح الأفكار والمقترحات المبتكرة، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم المستمر والتدريب والاعتراف بجهودهم الهادفة إلى تحقيق التميز، ودعم النماذج السلوكية المتميزة وتكريمها وتحفيزها وجعلها مثالا يحتذى به؛

¹ Brent D. Ruben and others, "Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education", The Malcolm Baldrige, Excellence in Higher Education framework, Leadership & Organization Development Journal, vol.28, No. 3., 2007, p 231-232

- توفير الامكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي مثل: شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة، وتسويق خدمات المنظمة، ومن جانب آخر تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالمنظمة لخدمة أهدافها.

2- متطلبات تشريعية (قانونية):

وتتحدد أهم المتطلبات التشريعية التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:¹

- التركيز على رفع كفاءة أداء المنظمات من خلال التطوير المستمر في هياكلها وآلياتها ونظم عملها، والتأكيد على الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصر المنظومة؛
- تفعيل دور مركز التدريب داخل المنظمات من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تقوم بنشر الوعي بثقافة التدريب داخل الجهاز الإداري والفني، وتقديم الدعم الفني للحفاظ على النظام الداخلي وإنجاز مخرجات مشروعات التطوير المختلفة، عن طريق التحسين المستمر لنظام متابعة اداء وتقييمه وفق ما يستجد من إجراءات ونظم عمل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛
- تدعيم التقييم المستمر والشامل لأداء المنظومة بعناصرها ومكوناتها كافة وفق معايير محددة بما يضمن رفع جودة العملية التنظيمية وكفاءتها، وتحقيق التميز والمنافسة على المستويين الاقليمي والعالمي؛
- السعي نحو تنمية كفاءات العاملين بالمنظمة لكي تستوعب عمليات التطوير والتحسين المستمرة؛
- تصميم مشروعات تنافسية تهدف إلى تحسين الأداء والوصول إلى التميز؛
- تدعيم القدرة المؤسسية للمنظمات، من خلال تعظيم الاستفادة من نظم المعلومات ومصادرها، والبنية التحتية المتاحة ودعمها، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم واستيعاب المجالات الابتكارية، وتقوية الروابط والتفاعل بين المنظمة والمجتمع لإحداث التطوير المستمر بما يحقق جودة مؤسسية تضمن ميزة تنافسية؛
- إصدار القوانين والقرارات واللوائح المنظمة التي تسهم في تحقيق جميع المتطلبات السابق ذكرها.

¹ علي السلمي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار الغريب للطباعة والنشر، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، مصر، 2002، ص95.

الفرع الثاني: معوقات تحقيق التميز التنظيمي.

قد يعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات نذكرها فيما يلي:¹

- سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سليمة كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة؛
- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛
- ابتعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الاداء أولوية من أولوياتها، ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين وجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، يقلل فرص التميز الأداء؛
- عدم عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، وبنائها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى؛
- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات الاهداف المطلوبة؛
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز؛
- نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المعلومات المتوفرة بالطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الادارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف القسام والوحدات؛
- التقليد الأعمى لأخرين، لأنه يبقي المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وقراراتها؛
- مقاومة التغيير والتطوير، هناك بعض الأفراد تتأثر مصاحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الافضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجديد، أو لضعف قدراتهم وإمكانياتهم.

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص142

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض حول تمكين العاملين باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تركز على الهدف الأساسي والاستراتيجي للمنظمة تسعى من خلاله لتعزيز قدرات العاملين واطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية، فالتمكين أسلوب إداري وشعور نفسي بالمقام الأول بمعنى ان هذا الشعور والدوافع تعطي للعاملين وانما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه وهو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، ثم تطرقنا الى تقديم عرض حول التميز التنظيمي على أنه التفوق والريادة في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية وممارسة نشاطات الأعمال ونتائج الاداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التحقق من صحتها بواسطة التقييمات عبر استخدام نماذج تميز العمال ذات العلاقة، وبالتالي تطبيق المنظمة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل ما هو حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، فالتميز التنظيمي للمنظمة وادارته الاختيار الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة: مديرية الصيانة سوناطراك

الأغواط-

تمهيد:

كنا قد تطرقنا في الفصل السابق إلى دراسة نظرية حول تمكين العاملين وكذا التميز التنظيمي، ولاكتمال الدراسة وإثراء الموضوع وجب علينا ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي، حيث تم اختيار دراسة الحالة شركة سوناطراك، ذلك لأنها من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، معتمدة على استراتيجية التنوع، وتطور حاليا نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية؛

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، وفي أمريكا اللاتينية (البيرو)، فهي من الشركات الكبرى المؤهلة لأن تقتحم الأسواق المالية العالمية، وذلك راجع لتنوع نشاطاتها وحجمها وتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية والممارسات الإدارية الحديثة؛

ويعتبر قسم النقل بالأنابيب (TRC) من بين أهم الفروع التي لها استثمارات معتبرة في هذا المجال، لهذا وقع اختيارنا بصفة أساسية على مديرية الصيانة لسوناطراك بمدينة الأغواط، محاولين بذلك إيجاد إجابات على العديد من الأسئلة وإيجاد العلاقات التتابعية بين أجزاء البحث النظرية ومدى حدوثها على أرض الواقع؛

وسنقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بمدينة الأغواط التابعة لقسم النقل بالأنابيب، وهو قسم من الأقسام الأربعة لمجمع سوناطراك التي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تنشط في المحيط الاقتصادي المحلي والدولي ممثلةً بذلك قطاع حساس جدا يستحوذ على حصة الأسد من مداخل الاقتصاد الجزائري ألا وهو قطاع المحروقات والنفط؛

وعليه، سنقسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

يهتم هذا المبحث بتعريف للمؤسسة محل الدراسة عن طريق تعداد لنشاطات ومهام المؤسسة وعرض للهيكل التنظيمي مع تقديم لأقسام ومصالح المديرية بإيجاز.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية الصيانة الاغواط DML

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل: (Société national pour la recherche la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures)؛ وتعني: الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها؛ سوناطراك اختصار لـ:

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر في بني صاف وأرزيو وغيرها من مناطق الوطن؛ وقد كانت مديرية الصيانة مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط والذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات وقوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية، في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة وتسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

المطلب الثاني: مهام والأنشطة لمديرية الصيانة.

الفرع الأول: المهام

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

الفرع الثاني: الأنشطة

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- معاينة المركبات وصيانتها (Pompes, Directrices, Rotors,.... etc)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION STOPPLE) .

المطلب الثالث: تقسيم مديرية الصيانة.

الفرع الأول: التقسيم بحسب الموارد البشرية.

تشير إحصائية أجريت في شهر أبريل 2025 أن مديرية الصيانة تضم ما يتراوح عدده 296 عامل

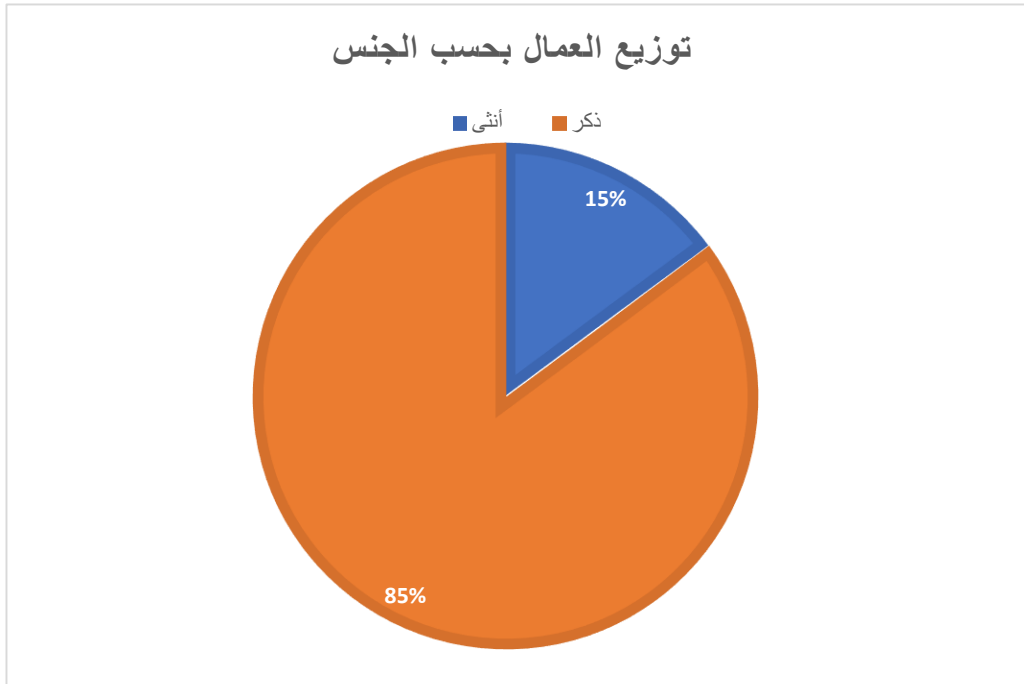
مكونون من:

- 252 عامل (نكر)؛

- 44 عامل (أنثى).

والشكل الموالي يبين توزيع عمال مديرية الصيانة بحسب الجنس بالدائرية النسبية.

الشكل رقم (03): توزيع العمال بحسب الجنس بالدائرية النسبية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاحصائيات المأخوذة من مصلحة إدارة الموارد البشرية

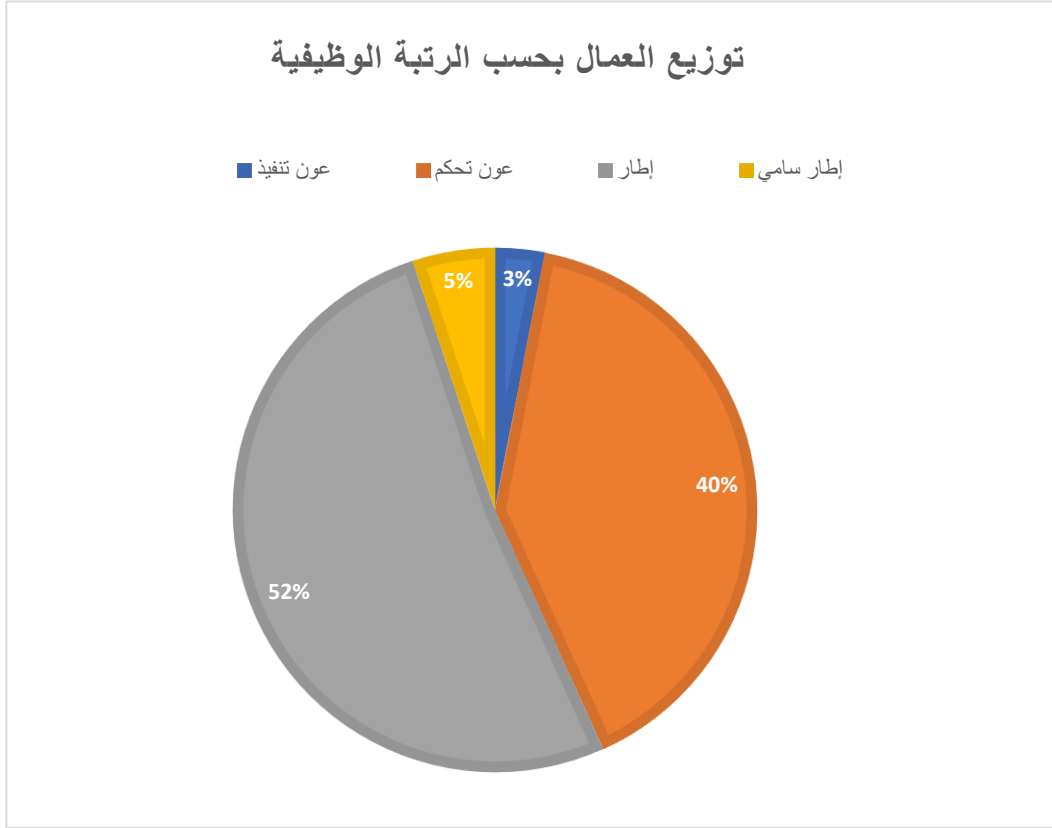
بتاريخ: 2025/04/15

وموزعون بحسب الرتب الوظيفية الى:

- 15 إطار سامي، 153 إطار، 119 عون تحكم، 09 أعوان تنفيذيون.

والشكل الموالي يبين توزيع العمال في المديرية بحسب الرتب الوظيفية بالدائرية النسبية.

الشكل رقم (04): توزيع العمال بحسب الرتب الوظيفية بالدائرية النسبية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاحصائيات المأخوذة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بتاريخ: 2025/04/15

والجدول الموالي يبين كيفية تحديد معايير الرتب الوظيفية:

الجدول رقم (02) كيفية تحديد معايير الرتب الوظيفية

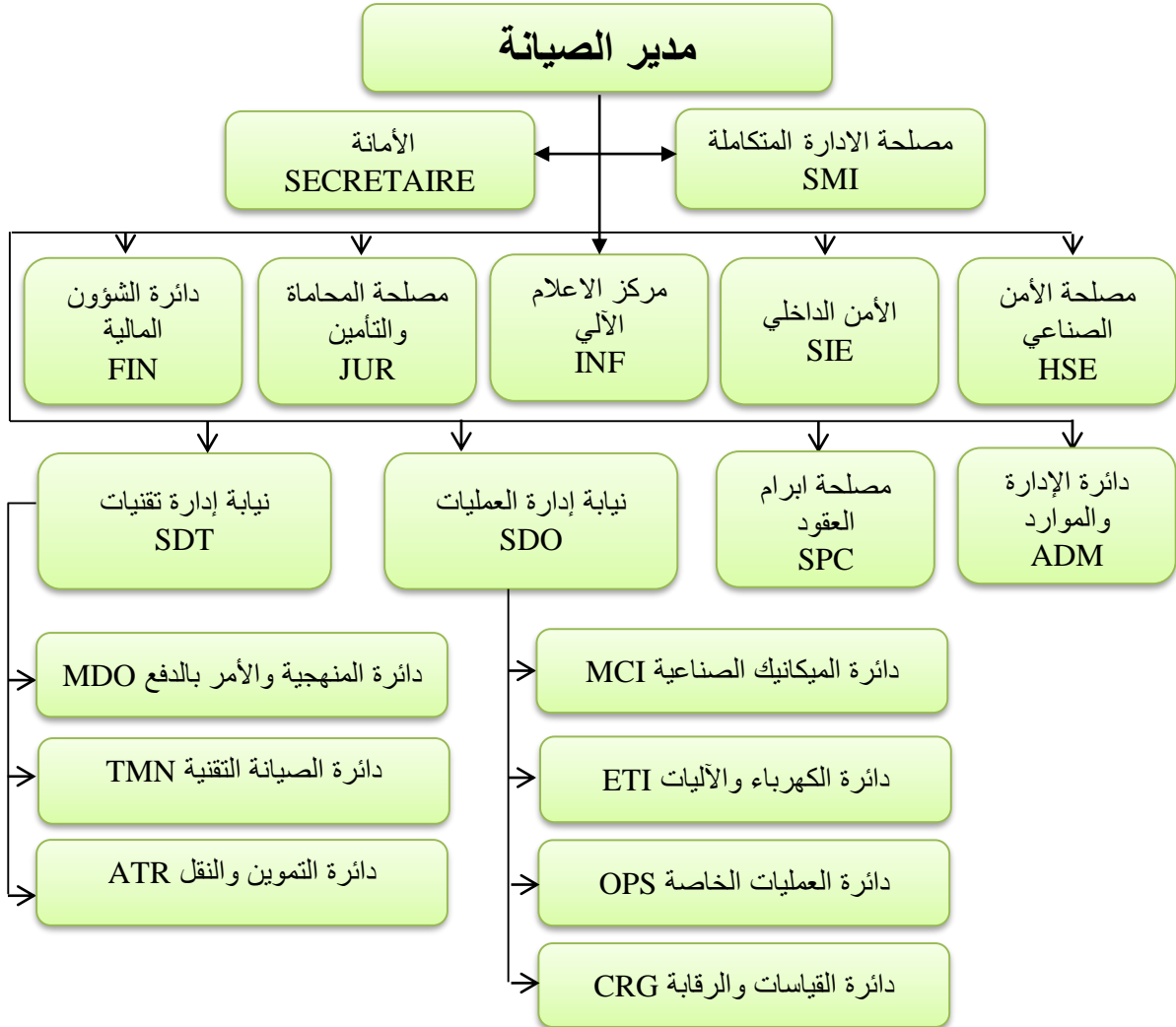
الرتبة	الشهادة المتحصل عليها	صنف	المنصب المشغول
عون تنفيذ	شهادة كفاءة مهنية رخصة سيطرة	أقل من 15	أمين مخزن - لحام - عامل متعدد المهام سائق جميع الأوزان
عون تحكم	شهادة تقني سام شهادة دراسات تطبيقية	من 15 الى 20	تقني تدخل (الية-كهرباء-ميكانيك) مسير - سكرتير - لحام متمكن
إطار	شهادة ليسانس شهادة ماستر	من 20 الى 24	مهندس (الية-كهرباء-ميكانيك) رئيس فريق - رئيس مصلحة
إطار سامي	شهادة دكتوراه دراسات جامعية عليا	من 25 الى 30	رئيس قسم - مستشار نائب مدير - مدير

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاحصائيات المأخوذة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بتاريخ: 2025/04/15

الفرع الثاني: التقسيم بحسب الهيكل التنظيمي

إن مزاوله أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة، فإن مديرية الصيانة تقسم بحسب هيكلها التنظيمي إلى ما يلي:

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر: القرار رقم 386 الصادر في 2022/10/30 عن نائب الرئيس النقل بالأنابيب والمتضمن اعادة تنظيم الهيكل

التنظيمي لمديرية الصيانة

1- نيابة إدارة التقنيات Sous-Direction Techniques

1-1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع Département Méthode et Ordonnancement

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط ومتابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والاستعجالية، وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل، وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية:

- **مصلحة التخطيط والتحضير:** وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية

الخاصة بعمليات الصيانة.

- **مصلحة الوثائق التقنية:** وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجالات

العلمية أو المجالات الدورية أو تلك التي تصدرها مؤسسة سوناطراك.

- **مصلحة الصيانة:** وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع

دوائرها.

- **مصلحة الأمر بالدفع:** وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة.

1-2- دائرة التموين والنقل Département Approvisionnement et Transport

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تموين دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل، والملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية، وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي:

- **مصلحة تسيير المخزون:** وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتموين الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد.

- **مصلحة التموين (الشراء):** وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملية المستعملة في العملية.

- **مصلحة التسيير التقني:** وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج وذلك وفق إجراءات معينة وقوائم معدة سلفاً لمثل هذه العمليات، وتحتوي هاته المصلحة على ثلاثة أقسام

- **قسم الاستقبال:** يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها
 - **قسم الترميز:** يقوم بترميز المشتريات والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.
 - **قسم التجهيزات والمعدات القابلة للاستهلاك:** يقوم بمتابعة ومعاينة أصول المديرية.
- **مصلحة النقل:** نقل العتاد والعمال خارج المديرية.

2- نيابة إدارة العمليات Sous-Direction Operations

2-1- دائرة الميكانيك الصناعية: Département Mécanique Industriel

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية، وتنقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية:

- أ- **مصلحة التركيب والتصليح:** وتقوم بتركيب المعدات والآلات الميكانيكية بعد تصليحها.
- ب- **مصلحة الميكانيك – والتدخل:** وهي مصلحة تقوم بالتدخل الميداني لتصليح الأعطاب وفق خطط تعدها دائرة المنهجية.

ج- **مصلحة الميكانيك - الورشة:** وتقوم بإصلاح الأعطاب التي تحدث داخل المديرية.

د- **مصلحة المخبر:** وهي مصلحة تقوم بإجراء البحوث حول مدى صلاحية العنافات وإجراء اختبارات

عليها باستعمال مواد كيميائية، وتصحيح توازنها لمنع اهتزاز التوربينات أثناء الدوران.

2-2- دائرة الكهرباء والآلية: Département Electricité et Instrumentation

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح

الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف

الدوائر الأخرى، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط.

تتمثل أهم أقسامها فيما يلي:

- **مصلحة الكهرباء التقنية:** وهي مصلحة تهتم بالكهرباء التقنية الخاصة بعمليات الصيانة وذلك لوجود

ترابط بين الكهرباء والإلكتروني لاحتواء العديد من المعدات على القطع الإلكترونية التي تعمل بالطاقة

الكهربائية.

- **مصلحة الكهرباء الميكانيكية:** وتهدف هذه المصلحة إلى صيانة الأجهزة والمعدات الميكانيكية التي

تشتغل بالكهرباء أو تحتوي جزءا يشتغل بالكهرباء.

- **مصلحة الآلية - التدخل:** وتهدف هذه المصلحة إلى التدخل الميداني لتصليح الإعطاب التي يصيب

الأجهزة الإلكترونية على مستوى المحطات الضخ والضغط.

- **مصلحة الآلة - الورشة:** وهي تهتم بإصلاح الأعطاب فيما يخص الآلات الموجودة داخل المديرية

والخاصة بمزاولة نشاطاتها.

2-3- Opérations Spéciales : دائرة العمليات الخاصة:

وهي دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك صيانتها عن طريق انشاء معبر يتجاوز الجهة التالفة (سواء بسبب الصدأ أو بسبب ظهور انتفاخات على مستوى الأنبوب جراء الضغط العالي) وتغيير الأنبوب التالف دون قطع للإمداد بالمواد النفطية.

وتسمى هاته العملية بالثقب على الشحن Piquage en charge، وتعتبر مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط الوحيدة التي تقوم بهاته العملية الفريدة من نوعها في إفريقيا بأكملها، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا ودوليا.

- **مصلحة الأشغال:** وتسعى هذه المصلحة لصيانة شبكة الأنابيب وما يتعلق بها من ملحقات.

- **مصلحة تقنيات الأنابيب:** وتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لمدى الالتزام بالمعايير في النشاط الخاص بالأنابيب ومتابعة عملياته.

- **مصلحة الصيانة:** مهمتها الأساسية والوحيدة صيانة الآلات المساعدة على ثقب الأنبوب Fraiseuse باختلاف أحجامها وإصلاح الصمامات الأفقية المانعة لتسرب النفط Vanne sandwich والتي يتراوح حجمها بين 04 الى 48 بوصة.

3- الإدارات التسيير التابعة مباشرة لمدير الصيانة

3-1- دائرة الإدارة والاتصالات Département Administration et Communications

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية، بحيث أنها تلعب دورا في توفير الكفاءات من اليد العاملة، وتهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور، العطل، الضمان الاجتماعي، التأمين داخل وخارج المديرية، التكوين والاتصال، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية، وتتفرع دائرة الإدارة والاتصالات إلى المصالح التالية:

أ- **مصلحة المستخدمين والأجور:** وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية أو العادية، وضبط العمال بقوائمهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية؛

ب- **مصلحة التسيير التقديري [التكوين والاتصال]:** ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال، كما أنها تتولى التخطيط، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد؛

ج- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، المخيمات وكذا التظاهرات الرياضية وبرمجة مواسم العمرة والسفر الداخلي والخارجي؛

د- **مصلحة الوسائل العامة:** وتتحصر مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها وكذا إدارة الحقائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية والاهتمامات بتسيير المطعم.

3-2- دائرة المالية: Département Finance

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية، تتمثل مهمتها الأساسية في متابعة وإشراف دائم على مختلف التدفقات المالية داخل المديرية، وتتكون من أربعة مصالح:

- مصلحة المحاسبة العامة؛

- مصلحة الموازنة التقديرية والمحاسبة التحليلية؛

- مصلحة الميزانية.

3-3- مركز الإعلام الآلي: Centre Informatique

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intranet) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالإنترنت أو الإدارة المركزية بالعاصمة؛

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي والتحكم بنظام GMAO على

أمل تغييره الى نظام SAP مرتقب شهر أكتوبر 2024 مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للإنترنت.

وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي:

أ -مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات: وهي مصلحة مستحدثة العهد تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف ومعالجة الأخطاء كالقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية؛

ب-مصلحة قواعد المعلومات: وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة.

3-4- مصلحة الأمن الداخلي Sûreté Interne des Entreprises

تختص مجموعة أفراد الأمن الداخلي وهم أفراد لهم خبرات في مجال الأمن يمارسون تأمين أرواح وأموال ومنشآت الأفراد أو الشركات أو الحكومة في فترة زمنية محددة.

3-5- مصلحة الأمن والسلامة Hygiène Sécurité Environnement

السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بعمليات التوعية وتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل وإعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل وأسبابها، وكذا معاينة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها (الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

3-6- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: Service Juridique

هي قسم في الهيئة الإدارية الذي يختص بمتابعة المنازعات التي تنشأ عن عمل المديرية، سواء داخلية أو مع الغير. كما تتولى مراجعة وتنسيق الإجراءات المتعلقة بالقرارات التنظيمية، ومتابعة العلاقة مع المحامين، وتقديم الاستشارات القانونية للمصالح الأخرى.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتفسيرها.

ان الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء الدراسة الميدانية تكمن في تحديد منهج الدراسة وعينة الدراسة، حيث أنه لا بد من ذلك للوصول إلى النتائج العلمية المنشودة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة.

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة، وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة، فمجتمع الدراسة يمثل الأفراد أو المؤسسات الذين يكونون مشكلة البحث. تكون مجتمع الدراسة من مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط وتكون أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، حيث بلغ تعداد أفراد مجتمع الدراسة بـ 296 عامل، حيث تم تعيين عينة الدراسة باختيار 100 عامل وتمت الإجابة على 70 استبانة.

والجدول الموالي يوضح عدد المجيبين ونسبة الاجابة

الجدول رقم (03) إحصائيات عدد المجيبين ونسبة الاجابة لمحور البيانات الشخصية والوظيفية.

الأسئلة الشخصية والوظيفية	عدد الاجابات	عدد الممتنعين	نسبة الاجابة
الجنس	70	0	100%
العمر	70	0	100%
المؤهل العلمي	70	0	100%
المستوى الوظيفي	70	0	100%
سنوات الأقدمية	70	0	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول السابق أن مجموع الإجابات كانت 70 على جميع أسئلة، والانعدام التام الخانات

الفارغة، أي أن نسبة الإجابة على المحور الأول 100 %.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.

تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع آراء المبحوثين، واعتمدنا على أسئلة تم إعدادها حسب أهداف وإشكالية البحث وتوزيعها على مجموعة من الأفراد للإجابة عليها، حيث تمكن الباحث من جمع المعلومات الضرورية لقياس الاتجاهات والميول حول ظاهرة أو حادثة ما؛

تم إعداد الاستبيان بالاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي لها نفس مضمون موضوعنا، قد جاءت استمارة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية، هي:

المحور الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتتمثل هاته المتغيرات في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية)؛

المحور الثاني: تضمن 20 عبارة تتعلق بقياس درجة التمكين في المديرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا انطلاقاً من أربعة أبعاد هي:

- 1- بعد معنى العمل: (العبارات من 01 الى 05)؛
- 2- بعد الكفاءة: (العبارات من 06 الى 10)؛
- 3- بعد الاستقلالية: (العبارات من 11 الى 15)؛
- 4- بعد التأثير: (العبارات من 16 الى 20).

المحور الثالث: تضمن 20 عبارة تتعلق بقياس درجة التميز التنظيمي في المديرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا انطلاقاً من خمسة أبعاد هي:

- 1- بعد تميز المرؤوسين (العبارات من 01 الى 04)؛
- 2- بعد تميز القيادة (العبارات من 05 الى 08)؛
- 3- بعد تميز الهيكل التنظيمي (العبارات من 09 الى 12)؛
- 4- بعد تميز الاستراتيجية (العبارات من 13 إلى 16)؛
- 5- بعد تميز ثقافة المنظمة (العبارات من 17 إلى 20).

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترتيب لكي يتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

الجدول رقم (04) المقياس المستخدم في الدراسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

الفرع الثالث: أدوات تحليل البيانات.

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية حيث تم

حساب المقاييس الإحصائية التالية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور SPSS V.26 :

-معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة؛

-التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية اول وظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك

توجهاتهم لمحاور الدراسة؛

-اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة؛

-المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت؛

-حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من

عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط

الحسابي؛

-المتوسط الحسابي للعبارات؛

-اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين

اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؛

-الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثاني: توزيع خصائص عينة الدراسة.

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الأقدمية.

الفرع الأول: توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (05) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب الجنس.

الجنس	عدد العمال	نسبة العمال
ذكر	61	87,1%
أنثى	09	12,9%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن عدد المجيبين من الذكور 61 فرد ما يعادل نسبته 87,1 %، وعدد

المجيبين من الإناث 9 أفراد فقط أي ما يعادل 12,9 %، وهذا ما يوافق نسبيا مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع مفردات العينة حسب العمر.

الجدول رقم (06) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب العمر.

العمر	عدد العمال	نسبة العمال
أقل من 25 سنة	0	0,00%
من 25 سنة – 40 سنة	29	41,4%
من 41 سنة – 55 سنة	35	50,0%
أكثر من 55 سنة	6	8,6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (06) إنعدام الإجابات من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) أي أن جميع أفراد

عينة الدراسة أكبر من 25 سنة، وأن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة كانت ما بين (40 سنة

و55 سنة) بتعداد 35 فرد، أي ما نسبته 50 %، و 29 فرد يتراوح أعمارهم بين (25 سنة و40 سنة) بنسبة

41,4 % وتبقى الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة تتذيل الترتيب ب 06 أشخاص فقط بنسبة 8,6 %.

الفرع الثالث: توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (07) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد العمال	نسبة العمال
ثانوي أو أقل	11	15,7%
جامعي	49	70,0%
دراسات عليا	10	14,3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

ما نلاحظه في الجدول رقم (07) ارتفاع معدل إجابات الأفراد الجامعيين بـ 49 فرد بنسبة 70%، وتعادل نسبي بين المؤهلين الباقين بتعداد 11 فرد بمؤهل (ثانوي أو أقل) بنسبة 15,7%، و 10 أفراد تحصلوا على شهادة دراسات عليا والمقدر نسبته بـ 14,3%.

الفرع الرابع: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (08) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	عدد العمال	نسبة العمال
عون تنفيذ	06	8,6%
عون تحكم	22	31,4%
إطار	42	60,0%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (08) أن عدد إطارات عينة الدراسة بلغ 42 فرد بنسبة قدرها 60%، وتأتي بعد ذلك عون التحكم بتعداد قدره 22 فرد أي بنسبة 31,4%، بينما يحتوي عينة الدراسة على 06 أفراد فقط أعوان تنفيذيون بنسبة 8,6%.

الفرع الخامس: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الأقدمية.

الجدول رقم (09) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	عدد العمال	نسبة العمال
أقل من 10 سنوات	13	18,6%
من 10 سنوات - 20 سنة	38	54,3%
من 21 سنة - 30 سنة	16	22,9%
أكثر من 30 سنة	03	4,3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (09) أن أغلبية المجيبين تقدر خبرتهم المهنية بين (10-20 سنة) بتعداد يقدر بـ 38 عامل أي ما نسبته 54,3%، يليهم فئة (21-30 سنة) البالغ عددهم 16 عامل بنسبة 22,9%، وتأتي فئة الأقل من 10 سنوات خبرة في المرتبة الثالثة بـ 13 عامل بنسبة 18,6%، وأخيرا فئة أكثر من 30 سنة بـ 3 عمال فقط بنسبة 4,3%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج الاختبارات لمعامل " ألفا كرونباخ " لمحاور الدراسة.

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس، من خلال استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط، النطاق والمفهوم وتتراوح قيمته بين 0 و 1 وهي القيمة المثالية كالاتي:

- قيمة أقل من 0,5: يشير إلى أن المقياس غير موثوق وأن الأسئلة قد لا تقيس نفس المفهوم؛
- 0,6 : 0,7 - تعتبر مقبولة، لكن من الأفضل تحسين الأداة لزيادة الاتساق الداخلي؛
- 0,7 : 0,8 - تعتبر جيدة، وتدل على أن المقياس يحتوي على اتساق داخلي قوي؛
- 0,8 : 0,9 - تعتبر ممتازة، مما يعني أن المقياس موثوق تماما؛
- أعلى من 0,9: قد يشير إلى أن الأسئلة مكررة جدًا أو متشابهة بشكل مبالغ فيه.

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات لمعامل "ألفا كرونباخ" الخاصة بكل محور.

1- المحور الأول: عرض نتائج الاختبارات لمعامل " ألفاكرونباخ " لمحور تمكين العاملين.

الجدول رقم (10) الاختبارات الإحصائية لثبات محور تمكين العاملين.

درجة المعنوية	معامل ألفاكرونباخ	العينة المختبرة
0,00	0,911	محور تمكين العاملين (20 سؤال)
0,00	0,833	1- بعد معنى العمل (05 أسئلة)
0,00	0,925	2- بعد الكفاءة (05 أسئلة)
0,00	0,823	3- بعد الاستقلالية (05 أسئلة)
0,00	0,743	4- بعد التأثير (05 أسئلة)

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

إنطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ لمحور تمكين العاملين بلغ 0,911 يعني أن النتائج الدراسة ممتازة، وأن المقياس موثوق تماماً ويعتمد عليه في تحليل النتائج.

2- المحور الثاني: عرض لنتائج الاختبارات لمعامل " ألفاكرونباخ " لمحور التميز التنظيمي.

الجدول رقم (11) الاختبارات الإحصائية لثبات محور التميز التنظيمي.

درجة المعنوية	معامل ألفاكرونباخ	العينة المختبرة
0,00	0,948	محور التميز التنظيمي (20 سؤال)
0,00	0,676	1- بعد تميز المرؤوسين (04 أسئلة)
0,00	0,888	2- بعد تميز القيادة (04 أسئلة)
0,00	0,710	3- بعد تميز الهيكل التنظيمي (04 أسئلة)
0,00	0,887	4- بعد تميز الاستراتيجية (04 أسئلة)
0,00	0,920	5- بعد تميز ثقافة المنظمة (04 أسئلة)

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (11) أن معامل ألفاكرونباخ لمحور التميز التنظيمي بلغ 0,948 يعني أن النتائج الدراسة ممتازة، وأن المقياس موثوق تماماً ويعتمد عليه في تحليل النتائج.

الفرع الثاني: الاتجاه العام لإجابات العمال.

1- عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرهم لتمكين العاملين في مديرية الصيانة.

لمعرفة آراء عمال مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط حول تمكين العاملين ومدى تطبيقه في المديرية، فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

كما تم ترتيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستمارة وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي تتراوح درجاته

من (1-5) حيث (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

وعليه فإن طول الفئات يساوي: $5 - 1 = 4$ ؛

وطول الفئة الواحدة يساوي: $0,80 = 5 \div 4$ ؛

وعليه تكون مجالات المتوسطات بحسب الجدول المبين على النحو التالي:

الجدول رقم (12) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	مجال المتوسط والأهمية النسبية	درجة مستوى الإجابة
01	غير موافق بشدة	من 1,00 إلى 1,80	درجة ضعيفة جدا
02	غير موافق	من 1,81 إلى 2,60	درجة ضعيفة
03	محايد	من 2,61 إلى 3,40	درجة متوسطة
04	موافق	من 3,41 إلى 4,20	درجة قوية
05	موافق بشدة	من 4,21 إلى 5,00	درجة قوية جدا

المصدر: من إعداد الطالب

1-1 عرض وتحليل بيانات بعد معنى العمل.

جدول رقم (13) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد معنى العمل لتمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
1,024	4,10	27	33	3	4	3	1- القيام بعمل يمنحني الشعور بالراحة النفسية
		%38,6	%47,1	%4,3	%5,7	%4,3	
0,663	4,37	30	38	1	0	1	2- اعتبر عملي من الأعمال الهامة في المديرية
		%42,9	%54,3	%1,4	%0	%1,4	
0,916	3,97	17	43	3	5	2	3- أشعر بأنني اقضي وقتي في تنفيذ عمل مهم
		%24,3	%61,4	%4,3	%7,1	%2,9	
0,933	4,00	20	38	6	4	2	4- وظيفتي في المديرية تساهم في خدمة المجتمع
		%28,6	%54,3	%8,6	%5,7	%2,9	
0,919	4,29	32	33	1	1	3	5- افتخر بكوني أحد منتسبي المديرية
		%45,7	%47,1	%1,4	%1,4	%4,3	
0,891	4,146	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده معنى العمل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده معنى العمل في تمكين العاملين بمديرية الصيانة قوي حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4,146 بانحراف معياري قدر بـ 0,891، مما يدل على وجود معنى للعمل في تمكين عاملي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط بدرجة قوية من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن معنى العمل مطبق في مديرية الصيانة بدرجة قوية على حسب رأي الباحثين، حيث وافق أغليبيتهم على ذلك، وهذا راجع لترسيخ فكرة أهمية العمل من طرف القادة.

2-1 عرض وتحليل بيانات بعد الكفاءة.

جدول رقم (14) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد الكفاءة لتمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
0,750	4,40	35	31	2	1	1	6- لدي المهارات اللازمة للنجاح في أداء عملي
		%50,0	%44,3	%2,9	%1,4	%1,4	
0,717	4,49	39	29	0	1	1	7- لدي الثقة في قدرتي على القيام بمهام عملي
		%55,7	%41,4	%0	%1,4	%1,4	
0,786	4,19	24	39	4	2	1	8- أستطيع مواجهة الصعوبات والتحديات خلال أدائي لعملي
		%34,3	%55,7	%5,7	%2,9	%1,4	
0,672	4,20	20	47	1	1	1	9- أتحمك جيدا بالمهارات اللازمة لأداء مهام عملي
		%28,6	%67,1	%1,4	%1,4	%1,4	
0,696	4,33	28	40	0	1	1	10- لدي ايمان بقدراتي وثقة وشجاعة لإتمام عملي بكفاءة.
		%40,0	%57,1	%0	%1,4	%1,4	
0,724	4,322	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعء الكفاءة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (14) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعء الكفاءة في تمكين العاملين بمديرية الصيانة قوي جدا حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4,322 بانحراف معياري قدر بـ 0,724، مما يدل على وجود كفاءة في العمل بالنسبة لعمال مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط بدرجة قوية من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن كفاءة عمال مديرية الصيانة جاء بدرجة قوية جدا على حسب رأي الباحثين، حيث وافق أغلبيتهم على ذلك، وهذا راجع لعمليات التدريب المتواصلة في جميع المجالات وكذا الخبرات المتبادلة بين عمال المديرية.

3-1 عرض وتحليل بيانات بعد الاستقلالية.

جدول رقم (15) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد الاستقلالية لتمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
1,030	3,43	7	34	14	12	3	11- امتلاك حرية في القيام بمهام وظيفتي
		%10,0	%48,6	%20,0	%17,1	%4,3	
1,070	3,59	10	38	9	9	4	12- أشرك في صياغة محتوى مهام عملي
		%14,3	%54,3	%12,9	%12,9	%5,7	
0,767	4,14	20	45	1	3	1	13- أتحمّل المسؤولية المباشرة على نتائج العمل المحققة في عملي
		%28,6	%64,3	%1,4	%4,3	%1,4	
1,017	3,46	7	34	17	8	4	14- أستطيع اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل
		%10,0	%48,6	%24,3	%11,4	%5,7	
1,159	3,30	10	25	16	14	5	15- أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أستطيع القيام بها
		%14,3	%35,7	%22,9	%20,0	%7,1	
1,009	3,584	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده الاستقلالية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (15) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده الاستقلالية في تمكين العاملين بمديرية الصيانة قوي نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,584 بانحراف معياري قدر بـ 1,009، مما يدل على وجود حرية واستقلالية في العمل بالنسبة لعمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة قوية من وجهة نظر المستجوبين.

استنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن الاستقلالية لدى عمال مديرية الصيانة بدرجة جيدة على حسب رأي المبحوثين، حيث وافق أغلبيتهم على ذلك، وهذا راجع لكون فئة كبيرة من العمال إدارات في المديرية ويتمتعون بشكل جيد من في الحرية اختيار طرق انجاز أعمالهم.

4-1 عرض وتحليل بيانات بعد التأثير.

جدول رقم (16) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد التأثير لتمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
0,895	3,84	15	35	16	2	2	1- لدي تأثير في النتائج التي يتم تحقيقها في المديرية
		%21,4	%50,0	%22,9	%2,9	%2,9	
1,006	3,73	13	36	14	3	4	2- توجد لدي دافعية لتحمل مسؤوليات جديدة تتعلق بعملتي
		%18,6	%51,4	%20,0	%4,3	%5,7	
0,666	4,19	19	48	1	1	1	3- أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم
		%27,1	%68,6	%1,4	%1,4	%1,4	
1,000	3,59	8	38	16	3	5	4- لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملتي أو بعمل فريقي
		%11,4	%54,3	%22,9	%4,3	%7,1	
1,004	3,49	9	30	20	8	3	5- لدي تأثير حول ما يحدث داخل المصلحة التي أعمل بها
		%12,9	%42,9	%28,6	%11,4	%4,3	
0,914	3,768	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعد التأثير					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد

التأثير في تمكين العاملين بمديرية الصيانة قوي نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,768

بانحراف معياري قدر بـ 0,914، مما يدل على وجود تأثير على العمال بالنسبة لعمال مديرية الصيانة

سوناطراك الأغواط بدرجة قوية من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن التأثير لدى عمال مديرية الصيانة بدرجة جيدة على حسب رأي

المبجوثين، حيث وافق أغلبيتهم على ذلك، وهذا راجع لكون فئة كبيرة من العمال تأثر على جودة العمل

وتأثير في فرق العمل.

5-1 عرض وتحليل بيانات محور تمكين العاملين.

جدول رقم (17) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس محور تمكين العاملين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد المجتمع لأبعاد التمكين
0,891	4,146	1- بعد معنى العمل
0,724	4,322	2- بعد الكفاءة
1,009	3,584	3- بعد الاستقلالية
0,914	3,768	4- بعد التأثير
0,8845	3,955	معدل استجابة الافراد لمحور التمكين

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور

تمكين العاملين بمديرية الصيانة قوي نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,955 بانحراف معياري

قدر بـ 0,884، مما يدل على وجود تمكين للعاملين لعمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة قوية

من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تمكين العاملين لعمال مديرية الصيانة بدرجة جيدة على حسب

رأي الباحثين، حيث وافق أغليبيتهم على ذلك، وهذا راجع لكون فئة كبيرة من عمال مديرية الصيانة متمكن

يعني أنه يعطي أهمية لعمله ولديه استقلالية في صنع واتخاذ قرارات طريقة انجاز مهامه، ويرى أن لديه

كفاءة في عمله وأنه بذلك يؤثر في النتائج التي تسعى اليها المديرية.

2- عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول نظرهم للتميز التنظيمي في مديرية الصيانة.

1-2 عرض وتحليل بيانات بعد تميز المرؤوسين.

جدول رقم (18) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز المرؤوسين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
0,927	3,56	7	37	16	8	2	1- يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة
		%10,0	%52,9	%22,9	%11,4	%2,9	
0,891	3,60	7	40	11	12	0	2- يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل
		%10,0	%57,1	%15,7	%17,1	%0	
0,925	3,69	11	35	17	5	2	3- لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل
		%15,7	%50,0	%24,3	%7,1	%2,9	
1,013	2,96	3	18	29	13	7	4- يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم
		%4,3	%25,7	%41,4	%18,6	%10,0	
0,94	3,45	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده تميز المرؤوسين					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (18) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز المرؤوسين بمديرية الصيانة جيد نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,45 بانحراف معياري قدر بـ 0,94، مما يدل على وجود تميز لعمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة قوية من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تميز عمال مديرية الصيانة بدرجة جيدة على حسب رأي المبحوثين، حيث وافق أغلبهم على ذلك، وهو ما يشير إلى مدى شعور العمال بأهمية تميز الموارد البشرية في العمل.

2-2 عرض وتحليل بيانات بعد تميز القيادة.

جدول رقم (19) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز القيادة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
1,079	2,71	3	13	26	17	11	1- تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل
		%4,3	%18,6	%37,1	%24,3	%15,7	
1,062	2,87	1	23	21	16	9	2- تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة
		%1,4	%32,9	%30,0	%22,9	%12,9	
0,961	2,79	2	13	30	18	7	3- يقوم الادارة العليا بترسيخ ثقافة التميز في المديرية
		%2,9	%18,6	%42,9	%25,7	%10,0	
0,982	2,86	2	16	29	16	7	4- تقوم الادارة العليا بالتأثير على التميز من خلال تنمية القدرات
		%2,9	%22,9	%41,4	%22,9	%10,0	
1,021	2,81	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده تميز القيادة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (19) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز المرؤوسين بمديرية الصيانة متوسط نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 2,807 بانحراف معياري قدر بـ 1,021، مما يدل على وجود تميز لعمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تميز القيادة في مديرية الصيانة بدرجة متوسطة على حسب رأي الباحثين، حيث كانت إجابات الأغلبية محايدة بل تميل الى عدم الموافقة أحيانا، وهذا راجع للصرامة والحزم في بعض القوانين التي تعيق عملية التميز في المديرية.

3-2 عرض وتحليل بيانات بعد تميز الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (20) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الهيكل التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
0,946	3,06	2	24	23	18	3	1- العمليات التنظيمية في المديرية تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية
		%2,9	%34,3	%32,9	%25,7	%4,3	
0,932	3,03	2	21	28	15	4	2- تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر
		%2,9	%30,0	%40,0	%21,4	%5,7	
1,006	2,66	1	14	25	20	10	3- يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المديرية
		%1,4	%20,0	%35,7	%28,6	%14,3	
0,999	2,96	2	25	13	28	2	4- الاتصال في المديرية يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي
		%2,9	%35,7	%18,6	%40,0	%2,9	
0,971	2,925	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده تميز الهيكل التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (20) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز المرؤوسين بمديرية الصيانة متوسط نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 2,925 بانحراف معياري قدر بـ 0,971، مما يدل على وجود تميز لعمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تميز الهيكل التنظيمي في مديرية الصيانة بدرجة متوسطة على حسب رأي المبحوثين، حيث كانت إجابات الأغلبية محايدة بل تميل الى عدم الموافقة أحيانا، وهذا راجع لتذبذب مرونة في التغييرات التي تحتاجها المديرية ولعدم شعور العمال بمدى لأهمية تميز الهيكل التنظيمي في العمل.

4-2 عرض وتحليل بيانات بعد تميز الاستراتيجية.

جدول رقم (21) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الاستراتيجية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0,931	3,06	5	12	28	24	1	1- تمتلك المديرية الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه
		%7,1	%17,1	%40,0	%34,3	%1,4	
0,989	2,91	6	18	23	22	1	2- توفر استراتيجية المديرية المناخ الذي يعزز من مستويات الاداء المطلوب
		%8,6	%25,7	%32,9	%31,4	%1,4	
1,009	3,10	5	15	20	28	2	3- تقوم المديرية بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها
		%7,1	%21,4	%28,6	%40,0	%2,9	
0,940	2,99	4	18	24	23	1	4- تضع المديرية بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة
		%5,7	%25,7	%34,3	%32,9	%1,4	
0,967	3,015	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده تميز الاستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (21) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز الاستراتيجية بمديرية الصيانة متوسط نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,015 بانحراف معياري قدر بـ 0,967، مما يدل على وجود تميز لعمال مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تميز الاستراتيجية في مديرية الصيانة بدرجة متوسطة على حسب رأي المبحوثين، حيث كانت إجابات الأغلبية محايدة، وهذا راجع للتذبذب في استراتيجية المؤسسة في التوفيق في عمليات الصيانة خاصة، تلك العمليات المفاجئة أو الحوادث التي تتطلب سرعة في الصيانة مما يؤدي الى خلط في برنامج الصيانة.

5-2 عرض وتحليل بيانات بعد تميز ثقافة المنظمة.

جدول رقم (22) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس بعد تميز الثقافة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة	
0,961	2,94	2	19	27	17	5	1- تتسجم ثقافة المديرية مع القيم التي يؤمن بها العمال
		%2,9	%27,1	%38,6	%24,3	%7,1	
1,007	2,97	3	20	24	18	5	2- تعكس ثقافة المديرية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال
		%4,3	%28,6	%34,3	%25,7	%7,1	
1,048	3,06	2	28	18	16	6	3- توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال
		%2,9	%40,0	%25,7	%22,9	%8,6	
0,980	2,90	1	21	24	18	6	4- تمنح ثقافة المديرية للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل
		%1,4	%30,0	%34,3	%25,7	%8,6	
0,999	2,967	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده تميز الثقافة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (22) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز المرؤوسين بمديرية الصيانة متوسط نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 2,967 بانحراف معياري قدر بـ 0,999، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية لدى عمال مديرية الصيانة سوناتراك الأغواط بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

بلغ المتوسط الموافق لهذا المحور (3,033) بانحراف معياري إجمالي (0,9796).

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن تميز الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بدرجة متوسطة على حسب رأي المبحوثين، حيث كانت إجابات الأغلبية محايدة بل تميل الى الموافقة، وهذا راجع لشعور العمال بمدى لأهمية تميز الثقافة التنظيمية في العمل.

6-2 عرض وتحليل بيانات محور التميز التنظيمي.

جدول رقم (23) يبين استجابات أفراد المجتمع على العبارات التي تقيس محور التميز التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد المجتمع لأبعاد التميز التنظيمي
0,940	3,450	1- بعد تميز المرؤوسين
1,021	2,810	2- بعد تميز القيادة
0,971	2,925	3- بعد الهيكل التنظيمي
0,967	3,015	4- بعد الاستراتيجية
0,999	2,967	5- بعد الثقافة التنظيمية
0,9796	3,033	معدل الاستجابة لمحور التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح لنا من الجدول رقم (23) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي بمديرية الصيانة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,033 بانحراف معياري قدر بـ 0,9796، مما يدل على وجود تمكين للتميز التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك الأغواط بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

إستنتاج: بصفة عامة نستطيع القول إن التميز التنظيمي في مديرية الصيانة بدرجة متوسطة على حسب رأي المبحوثين، حيث كانت اجابات أغلبيتهم محايدة والباقي يترنح بين موافق وغير موافق، وهذا راجع لعدم شعور فئة قليلة من العمال بوجود تميز، وتتفق فئة كبيرة بوجود تميز لكن بدرجة متوسطة.

المطلب الرابع: اختبار وتحليل الفرضيات.

في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ونقوم بمناقشة هذه الفرضيات اعتمادا على هذه النتائج.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات.

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

جدول رقم (24) نتائج اختبار أثر تمكين العاملين على التميز التنظيمي.

الرقم	التعيين	معامل الارتباط R	معامل تحديد R ²	المعنوية الكلية المحسوبة F	درجة الحرية DF	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG
01	تأثير معنى العمل على التميز التنظيمي	0,300	0,090	6,738	1 68	0,300	0,012
02	تأثير الكفاءة على التميز التنظيمي	0,15	0,021	1,473	1 68	0,159	0,229
03	تأثير الاستقلالية على التميز التنظيمي	0,571	0,326	32,878	1 68	0,511	0,000
04	تأثير بعد التأثير على التميز التنظيمي	0,428	0,184	15,292	1 68	0,460	0,000
05	أثر التمكين ككل على التمكين التنظيمي	0,467	0,218	19,001	1 68	0,594	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) تأثير التمكين بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) على مستوى التميز

التنظيمي حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1-وجود أثر لمعنى العمل في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R(0,300)$ عند مستوى المعنوية $\alpha(0,012)$ ، أما معامل التحديد $R^2(0,090)$ أي ما قيمته $0,090$ من التغيرات على تحقيق التميز التنظيمي ناتج عن تأثير معنى العمل في المديرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,300)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في معنى العمل يؤدي إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة $(0,300)$ ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(6,738)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده معنى العمل في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ " من وجهة نظر المبحوثين، هذا ما جعلنا نثبت صحة الفرضية البديلة التي تؤيد وجود أثر لمعنى العمل في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

2-لا يوجد أثر لبعده الكفاءة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R(0,146)$ عند مستوى المعنوية $\alpha(0,229)$ ، أما معامل التحديد $R^2(0,021)$ أي ما قيمته $0,021$ من التغيرات على تحقيق التميز التنظيمي ناتج عن تأثير الكفاءة في المديرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,159)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الكفاءة يؤدي إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة $(0,159)$ فقط، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(1,473)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.
من خلال تحليل هذه النتيجة، نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ " من وجهة نظر المبحوثين، هذا ما جعلنا نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للكفاءة في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

3-وجود أثر لبعء الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R(0,571)$ عند مستوى المعنوية $\alpha(0,000)$ ، أما معامل التحديد $R^2(0,326)$ أي ما قيمته 0,326 من التغيرات على تحقيق التميز التنظيمي ناتج عن تأثير الاستقلالية في مديرية الصيانة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,511)$ ، وتعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاستقلالية يؤدي إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة $(0,511)$ ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(32,878)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ " من وجهة نظر المبحوثين، هذا ما جعلنا نثبت صحة الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

4-وجود أثر لبعء التأثير في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R(0,428)$ عند مستوى المعنوية $\alpha(0,000)$ ، أما معامل التحديد $R^2(0,184)$ أي ما قيمته 0,184 من التغيرات على تحقيق التميز التنظيمي ناتج عن تأثير بعد التأثير في مديرية الصيانة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,460)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير يؤدي إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة $(0,460)$ ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(15,292)$ وهي دالة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية السادسة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ " من وجهة نظر المبحوثين، هذا ما جعلنا نثبت صحة الفرضية البديلة التي تنص

على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$."

5- وجود أثر للتمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R (0,467) عند مستوى المعنوية α (0,000)، أما معامل التحديد R^2 (0,218) أي ما قيمته 0,218 من التغيرات على تحقيق التميز التنظيمي ناتج عن تأثير بعد التأثير في مديرية الصيانة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,594)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التأثير يؤدي إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0,594) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19,001) وهي دالة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ " من وجهة نظر الباحثين، هذا ما يجعلنا نثبت صحة الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$."

الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات.

طرحت هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بتأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، كما انطلقت هذه الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة أو وضحت مدى تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، ويمكن من خلال هذا المطلوب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور تمكين العاملين.

يتضح من نتائج إجابات المبحوثين على العبارات المتعلقة بمحور التمكين السائد أنها جاءت موافقة بدرجة قوية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3,955) بانحراف معياري إجمالي (0,8845)، هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه "لا يوجد التزام بتطبيق تمكين العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك الأوغاط"، وقبول الفرضية البديلة "هناك التزام بتطبيق تمكين العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك الأوغاط".

1- تصدر بعد الكفاءة المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط حسابه (4,322) بانحراف معياري وقدره (0.724) يدل هذا على وجود كفاءة في العمل لعمال مديرية الصيانة، يرجع هذا للتدريب عالي المستوى لعمال المديرية، إضافة إلى مشاركة الخبرات بين العمال القدامى والعمال جدد، كما تتيح المهام المنجزة في مناطق مختلفة من ربوع الوطن التعرف على كفاءات وخبرات أخرى تمكنهم من اكتساب كفاءة كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.

2- يليه بعد معنى العمل في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط حسابه (4,146) بانحراف معياري وقدره (0,891) يدل هذا على وجود معنى للعمل لدى عمال مديرية الصيانة، ويؤكد على أن عمال مديرية الصيانة متمكنين ولديهم شعور بأهمية العمل، ويشعرون أن عملهم مهم بالنسبة لهم

3- يأتي بعد التأثير في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسط حسابه (3,768) بانحراف معياري وقدره (0,914) يدل هذا على إدراك الفرد بأنه يملك من المهارات والقدرات التي تساعده في التأثير في النتائج الاستراتيجية والتشغيلية والإدارية للعمل في المنظمة، وهذا البعد يفترض بأن الموظفين لديهم جزء من السلطة واتخاذ القرارات على أعمالهم الخاصة، والمهام التنظيمية والإدارية، ويؤكد على أن الموظفين لديهم شعورا بالتأثير في نتائج المنظمة.

4- يتنزل بعد الاستقلالية المراتب، حيث جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,584) بانحراف معياري وقدره (1,009)، يدل على شعور الفرد بالحرية من أجل إنجاز مهامه، والذي ينتج عنه الزيادة في المرونة والمبادرة والإبداع والابتكار والتنظيم، واختيار العمال الأساليب والطرق المناسبة كما يرونها.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور التميز التنظيمي.

انطلاقا من نتائج إجابات المبحوثين على العبارات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي السائد أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الموافق لهذا المحور (3,033) بانحراف معياري اجمالي (0,9796)، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي نصت على "هناك مستوى متوسط تطبيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط".

1- تصدر بعد تميز المرؤوسين المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط حسابه (3,450) وبانحراف معياري وقدره (0.940) يدل هذا على وجود تميز لمرؤوسي مديرية الصيانة، يرجع هذا تنوع الكفاءات في شتى مجالات الصيانة (ميكانيك، كهرباء، أليات، عمليات خاصة،.. الخ)

2- يليه بعد تميز الاستراتيجية في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط حسابه (3,015) بانحراف معياري وقدره (0,967) يدل هذا على نجاح الاستراتيجية المطبقة في المديرية بدرجة متوسطة، وهذا تتجية لتذبذب في الاستراتيجية من ناحية الطوارئ التي تعيق سير الاستراتيجية المتبعة وزيادة على ذلك نقص في اليد العاملة التي تستجيب لهاته الحالات.

كما أن هنالك بعض العوائق التي تعطل سير الاستراتيجية وتحبط من الريادة في التميز التنظيمي هو امتناع بعض العمل كبار السن من الذهاب في مهام عمل خارج المديرية.

3- يأتي بعد تميز ثقافة المنظمة في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسط حسابه (2,967) بانحراف معياري وقدره (0,999) يدل هذا على وجود ثقافة تنظيمية بدرجة متوسطة قد يكون سببه تشبع الفئة كبيرة من العمال بثقافة المنطقة خصوصا وأن المديرية تتواجد ضمن تجمع عمراني بعكس قواعد الحياة المنتشرة في مناطق منعزلة عن التجمعات السكنية، بالإضافة الى أن ما يشكل نسبته 97 % من العمال هم من أبناء المنطقة بعكس العمال في المناطق الأخرى تنتوع الثقافات واللهجات مما يفضي على المؤسسات الأخرى تميزا في ثقافات مؤسساتها.

4- يأتي بعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسط حسابه (2,925) بانحراف معياري وقدره (0,971) يدل هذا على وجود مرونة للهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة قد يكون سببه لعدم توافق التخصصات مع متطلبات العمل، وكذلك صعوبة انتقال العمال بين مصالح المديرية قصد تغيير المنصب بما يوافق تخصصاتهم وميولهم وحالاتهم الصحية، مما يعود تأثيره سلبا على التميز في الهيكل التنظيمي.

5- يتذيل بعد تميز القيادة المراتب، حيث جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,810) بانحراف معياري وقدره (1,021)، يدل على وجود تميز للقيادة بدرجة متوسطة، وعلى الأرجح اجابات المبحوثين كانت محايدة، قد يكون ذلك لعدم التوافق بين المرؤوسين وقاداتهم يرجع سببه لعدم التقسيم العادل للعمل بين عمال المصلحة الواحدة وعدم تقدير الجهود المقدمة في ذلك، أو لعدم النزاهة في تقسيم المنح التحفيزية والعلاوات السنوية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال دراسة تطبيقية إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS V.26، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة ومنهجية الدراسة المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يوافق هذه الدراسة؛ وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري تمكين العاملين والتميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجات متفاوتة لعبارات كل محور، يعكس هذا موافقة المبحوثين على وجود أثر لتمكين العاملين على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؛ ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقات التآثرية بين أبعاد التمكين (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) والتميز التنظيمي، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثرية طردية ومتوسطة لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي، أي أنه كل ما زادت درجة تطبيق تمكين العاملين في مديرية الصيانة، يسهم ذلك في تحقيق التميز التنظيمي.

خاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا أن موضوع تمكين العاملين من المواضيع المهمة التي أصبح هدفاً لأغلب المنظمات التي تسعى إلى إفضاء ميزة تنافسية، فهو من ضمن الوسائل الناجعة التي تساهم في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من مشاكل التي تواجه المؤسسة، فالتمكين هو أسلوب معاصر يؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ومن خلال إعطاء أهمية للعمل وتعزيز الكفاءات وبالتأثير على العمال فرادى وجماعات، يسهم بدرجة عالية في تحقيق التميز التنظيمي وزيادة انتماء وولاء العمال، مما يعزز مكانة المنظمة وبالتالي يكسبها ميزة تميزها عن غيرها، وهو ما يبرز الدور الفعال لتمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي.

1- نتائج الدراسة.

ومن خلال استعراض الجوانب النظرية لموضعي تمكين العاملين والتميز التنظيمي، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة من وقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية، والمحور الثاني المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين أما المحور الأخير فتضمن المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة لمعرفة تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، يمكن الخروج بجملة من النتائج النظرية والميدانية، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- اثبتت الدراسة ان مستوى تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (3,955) وبانحراف معياري اجمالي (0,8845) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة؛
- اسفرت الدراسة على وجود مستوى لتمييز التنظيمي، حيث بلغ الاتجاه العام للمتوسطات هذا المحور (3,033) بانحراف معياري اجمالي (0,9796)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- وقد إتضح من خلال الدراسة أنه يوجد تأثير لبعد معنى العمل على التميز التنظيمي جعلنا نرفض صحة الفرضية الثالثة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة؛

-كما توصلنا إلى وجود ارتفاع في معامل مستوى الدلالة لبعد الكفاءة وتأثيره على التميز التنظيمي حيث بلغ (0.229) وبمعامل ارتباط ضعيف بلغ (0.150)، هذا ما جعلنا نقبل صحة الفرضية الرابعة، قد ترجع اسبابه وبدون أدنى شك الى التفويض الغير رسمي للسلطة والذي ينتج عنه انجاز المهام بكفاءة وفعالية دون مقابل مادي أو معنوي، ومع تكرار ذلك ينكر العامل معرفته وجدارته في انجاز المهام وان كانت من اختصاصه، وقد يكون تفسير غياب تأثير الكفاءة كذلك ناتج عن التشكرات والتهاني التي تتخطى العامل الذي قام بإنجاز المهام الموكلة إليه وتكون من نصيب القادة والمسؤولين أو الادارة العليا.

2-إقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، نضع بعض الاقتراحات التي تتعلق بتمكين العاملين بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط يمكن إيجازها فيما يلي:

1. توظيف الكفاءات في مختلف المجالات التي تشهد عجز مع تحديد مهام كل منصب؛
2. منح العاملين الدرجة المناسبة من الحرية والاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم؛
3. الاهتمام أكثر بتمكين العاملين باعتباره يعمل على تعزيز الكفاءة الذاتية التي تسمح للعاملين بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة؛
4. ضرورة العمل على تحقيق مستوى التميز التنظيمي من خلال الحرص على اختيار قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب وكذلك باستغلال الثقافة التنظيمية للمديرية؛

5. العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل بين المرؤوسين ورؤسائهم؛

6. تشجيع الأفراد على ضرورة الالتزام والانضباط بالقواعد والقوانين اللازمة؛

7. إعادة إعداد بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمديرية.

3-أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من دراستنا لموضوع " تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط"، وبعد عرض النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح دراسات متعلقة

بالموضوع:

- دور التمكين الإداري في زيادة الفعالية التنظيمية؛
- تأثير تمكين العاملين في الأداء الوظيفي؛
- فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

1. أبو القاسم حمدي، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد1، 2019.
2. أبو بكر بو سالم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، 2017.
3. أحمد الخطيب وآخرون، "الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أريد، 2009.
4. أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. أسماء سالم النصور، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، "مذكرة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010.
6. أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
7. الحربي، غنيم عواد، "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008.
8. الزين عمران، عمار براهيمية، "أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونكس، تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
9. إيناس هاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي"، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة بطريات عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2019.
10. جمال الدين أبي الفضل محمد ابن منظور، "لسان العرب"، ج13، فصل النون، باب مكن، نشر أدب الحوزة، قم، إيران، 1984.
11. حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

12. خليفة علي شروقي، "تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، 2018.
13. رباح كشاد، شوقي قبطان، "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 2012.
14. رجب السيد إبراهيم عيد، "التميز المؤسسي وصناعة القرار"، بحوث وأوراق ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
15. سمير بن عمور، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي"، حالة مجمع صيدال "فرع انتبوتيتكال" المدينة، 2019.
16. شوقي قبطان، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المدينة، العدد 1 أبريل 2014.
17. صالح علي عودة الهلالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2014.
18. عاشور لعور، "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية" - دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2014.
19. عطاءالله صلاح، "دور التمكين الإداري في تطوير ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجدده)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، الاردن، 2011.
20. علي السلمي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، دار الغريب للطباعة والنشر، مكتبة الادارة الحديثة، القاهرة، مصر، 2002.
21. علي السلمي، "خواطر في الادارة المعاصرة، القاهرة"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
22. فهد الشمري، "المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث"، مطابع نجد التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

23. كمال كاظم طاهر الحسني، "التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، 2015.
24. مثنى عبد الوهاب المولى، " أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، العراق، 2019.
25. محمد بن أبي بكر الرازي، "مختار الصحاح"، المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت - صيدا، لبنان، 1992.
26. محمد خليل ياسر، "مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية"، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021.
27. مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
28. مؤيد أحمد صادق مسعود، "درجة التمكين الاداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2012.
29. ميسوم عبد الله احمد، أعضاء كمال حسين، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية"، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013.
30. ناصر محمد العديلي، "تحديات تحقيق نموذج التميز في اداء الأعمال والخدمات"، (نسخة الكترونية)، جريدة الاقتصادية، 2009.
31. نورة عبد الله حزام الشهراني، "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2017.
32. هيام صابر صادق شاهين، "التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة"، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، 2015.
33. يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ط 2، القاهرة، مصر، 2009.

مراجع باللغة الأجنبية:

34. Brent D. Ruben and others, "**Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education**" , The Malcolm Baldrige , Excellence in Higher Education framework, Leadership & Organization Development Journal,vol.28, No. 3, 2007 .

35. Lawler, E, E.(1998). Strategies for involvement. Academy of management executive,2.

36. THOMAS WAI HUNG NG, **RE-CONCEPTUALIZATION OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT**, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY, ATHENS, GEORGIA, 2006.

37. TURBAN .E,Mclean.E,wetherbe.J,**INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT** :Meking connections for strategic advantage,2nd edition Update

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان قبل التحكيم



جامعة عمار ثليجي-الأغواط-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية إدارة أعمال

إستبيان

تحية طيبة وبعد...

تم إعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي" في مديرية الصيانة الأغواط والتي تعتمد على مدى مساهمتك و مساعدتك للإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول إلى نتائج تساهم في تشخيص و تقييم الموضوع.

و نرجو منكم تقديم المعلومات اللازمة علما بأن إجابتك ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة

نشكرك مسبقا على تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

ملاحظة: يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعنى عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية

ضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة:

العمر: أقل من 25 سنة من 25-40 سنة من 41-55 سنة أكثر من 55 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

المستوى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 11-20 سنة من 21-30 سنة أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: قياس أثر التمكين الإداري

ضع إشارة ✓ في خانة واحدة فقط أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي					
02	امتك قدرة كبيرة على تنظيم افكاري					
03	العمل الذي أقوم به يمنحني شعوراً بالفخر والاعتزاز					
04	أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح					
05	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.					
06	أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير واختيار كيفية القيام بعملتي					
07	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي					
08	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي					
09	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك					
10	توفر الإدارة وسائل الاتصال فعالة متطورة من اجل تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل					
11	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.					
12	أشارك زملائي المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز المهام					
13	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي					
14	تتميز القواعد والإجراءات المنظمة للعمل بداخل الإدارة بدقة					

					15	تهتم بالإدارة بتطوير قدراتي في العمل
					16	تعقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الادارية لدى الاختصاصيين خارج المديرية
					17	توفر الإدارة وسائل التدريب والتطوير داخل المديرية
					18	حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية
					19	تثق الإدارة في قدراتي في أداء المهام الموكلة لي
					20	يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تفويضهم
					21	تمنح الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة
					22	تفسح لي الإدارة مجال المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمسؤولياتي في العمل.
					23	تمنح الإدارة حوافز تقدير لجهود فريق العمل
					24	أشعر بالعدالة في نظام الترقيّة والحوافز المتبع في المؤسسة
					25	يتناسب راتبي مع جهود المبدولة في العمل
					26	تحرص الإدارة علي تحسين ظروف العمل
					27	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة
					28	يسود المؤسسة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار
					29	المؤسسة تدعم العامل ضمن فرق العمل وترفض الأداء الفردي
					30	تسود الثقة وروح العمل و المبادرة بين الموظفين في المؤسسة
					31	تنفذ فرق العمل ما تتخذه من قرارات

المحور الثالث: قياس مدى تحقيق التمييز التنظيمي

ضع إشارة ✓ في خانة واحدة فقط أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة					
02	يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل					
03	لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغييرات في طرق أداء العمل					
04	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم					
05	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل					
06	تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.					

					يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء	07
					تقوم الادارة العليا بتأثير على التميز من خلال تنمية القدرات والتحفيز نحو الإبداع	08
					العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم ولس بعيدا عن العشوائية	09
					تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر	10
					يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة	11
					الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	12
					تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه	13
					توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الاداء المطلوب	14
					تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها	15
					تضع المؤسسة بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة	16
					تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال	17
					تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال	18
					توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال	19
					تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل	20

الملحق رقم (02) الاستبيان بعد التحكيم



جامعة عمار تليجي-الأغواط-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر تخصص إدارة أعمال



إستبيان

تحية طيبة وبعد...

تم إعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي" في مديرية الصيانة سوناطراك- الأغواط، والتي تعتمد على مدى مساهمتك ومساعدتك للإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول إلى نتائج تساهم في تشخيص وتقييم موضوع الدراسة.

ونرجو منكم تقديم المعلومات اللازمة علما بأن إجابتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة.

نشكرك مسبقا لتعاونك على إنجاز هذه الدراسة.

ملاحظة: يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعنى عدم صلاحية الاستبيان في التحليل.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

ضع إشارة ✓ في خانة واحدة فقط أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 25 سنة من 25-40 سنة من 41-55 سنة أكثر من 55 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

المستوى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار

سنوات الأقدمية: أقل من 10 سنوات من 10-20 سنة من 21-30 سنة أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: قياس تأثير تمكين العاملين

ضع إشارة ✓ في خانة واحدة فقط أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	القيام بعملتي يمنحني الشعور بالراحة النفسية					
02	اعتبر عملي من الأعمال الهامة في المديرية					
03	أشعر بأنني اقضي وقتي في تنفيذ عمل مهم					
04	وظيفتي في المديرية تساهم في خدمة المجتمع					
05	افتخر بكوني أحد منتسبي المديرية					
06	لدي المهارات اللازمة للنجاح في أداء عملي					
07	لدي الثقة في قدرتي على القيام بمهام عملي					
08	أستطيع مواجهة الصعوبات والتحديات خلال أدائي لعملي					
09	أتحكم جيداً بالمهارات اللازمة لأداء مهام عملي					
10	لدي إيمان بقدراتي وثقة وشجاعة لإتمام عملي بكفاءة.					
11	امتلك حرية في القيام بمهام وظيفتي					
12	أشارك في صياغة محتوى مهام عملي					
13	أتحمل المسؤولية المباشرة على نتائج العمل المحققة في عملي					
14	أستطيع اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل					
15	أستطيع أن أرفض القيام بالأعمال التي لا أستطيع القيام بها					
16	لدي تأثير في النتائج التي يتم تحقيقها في المديرية					

17	توجد لدي دافعية لتحمل مسؤوليات جديدة تتعلق بعملتي				
18	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم				
19	لدي تأثير كبير في القرارات المتعلقة بعملتي أو بعمل فريقتي				
20	لدي تأثير حول ما يحدث داخل المصلحة التي أعمل بها				

المحور الثالث: قياس مدى تحقيق التمييز التنظيمي

ضع إشارة ✓ في خانة واحدة فقط أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة					
02	يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل					
03	لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل					
04	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم					
05	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل					
06	تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة					
07	يقوم الادارة العليا بترسيخ ثقافة التميز في المديرية					
08	تقوم الادارة العليا بالتأثير على التميز من خلال تنمية القدرات					
09	العمليات التنظيمية في المديرية تسير بشكل منظم ولس بعيدا عن العشوائية					
10	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر					
11	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المديرية					
12	الاتصال في المديرية يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي					
13	تمتلك المديرية الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيق					
14	توفر استراتيجية المديرية المناخ الذي يعزز من مستويات الاداء المطلوب					
15	تقوم المديرية بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها					
16	تضع المديرية بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة					
17	تنسجم ثقافة المديرية مع القيم التي يؤمن بها العمال					
18	تعكس ثقافة المديرية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال					
19	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال					
20	تمنح ثقافة المديرية للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل					

الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة المحكّين

المؤسسة الجامعية	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة عمار تليجي الأغواط	أستاذ محاضر	د. يوسف خنيش
جامعة عمار تليجي الأغواط	أستاذ محاضر	د. أسامة بورزق

الملحق رقم (04) إحصائيات موثوقية لمحور تمكين العاملين

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
X19 X20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

عدد الإجابات والنسبة المئوية

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	20

معامل الفاكرونباخ لمحور تمكين العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	5

معامل الفاكرونباخ
لبعد معنى العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	5

معامل الفاكرونباخ
لبعد الكفاءة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	5

معامل الفاكرونباخ
لبعد الاستقلالية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	5

معامل الفاكرونباخ
لبعد التأثير

الملحق رقم (05) إحصائيات موثوقية لمحور التميز التنظيمي

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18
Y19 Y20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	70	100,0

عدد الإجابات والنسبة المئوية

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	20

معامل الفاكرونباخ لمحور التميز التنظيمي

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	4	,888	4	,710	4	,887	4

معامل الفاكرونباخ
لبعد تميز المرؤوسينمعامل الفاكرونباخ
لبعد تميز القيادةمعامل الفاكرونباخ لبعد
تميز الهيكل التنظيميمعامل الفاكرونباخ
لبعد الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	4

معامل الفاكرونباخ لبعد تميز الثقافة التنظيمية

الملحق رقم (06) نتائج اختبار أثر بعد معنى العمل 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			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,300 ^a	,090	,077	,66925	,090	6,738	1	68	,012

a. Prédicteurs : (Constante), المعنى

b. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,018	1	3,018	6,738	,012 ^b
	de Student	30,457	68	,448		
	Total	33,474	69			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعنى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,787	,486		3,674	,000						
	المعنى	,300	,116	,300	2,596	,012	,300	,300	,300	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

الملحق رقم (07) نتائج اختبار أثر بعد الكفاءة 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			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,146a	0,021	0,007	0,69414	0,021	1,473	1	68	0,229

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

b. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,710	1	0,710	1,473	,229b
	de Student	32,765	68	0,482		
	Total	33,474	69			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	2,344	0,573		4,090	0,000					
	الكفاءة	0,159	0,131	0,146	1,214	0,229	0,146	0,146	0,146	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

الملحق رقم (08) نتائج اختبار أثر بعد الاستقلالية 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			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,571a	0,326	0,316	0,57605	0,326	32,878	1	68	0,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية

b. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,910	1	10,910	32,878	,000b
	de Student	22,565	68	0,332		
	Total	33,474	69			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), الاستقلالية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,201	0,327		3,675	0,000						
	الاستقلالية	0,511	0,089	0,571	5,734	0,000	0,571	0,571	0,571	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

الملحق رقم (09) نتائج اختبار أثر بعد التأثير 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			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,428a	0,184	0,172	0,63395	0,184	15,292	1	68	0,000

a. Prédictors : (Constante), التأثير

b. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,146	1	6,146	15,292	,000b
	de Student	27,329	68	0,402		
	Total	33,474	69			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédictors : (Constante), التأثير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	1,300	0,449		2,893	0,005					
	التأثير	0,460	0,118	0,428	3,911	0,000	0,428	0,428	0,428	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز