

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

التمكين الوظيفي للموارد البشرية و دوره في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطالبتين::

• عزي خولة

• مكاحلية خولة

د. وحيد دراوات

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر-ب-	بدرالدين مسعودي
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	وحيد دراوات
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر-ب-	عبد الرؤوف بوعزة

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، انطلاقاً من قول المصطفى: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واعترافاً بفضل جميع من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة، فجزيل الشكر إلى الدكتور الفاضل وحيد دراوات الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة بكل صدر رحب، وكان لنا السند والعون والموجه في كل خطوات إعداد هذه المذكرة، نسأل الله أن يبارك له في جهده وعمله ومزيده من النجاحات، وكذلك الشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من إضافات قيمة، ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

كما نتقدم بالشكر إلى الدكتور بدر الدين مسعودي والدكتور بوعزة عبد الرؤوف على تفضلهما بقبول مناقشة هذه المذكرة وعلى ما قدموه من ملاحظات وتوجيهات.

والشكر موصول إلى جميع أفراد عائلتنا، وكل أصدقائنا، وإلى كل من قدم لنا النصح والمشورة والمعونة.

جزاكم الله خيراً

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
أ	مقدمة
4	أولاً: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- مجالات الدراسة.
8	3-1- المجال المكاني
15	3-2- المجال الزمني
16	3-3- المجال البشري
17	4- مفاهيم الدراسة
22	5- المقاربة النظرية المستخدمة
24	ثانياً: التأسيس النظري لمفهوم التمكين الوظيفي للموارد البشرية وأهم نماذج التميز التنظيمي
25	تمهيد
26	1- التمكين الوظيفي في ظل التيار الكلاسيكي
26	1-1- أعمال باركر فوليت
27	1-2- نظرية الإدارة العلمية
27	1-3- النظرية البيروقراطية
29	1-4- نظرية التقسيم الإداري
33	2- التمكين الوظيفي في ظل التيار السلوكي

33	2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية
36	2-2-نظرية إبراهيم ماسلو
39	2-3-نظرية دوغلاس ماغريغور
42	2-4-نظرية الشخصية البالغة
43	3-التمكين في ظل التيار الحديث
44	3-1-نظرية النظم
46	3-2-نظرية إدارة الجودة الشاملة
49	3-3-نظرية Z اليابانية
52	4-أهم نماذج التميز التنظيمي
52	4-1-النموذج الياباني
56	4-2-النموذج الأمريكي
58	4-3-النموذج الأوروبي
61	4-4-النموذج الجزائري
63	5-علاقة التمكين الوظيفي بالتميز التنظيمي
66	خلاصة
67	ثالثا: المراجعة النقدية للدراسات السابقة
67	تمهيد
68	1-عرض الدراسات السابقة المحلية
80	1-1-أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية
81	2-عرض الدراسات السابقة العربية
94	2-1-أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات العربية
96	3-عرض الدراسات السابقة الأجنبية
102	3-1-أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية
103	خلاصة
104	رابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة

104	تمهيد
105	1-المنهج المستخدم
105	2-مجتمع الدراسة
106	3-أدوات جمع البيانات
106	3-1-الملاحظة
107	3-2-المقابلة
107	3-3-الإستبيان
108	4-صدق الاستبيان حسب خبرة المحكمين (الصدق الظاهري للإستبيان)
112	5-أساليب تحليل المعلومات
114	خلاصة
115	خامسا :عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها
115	تمهيد
116	1-عرض و تحليل نتائج محاور الاستبيان
116	1-1-عرض و تحليل نتائج المحور الأول (البيانات السوسيوديمغرافية)
122	1-2-عرض و تحليل نتائج المحور الثاني (يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية)
129	1-3-عرض و تحليل نتائج المحور الثالث (تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي)
137	1-4-عرض و تحليل نتائج المحور الرابع (تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تحقيق تميز مستوى الخدمة)
145	2-مناقشة نتائج الدراسة
145	2-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

147	2-2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهم نظريات التنظيم
150	2-3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
154	3-النتائج العامة للدراسة
د	خاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
L	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
23	جدول 1: يبين الفرق بين المنظمة في ظل النظام الهرمي والمنظمة في ظل نظام التمكين:
35-36	جدول رقم 02 يبين أهمية التمكين في جميع المستويات التنظيمية
69	الجدول رقم 03: يبين مضمون دراسة كرمية و فيق
71	الجدول رقم 04: يبين مضمون دراسة برني لطيفة
73	جدول رقم 05 : يبين مضمون دراسة بوسالم أبو بكر
57	جدول رقم 06: يبين مضمون دراسة بوسنة نسرين
76	جدول رقم 07 : يبين مضمون دراسة حملة عز الدين وبودرهم كنزة
78	جدول رقم 08: يبين مضمون دراسة زقار ليلي وبلقرع فاطمة
79	جدول رقم 09 : يبين مضمون دراسة عبد الرحمان باي قايد
82	جدول رقم 10: يبين مضمون دراسة أسماء سالم النسور
84	جدول رقم 11: يبين مضمون دراسة محمد عطار
86	جدول رقم 12: يبين مضمون دراسة عبد المعطي محمود البحصي
87	جدول رقم 13 : يبين عطاالله بشير النويقه
89	جدول رقم 14: يبين مضمون دراسة نسرين علي الزهراني
90	جدول رقم 15 : يبين مضمون دراسة محمد الجهني
92	جدول رقم 16 : يبين مضمون دراسة نجوى وفائي سليم
93	جدول رقم 17 : يبين مضمون دراسة منى شعبان عثمان
97	جدول رقم 18: يبين مضمون دراسة kimanzi kimolo
98	جدول رقم 19: يبين مضمون دراسة alnaweigah
100	جدول رقم 20 : يبين مضمون دراسة amir abou elnaga and amen imren

101	جدول رقم 21: يبين مضمون دراسة babak aghavirdy
108	جدول رقم 22 يبين أسماء الأساتذة المدكّمين ونذ ص صائهم وتواريخ التدكيم
109	جدول رقم 23: المحكمين
110	جدول رقم 24: جدول يبين التعديل المقترح من طرف الأستاذة جفال منال
111	جدول رقم 25: جدول يبين عبارات الاستبيان المعدلة بعد التحكيم
112	جدول رقم 26: يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على موظفي اتصالات الجزائر
116	الجدول رقم 27 يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
118	جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
119	جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة
120	جدول رقم 30: يبين توزيع العينة حسب متغير
121	جدول رقم 31: يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة
122	جدول رقم 32: يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور
123	درجة مساهمة العمل الجماعي في تميز أداء الموارد البشرية
130	جدول رقم 33: يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور
131	درجة مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز القيادي.
137	جدول رقم 34: يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور
138	درجة مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق التميز على مستوى الخدمة

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
37	الشكل(01): يمثل هرم أبراهام ماسلو للحاجات
116	الشكل (02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
118	شكل رقم (03): مدرج تكراري يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
119	شكل رقم (04): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع حسب متغير المستوى التعليمي
120	شكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل التوزيع البياني للعينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية
121	شكل رقم (06): منحى بياني يمثل توزيع أفراد مجتمع حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة

مقدمة:

تعد زيادة الاهتمام بالموارد البشري في عصرنا الحالي إدراك قطعي بقدره هذا الفاعل على إحداث فارق على مختلف الأصعدة والميادين التي ينشط فيها ،لهذا السبب ليس من الغريب أن نجد المؤسسات اليوم تسعى إلى توفير البيئة الأمثل لاستثمار مواردها البشرية ،والسعي إلى تطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة ،وذلك من خلال تبني مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والأساليب العلمية المبتكرة التي تسهم وبجدية في تنمية مواهبها وتحفيزها على تفجير مكامن الإنجاز المتميز لديها. ولقد بات التمكين الوظيفي للموارد البشرية من أهم الفلسفات الإدارية المعاصرة التي عززت من قيمة الفرد العامل وأبرزت أهميته البالغة في المؤسسة ، من خلال أنها أتاحت له الفرص لإبراز مواهبه وطاقاته الكامنة والمشاركة بأفكاره وكذا منحه حرية التصرف والمساهمة في صناعة القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة للسير بها نحو التميز .

حيث أصبح التميز التنظيمي من المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة من قبل أصحاب الأعمال وذلك لأن عصرنا الراهن والمعروف بعصر المعلومات يشهد منافسة حادة ،بات الرأسمال البشري فيها يمثل ميزة تنافسية يصعب تقليدها ،لهذا تسعى المؤسسات الرائدة إلى امتلاك موارد بشرية تتصف بالجدارة وتنوع المعارف سواء كانوا قادة أو موظفين إذ أن وصول هذه الأخيرة إلى تحقيق التفوق يتطلب من مواردها البشرية الابتعاد عن كل ما هو روتيني ونمطي بالإضافة إلى ضرورة تبني قاداتها لنظم أكثر فعالية وحيوية تدفعها لبلوغ أهدافها كالتمكين الوظيفي

إن فكرة الحديث عن موضوع التمكين الوظيفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي ،لم تكن بمحض الصدفة إنما كانت نتيجة تأمل وفحص دقيق ،ولعل من أهم دوافع الخوض في هذا الموضوع نجد الاهتمام واليول الشخصي بدراسة الموضوع خاصة وأنه يتلائم مع طبيعة التخصص وقابليته للدراسة معرفيا وميدانيا ،أيضا محاولة

المساهمة في إنجاز بحث أكاديمي يثري المكتبة الجامعية كونه يجمع لأول مرة بين متغيري التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي ،على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هذا على حد علم الطالبتين ،نظرا لأن الموضوع يستلهم اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة أكثر من أي وقت مضى ،كذلك نجد من الدوافع الرغبة في إنجاز عمل جاد يشكل عصاره الجهود المبذولة طيلة مسارنا الدراسي الجامعي .

وتتجلى أهمية دراستنا في كونها تتناول واحد من أهم وأحدث المفاهيم التنظيمية المعاصرة في مجال التنظيم والعمل ،التي قد تفتح الأفق أمام الباحثين للخوض في أدوار التمكين الوظيفي لتحقيق التميز التنظيمي ،كذلك يعتبر التمكين الوظيفي من المداخل الأساسية التي تتبناها جل المؤسسات الرائدة عالميا بغية تثمين دور المورد البشري في سبيل خدمة أهدافها والسير بها نحو التميز هذا على المستوى العلمي أما على المستوى العملي فتكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات بدءا من الإدارة وصولا إلى التميز بالاعتماد على تمكين المورد البشري الذي يعتبر أحد أهم ركائز المؤسسة من خلال التركيز على فكرة أساسية وهي معالجة قصور الأساليب الإدارية التي قد تعيق سير نشاط المؤسسة وإحلالها بأساليب حديثة وناجحة كالتمكين والغرض من ذلك الوصول إلى تحسين جودة أدائها وخدماتها المقدمة فنتائج هذه الدراسة قد تفيد مختلف المؤسسات بشكل عام ومؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة - على إعادة النظر في أساليبها الإدارية وتوجيهها نحو تبني إستراتيجية التمكين الوظيفي لبلوغ التميز التنظيمي

و قد سعت دراستنا إلى تحقيق الأهداف الآتيةوهي العمل على لفت أنظار القائمين على إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر ميدان الدراسة إلى أهمية الدور الذي يؤديه تمكين الموظفين في الوصول إلى جو عمل يحقق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية وبلوغ ما يسمى بالتميز التنظيمي ،أيضا معرفة درجة مساهمة العمل الجماعي في تميز أداء الموارد البشرية ، وكذا الكشف عن مستوى مساهمة عملية الاتصال الفعال في تميز مستوى

الخدمة، كذلك رصد درجة إسهام عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تميز قادة المؤسسة
الخدمائية لاتصالات الجزائر فرع -تبسة -

و قد توزعت دراستنا على 5 فصول إذ تناولنا في الفصل الأول الإشكالية والتي تم فيها
إبراز دور عملية التمكين في التميز بصورة واضحة مع تحديد أبعاد كل منهما ومن ثم
عرض التساؤل الرئيسي وتفريعه إلى مجموعة من الأسئلة تليها بناء الفرضيات التي
تجيب عن هذه التساؤلات أيضا تم تحديد مفاهيم الدراسة ثم مجالات الدراسة وأخيرا قمنا
بعرض المقاربة النظرية المستخدمة

أما الفصل الثاني تم فيه التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالتمكين الوظيفي ونماذج
التميز، أما الفصل الثالث تضمن عرض الدراسات السابقة (محلية، عربية، الأجنبية) مع
تبيان أوجه الاستفادة منها والتشابه والاختلاف معها وبخصوص الفصل الرابع تضمن
الإجراءات المنهجية للدراسة وتضم المنهج، الأدوات، أساليب التحليل ومجتمع الدراسة
وأخيرا تم عرض و تحليل و مناقشة واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

أولاً: الاطار
المفاهيمي
والنظري
للدراسته

1: إشكالية الدراسة:

تعد التطورات المتلاحقة والتحولات السريعة سمة حتمية في عصرنا الراهن ,فقد بات معروفا ونحن في مطلع الألفية الثالثة بان التغيرات العالمية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة مجالاتها في كل دول العالم على اختلاف درجات النمو والتقدم فيها ,ولاشك أن المؤسسات كانت ولا تزال من أكثر المراكز تأثرا بحركة التغيير فقد وجدت نفسها أمام تحديات فرضت عليها الاستغناء عن المبادئ والأساليب التقليدية القائمة عن الاهتمام بالرأسمال المادي أملا في تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في أدائها .

وفي ظل سعي هذه المؤسسات لمواكبة النمو والتطور كان لزاما عليها الاستجابة إلى الأساليب الحديثة في الإدارة التي أولت أهمية بالغة للرأسمال البشري تضاهاي أو تفوق أهمية كل القضايا المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وغيرها من الأمور المادية ,حيث بدا مع تسعينيات القرن الماضي التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل, لكن ليس بهدف إشباع حاجات العاملين من خلال تلبية رغباتهم وإنما بهدف زيادة مستوى الإنتاجية ,ثم بدا اخرون بالتركيز على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد العامل والاهتمام به ,فالعنصر البشري لم يعد احد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يعتبر كثرة متجددة لابد من استثمارها عن طريق العمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والاستراتيجيات للتوظيف الأمثل لطاقاته الذهنية وقدراته الإبداعية ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات ما يسمى بالتمكين الوظيفي .

ويعتبر التمكين الوظيفي من أهم المصطلحات التنظيمية الحديثة التي ظهرت خلال القرن العشرين ,حيث كان من المواضيع البينية التي تجاذبتها بالدراسة مختلف الحقول المعرفية ,لما له من تأثير بالغ على أداء الموظفين وذلك عبر تحريرهم من القيود والتعليمات والسياسات المحددة ,إذ يعتبر وسيلة مبتكرة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بشكل يحقق التفوق والنجاح للمؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للاتصال مع

زملائهم في مختلف المستويات التنظيمية الأخرى ،وكذا تفاعلهم المباشر مع مسؤوليهم في العمل حول طرق سير المهام ،هذا ما يجعلهم يشعرون بالتقدير لمشاركتهم في النقاشات المهمة حيث يتم الأخذ بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تعتبر بمثابة بدائل تستثمرها الإدارة في صناعة القرارات 'مما يمكن القادة من الاستفادة المثلى لمواهب مواردها التي كانت حتما مغفلة في ظل نظام العمل التقليدي البيروقراطي الصارم الراض لكل شكل من أشكال إشراك العاملين في شؤون الإدارة والتسيير .

لقد برزت إستراتيجية التمكين الوظيفي كمدخل للتطوير والتحسين المستمر عن طريق خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين وتشجيعهم على العمل بصفة جماعية ,حيث تعتبر فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين وذلك لأنهم عندما يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ,أيضا يؤدي التمكين إلى منح الموظفين فرصة التصرف الآني إزاء المواقف التي يواجهونها لتفعيل الطاقات الكامنة فيهم كون هذه الأخيرة تعتبر مصدرا للتفرد والتميز التي تضمن من خلاله المؤسسات استمرارها وكذا تطورها.

إذ يعد السعي إلى تحقيق التميز من أكثر المواضيع أهمية وحادثة حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تفعيلها لدعم المزيد من المنافسة في سوق العمل ,حيث يعنى بمصطلح التميز التنظيمي استغلال الفرص السانحة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي المنبثق من قيادات متميزة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتميز دون أن يكون لديها قيادة قوية ذات كفاءة ومهارة وخبرة ,على جميع المستويات لتحقيق الاستمرارية وخلق ميزة تنافسية في الخدمات المقدمة .

كما أن التميز التنظيمي يعد حالة من الإبداع لتعزيز المشاركة وتحقيق الأهداف عبر عوامل تنظيمية مرنة ,تجعل من المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها معيارا للجودة والإتقان وكذا الريادة في سوق المنافسة ,فالمنظمة المتميزة تتجسد في مدى قدرتها على إرضاء متعاملها وتلبية رغباتهم ومن ثم كسب ولائهم .

والمنظمات الرائدة اليوم تدرك أن تمكين الرأسمال البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز بمعاييره العالمية من خلال أنه يرتقي بالموارد البشري إلى مستويات عالية من التعاون في أداء العمل وكذا تكريس روح المبادرة والمشاركة، لهذا فمفهوم التمكين الوظيفي يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات في مختلف القطاعات وقطاع الاتصالات بشكل خاص، إذ يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من أكثر القطاعات نجاحا وتميزا على الصعيد الوطني باحتلاله الصدارة في مجال الانترنت والاتصالات، وذلك لما يشهده من درجة التسارع في النمو وتحقيقا للأرباح خاصة بعد التحسين المستمر لخدماته و موارده البشرية، و ذلك من خلال تحفيزهم و إشراكهم في صناعة القرارات وكذا كسر الحدود التنظيمية بين الإدارة والموظفين .

من هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة دور تمكين الموظفين في تميز و تفرد المؤسسة و بهذا نصل إلى طرح التساؤل الآتي :

❖ ما دور التمكين الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة

اتصالات الجزائر فرع - تبسة -؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي :

✓ ما درجة مساهمة العمل الجماعي في تميز أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر فرع - تبسة -؟

✓ ما درجة مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز القيادي

بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -؟

✓ ما درجة مساهمة عملية الاتصال الفعال في تميز مستوى الخدمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر فرع - تبسة -؟

2-فرضيات الدراسة :

و للإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية :

✓ يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

✓ تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

✓ تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تميز مستوى الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

3-مجالات الدراسة :

تعد مرحلة تحديد مجالات الدراسة من المراحل المنهجية المهمة في كافة البحوث العلمية باعتبارها الانطلاقة الفعلية في الدراسة الميدانية، و عليه كانت مجالات دراستنا الحالية على النحو الآتي :

3-1-المجال المكاني :

اتخذت دراستنا الراهنة من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة -مجالا جغرافيا و ميدانيا، باعتبارها مؤسسة رائدة في السوق التنافسية تفاعل إستراتيجية تمكين الموظفين بشكل واضح إضافة إلى أنها مؤسسة تسعى باستمرار إلى تحقيق مستويات عالية من التميز سواء تعلق الأمر بأداء مواردها البشرية وقاداتها أو نوعية خدماتها المقدمة أيضا لاخذت صغار الوقت والجهد وذلك لان المؤسسة بالقرب من مقر السكن .

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال

نشأة المؤسسة و تطور المؤسسة:

نشأة المؤسسة:

لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهيمن الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

تطور المؤسسة :

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة و انشاء عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن و توفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة .

التعرف على منتج اتصالات الجزائر وحدة تبسة:

الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالماتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي
- بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي "
- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية)

- الاشتراك مجاني
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.
- تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي

مجاني

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من

01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت
إعلام ببناء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره
بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.

المشارك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد

- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

النداء بدون ترقيم : هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي
تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا،
هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار

- الأشخاص المعاقين وحادي البصر

- الأشخاص المسنين

خدمة المنبه:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي
أحدا أو كل النداءات المبرمجة

- بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة

المحاضرة الثلاثية:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما .

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل

بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى

تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم

ترقيم مختصر:

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد . تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم

تعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي

الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة

بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.

الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق

مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة

- مكالمات مؤمنة

- جودة الخدمات مضمونة

- تكنولوجيا متطورة

الخدمات المتاحة"

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ)

- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي

- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

- خدمات متممة

كما اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مابين عند بداية كل مكاملة
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر
- بالاتصال بالرقم 1501
- بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية

خدمة الأنترنت:

اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسانيرة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها .

وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الأبحار في تكنولوجيا الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقل.. الخ
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الآلي بصفة خاصة.
انيس بلوس للمشاركين الخواص:
- انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر على آخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK (NGN NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.
- وهذا حسب فئات العملاء:
- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت
- هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

عرض سهلي SEHELLI: اطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر باعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير, حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد, فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولي, ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول, ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالاقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب", وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها, وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL, والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزمة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري إلى غاية دفع كامل الدين.

3-2- المجال الزماني :

مرت هذه الدراسة بعدة مراد دل نذكرها على النحو الآتي:

- 1- اختيار موضوع الدراسة ومناقشته مع الأستاذ المشرف ، ثم موافقة اللجنة وفريق التكوين عليه تلتهما مرحلة قراءات معمقة حول موضوع الدراسة بهدف التعرف على جوهر البحث وإزاحة الغموض عنه.
- 2- بتاريخ 28 / 09 / 2022 على الساعة 9:25 تمت الزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة والتي كانت بهدف التعرف على مدى ملائمة الميدان مع موضوع الدراسة وقابليته للإجراء الميداني تناقشنا فيها مع الجهات المسؤولة لميدان الدراسة حول حدود التعاون مع فريق البحث والجهات التي يمكن إن نتعامل معها.
- 3- بتاريخ 11 / 10 / 2022 يوم الثلاثاء على الساعة 10:00 تمت أول مقابلة مع الأستاذ المشرف، تحاورنا فيها حول أساسيات انجاز المذكرة وعن المنهج المتبع في ذلك، أيضا تم الاتفاق على مواعيد الإشراف المبدئية.
- 4- بتاريخ 09 / 04 / 2000 كانت الزيارة الفعلية لميدان الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة - ، حيث تم فيها إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على معلومات تخص المؤسسة (نشأتها، هيكلها التنظيمي، مهامها، عدد العاملين فيها).
- 5- في الفترة الممتدة من 12 الى 21 / 04 / 2023 تم فيها إعداد استبيان بالتواصل مع الأستاذ المشرف ثم قمنا بعرضها على 11 أستاذ محكم من اجل إبداء آرائهم حول بنود الاستبانة سواء كان ذلك بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الإلغاء.
- 6- بتاريخ 25 / 04 / 2023 قمنا بإجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة بالإضافة إلى مقابلات مع بعض الزبائن .
- 7- بتاريخ 30 / 04 / 2023 قمنا بتوزيع الاستبانة في صورتها النهائية على مجتمع الدراسة ليتم بعد ذلك جمعها في 2 / 05 / 2023.
- 8- في الفترة الممتدة من 14 / 05 / 2023 الى غاية 29 / 05 / 2023 قمنا بمباشرة تفريغ بيانات الاستبانة آليا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ثم

شرعنا في قراءة النتائج وتحليلها الى دلالاتها السوسيوتنظيمية و من ثم استخلاص النتائج.

3-3- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري للدراسة العلمية مجموع الأفراد المعنيين بموضوع البحث ومشكلته ، حيث أن الدراسة الراهنة قد حددت مجالها البشري في مجمل الموظفين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ، و الذي يقدر عددهم ب : 253 موظف موزعين على مختلف فروع بلديات ولاية - تبسة - ، أما على مستوى بلدية تبسة فلقد بلغ عددهم 75 موظف و الذي يمثل مجتمع دراستنا

4- مفاهيم الدراسة :

التمكين الوظيفي

التمكين في القرآن الكريم :

هناك عدة تعريفات لمصطلح التمكين ، وقد ورد ذكره في القرآن الكريم 18 مرة ، مثال في قوله تعالى : " إنا مكنأ له في الأرض و آتيناه من كل شئ سببا " ¹ ، أي جعلنا له سلطانا وقوة وغلبة ، والممكن هو من أعطاه الله الإمكانيات لكل غرض يريد فيصرف به الأمور وفق منهج الله ² . أي سخر له كل الأسباب للوصول إلى الأهداف .

التمكين لغة :

وهو مصدر الفعل مكن ، يقال مكنه من الشيء تمكينا وأمكناه منه ، وإستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه وفلان لا يمكنه النهوض بشيء منه أي لا يقدر عليه وأمكناه من عدوه أي نصره عليه ، وحكمه فيه ، والتمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل شيء ³

¹-القرآن الكريم :سورة الكهف ، الآية 84 ، ص 303 .

²-محمد متولي الشعراوي :تفسير الشعراوي :خواطر فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي حول القرآن الكريم ،مجلد 01،الأزهر مجمع البحوث الإسلامية ،الإدارة العلمية للبحوث وللتأليف والترجمة ،مصر ، مصر ، 1971 ، ص 9852 .

³-إبن منظور ،أبو الفضل جمال الدين ،لسان العرب ،3 ،دار إحياء للتراث العربي ،بيروت ،لبنان 1995 ،ص 412

التمكين الوظيفي إصطلاحاً :

يعرف على أنه :عملية تتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر ، في مجال الوظيفة المحددة التي يقول بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها ¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إستراتيجية التمكين الوظيفي تقوم بالأساس على منح الموظف حرية التصرف و إبداء الآراء حول القضايا المطروحة سواء كان ذلك في حدود ما تقتضيه وظيفته أو خارجها .

تم تعريفه أيضا بأنه : إعطاء الموظفين مزيدا من الأهمية عن طريق منحهم السلطة و المسؤولية ، و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى زيادة درجة استقلالهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التأهيل المناسب لهم ².

أورد هذا التعريف أحد أهم أبعاد عملية التمكين الوظيفي ألا و هو المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال منح العاملين مزيدا من الاستقلالية بعد تقديم التأهيل المناسب لهم.

يعرفه عطية حسين أفندي بأنه : تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بمهامهم ³.

¹-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر :التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 11

²-أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي :التمكين الوظيفي و أثره على الارتباط الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41، عدد4، 2021، ص314.

³-عطية حسين أفندي :تمكين العاملين مدخل للحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث و دراسات-،مصر الجديدة ، القاهرة ، 2003، ص10.

يوضح هذا التعريف الدور البالغ لعملية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظفين من خلال أنه يعزز من قدراتهم التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الرجوع للإدارة العليا

يعرفه الكبيسي على أنه: زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم¹

ما أضافه الكبيسي في تعريفه أنه قد سلط الضوء على بعد آخر لعملية التمكين الوظيفي ألا و هو بعد الاتصال من خلال أن التمكين يقوم بتفعيل خاصية الاتصال بمختلف أشكالها و اتجاهاتها ، مما يسهل من تدفق المعلومات و سلاسة مرورها بين مختلف المستويات في المؤسسة .

في ضوء التعاريف السابقة و بالنظر إلى المؤسسة قيد الدراسة وطبيعة الدراسة الراهنة نعرف التمكين الوظيفي على أنه :منح الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عن طريق العمل بأسلوب جماعي مما ينمي من فاعلية الاتصال بينهم

التميز التنظيمي .

التميز لغة:

ورد التميز في المعجم الوسيط على أنه : مصدر من الفعل تميز ،ويقال تميزت الجماعة أي انفردت ،وقياسا على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمتفردة على المنافسين²

التميز التنظيمي اصطلاحا :

¹-عامر خضير الكبيسي :إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،مصر 2005،ص135.

²-مجمع اللغة العربية ،المعجم الوسيط ،ط 4 ،مكتبة الشروق الدولية ،القاهرة 2005 ،ص 893

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM)، أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المؤسسة و تحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية كالتركيز على النتائج و الاهتمام بالعملاء و القيادة و ثبات الهدف، و إدارة العمليات و إشراك الأفراد و التحسين المستمر و الإبداع و المنفعة المتبادلة بين الشركات و المسؤولية الاجتماعية المشتركة، و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد¹.

يمكن اعتبار هذا التعريف رؤية شاملة لمفهوم التميز، حيث أبرز أهم متطلبات تحقيقه التي يمكن اعتبارها معايير عالمية يقوم عليها النموذج الأوروبي حتى تكون المنظمة أفضل من منافسيها في واحد أو أكثر من معايير الأداء الإستراتيجي سواء تعلق الأمر بالعملاء أو القادة أو المنافع المتبادلة والأهداف المحققة .

يعرف التميز التنظيمي على أنه : استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال و الالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف و كفاية المصادر و الحرص على الأداء².

ما أورده هذا التعريف هو أن التميز التنظيمي يرتبط و قبل كل شيء بمدى نجاعة و قدرة قادة المؤسسات على استثمار الفرص المتاحة، و كذا وضع خطط إستراتيجية تمكنها من بلوغ أهدافها بأقصر الطرق و أيسرها عن طريق تنمية أداء الأفراد و تشجيعهم للتوجه نحو الإبداع و من ثم التميز

هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه بأنه :مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي

¹-Abdallah , Mohamed,performance evaluation using self , Assessment Approach and EFQM Excellence Modl ,the case of abu Dhabi police college unpublished Master Degree united ,kingdom university of Bradfod ,2005 ,p ,25

²-مجيد منصور و حسين بلعابد :علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني -دور التميز و الريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،ص7.

تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، وتقديم منتجات تتسم بالحدثة¹.

أبرز هذا التعريف أحد أهم أبعاد دراستنا ألا وهو تمييز أداء الموارد البشرية في كونه يعتبر محور عملية التميز لما يملكه من مهارات وأفكار إبداعية لا محدودة، قدرة على خلق الفارق والتفرد في السوق التنافسية بالمؤسسة التي ينتمي إليها، حيث أن استمرار المؤسسة مرهون باستمرار تمييز مواردها البشرية وذلك من خلال قدرتهم على التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومواكبة التغيير، وهو ما يندرج تحت مسمى تميز الخدمة وهو ثاني أبعاد الدراسة.

من خلال ما تم ذكره حول مفهوم التميز التنظيمي يمكن تعريفه على أنه: قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق مستويات عالية من الأداء وتحسين الخدمة بطريقة تفرقها عن باقي المؤسسات سواء تعلق الأمر بمستوى أداء قادتها و مواردها البشرية أو بجودة خدماتها المقدمة للزبائن.

الموارد البشرية :

عرفها عمر وصفي عقيلي على أنها: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة²

يتضح من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هم مجموعة من الأفراد الذين تم توظيفهم في المؤسسة لأداء وظائف معينة، ملتزمين في ذلك بكل ما تحتويه البيئة

¹-وليد علاء فرج، علاقة ثقافة المعلومات -إعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة لشركة بغداد

للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص 01

²-عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 11

التنظيمية من ثقافة و سياسات ، و خطط ، و إجراءات تضبط و توحد جهودهم لبلوغ الأهداف المسطرة .

الدور:

عرفه أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة ، و الجانب الديناميكي لمركز الفرد ، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة ، فإن الدور يشير إلى نموذج¹ السلوك الذي يتطلبه المركز فيتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته و توقعات الآخرين منه.

المؤسسة : يعرفها ماكس فيبرهي كل تجمع إنساني له قواعد تأسيسية معطاة بنجاح أي ناجحة إلى حد كبير ، ويكون ذلك داخل مجال حركي حيوي قابل للتجديد ، أي خاص بجماعة معروفة تعمل أعمال مفهومة و واضحة و مقصودة حسب معايير محددة².

5-المقاربة المستخدمة :

لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري في ستينيات القرن الماضي ، و تقوم على أساس أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة ، إذ أن العاملين أصحاب الخبرة والمهارات العالية يمثلون رأسمال بشري لما لهم من دور بالغ في تحقيق النتائج النهائية ، وأن الإنفاق عليهم في مجال التعليم والتدريب يعد بمثابة استثمار وليس تكلفة صعبة التحمل، إذ يعتبر الرأسمال البشري الجهاز العصبي الذي يقوم بأعمال المنظمة عن طريق استثمار الموارد المالية ، فهم الأساس الذي تقوم عليه عملية تعظيم الثروة في المنظمة وأهميته لا تقل عن أهمية الرأسمال المادي لأنه محور العملية الإنتاجية كونه المورد الرئيسي لجلب القيمة المضافة للمؤسسة³

¹: أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1993، ص395

² : فيصل ذيب : علم اجتماع المؤسسات ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسنطينة الجزائر ، 2019 ، ص22

³: أحمد حرز الله : أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي مجلد 40 عدد 7 ص 76

و تدعو هذه النظرية إلى ضرورة الاهتمام بمهارات وطاقات الرأسمال البشري ،وهذا ما نجده يتقاطع مع مرامي التمكين الوظيفي للموارد البشرية ،فتمكينهم يزيد من ثقتهم ويدفعهم نحو الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون مهام وظائفهم وشؤون مهام مؤسساتهم ككل ،مما يكسر الحدود التنظيمية بينهم وبين مسئوليتهم في العمل ،لتصبح جهودهم موحدة تتضافر أملا في بلوغ الأهداف و خلق ميزة تنافسية تميزهم عن غيرهم من المؤسسات

ومنه فإن المؤسسات التي تعمل جاهدة لبلوغ مستويات عالية من التميز التنظيمي سواء كان ذلك على مستوى أداء مواردها البشرية و قاداتها،أو على مستوى خدماتها المقدمة لا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها ،إذ يستوجب عليها إلى جانب البحث والتطوير امتلاك رأسمال بشري متميز يعتبر الإنفاق عليه استثمارا طويل المدى وليس تكلفة تلقى على عاتق المؤسسة وهذا ما تنص عليه نظرية الرأسمال البشري ،حيث أن امتلاك هذا النوع من الرأسمال أصبح ميزة لا تقارن ويصعب تقليدها تضمن من خلالها المؤسسات استمرارها ومن ثم تميزها .

ثانياً : التأسيس
النظري للتمكين
الوظيفي وأهم
نماذج التمييز
التنظيمي

تمهيد:

يعد التمكين الوظيفي للموارد البشرية من أبرز الفلسفات الإدارية الحديثة ، التي عززت من قيمة العامل و سلطت الضوء على مكانته المهمة في المؤسسة ، حيث أنها أتاحت الفرصة للعامل لإبراز قدراته و مهاراته و المشاركة بأفكاره ، و هذا من خلال منحه حرية التصرف والاستقلالية ، إذ نجد أن فلسفة التمكين الوظيفي قد ركزت على العامل لإيمانها بأن هذا الأخير يمتلك قدرات و مهارات و أفكار إبداعية تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة إستراتيجية و من ثم تحقيق التميز التنظيمي .

انطلاقا مما سبق تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم ملامح التطور والتدرج التي شهدتها مصطلح التمكين الوظيفي عبر مختلف التيارات النظرية (الكلاسيكية ، السلوكية ، الحديثة) وصولا إلى تبلوره في صيغته الحالية ، أيضا تم التطرق إلى أهم نماذج التميز

التنظيمي ذات المعايير العالمية و من أهم هذه النماذج نجد (النموذج الياباني ،النموذج الأمريكي ،النموذج الأوروبي ،النموذج الجزائري) .

ثانيا : التأسيس النظري للتمكين الوظيفيو أهم نماذج التميز التنظيمي

1-التمكين الوظيفي في ظل التيار الكلاسيكي

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري إلى مستوى عالي منالتعاون والمشاركة الفعالة والتفكير المستقل، ولقد بدأ مفهوم التمكين الوظيفي يتبلور في البيئة الغربية بعد تسعينيات القرن العشرين وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ إنما ظهر نتيجة لعملية تراكمية، وفي ما يلي سيتم عرض أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية:

1-1-أعمال باركر فيوليت: عمدت ماري إلى إرساء أفكارها الإنسانية حول تشجيع

العاملين على العمل، حيث كان منظورها هو المنظور الوحيد المختلف عن بقية المدارس الكلاسيكية ، فنظرت إلى المؤسسات على أنها مجموعة متعاونة تعمل على تحقيق أهداف

مشتركة وترى أنه من واجب المدير أن يساعد الأفراد في المنظمة على التعاون وتحقيق المصالح والأهداف إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب¹، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتميمته لم يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين، حيث نادى لمبادئ التمكين الوظيفي بطريقة غير مباشرة من خلال أنها أكدت على أهمية الحرية والتعبير وكذا أهمية التعاون لحل المشكلات التي تعترض مسار العمل ورأت بأنه من الواجب أن يساعد الأفراد في المنظمة على التعاون وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، فكانت نظرتها متوازنة بين أهداف العمل وحاجات الفرد العامل ، ومن خلال هذه النظرية الإنسانية يتجلى مفهوم التمكين الوظيفي في الماضي².

1-2-نظرية الإدارة العلمية: وتعرف أيضا باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها العالم فريدريك ويلسون تايلور، وهي عبارة عن اتجاه نظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة

في مستوى الإنتاج، حيث كان ينظر إلى العاملين على أنهم جزء من هذه العوامل، حيث قام تايلور بدراسة علمية لتصميم العمل من خلال البيانات الميدانية واستخدام وسائل التحليل وتوصل إلى وضع معايير عادلة لكل عمل هذا ما جعل الإدارة العلمية تلاقي رواجاً واسعاً في بداية القرن العشرين³.

وتعد هذه النظرية ثمرة لخبرة عملية في مجال المؤسسات الاقتصادية هدفت إلى القضاء على إضاعة الوقت، والمال الجهد، وإلى التقليل من هدر المواد...، حيث أن من أهم مراميها

¹: يحي ملحم سليم: التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، ص 27

²:سعود آمال، فريجة أحمد: المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 399.

³: خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص 33.

تأسيس طرائق وأساليب علمية في العمل لذا حلت دراسة الحركة والزمن محل التخمين والحدس، ومن ثم التوصل إلى طرق مثلى في الأداء¹.

أما فيما يخص مفهوم التمكين الوظيفي ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي النقيض، فلم يكن مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى تماما مع مبدأ التمكين وحتى التفويض²، ذلك أنها قامت على التخصص الشديد وانطوت على مجهود فكري قليل وفرص محدودة لاتخاذ القرارات وانتشر خلالها مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يحفز بالمكاسب المادية فقط، وهذا مرده إلى غياب المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وإلى سيطرت المفاهيم ذات البعد المادي.

1-3- النظرية البيروقراطية: البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة³، ويعتبر العالم الألماني ماكس فيبر الأب الروحي لهذه النظرية حيث أكد من خلال كتاباته على أن أهداف البيروقراطية تتمثل في الفاعلية والترشيد أي استخدام أفضل الطرق للوصول إلى

الأهداف المحددة، وقد قام بتحليل البيروقراطية منهجيا كنمط مثالي بحث حاول من خلاله تحديد الكيفية التي يجب أن تعمل بها المؤسسات بدرجة أكبر من الكفاءة والفاعلية⁴. ويمكن عرض أهم خصائص هذا النموذج على النحو الآتي⁵:

❖ تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية كما يتم توزيع السلطة الفردية لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الواجبات؛

¹: نفس المرجع ، ص34.

²: يحي ملحم سليم: مرجع سابق ، ص 26

³: نور الدين بشير تاوريرت: نظرية المنظمة والتنظيم، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2015، ص18.

⁴: خالد حامد: مرجع سابق ، ص 31.

⁵: نفس المرجع، ص ص، 32، 33.

❖ تنظم الوظائف طبقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا وأن يصبح كل مرؤوس في التدرج الهرمي الإداري مسؤول أمام رئيسه عن أعماله وقراراته؛

❖ يتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد واضحة ومحددة مسبقاً؛

❖ وبصفة عامة فإن النموذج المثالي البيروقراطي يركز على عدة عناصر أهمها وجود درجة عالية من التخصص وبناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، كما يتم تحديد العضوية وفقاً للكفاءة والخبرة الفنية¹.

يتضح من خلال ما سبق أن النموذج المثالي للبيروقراطية يتنافى تماماً مع مفهوم التمكين بمختلف أبعاده ومؤشراته ، ذلك أن هذا النموذج أهمل وأغفل الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد العامل ومعاملته على أنه آلة مجردة من كل إبداع وغير قادرة على المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل ، الأمر الذي انعكس سلباً على كفاءة أداءه في المنظمة حيث أن هذا النموذج يقوم على تطبيق مبادئ الرقابة اللصيقة على العامل والإشراف الصارم عليه مما يؤدي إلى دفع العاملين إلى مخالفة القواعد والتعليمات ومن ثم فقدانهم الشغف نحو العمل ، مما يجعل هذا النموذج يتعارض مع مبادئ التمكين الوظيفي التي تتيح للعاملين

فرصة التصرف والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي حصرها ماكس فيبر في الإدارات العليا باعتبارها المتكفلة بزمام السلطة والتسيير.

1-4- نظرية التقسيم الإداري للعمل: من أهم روادها العالم الفرنسي هنري فايول وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء المهام وتحقيق الأهداف، حيث

¹: محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص95.

تتميز هذه النظرية في المجال الإداري باهتمامها بالهيكل التنظيمي من حيث مبادئه ووظائفه¹.

ويعتبر فايول من أوائل الذين أشاروا إلى مفهوم التمكين الوظيفي بصفة غير مباشرة، فمن مبادئه الشهيرة نجد مبدأ المبادرة التي تعد من أهم أبعاد التمكين من خلال أنها تقوم على تشجيع العامل على الابتكار وتقديم اقتراحات صناعة القرار، وكما يقول فايول: "أنها تعد من أهم عوامل الرجل الذكي"²، نجده أيضا يشير في مبادئه إلى بعد آخر من أبعاد التمكين ألا وهو مبدأ الشعور بالانتماء للمؤسسة وروح التعاون، حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا حثهم على إدراك العمل بصفة جماعية أي كفريق لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة من المؤسسة والعاملين معا، هذا ما يتطابق مع مرامي التمكين الوظيفي المتمثلة في خلق فرق عمل متخصصة تعمل على اقتراح الحلول المناسبة في الأوقات المناسبة، هذا ما نجده عند فايول تحت مسمى هيئة الأركان وهي عبارة عن لجنة تضم أشخاصا أكفاء لهم خبرات سابقة في المؤسسة تستفيد منهم الإدارة وتأخذ باقتراحاتهم في تجاوز المشكلات وبناء الاستراتيجيات المستقبلية.

أيضا ساهم فايول في نشوء بؤادر التمكين الوظيفي من خلال تفعيله لخاصية التنسيق بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية وهو ما يندرج تحت مسمى الاتصال الأفقي بالمعنى الحديث الذي يعتبر من أهم أبعاد التمكين الوظيفي حسب ما تؤكدته النظريات المعاصرة .

رغم إسهامات فايول في بلورة مفهوم التمكين إلا أنه لا يوجد أي مجال في ذلك الوقت لمنح العامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي و حرية التصرف وهذا ما يتنافى مع جوهر عملية التمكين.

¹: يحي ملحم سليم ،مرجع سابق ،ص35.

²: نفس المرجع ، ص37.

يتضح مما سبق أن النظريات الكلاسيكية عموماً تتنافى أعمال أصحابها مع مبدأ التمكين الوظيفي باستثناء بعض مبادئ الإدارة لدى هنري فايول وكذا أفكار ماري فوليت، أما في ما يخص النظرية البيروقراطية و نظرية الإدارة العلمية فقد أجمعت على اعتبار الفرد العامل مجرد آلة لتنفيذ الأوامر شأنها كشأن بقية عناصر الإنتاج، وفي هذا الخصوص وجه العالم كريس أرقريس نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكداً على أن النظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية للإدارة لا تتسجم مع الإنسان إذا ما نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعامل، حيث يرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة تمنع الفرد العامل من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً لا مجال فيه لأي مجهود فكري أو إبداع فني من قبل العامل¹.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتيادي وسلبي يشعر أن لا دخل له في مقومات العمل أوفي البيئة التي يعمل بها ، بسبب علاقات السلطة الهرمية والعمودية وسيطرت الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة²، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض بأن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف³.

لذا يرى أرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع الفرد العامل على أنه إنسان عاق يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة⁴، وبهذا أسس أرقريس نظرية متناقضة تماماً مع ما تم ذكره في التيار

¹: محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 201، ص 40 .
: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص125.

³: نفس المرجع، ص 406.

⁴: المرجع السابق، ص 406.

الكلاسيكي وأطلق عليها تسمية الشخصية البالغة وجعل من التمكين الوظيفي محورها الرئيسي.

وفي هذا الخصوص سنبين الفرق بين المنظمة في الأساليب التقليدية للإدارة (الهرمية) والمنظمة في ظل الأساليب الحديثة (التمكين)¹:

جدول1: يبين الفرق بين المنظمة في ظل النظام الهرمي والمنظمة في ظل نظام التمكين:

المنظمة الممكنة	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية جماعية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية

¹:عادل هادي البغدادي، رافد حميد حدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي- أسلوب كمي تحليلي-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 189.

مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين/ قادة فرق	مدراء
أعضاء الفريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	افعل ما أمرت به
تقديم اقتراحات	إذعان

2- التمكين في ظل التيار السلوكي:

2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر ايلتون مايو مؤسس هذه النظرية والتي جاءت كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظرتها إلى التنظيم من زاوية ميكانيكية، فاعتبرته نسق مغلق يتحكم فيه العنصر التكنولوجي والعمل الآلي للأفراد في رفع إنتاجيته، كما تعاملت مع العمل

ككيانات تعمل بدافع اقتصادي¹، وهو ما أثار شكوك فريق من العلماء بجامعة هارفارد بقيادة مايو ودفعهم للقيام بسلسلة تجار تعرف بتجارب الهاوثورن وتمت عبر مرحلتين أساسيتين الأولى كان الغرض منها هو دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وبين إنتاجية العاملين، أما المرحلة الثانية فقد شكلت نقطة انعطاف محوري لأنها اتجهت نحو افتراض وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى أدائهم، وبالتالي التأكيد على أهمية الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال التي تحقق ما إن تم إشباعها بمستوى عال من الحوافز المعنوية². وحتى يتأكد فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها قاموا بملاحظات ميدانية للسلوك الجماعي للعاملين أثناء العمل وتسجيلها، ثم خلاص الفريق إلى صياغة مجموعة من النتائج نذكرها على النحو الآتي³:

- أهمية الحوافز المعنوية وكذا نمط الإشراف والنظام العرائقي بين الرئيس والمرؤوس في التأثير الايجابي على أداء العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية
- أهمية الاعتناء بالبعد الغير الرسمي للمنظمة والتعرف على أثر ما يعرف بالجماعات الغير الرسمية أو التنظيم الغير الرسمي الذي يساعد الفرد على إشباع حاجاته النفسية وتحقيق أهدافه الخاصة ومن ثم الأهداف التنظيمية
- أيضا التركيز على المكافآت الغير مادية والاعتراف بأهمية دورها في توفير الشعور بالرضا وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للفرد العامل
- التأكيد على أهمية مناخ العمل الجماعي الذي يتقاسم فيه الأفراد العاملين علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مما يؤدي إلى أدائهم للعمل بكل نشاط وحيوية.

¹: ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قالمه، الجزائر، 2016، ص 67

²: نفس المرجع، ص 68.

³: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013، ص ص 83، 84.

بناء على ما تقدم يتضح جليا أن مقاربة ايلتون مايو اختلفت في جوهرها عن اتجاهات المدارس الكلاسيكية من خلال أنها سلطت الضوء على أهمية مراعاة الجانب الإنساني للعامل أثناء التسيير حيث تهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال إدماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على انجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فاعلية الأداء" وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل: التعب ، الملل العلاقات الاجتماعية¹.

تأسيسا لكل ما سبق يتضح أن لهذه النظرية علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمفهوم التمكين للعاملين من خلال منحهم حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب ، فيمكن القول أن التمكين المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلف عبر عقود مضت²، فنجد أنه يظهر بين ثنايا هذه النظرية من خلال اعتمادها لمفاهيم تعبر عنه كالمشاركة والتحفيز وكذا الاتصال الغير الرسمي وأهمية العمل الجماعي، ومن هنا تبرز أهمية التمكين لأنه يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين أيضا يؤدي إلى

سرعة معالجة الشكاوي ومشكلات العملاء، فهو بذلك عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، وهذا ما يؤكد أفندي في مؤلفه مشيرا إلى أن للتمكين أهمية بالغة خصوصا في مساعدة المنظمة على زيادة قدرتها التنافسية و الابتكارية ومن أهميته أيضا نجد³:

✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق

: دليل ارشادي:تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة القاهرة،
ص46¹.

²سعود أمال، فريجة أحمد، مرجع سابق ص401.

³: أفندي عطية حسن: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003، ص،25.

- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
 - ✓ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية
 - ✓ السرعة في اتخاذ القرارات
 - ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة
 - ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي وتحفيز الانتماء التنظيمي
 - ✓ إعطاء العمال مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس كبير اتجاه أعمالهم.
- وفي ما يلي سيتم عرض أهمية التمكين على مختلف المستويات:

جدول رقم 02 يبين أهمية التمكين في جميع المستويات التنظيمية :

على مستوى المنظمة	على مستوى المجموعة	على مستوى الأفراد
العمل على توفير فرص لنمو المنظمة.	تطوير فرق العمل حتى تشعرهم بالفخر والتقليل بالشعور بالوحدة.	زيادة مسؤوليات الموظفين وهذا سيؤدي انتمائهم الى عملهم والتحليل من الدوران الوظيفي.
توفير فرص التطور التنظيمي.	ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم حتى يقدموا أفضل ما عندهم.	زيادة الرضا الوظيفي.
زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.	زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة من خلال الأفكار الجديدة وتفويض الأعمال للعاملين.	تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين من خلال تزويدهم بالمعلومات.
تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.	زيادة قدرة الفريق على التحليل وذلك من خلال حث الفريق على العمل حتى يحس أفراد الفريق أن الإدارة تثق بهم.	زيادة مشاركة الموظفين أي السماح لهم بالقيام بما يرونه صحيح.

المصدر: من عداد الطالبين، استنادا إلى ما ورد في أطروحة كرمية توفيق، ص، ص. 69، 73.

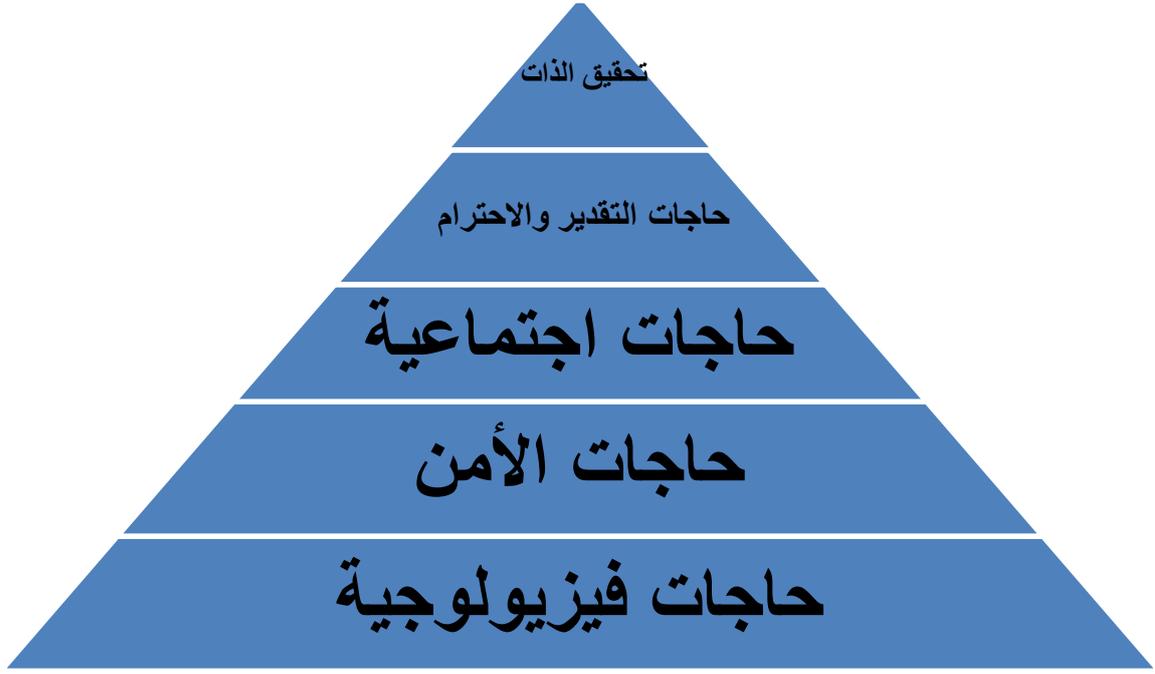
2-2- نظرية أبراهام ماسلو للحاجات:

تعتبر نظرية هرم الحاجات التي وضعت من طرف أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شهرة وانتشارا ضمن التيار السلوكي، نظرا لأنها تعتبر من أهم النظريات التي يمكن للمدير أو المسؤول أن يستفيد منها في توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو مزيد من الجودة في الأداء¹، وقد صنف الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات أساسية، يعبر المستويين الأولين عن الحاجات الدنيا أما بقية المستويات فتعبر عن الحاجات العليا الارتقائية، والشكل الموالي يوضح ذلك²:

الشكل 1: يمثل هرم أبراهام ماسلو للحاجات

¹: ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص102.

²: رواية حسن: السلوك في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص112.



أما بالنسبة لمفهوم التمكين فنلاحظ أنه لم يظهر بشكل جلي في هذه النظرية إلا أن أبراهام ألمح في نظريته عن أهم مؤشرات التمكين من خلال إشارته لحاجة الفرد إلى الاتصال مع غيره ومن ثم بناء علاقات ثقة وهذا ما أدرجه ضمن مستوى الحاجات الاجتماعية، أيضا يظهر التمكين من خلال حاجات الفرد إلى التقدير والاحترام، فالفرد العامل في المؤسسة يسعى دائما الى أن يكون محط اهتمام وتقدير من قبل الآخرين، بالإضافة إلى حاجته لتحقيق ذاتيته في العمل من خلال توسيع نطاق حريته واستقلاليتته عن رؤسائه في العمل، كما اهتمت هذه النظرية بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء وغيرها من المفاهيم المعاصرة في زمننا هذا وفي مقدمتهم تمكين العاملين¹، ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية

¹: ملحم سليم، مرجع سابق ص 31.

لأبراهام حيث يحدد في هذا النموذج خمسة خصائص مهمة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة وسيتم عرضها على النحو الآتي¹:

(1) : تنوع المهام: عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة

(2) : الهوية الوظيفية: تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل دون القيام بعمل مبتور أو بجزء من العمل

(3) : أهمية المهام: عندما تترك الوظيفة أثر على الآخرين داخل أو خارج المنظمة أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين

(4) : الاستقلالية في العمل: لما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل

(5) : التغذية الراجعة: يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح على نتائج عمله ونتائج أدائه.

وتؤكد هذه النظرية أن الأفراد الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص الخمسة سيتمكنون من إثراء للعمل وهذا ما يخلق لديهم حاجة للإنجاز والتميز.

من خلال هذه الخصائص يمكن القول أن أبراهام ماسلو قد أرسى المرتكزات الأساسية لعملية التمكين بصورتها الحديثة وما يدل على ذلك الخصائص التي ذكرها الرواد المحدثون من بينهم الكبيسي، حيث يرى أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا من خلال الخصائص الآتية²:

1. : التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقائهم أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم

¹: محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص36.

²: الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004، ص141.

2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها مكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديونه والاهتمام الذي يحضون به

3. : ثقّتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب

4. : قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لديهم دور فعال في منظماتهم وإحساس الآخرين بأهميتهم والاستماع لهم والآخذ بأرائهم.

ورغم الأهمية البالغة لنظرية أبراهام ماسلو إلا أنها وغيرها من النظريات تعرضت لجملة من الانتقادات من خلال أن تفسيراته ورؤاه طغت عليها الصبغة النفسية أكثر منها الصبغة السوسيوثقافية، أيضا من الانتقادات نجد أنه قام بتجزئة الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد من منطلق أن حاجات الإنسان تؤثر على سلوكه بشكل مجموعة متفاعلة ومتداخلة، وليس بشكل حاجات مستقلة عن بعضها، كما أن أسلوب الإشباع لا يخضع لحتمية الحاجة الهرمية فحسب بل يتدخل في الأمر مستوى الطموح والبيئة التي يتواجد فيها الفرد، والجماعة التي ينتمي إليها والثقافة السائدة¹.

2-3- نظرية ماغريغور دوغلاس:

يعتبر دوغلاس من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية حيث تأثر بدراسات وأفكار الهاوثورن فقدم إضافة لحركة العلاقات الإنسانية في كتابه (الوجه الإنساني من المشروع) وذلك من خلال نظريته التي سماها نظرية X وY ولكل منهما افتراضات قائمة عليها، فنظرية (X) تقوم على الافتراضات التالية²:

1. : الإنسان كسول بطبعه

2. : الإنسان سلبي لا يحب العمل

¹ليليا بن صويلح، مرجع سابق ص102.

²هاني خلف الطروانة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص215.

3. : لا يعمل الإنسان بكل طاقاته

4. : يفضل الفرد شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل

5. : يحفز العامل من خلال زيادة الأجر والمكافآت المادية فقط

6. : يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل .

فمن خلال هذه الافتراضات يتضح أن هناك العديد من العقبات والتحديات أمام مفهوم التمكين فتطبيقه في المنظمات ليس اختياراً سهلاً بل هو عبارة عن عملية متشابكة ذات عناصر متداخلة تحتاج لجهود كبيرة لتطبيقها على أرض الواقع ومن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين العاملين ما يلي¹:

✚ عدم رغبة المدراء في تطبيق مفهوم التمكين لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ؛

✚ اعتبار التفويض أحد مرادفات التمكين، فيتم المساواة بين التمكين وتفويض السلطة؛

✚ تجاهل اختلاف الظروف بين المنظمات؛

✚ إغفال حاجات المشاركين في السلطة؛

كذلك نجد أن هناك معوقات أخرى تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي²:

✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛

✓ زيادة لعبئ والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛

✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛

✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛

✓ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛

¹:أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، رسالة ماجستير ادارة عامة،

غير منشورة، تخصص موارد بشرية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2021، ص316.

²:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة،

جامعة المنصورة، 2007، ص، ص 81،82.

✓ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة فالمديرون للعمل أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف والاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم فقط¹.

وبما أن هذه النظرية مجحفة بحق الإنسان وكانت سلبية تماماً عاد ماغريغور ووضع نظرية معاكسة تماماً لها وهي نظرية (Y) الايجابية، حيث تتفق هذه النظرية مع التمكين فأصحابها يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلية وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين أن لا يشككو بانتماء مرؤوسيهام لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة يصنع عكس ذلك².

حيث تمت الإشارة إلى بعض المتطلبات التي يمكن أن تساهم في نجاح التمكين وهي كالاتي³:

- الثقة الإدارية والتي تمنح من المديرين لموظفيهم
- الدعم الاجتماعي إذ يحتاج الموظفون الدعم ليس فقط من رؤسائهم بل أيضاً من زملائهم ومرؤوسيهام
- الأهداف والرؤيا المستقبلية: إذ يتطلب التمكين الوظيفي إدراك الموظفين لأهداف الإدارة العليا وإستراتيجية المنظمة

¹: ملحم سليم يحي، مرجع سابق، ص32.

²: نفس المرجع ، ص 32.

³: تهاني محمد الجهني: التمكين الوظيفي، أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في منظمات العمل، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، ص ص، 231، 232.

➤ فرق العمل حيث تحتاج المنظمة إلى دعم الإدارة لبناء هذه الفرق ومنح الثقة والسلطة لهم

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

➤ التدريب المستمر إذ يجب أن يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء وظائفهم والمستويات المطلوبة منه والتي تتغير باستمرار ما يتطلب استمرارية التدريب لكل ما يستجد من مسؤوليات ومهارات مطلوبة، ويجدر الإشارة بأن معظم المؤسسات اليوم لا تكفي بالاهتمام بطريقة إدارة موظفيها بل تسعى إلى اتخاذ خطوات إيجابية بهذا الخصوص.

ومن ذلك السعي إلى تمكين العاملين لديها نظراً لقناعة هذه المؤسسة بأن تمكين العاملين إنما يعد أمراً حاسماً بين نجاح المنظمة وفشلها وقد أظهر استطلاع العديد من المؤسسات التي تبنت سياسة العمل، زيادة الإنتاجية وزيادة عدد عملائها معاً، قد لجأت إلى تمكين العاملين فيها وهو الأمر الذي أكسب العاملين إحساساً بالملكية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.¹

2-4- نظرية الشخصية البالغة:

يعتبر كريس أرقريس صاحب نظرية الشخصية الناضجة لكونها تمثل مساهمة في دعم النظريات السلوكية، حيث يعتبر واحداً ممن يؤكدون على أهمية السلوك الإنساني في المنظمات، حيث دعا إلى إمكانية التعامل مع الفرد على أنه يتحرك في حالة سلبية أي كطفل، وبعد أن يكبر يكون أكثر نشاطاً، فهو يتطور من حالة يعتمد فيها على غيره كطفل إلى حالة أكثر استقلالاً عندما يكبر²، من خلال ما تم ذكره يتضح أن هذه النظرية تعتبر

¹: زكية محمود أحمد عريقات، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016، ص ص 28، 29.

²: ليليا بن صويلح: مرجع سابق ص 103.

خطوة مهمة نحو التمكين حيث تنتظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وأنه ليس طفل يحتاج إلى التوجيه والإشراف، والحل من وجهة نظر أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة¹، ومن خلال هذا الطرح تم تحديد مجموعة من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تمكين العاملين في المؤسسة وتتمثل تلك المزايا فيما يلي:²

- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
- زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم؛
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات؛
- التغيير في اتجاهات العاملين داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل؛

ومن هنا يمكننا القول أن هذا الاتجاه كان بمثابة الخطوات التدريجية التي ساهمت بصورة معتبرة وجزلية في ظهور التمكين في المنظمات.

3- التمكين الوظيفي في ظل التيار الحديث :

ركزت المداخل الحديثة على الاهتمام بكل موارد المنظمة وتسييرها بطرق حديثة وإبداعية خاصة منها المورد البشري الذي اعتبرته أصلا من أصول المنظمة ورأسمال يحقق لها ميزة تنافسية، وعملت على استحداث أساليب عمل تميزت بالمرونة وحرية

¹: محمد حسين الوادي، مرجع سابق، ص39.

²: سمير سليمان الجمل: الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019، ص341.

الأفكار والمشاركة بالأهداف والطموحات والتطلعات¹، حيث تتعامل هاته المداخل مع المنظمة بطريقة تختلف عن النظريات السابقة وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات الحديثة:

3-1-نظرية النظم: تأتي هذه النظرية النظرية في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد للنظريات السابقة سواء الكلاسيكية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) واعتبار أن التنظيم نسق مغلق².

حيث جاءت هذه النظرية لكي تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية ومزايا مدرسة العلاقات الإنسانية، أي أنها تقوم على تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ في الاعتبار التنظيم غير الرسمي والاعتبارات الإنسانية في العمل³، فهذه النظرية انطلقت من فكرة أن التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع بقية العناصر الموجودة في المجتمع من تنظيمات مختلفة باعتبار أن كل جزء يكمل الأجزاء الأخرى. فمدرسة النظم لها دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة ومتبادلة التأثير⁴.

حيث ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدل من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون الوظيفة المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال

¹:جلال نجال: الابداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور 03 في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021-2022، ص71.

²: منتظر زهير حسن وآخرون: الفكر الإداري، وجهات نظر معاصرة، نظرية النظم، النظرية الموقفية، وجهات النظر الناشئة كجزء من متطلبات مادة الفكر الإداري، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المصرية، 2021، ص3.

³: عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار العرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص25.

⁴: شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص26.

رؤية المؤسسة كل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعمل المؤهل القادر على المساهمة الفاعلة¹. حيث يعد تمكين الفريق من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق إستراتيجية التمكين يعود بالكثير من الفوائد وبلوغ الأهداف أي أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكين الموارد البشرية.

حيث يؤكد العديد من الباحثين على أن هنالك الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بالاعتماد على تفعيل إستراتيجية التمكين الوظيفي نذكر منها ما يلي:²

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
 - استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الموارد البشرية استغلالا كاملا؛
 - يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة لصنع القرارات واتخاذها.
- وبناء على ما تم ذكره يتضح لنا أن القادة أو المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن خيارا بل ادراك منهم للفوائد المرجوة من عملية التمكين نذكر منها:³

- زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة
- تحقيق الابداع والتميز في إنجاز الأعمال
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين
- تقليل التكاليف من خلال الإعتماد على أفكار الموظفين

¹: يحي ملحم سليم ، مرجع سابق، ص34.

²: عبد الكريم محمود ضوء دعفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص67.

³: اليعقوب، تمارا عادل: ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين لوزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص 6

- زيادة الثقة بالنفس، وتقليل الشعور بالضعف عند العاملين
- قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق بشكل أسرع.

3-2- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كبيراً والتي سعت لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل الهادف لتحقيق رضا العملاء من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة من مختلف المستويات التنظيمية، وكذا خلق ثقافة تنظيمية تسود المنظمة تتوافر فيها المرونة وتتلائم مع مبادئ إدارة الجودة وتحسين العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع أعضاء المنظمة¹، ويعرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها: " مدخل إداري يسعى إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يهدف إلى تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج والخدمة المقدمة"².

وترتكز أهمية الجودة الشاملة في كونها منهجاً شاملاً للتغيير اتجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة³، ومن أساليب الجودة الشاملة نجد أسلوب مشاركة وتمكين العاملين حيث ظهر التمكين في عدة برامج كان القصد منها تشجيعهم ليصبحوا أكثر قرباً من أغراض

¹: فريدة الزينيتي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات،

مجلة الاقتصاد الجديد مجلد 2، العدد 13، الجزائر، 2015، ص ص 92، 93

²: أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،

ط 2006، 2، ص 35

³: حمود خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 72

المؤسسة وأهدافها وتنطلق أهمية هذه العملية من علاقتها بالعنصر البشري الثمين وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر¹.

ويبدو أن مؤشرات نجاح عملية التمكين لها صلة مع ما توصي به فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ يشير "robene" إلى أن التمكين يسعى إلى تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات والتركيز على نوعية المخرجات وكذا تطوير الوعي التنافسي لدى العاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار في القرن الواحد والعشرين، ولم تكن هذه المرامي بعيدة عما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة². حيث يرى دعاة هذه الأخيرة إلى ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنج وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، إذ يرى أن تحسين الجودة يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية والتصرف والمساهمة في اتخاذ القرار³. من خلال ما تم ذكره نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تشاطر كثيراً مع عملية التمكين من خلال تركيزها على ما يلي⁴:

1. فرق العمل: وهو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن مكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً؛
2. فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن

¹: خديجة حريق: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير،

كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 82

²: مهدي صالح السمرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار التحرير للنشر والتوزيع، بغداد، 2007، صص 404-405

³: المرجع السابق، ص 85

⁴: يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، صص 19-20

يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة على انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ المرؤوسين بمضمونها في أقرب وقت؛

3. القيادة: حيث يتطلب من القادة البحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل ما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.
ونجد الجميلي أحد الرواد المحدثين قد حدد عشرة خطوات لتنفيذ عملية تمكين الموظفين وهي كالآتي¹:

➤ تحديد أسباب الحاجة للتغيير ما يساعد إلى الحد من درجة الغموض؛

➤ التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر عملية التمكين؛

➤ تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين؛

➤ تكوين فرق العمل لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية؛

➤ المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة؛

➤ اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.

ونجد أيضا²:

➤ توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين؛

➤ الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو تمكين العاملين في ما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة؛

➤ وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة؛

¹: الجميلي، مطر بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس

الشورى، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 47
²: المرجع السابق، ص 47

✚ عدم استعجال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

3-3 نظرية Z اليابانية:

من الأنماط المطبقة في التنظيمات الحديثة ما يعرف بنمط نظرية Z اليابانية، الذي طورته الإدارة الأمريكية عن بعض الممارسات اليابانية لتتوافق مع البيئة الأمريكية لتطبقها فيما بعد على العديد من المنظمات لديها¹، ويقوم هذا النموذج على جملة فرضيات هي:²

❖ تحقيق تشغيل طويل الأجل الأمر الذي سيؤدي إلى تكوين عمالة شبه دائمة تتمتع بالولاء للمنظمة؛

❖ ترقية بسيطة نسبيا وفي المقابل التركيز على التدريب والتنمية الإدارية؛

❖ تكوين إطارات عامة وفي المقابل سيتم التركيز على التنقل بين الوظائف مع تنويع التدريب حتى يكتسب الفرد إحساسا أفضل بالمنظمة وأنشطتها ككل؛

❖ التركيز على عملية اتخاذ القرارات الجماعية وعلى المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم فيها؛

❖ اهتمام أكبر بإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة وعناية شاملة بالعاملين.

يتضح من فرضيات هذا النمط أن النموذج الياباني في الإدارة يهتم بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ أن قضية مستوى إنتاجية العامل لن تحل من

¹: خالد حامد، مرجع سابق، ص 47

²: نفس المرجع، ص 48

خلال بذل المال أو الاستثمار في البحث والتطوير، فهذه الأمور لا تقوم دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفاعلية¹.

نلاحظ مما تم عرضه أن مرتكزات هذه النظرية قد ساهمت في نجاح كل من اليابان وأمريكا على الصعيد الاقتصادي العالمي، من خلال أنهما أولتا أهمية بالغة لرأسمالها البشري كونه العقل المدبر والمورد غير القابل للنفاد، فهو المخطط المسير وصانع القرار إذ يعتبر بمثابة الأرضية الخصبة التي لا بد من تهيئتها بإتقان والاهتمام بها طمعا في جني ثمار نجاح المنظمة، ومن ثم تميزها في الساحة التنافسية ولعل هذا الاهتمام بالموارد البشرية لا يتم الا من خلال تمكين العاملين، وقد أوردت هذه النظرية في هذا المجال مجموعة من المبادئ التي نلمس بين ثناياها بعض مؤشرات للتمكين الوظيفي نذكرها على النحو الآتي:²

- القرار الجماعي المشترك الدافع للإنتاجية ومن ثم الشعور بالرضا
 - سياسة التوظيف الدائم الذي يساهم في زرع أواصر الثقة والولاء لدى العاملين
 - الدوران الوظيفي الذي يقود الى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام
 - الاشتراك في عملية تحديد الأهداف الذي يعد أساس تحقيق الرقابة الذاتية
- وفي ما يلي سيتم التطرق إلى عرض أهم المراحل التي تمر بها إستراتيجية تمكين الموظفين حسب ما أورده Davis et Goetsch سنة 1997 بالتسلسل التالي:³
- أ. : مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها

¹: الصابر بحري: مطبوعة في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لسنة ثالثة علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2013، ص22

²: ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1993، صص

176، 174.

³: سمير سليمان الجمل، مرجع سابق، ص ص337، 338.

- ب.: مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور المنسق فيستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسبين
- ت.: مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل : تتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين
- ث.: مرحلة التطوير: يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير، حيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات.

4-أهم نماذج التميز التنظيمي :

نظرا للضغوطات و التحديات العالمية التي شهدتها المؤسسات في مختلف القطاعات أدى ذلك لظهور منظمات عالمية و إقليمية رائدة ، أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات و دفعها نحو تفعيل إدارة التميز و ذلك من خلال وضعها لنماذج ذات معايير عالمية تعبر بمثابة المنهج الذي تتبعه المؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي و من أهم هذه النماذج نجد :

4-1-النموذج الياباني:

وهو لصاحبه الياباني ديمينج Deming، ويعد من أقدم النماذج التي استخدمت لإدارة الجودة والتميز في المؤسسات المختلفة، نظرا لاعتماده على مجموعة من المعايير التي تتناول جميع جوانب المؤسسة (سياسات المؤسسة، عملياتها واستراتيجياتها، أهدافها الحالية والمستقبلية.....) بالإضافة إلى تنظيمها العام وهيكلها وطرق توزيع الاختصاصات والمسؤوليات على المستويات الادارية، فضلا عن اهتمامه بعلاقات المؤسسة بعملائها الخارجيين والجهات المعنية¹.

ويهتم نموذج ديمينج الياباني لإدارة التميز التنظيمي بتنمية الموارد البشرية بالدرجة الأولى بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب الحالية والمستقبلية الموجهة إليهم، وكذا اهتمامه بطرق جمع البيانات والمعلومات و حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة

¹: أفكار سعيد خميس: تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة، العدد14، يونيو2017، ص 453.

فضلا عن اهتمامه لمواصفات الخريجين ومدى ملائمة إعدادهم لمتطلبات سوق العمل وغيرها من الجوانب المختلفة التي تهتم بتحقيق التميز¹.

ولقد حدد ديمينج في نموذجه مجموعة من المبادئ التي من خلالها يتم تحقيق التميز التنظيمي وهي:²

- الاتساق بين أهداف المؤسسة وأغراضها والعمل على التحسين المستمر
- تطبيق فلسفة التحسين المستمر، وتقليل التكاليف باستمرار
- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع وظائف المؤسسة وإنشاء مراكز للتدريب
- التخلص من الخوف حتى يتسنى العمل بشكل جيد، فضلا عن توفير أساليب التواصل بين جميع العاملين وتشجيعهم على العمل المستمر لتطوير الأداء
- إزالة الحواجز بين ادارة المؤسسة وأقسامها المختلفة والتشجيع على العمل

الجماعي

- إزالة العوائق التي تحرم العاملين بالمؤسسة من التعبير عن انجازاتهم والتباهي والتفاخر بها وتشجيعهم على الشعور بالثقة والإعتراز
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لترسيخ المبادئ السابقة والعمل على تطبيقها بالمؤسسة والالتزام بها باستمرار.

هذا ما يؤكد " الهلالات2014" في كتابه الذي أورد فيه الشروط الرئيسية لتحقيق

التميز التنظيمي في المؤسسات المختلفة نكرها على النحو الآتي:³

❖ الطموح: وهو الرغبة في أخذ زمام المبادرة لتحقيق الأهداف والطموحات العالية

المستوى والتميزة عن الآخرين

¹: المرجع السابق ، ص 453.

²: نفس المرجع ، ص ص 450، 451.

³:الهلالات، صالح علي عودة: ادارة التميز، الممارسات الحديثة في ادارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص91، 92.

- ❖ الرؤية: أي السعي إلى تحقيق نجاحات مستقبلية من خلال وضع مجموعة من البرامج والخطط القابلة للتطبيق وفق برنامج زمني واضح
- ❖ الثقة بالنفس: وتعني الاقتناع الكامل بامتلاك المؤسسة لمختلف القدرات والإمكانيات والمهارات اللازمة والتي تمكنها من انجاز مهامها الموكلة اليها وتحقيق أهدافها المرجوة وعدم الشعور باليأس
- ❖ القدرة على معالجة المخاطر: والمواقف الطارئة التي تواجه المؤسسة ووضع الحلول المناسبة لأي موقف طارئ قبل حدوثه واقتناص الفرص واستثمارها
- ❖ النقد الذاتي: والاعتراف بالخطأ ومواجهته والاستفادة منه فضلا عن ضرورة تحمل المسؤولية الكاملة عن المهام التي تنجزها المؤسسة
- ❖ الإدارة الفعالة: القدرة على قيادة الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها وتنفيذ الخطط وفق البرامج الموضوعية والالتزام الكامل بالأنظمة واللوائح والتعليمات.

من الجدير بالذكر أن النموذج الياباني يعتبر من أهم النماذج العالمية التي لاقت رواجاً بسبب نجاحها لفعاليتها ولعل من أهم صفات نجاحه نجد:¹

- ديمومة الوظيفة، ونعني بذلك من يلتحق بالعمل في أي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف إلا باختياره أو بلوغه سن التقاعد وهذه الخاصية تقوي من ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون بها
- كما تؤمن الإدارة اليابانية أيضاً بمبدأ عدم الإنفراد في إصدار القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والتعليمات الخاصة بهم، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية سياسة التدريب للأفراد العاملين حيث تعبر عن وجهة نظرهم القائمة على أن يكون هنالك استثماراً بشرياً طويل الأجل طالما أن الفرد باق في المؤسسة عكس الحال في

¹ نبيل بهوي: دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية – عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص66.

النمط الغربي ،حيث نجد الإنفاق على تدريب الأفراد غالبا ما يتم بحذر شديد خوفا على ترك الأفراد لمؤسساتهم وضياع تكلفة التدريب دون عائد .

4-2- النموذج الأمريكي :

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية ، (فنموذج مالكوم بالدريج للتميز) يعتبر منهج للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة وبهذا فمعايير الجائزة تعتبر أرضية خصبة لتحسين فعالية المنظمات ونتائجها على أصحاب المصلحة.¹

وقد انشئ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية حيث رصدت لها مبالغ مالية ضخمة وإمتميازات أخرى² ،لهذا يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن (نموذج مالكوم بالدريج للتميز) قد تم تأسيسه من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:³

- تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والإعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي وكذا المنتجات والخدمات التي تقدمها

¹: الأخصر صياحي: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي—دراسة حالة —مجمع كوندور ببرج بوعريريج ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2019، صص 121، 122.

²: لحسن عبد الله :باشيوة ،أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن ،2013، صص 80.

³ :فاطمة لبوخ :إدارة التميز من مدخل الإبداع والمعرفة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة ،جامعة الجزائر ، الجزائر ،2008-2009 صص 49،50

- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى من التميز
- زيادة تنافسية المنظمات الأمريكية، من خلال الترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء وزيادة التوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز

وهذا ما أكدت عليه نورة عبد الله حزام الشهراني من أهداف التميز التنظيمي في كتابها والتي نذكرها على النحو الآتي:¹

- ✓ تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم ويسهم في نجاح المنظمة وتقدمها
- ✓ زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات
- ✓ توفير المورد البشري الكفؤ، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء
- ✓ زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء
- ✓ زيادة الدقة في أعمال المنظمة اختيار أساليب للعمل بهدف التطوير وتحسين المنتجات والعمليات
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي

¹ نورة عبد الله حزام الشهراني : دور الكفاء الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، بجامعة الملك خالد ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2017 ، ص ص 37 ، 38.

وتعتمد جائزة مالكوم بالدريج للنموذج الأمريكي على مجموعة من المعايير لتحسين الجودة التنظيمية وقد تم تقسيمها إلى سبعة معايير أساسية بإجمالي قدره 1000 درجة وفيما يلي سيتم التطرق لشرح كل معيار على حدى:¹

➤ **أولاً: القيادة (120 نقطة)** :يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيسي للأنشطة والأساليب التي تدفع بالمنظمة إلى التميز ،فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها لخلق بيئة عمل ايجابية تحتضن الإبداع والابتكار

➤ **ثانياً الإستراتيجية : (85نقطة)** :من خلال هذا المعيار يعد تحقيق التميز منظور إستراتيجي وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد ، وإجراء التغييرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي ، بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وخاصة الزبائن

➤ **ثالثاً الزبائن (85 نقطة)** :يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العملاء والأسواق وضرورة بناء علاقات مع الزبائن وكسبهم وتعزيز ولائهم

➤ **رابعاً تحليل المعلومات وإدارة المعرفة (90 نقطة)** :يتناول هذا المعيار جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن ، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات وأساليب استقبالها وتداولها و تخزينها ونقلها

➤ **خامساً المورد البشري (85 نقطة)** : يبحث هذا المعيار عن كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسائلها مما يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه إنجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات

¹ : سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي،الذاكرة للنشر والتوزيع ،بغداد ،العراق 2016 ،ص-ص 424-432.

ونجد أيضا :¹

➤ سادسا العمليات (85 نقطة) : يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية وإدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجا ورغبات الزبائن بالإضافة إلى اعتماد نظام رقابي فعال منعا لحدوث الأخطاء والهفوات مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال

➤ سابعا النتائج (450 نقطة) : يعتبر أهم معيار حيث يستحوذ على 450 نقطة من إجمالي النقاط إذ أنه يركز على تحسين أداء المنظمة في مجالا الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن ،رضا العاملين جودة الخدمة قيمة الشركاء الحصاة السوقية ،النتائج المالية ،نتائج القيادة الإدارة المسؤولية الاجتماعية

4-3- النموذج الأوروبي :

يعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر إذ تم إقرار هذا النموذج عام 1990 والذي أصدرته المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره ومنح جوائزه ،كما يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها² ومن ثم فإن أي مؤسسة تتبع هذا النموذج فإنه يمكنها الوصول إلى مرتبة إدارة التميز ويتحقق إتباعه من خلال الالتزام بتبني مجموعة من الأفكار وأساليب الإدارة التي تتمحور حول النقاط التالية³ :

1 : المرجع السابق ،ص-ص 433-435.

2 : سعد علي الريحان العدي :إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة ،دار اليازوري العلمية ،2022 ،ص74.

3 : عبد الكريم درويش 'إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي' ،مركز بحوث الشرطة ،الشارقة ، 2010 ص ص

• التركيز على النتائج المستهدفة: (تعني الإدارة بالنتائج) ويحقق هذا المبدأ من خلال إلتزام الإدارة بالعمل بصورة متوازنة لمراعاة جماعا أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة

• التركيز على العملاء: أي التأكد من رضا العميل على جودة الخدمات المقدمة

• القيادة وثبات الهدف: تقوم القيادة بدور هام في إنجاز نموذج الإدارة المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقه بأفضل الطرق

• الإدارة بالعمليات والحقائق: إن الأنشطة المترابطة تؤدي إلى فعالية أفضل فتصبح المنظمة أعلى كفاءة عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها

• تنمية الأفراد ومشاركتهم: أن القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين والمشاركة وتدريب الموظفين تحقق لهم إمكانات عالية

• الاستمرار في التعلم والابتكار والتحسين: حيث يمثل التعليم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة ،لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب

ومنه نجد أن هذه النقاط دفعت بالعديد من المؤسسات إلى التميز في مجالها ومنه فإن للتميز التنظيمي العديد من المبررات والدوافع التي جعلت المنظمات تهتم به بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز ومن أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي:¹

▪ التغيير والتطور السريع: حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير ،حيث أن البيئة الحديثة للعمل في كافة المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة ، لذلك كان حتما على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال الميز التنظيمي

¹: تغريد عبد الجعبري : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسة التعليم العالي في الضفة الغربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الخليل فلسطين ، 2009، ص 21.

■ **المنافسة العالمية :** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود أصبح بالإمكان البحث عن السوق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق ، لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي

■ **المحافظة على مكانة المنظمة :** وتعني الحفاظ على مكانة المنظمة من قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها ،من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها

■ **جودة الأداء:** فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء ،وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم ، فهي التي تكسب المنظمات الاستمرارية والتطور في العمل

■ **تطور التكنولوجيا:**التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعال في جميع جوانب العمل لدى المنظمات ومنه فان تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية مما يوفر استمرارية وتقدم المنظمة

وإلى جانب هذه الدوافع فإن أي منظمة متميزة تعمل من خلال مجموعة من المبادئ وهذه المبادئ مشتركة مع أضل الشركات على مسوى لعالم حيث تتمثل فيما يلي:¹

❖ **مبدأ القابلية للتغيير :** ويعني توفر المناخ والمواقف الايجابية والثقافة الكافية

❖ **مبدأ الاستقلالية :** وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تصنع التميز وتتخذ

ماتراه مناسباً للتفوق

¹ : نورة منشي بن فؤاد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية ،2017 ،ص ص 26، 25.

❖ مبدأ الإقتراب من الزبائن :من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة
و ضمان جودة المنتج

❖ مبدأ ديمقراطية القائد :بمعنى الخروج عن نمط البيروقراطية وذلك من خال توسيع
دائرة اتخاذ القرار، وكذلك الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية

❖ مبدأ البساطة والتسهيل :ويعتبر عامل ايجابي في المنظمات المتميزة
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي لا يتحقق إلا من خلال تحقق مبادئه
الأساسية المذكورة مما يتوجب على المؤسسات الالتزام بها حتى تسهم في نجاحها
وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

4-4-النموذج الجزائري :

يعد النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي ، وهو في
جوهره امتداد لنماذج عالمية سبقة مثل النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والياباني ،
حيث اقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج
حكومي ، وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي سنة 2002¹

✓ ويقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها
من نماذج التميز المشار إليها سابقا ، حيث تعتمد عملية التقييم على ثمانية معايير
وتمثل سبعة منها العوامل أما المعيار الثامن خاص بالنتائج ، وتقدم المنظمة
الراغبة في الحصول على الجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير ، وتبرز
فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها

¹ : شوقي قبطان :النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي ، المجلة الجزائرية للاقتصاد
والمالية ، العدد 01 أبريل 2014 ، ص 111.

في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز¹ وتستند عملية التقييم على أساس سلم مكون من 1000 نقطة وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها²

✓ التزام الإدارة: يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة، وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والتميز

✓ الاستراتيجية والأهداف: يبين هذا المعيار مدى توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة

✓ الإستماع إلى الزبائن: وذلك من خلال قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها

✓ أساليب المنظمة في معالجة الشكاوي: ودرجة انعكاس ذلك على مخرجا المنظمة وخدماتها المرافقة

✓ التحكم في النوعية: ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص مواصفات السلع والخدمات المقدمة وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية

✓ قياس الجودة: وذلك من خلال كيفية اختيار المنظمة المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها على عمليات التحسين والتميز

✓ ونجد كذلك³

¹ : شهدان عادل الغرابوي : إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2020 ، ص

42.

² نفس المرجع ، ص ص 42-45.

³ : المرجع السابق ص، 45.

✓ تحسين الجودة: يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ،وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة ، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات

✓ النتائج :ويم التركيز على النتائج التالية :

-نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن

-نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال

-نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربح

-نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في المخرجات

■ ومن خلال هذه المعايير سنسلط الضوء على المعوقات وأكبر العقبات التي تواجه تميز المنظمات ولأن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي لا يتكون إلا من خلال العمل الجماعي ، ومنه فإن المنظمات تحاول مواجهة هذه العقبات والمعوقات التي تواجه تميز تنظيمهم ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :¹

■ عدم وضوح قوانين المؤسسة حول الخطط والآليات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز

■ ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز ،التي تتناسب مع احتياجات المتميزين

■ مقاومة التغيير والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير ، والوقت الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير

■ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات ووسائل الاتصال وغيرها

وأيضا يرى الفياض أن معوقات التميز تكمن فيما يلي :²

-عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي ،بسبب التكاليف التي يفرضها هذا التغيير .

¹ : نورة عبد الله حزام الشهراني ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 45 ،46.

² :محمود الفياض :أثر النمط القيادي على الابداع الإداري في الشركا الصناعية ،المساهمة العامة الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ،عمان ،1995، ص33.

-الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة .

5-علاقة التمكين الوظيفي بالتميز التنظيمي :

إن مقارنة تميز المنظمات الإدارية يعود في الأساس إلى مقارنة تميز أدائها مع بقية المنظمات الأخرى المنافسة لها ،من خلال أنها تقوم بوضع أسس فعالة للتحسين و تحريك الجهود اللازمة التي تحقق من أهدافها عبر تسريع عملية التغيير ووضع إستراتيجيات بديلة لسد الفجوات و تحقيق الاستمرارية و البقاء و التميز ،و نجد أن ذلك لا يتحقق إلا عبر تفعيل إستراتيجية التمكين الوظيفي للموارد البشرية عن طريق اختيار و بناء فرق فعالة و تزويدهم بالمهارات اللازمة من خلال كسب ثقتهم وكذا ترسيخ الولاء و الانتماء لديهم و ذلك لا يتحقق إلا من خلال إدارة فعالة تمتلك رؤية و إستراتيجية مؤسسية واضحة¹، وكذا تهيئة الظروف المساعدة للتمكين مما يؤدي إلى الثقة و الأمان و الشعور بالرضا الوظيفي و بالتالي تحفيزهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية و من ثم تحقيق التميز التنظيمي.

حيث أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الأفراد و خاصة في المستويات الدنيا ،ثقافة قوية ترفع من روح التعاون و الالتزام و توفر الثقة و الأمان و الشعور بالرضا الوظيفي و الولاء للمنظمة ،و هذا لما يحتويه من قيم عليا و تقاليد مؤسسية ، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين و إمكانياتهم الوظيفية ،و يبقى القائد بعد تفويضه لبعض من سلطاته مراقبا ناصحا ليتأكد فيما كان الشخص القائم بالمهمة محتاجا لتوجيهات إضافية ،و هل يحتاج إلى مساعدة و دعم لتأصيل خبراته و

¹: ليلي زقار ، فاطمة بالقرع :أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية ،المجلد6، العدد2022،1الجلفة ، الجزائر ،ص71.

إستمرار تقدمه و هذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة و بلوغ التميز
التنظيمي¹

أسباب تبني التمكين الوظيفي لتحقيق التميز التنظيمي :

لقد تعددت الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين بغية الوصول إلى
تحقيق التميز و من أهمها نجد ما يلي²:

✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز
عملهم

✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمية

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية منها للحفاظ على تطوير
المنافسة

✓ أهمية سرعة اتخاذ القرار

✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة

✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء التنظيمي

نستنتج مما تم ذكره أن التمكين الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تمهد الطريق
أمام المؤسسات في مختلف القطاعات على خلق فارق وميزة تنافسية تضمن بها
استمراريتها في سوق العمل و من ثم تميزها ، بما معناه أن التميز ما هو إلا تحصيل
حاصل لتفعيل إستراتيجية التمكين لما له من أثر بالغ الأهمية حيث أن هذا الأخير يمكن
اعتباره أحد أهم أسلحة المنظمات المعاصرة التي تستخدمها في مواجهة التحديات
المرتبطة بالأسواق والمنافسة و العولمة و الجودة ،فالتمكين الوظيفي يتيح للمنظمات
فرصة الحصول على أقصى ما لدى مواردها البشرية من جهود و أفكار لخدمتها و العمل

¹:هاشم حمدي رضا :التميز الإداري في منظمات الأعمال ، دار الراية، عمان ، الأردن ،2016،ص173.

²:السيد رجب السيد إبراهيم عيد :التميز المؤسسي و صناعة القرار،بحوث و أوراق ملتقى صناعة القرار والتميز
المؤسسي من منظور قانوني و إداري -،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة ،2014،ص120.

على ترقيتها و من ثم تحقيق تميزها ،و ذلك عن طريق كسب ثقة موظفيها و توجيههم و دعمهم من خلال إشراكهم في صناعة القرارات و تحفيزهم على العمل بشكل جماعي بما يضمن مستويات عالية من الاتصال بينهم .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ، يمكن القول بأن فكر التمكين للموارد البشرية لم يبلور في صورته الجلية إلا مع نهاية ستينيات القرن الماضي ، من خلال أن ما طرحه رواد مدارس التيار الكلاسيكي من أفكار يتنافى تماما مع ما تدعو له مبادئ عملية التمكين ،حيث أنهم نظروا للعامل على أنه آلة لتحقيق الأرباح مجردة من كل إبداع و تفكير، يحفز فقط عن طريق المكاسب المادية ،أما في ما يخص المدارس السلوكية فتعتبر السباق في تحفيز نشوء أولى بوادر التمكين عبر تسليطها الضوء على جانب المغفل للعامل في المدارس الكلاسيكية و المتمثل في الجانب الإنساني ، أيضا من خلال أنها أبرزت أهمية الجماعات الغير رسمية و الحوافز المعنوية في تعزيز انتماء وولاء

العامل للمنظمة ،لكن كل هذا كان لغرض مصلحي و هو الرفع من إنتاجيته و من ثم تعظيم أرباح للمنظمة ، وهذا ما انتقده رواد المدرسة النقدية لهذا فإسهامات رواد المدارس السلوكية تعتبر جهودا قاصرة لم تطرح فكر التمكين بشكل كافي و جلي ،الذي ظهر تحديدا و بشكل مصرح به مع النظريات الحديثة و خاصة مع العالم كريس أرقريس في نظريته الشخصية البالغة ، حيث أن النظريات الحديثة التي تم عرضها آنفا تتفق على أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات و المسؤوليات بل يمكن اعتباره دعوة صادقة للعاملين للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات و من ثم السعي وراء تحقيق ما يسمى بالتميز التنظيمي .

تمهيد:

تعددت الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التمكين الوظيفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي ،والتي تناولته من زوايا مختلفة ،وقد تنوعت هذه الدراسات فمنها المحلية ومنها العربية وكذا الأجنبية ، وقد قامت الباحثتان بمراجعة نقدية لهذه الدراسات التي فادت البحث في شتى مراحلها مع الإشارة إلى ابرز مواضع ضعفها ومواطن التقصير فيها ،محاولين رصد جوانب الاتفاق والاختلاف وتبيان الفجوة البحثية ،التي حاولت تغطيتها الدراسة الحالية .

ونود الإشارة إلى أن الدراسات السابقة التي تم مراجعتها كانت في الفترة الزمنية الممتدة من 2008 إلى غاية 2022 حيث توزعت على العديد من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي .

1- عرض الدراسات السابقة المحلية:

الدراسة رقم 01:دراسة كرمية توفيق :2018 تحت عنوان : تمكين العاملين -دراسة حالة - شركة الاسمنت بسور الغزلان من إشراف الدكتور :علي عبد الله مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ,والتي هدفت إلى معرفة هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري ؟¹ .

من هذا الإشكال ارتأى الباحث طرح بعض الأسئلة الفرعية نذكر منها :

1 - هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ؟ أم تطور بالتدرج التاريخي للفكر الإداري ؟

2- هل التمكين أصبح ضرورة للمنظمات ؟

3- هل يجب توفير مناخ مناسب لنجاح التمكين ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات ومن أهمها :

1 - تمكين العاملين يعطي لهم مزيدا من المسؤوليات والسلطات وأصبحت المناداة بهذا

المبدأ خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها

2 - للتمكين مكون هام في الفاعلية التنظيمية والإدارية

ومن اجل دراسة الموضوع (تمكين العاملين) وتحليل جمع أبعاده اعتمد الباحث على

المنهج الوصفي التحليلي ,وتم استخدام أدوات لجمع البيانات المقابلة والملاحظة والاستبيان

لاختيار عينات موزعة على كل الدوائر والمصالح .

في الأخير خلص الباحث إلى إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي

إن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي

تحقيق أهداف المنظمة.

*متوفرة على الرابط التالي:www -univ -bouira .dz

وجه الاستفادة من الدراسة :

لقد أفادتنا هذه الدراسة في تحديد الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات وبالتالي

انتقاء ما يتناسب مع موضوع دراستنا

الجدول رقم 03: يبين مضمون دراسة كرمية وفيق

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
دراسة كرمية توفيق حول تمكين العاملين - دراسة حالة بشركة الاسمنت بسور الغزلان	هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيدا من النجاح الإداري ؟	قصديه	وصفي تحليلي	المقابلة الملاحظة الاستبيان	الجزائر	- التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 02: دراسة برني لطيفة (2015) ,تحت عنوان :اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية , دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة بولاية بسكرة¹.

وهي عبارة عن رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة , تحت إشراف الدكتور موسى عبد الناصر ,حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين ببعدين الإداري والنفسي , ومدى إدراكه لدى الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية الوظيفية للموارد البشرية انطلقت هذه الدراسة من إشكال مؤداه :ما هو اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات ؟ وتتفرع من هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكر أهمها :

1 - هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين النفسي للعاملين يعزى باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ؟

2 -هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى التمكين الإداري للعاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ؟

تطرقت الباحثة أيضا إلى وضع فرضيات لهذه الدراسة نذكر الفرضية الرئيسية منها :لا وجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة

تمثل المنهج المعتمد في هذه الدراسة المنهج الإستنتاجي إضافة إلى كل من المنهج الإحصائي والتحليلي , ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة لولاية بسكرة معتمدة على عينة متعددة المراحل مبررة ذلك

*متوفرة على الرابط التالي:thesis.univ.biskra.dz

بأن مجتمع الدراسة كبير الحجم ,واعتمدت على المقابلة المفتوحة (غير المقننة أو غير المهيكلة) وكذا أداة الاستبيان

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج في انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في ممارسة التمكين الاداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة يعزى لخصائص العاملين الشخصية والوظيفية .

وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في تحديد المراجع والكتب التي اعتمدنا عليها في الإطار النظري ،وبالتالي وفرت علينا الجهد والوقت المستغرق في البحث لان هناك شح في المراجع الورقية .

الجدول رقم 04:يبين مضمون دراسة برني لطيفة

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
برني لطيفة أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة	ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة	متعددة المراحل	استنتاجي تحليلي إحصائي	مقابلة (غير مقننة) +استمارة	ولاية بسكرة الجزائر	-لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في ممارسة التمكين الاداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة يعزى لخصائص العاملين الشخصية والوظيفية

المصدر:من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 03:دراسة أبو بكر بوسالم (2015) تحت عنوان دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية 'المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل من إشراف الدكتورة وسيلة العشعاشي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه¹ '

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل 'وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل إلا وهو التمكين الاداري بأبعاده (الاستقلالية 'الكفاءة 'المعنى 'تطوير العمل)ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي إذ تمثلت أبعاده في (تميز قيادة 'تميز مرؤوسين 'تميز الهيكل التنظيمي 'تميز الإستراتيجية 'تميز الثقافة التنظيمية) وتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :هل هناك دور للتمكين الاداري في التميز التنظيمي ؟ ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية :

1/ هل هناك دور للتمكين الاداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل
2/ هل هناك دور للتمكين الاداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

3/هل هناك دور للتمكين الاداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل.

وفي ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

1/لايوجد دور للتمكين الاداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل
2/ لايوجد دور للتمكين الاداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

1 متوفرة على الرابط التالي : Dspace –univ- Tlemcen .dz

3/لايوجد دور للتمكين الاداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدم استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة العشوائية الطبقية التي بلغ تعدادها (340) مفردة بالإضافة إلى استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن هناك دور للتمكين الاداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة

وجه الاستفادة من الدراسة :

أفادتنا الدراسة في اختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة والأساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات

جدول رقم 05: يبين مضمون دراسة بوسالم أبو بكر

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	ابرز النتائج
أبو بكر بوسالم تحت عنوان دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي	هل هناك دور للتمكين الاداري في التميز التنظيمي	عشوائية طبقية	وصفي	استبيان	الجزائر	إن هناك دور للتمكين الاداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 04: دراسة بوسنة نسرين (2020) تحت عنوان اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر ,جيزي ,اوريدو ,موبيليس)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين بأبعاده , (المعلومات ,الموارد الثقة ,التحفيز) والتميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (التميز القيادي ,التميز البشري ,التميز الاستراتيجي ,تميز الخدمة) وتحليل طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وتحقيق التميز المؤسسي ,مبرزة معالم الإشكالية في التساؤل الرئيسي الآتي :ما أثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الرعية أهمها:

-هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية؟

-هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطورت استمارة وزعتها على عينة قصديه قدرها (50) عامل في الوكالات التجارية للاتصالات كأداة لجمع المعلومات وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المحصلة من الاستمارات للتأكد من وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :التأكيد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين لتحقيق التميز المؤسسي .

¹ على الرابط التالي : www.asjp.cerist.dz متوفرة

وجه الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أبعاد المتغير الثاني وهو التميز التنظيمي كذلك أفادتنا في التعرف على المجال التطبيقي للدراسة.

جدول رقم 06: يبين مضمون دراسة بوسنة نسرين

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
دراسة بوسنة نسرين (2020) تحت عنوان اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	ما اثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر؟	قصديه	وصفي تحليلي	استمارة	قسنطينة الجزائر	التأكيد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين لتحقيق التميز المؤسسي .

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 05: دراسة حملة عز الدين وبودرهم كنزة (2020) بعنوان تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي¹

تمثلت مشكلة الدراسة في ما دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي؟ وتفرع من هذا الإشكال مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1/ ما هو واقع ممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

2/ ما هو مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

3/ هل هناك علاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

¹. على الرابط التالي : www.asjp.dz متوفرة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة موبيليس كمجتمع للدراسة والمكون من 76 موظف، وتم تصميم استبانته وتوزيعها على عينة قدرها 45 موظف في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

- وجود مستوى مرتفع لممارسة التمكين في مؤسسة موبيليس، ووجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي.

وجه الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أبعاد المتغير الثاني وبناء الإطار النظري للدراسة من خلال ما أتاحتها من أدبيات حول التميز التنظيمي

جدول رقم 07: يبين مضمون دراسة حملة عز الدين وبودره كمنزة

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
حملة عز الدين وبودره كمنزة بعنوان: تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي ¹	ما دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي	عشوائية	وصفي	استمارة	الجزائر	وجود مستوى مرتفع لممارسة التمكين والتميز التنظيمي في مؤسسة موبيليس

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹متوفرة على الرابط التالي :: www.asjp.dz

دراسة رقم 06: دراسة زقار ليلي وبلقرع فاطمة (2022) بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة¹

حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية للدراسة في: مامدى تأثير تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟ وتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1/ مامدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ؟
2/ ما هي الأهمية النفسية لأبعاد التميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر؟
ولحل مشكلة البحث قامت الباحثتان بدراسة ميدانية مستعينين بالإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ,وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ,حيث تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج spss.
وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تبني تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع ,وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط
- تبين من خلال الانحدار الخطي البسيط أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجزائر .

وجه الاستفادة من الدراسة : أفادتنا هذه الدراسة في اختيار الميدان المناسب للدراسة وفي صياغة الإشكالية وكذلك في الإطار النظري وذلك من خلال ما أتاحتها من أدبيات حول التمكين والتميز .

¹ :متوفرة على الرابط التالي: www.asjp.terist.dz

جدول رقم 08: يبين مضمون دراسة زقار ليلي وبلقرع فاطمة

الدراسة	مشكلة الدراسة	المنهج	العينة	الأداة	البلد	ابرز النتائج
زقار ليلي وبلقرع فاطمة بعنوان: اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي	مامدى تأثير تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي	وصفي تحليلي	عشوائية	إستبانة	الجلفة الجزائر	تبنى تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع, وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 07: دراسة عبد الرحمان باي قايد (2022) بعنوان التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة -المسيلة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه¹

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر اعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددها 188 والمتمثلة في إطارات ملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر

¹متوفرة على الرابط التالي: Thesis.univ.biskra.dz

حيث قام الباحث بتوزيع كأداة لجمع البيانات ,واستخدم مجموعة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات والتوصل إلى استنتاجات الموجودة في كل من برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة

-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة

وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبانة وكيفية تحليل البيانات

جدول رقم 09 :يبين مضمون دراسة عبد الرحمان باي قايد

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
عبد الرحمان باي قايد التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية	ما علاقة الوظيفي بتمكين الهوية التنظيمية ؟	قصد به	وصفي تحليلي	استبانة	المسيلة الجزائر	-وجود علاقة بين الشعور (بأهمية العمل و التحفيز الذاتي)وبين تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات

المصدر:من إعداد الطالبتين

1-1- أوجه اتفاق و اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية :

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا جليا مواطن الاتفاق و الاختلاف بينهم والتي نذكرها على النحو الآتي :

• من حيث وجهي الدراسة: اتفقت جل الدراسات التي تم عرضها في واحد من متغيرات الدراسة سواء متغير التمكين الوظيفي أو التميز التنظيمي ، وهناك دراسات جمعت بينهما كدراسة حملة عز الدين وكنزة بودرهم ، ودراسة بوسالم أبو بكر

• من حيث أبعاد الدراسة : أسهمت الدراسات السابقة في مساعدتنا على تحديد أبعاد دراستنا حيث تشابهت أبعادنا مع بعض أبعاد الدراسات الآتية : دراسة بوسنة نسرين (تميز قيادي ،تميز بشري ،تميز الخدمة) ودراسة بوسالم أبو بكر (تميز قيادي ،تميز بشري)،دراسة برني لطيفة في بعد (اتخاذ القرار)،دراسة كرمية توفيق (الاتصال)،حملة عز الدين (تميز القيادة ،تميز المرؤوسين ،الاتصالات الفعالة) دراسة زقار ليلي (تميز موارد بشرية ،تميز القيادة) واختلفت مع بقية الأبعاد من خلال أنهم تناولوا التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من جوانب أخرى ،كدراسة عبد الرحمان باي قايد (الشعور بأهمية العمل ،التحفيز الذاتي ،الالتزام بروح الفريق ، الحرية والاستقلالية) ودراسة برني لطيفة في بعدي (أسلوب العمل التنظيمي،المشاركة)

- من حيث هدف الدراسة :لقد كانت أغلب الدراسات التي تم التطرق إليها غايتها معرفة الأثر والعلاقة والمدى ،باستثناء دراسة أبو سالم أبوبكر ، وحملة عز الدين وبودرهم كنزة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في هدف مشترك وهو تحديد الدور
- من حيث ميدان الدراسة :بخصوص مجال تطبيق الدراسة فلقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة زقار ليلي ودراسة بوسنة نسرين في الميدان وهو المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر ، أما فيما يخص بقية الدراسات فقد تنوعت مجالات تطبيقها بين مستشفيات وشركات عمومية ومؤسسات صناعية و أخرى تربوية
- من حيث منهج الدراسة :اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي غير أن هذا يعتبر خطأ كون التحليل يعتبر من العمليات الأساسية في المنهج الوصفي ،وبهذا اعتمدنا عليه كونه الأكثر ملائمة مع طبيعة دراستنا ،أما بخصوص دراسة برني لطيفة فهي الدراسة الوحيدة التي استخدمت المنهج الإستنتاجي التحليلي الإحصائي
- من حيث أدوات الدراسة :عمدتك الدراسات التي تم عرضها إلى الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لتقصي الحقائق من مجتمع البحث باستثناء دراسة كرمية توفيق الذي استعان إلى جانب الاستبيان بالمقابلة والملاحظة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية
- من حيث مجتمع الدراسة :تنوعت عينات الدراسات السابقة بين قصدية وعشوائية وأخرى متعددة المراحل وهذا ما يتعارض مع دراستنا الحالية التي شملت كل أفراد مجتمع الدراسة .

2-عرض الدراسات السابقة العربية:

الدراسة رقم 01: دراسة أسماء سالم النصور (2010) تحت عنوان اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي -الأردنية تحت إشراف الدكتور محمد عبد العال أنعيمي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن خصائص المنظمة بأبعادها المتمثلة في (فرق العمل ,الحوار ,تمكين واتصال) في تحقيق التميز المؤسسي المتمثلة أبعاده في (القيادة ,موارد بشرية ،العمليات، المعرفة ،التميز المالي)واستنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

-ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خصائص المنظمة المتعلمة ؟
-ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة فرضيات أهمها:

-لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على عينة قصدية تمثلت في 194موظف كما استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-امتلاك وزارة التعليم العالي جهاز استعلامات يزود الوزارة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمة المقدمة كما قدمت الباحثة توصيات أهمها :تحسين عمليات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية الداخلية وذلك من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الأعمال ومدخل المنافسة .

وجه الاستفادة من الدراسة : أفادتنا هذه الدراسة في صياغة الإشكالية وخاصة في المتغير الثاني

جدول رقم10: يبين مضمون دراسة أسماء سالم النصور

الدراسة	مشكلة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
---------	-------	--------	--------	--------	-------	--------------

¹:متوفرة على الرابط التالي :www.meu.edu.jo

					الدراسة	
دراسة أسماء سالم النصور تحت عنوان اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي	ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خصائص المنظمة المتعلمة ؟	قصديّة	التحليل الوصفي	الأردن	-امتلاك وزارة التعليم العالي جهاز استعلامات يزودهم بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمة المقدمة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 02 :دراسة محمد عطار (2011) تحت عنوان مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين من إشراف الأستاذ ماجد محمد الفراء -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ،فلسطين حيث قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير¹

سعت الباحث من خلالها التعرف على مستوى كل من التمكين الاداري والإبداع الاداري في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية ،أيضا التعرف على مدى وجود فروق في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لخلفيات المبحوثين الشخصية والوظيفية ومن هذا المنطلق فان مشكلة هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل ما مستوى التمكين الاداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ،مامدى أثره على الإبداع الاداري لدى العاملين وكإجابة محتملة لهذا التساؤل قام الباحث بصياغة مجموعة من الرضيات الإحصائية نذكر منها ما يلي :

¹بمتوفرة على الرابط التالي : <http://mobta3ath.com>

1- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة ,فرق العمل ,التدريب ,الاتصال الفعال ,تحفيز العاملين) في مستوى الإبداع لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والإبداع الاداري لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة

لاختبار صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتطوير استبانته كأداة لجمع البيانات مستخدماً أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (266) استبانته وبهذا خلصت الدراسة إلى أن أفراد مجتمع البحث يوافقون على توفر التمكين الاداري بأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين كما وافقوا على توفر الإبداع الاداري وتأثير التمكين الاداري فيه بصفة ملحوظة ,في الأخير أوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الاداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحت عليه.

وجه الاستفادة من الدراسة : أفادتنا هذه الدراسة في تحديد مجتمع البحث .

جدول رقم 11:يبين مضمون دراسة محمد عطار

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
دراسة محمد عطار تحت عنوان مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين	التمكين الاداري في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ,وما مدى أثره على الإبداع الاداري لدى	مسح شامل	الوصفي التحليلي	الاستمارة	فلسطين	أن أفراد مجتمع البحث يوافقون على توفر التمكين الاداري بأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين كما وافقوا على توفر الإبداع الاداري وتأثير التمكين الاداري فيه بصفة ملحوظة

					العاملين	
--	--	--	--	--	----------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 03: دراسة عبد المعطي محمود البحيصي (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة- تحت إشراف الدكتور توفيق حلمي الاغا قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير¹

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة والذي تبلور في الإشكال الآتي: ما دور تمكين العاملين (فرق العمل، تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، الثقافة التنظيمية) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) لدى العاملين في الكليات التقنية لمحافظة غزة؟ هذا الأخير تفرع بدوره إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكر منها:

1- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات غزة؟

2- ما دور تفويض العاملين في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات غزة؟

3- ما دور المشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات غزة؟ وللاجابة على هذه التساؤلات تم تطوير إستبانة بغرض جمع البيانات حيث قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستبانة وفي الختام توصلت الدراسة إلى أن

¹: على الرابط التالي: www.alazhar.edu.ps متوفرة

أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، يليه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، أيضا أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميز المؤسسي لجميع لبعاده (القيادي، البشري، الخدماتي) بدرجة كبيرة. وجه الاستفادة من الدراسة : أفادتنا هذه الدراسة في تحليل البيانات الخاصة بمحور تميز الخدمة.

جدول رقم 12: يبين مضمون دراسة عبد المعطي محمود البحيصي

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
عبد المعطي محمود البحيصي دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي	ما دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية	العينة العشوائية الطبقية	وصفي تحليلي	استبانة	غزة فلسطين	أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم أيضا أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميز المؤسسي بدرجة

كبيرة					لمحافظات غزة؟	
-------	--	--	--	--	------------------	--

المصدر : من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 04:دراسة عطا الله بشير النويقه (2014)بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف¹

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

1-مادى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف من وجهة نظر المبحوثين ؟

2-ما هي الأهمية النسبية لأبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الطائف ؟

ولقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم إستبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبينكما أظهرت الدراسة وجود اثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي

وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في تحليل بيانات الدراسة

جدول رقم 13 :يبين عطاالله بشير النويقه

¹متوفرة على الرابط: journals.ju.edu.jo

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
عطا الله بشير النويقه بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التمميز التنظيمي	البحث عن اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التمميز التنظيمي	قصديّة	وصفي	استبانة	الطائف	وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين , كما اظهرت الدراسة وجود اثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز ابعاد التمميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 05: نسرين علي الزهراني (2019) تحت عنوان التمكين وعلاقته بالتميز

التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى¹

هدفت الباحثة إلى محاولة تحديد التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من

وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى , والتعرف على الفروق بين

¹متوفرة على الرابط التالي: journals.iugaza.edu.ps

المتوسطات وفقا لمتغيرات المسمى الوظيفي سنوات الخدمة الرتبة العلمية, اعتمدت الباحثة فيها على المنهج الوصفي الإرتباطي, واشتملت الدراسة على 86 قائدا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتمثلت أداة الدراسة في إستبانة لمع البيانات, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر القيادات الأكاديمية قد كان متوسطا

- أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر القيادات الأكاديمية قد كان متوسطا أيضا

- أن هناك فروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة

أم القرى من وجهة نظر قياداتها ناتجة عن اختلاف مستويات المستوى الوظيفي ولقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعة للتمكين لتفعيل التميز التنظيمي من اجل التحسين المستمر.

وجه الاستفادة من الدراسة : أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أبعاد موضوع دراستنا وكيفية ربطه بالمتغير التابع

جدول رقم 14: يبين مضمون دراسة نسرين علي الزهراني

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
---------	---------------	--------	--------	--------	-------	--------------

نسرین علي الزهراني تحت عنوان التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي	محاولة تحديد التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما	عشوائية	وصفي ارتباطي	إستبانة	أم القرى السعود ية	-إن مستوى التمكين في جامعة أم قد كان متوسطا -أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى قد كان متوسطا أيضا
---	--	---------	-----------------	---------	--------------------------	---

المصدر : من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 06 :تهاني محمد الجهني (2020) تحت عنوان التمكين الوظيفي أهدافه ,فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل قدمت هذه ضمن الدراسات الاجتماعية لجامعة الملك سعود¹

سعت الباحثة من خلالها إلى التعرف على المتغيرات المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي والكشف عن علاقته بكل من (أداء العاملين , والرضا الوظيفي , والانتماء الوظيفي)مستخدمة منهج تحليل المضمون حيث أن مجتمع الدراسة متمثل في المصادر الثانوية من الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة متبعة العينة المسيرة أو ما يسمى بالعينة المتاحة وهي احد أنواع العينات الغير احتمالية وأخيرا يتضح من خلال الإجابات عن أسئلة الدراسة أن للتمكين الوظيفي دور بارز في تنمية الابتكار والإبداع للموظفين كما أن له تأثير في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين مما يساهم في استقرار العمالة داخل المؤسسة

¹:متوفرة على الرابط التالي: Egjsw.journal.ekb.eg

وجه الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مراجع الإطار النظري الخاص بالتمكين الوظيفي

جدول رقم 15: يبين مضمون دراسة محمد الجهني

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
هاني محمد الجهني تحت عنوان التمكين الوظيفي أهدافه ،فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل	ما هي المتغيرات المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي والكشف عن علاقته بكل من (آداء العاملين , والرضا الوظيفي , والانتماء الوظيفي)	/	تحليل المضمون	/	السعودية	للتمكين الوظيفي دور بارز في تنمية الابتكار والإبداع للموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 07: دراسة نجوى وفائي سليم (2020) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية جامعة 06 أكتوبر محافظة الجيزة مجلة الدراسات الإنسانية¹

¹متوفرة على الرابط: Kimdipvblishe.com

قامت الباحثة في بلورة إشكال دراستها على النحو الآتي : ما هو تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الخاص ؟ ويتفرع من التساؤل التساؤلات الفرعية ونذكر أهمها :

- 1- ما هو اثر الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية وبين تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي , تميز الخدمة المقدمة , تميز بشري , تميز المنتج) ؟
- 2- ما هو اثر الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وقد اقتصرنا على عينة قصدية تمثلت في العاملين في إدارة الموارد البشرية , ومن ينوب عليهم في جامعة 6 أكتوبر بالجيزة -مصر - حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة أن للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية اثر كبير على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الخاص خاصة التحفيز , أيضا أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومستوى التميز المؤسسي .

وجه الاستفادة من الدراسة السابقة : أفادتنا هذه الدراسة في تحديد المنهج الملائم للدراسة

جول رقم 16 :يبين مضمون دراسة نجوى وفائي سليم

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	ابرز النتائج
---------	---------------	--------	--------	--------	-------	--------------

إن للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية اثر كبير على تحقيق التميز المؤسسي	السعودية	الاستبانة	الوصفي	قصديّة	ما هو تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي	نجوى وفائي سليم بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي
---	----------	-----------	--------	--------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الدراسة رقم 08 :دراسة منى شعبان عثمان (2020) بعنوان التميز التنظيمي

كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر¹ تكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من مظاهر القصور الإداري بالجامعات الحكومية بمصر ,من بينها البيروقراطية الإدارية ,وضعف تفويض السلطة ,وقد هدفت هذه الدراسة إلى عرض إطار نظري حول التميز المؤسسي ,والمشاركة التنظيمية وعرض وتحليل جهود جامعات (راد فورد الأمريكية ,أكسفورد البريطانية ,ملبورت الاسبانية) في مجال المشاركة التنظيمية ,وتحقيقها لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وبالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات لتتوصل فيما بعد إلى آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية وأسفرت على وجود ارتباط قوي بين متغيريها

¹متوفرة على الرابط: Journals.ajsrp.com

وجه الاستفادة من الدراسة: أفادتنا هذه الدراسة في الاستعانة بها في تحليل بيانات الدراسة

جدول رقم 17: يبين مضمون دراسة منى شعبان عثمان

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
دراسة منى شعبان عثمان بعنوان التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية	وجود العديد من مظاهر القصور الإداري بالجامعات الحكومية بمصر	قصديّة	وصفي	الاستبانة	مصر	وجود ارتباط قوي بين متغيريها

المصدر: من اعداد الطالبتين

2-1 أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية:

- من ناحية وجهي الدراسة :اتفقت متغيرات الدراسة الحالية مع دراسة عبد المعطي البحيصي ودراسة علي الزهراني ودراسة عبد الله النويقه في كونهم تناولوا بالدراسة كل من التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي ،أما فيما يخص بقية الدراسات الأخرى فقد قامت بدراسة كل متغير على حدى
- من ناحية أبعاد الدراسة :فقد تشابهت أبعاد دراستنا مع الكثير من الدراسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة البحيصي (تميز قيادي ،تميز بشري ،تميز الخدمة)وكذا دراسة نجوى وفائي سليم (تميز قيادي ،تميز بشري ،تميز الخدمة) ودراسة هيثم محمد عطار (اتصال فعال)
- من ناحية الهدف :اختلفت أغلب الدراسات مع دراستنا الحالية كون أن هدفهم الرئيسي البحث عن العلاقة والأثر ومدى تواجد فروق بين متغيرات الدراسة باستثناء عبد المعطي التي اتفقت مع دراستنا في التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي
- من ناحية الميدان :أجمعت مختلف الدراسات العربية على أن طبيعة الموضوع المعالج يتلائم بصفة خاصة مع المؤسسات الخدمائية (كليات ،مؤسسات تعليم العالي الخاص ...)هذا ما ساعدنا في انتقاء ميدان الدراسة بعناية ألا وهو المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر فرع-تبسة-
- من ناحية المنهج :اتفقت أغلب الدراسات السابقة على تتبع المنهج الوصفي التحليلي ولقد أشرنا سابقا أن هذا يعد خطأ لهذا عمدنا على تتبع المنهج الوصفي ،أما فيما يخص دراسة محمد تهاني الجنيهي فقد استخدمت منهج تحليل المضمون كونها تعتبر دراسة كيفية وهذا ما يتخالف مع دراستنا التي جمعت بين الأسلوب الكمي والكيفي
- من ناحية مجتمع الدراسة :عمدت أغلب الدراسات العربية إلى اختيار عينات احتمالية عشوائية (طباقية ،منظمة ...) ما عدى دراسة هيثم محمد

الطار الذي اعتمدت دراسته على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد

مجتمع دراسته وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية

- من ناحية أدوات الدراسة : لم يتم ذكر في أي من الدراسات السابقة العربية أنهم قاموا بالاستعانة بأداتي المقابلة والملاحظة أثناء جمع البيانات من مجتمع الدراسة بل اكتفوا بالاستبيان فقط ،وهنا يبرز الاختلاف مع دراستنا الحالية كوننا استعنا بكل من أداة الملاحظة والاستمارة وكذا المقابلة لتكون دراستنا أعمق وأدق وأشمل .

3- عرض الدراسات الأجنبية السابقة :

دراسة رقم 01: دراسة kimanzi kimolo (2013) ،بعنوان the relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities¹

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات تمكين الموظف وتأثيره على أداءه وتمثلت عينتها في 173 موظف ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات وكذلك الإحصائيات الوصفية كالوسط الحسابي ، الترددات والنسب المئوية ، وتقنية الارتباط ، ومن أبرز نتائجها أن التدريب يعزز الموارد البشرية وقدرة أداء مهامهم ، وأنه كان من الأسهل إنجاز المهمة من خلال الفرق بدلا من الأفراد ، وأن الموارد البشرية في هيئات التطوير الإقليمية متفقيين على وجود تفويض السلطة وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في إعداد الإطار النظري لمتغير التمكين.

جدول رقم 18:يبين مضمون دراسة kimanzi kimolo

¹: متوفرة على الرابط التالي : <http://erepository.uonbi.ac.ke>

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز نتائج
Kimanzi kimolo (2013)	تحديد العلاقة بين ممارسات تمكين الموظف وتأثيره على أدائه	عشوائية بسيطة	وصفي	الإستبانة	كينيا	أن التدريب يعزز الموارد البشرية وقدرة أداء مهامهم ، وأنه كان من الأسهل إنجاز المهمة من خلال الفرق بدلا من الأفراد ، وأن الموارد البشرية في هيئات التطوير الإقليمية متفقيين على وجود تفويض السلطة

المصدر : من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 02 :دراسة alnaweigah (2013) بعنوان ، the impact of knowledge management function on the university of al taif¹

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف والسعي نحو اكتشاف أثرها في زيادة موظفيها وتضمنت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين من رتب إدارية مختلفة مكونة من 126 موظف وتم استخدام تحليل البيانات الوصفية وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين anova وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الطائف

وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في اختيار المنهج الملائم للدراسة

جدول رقم19:يبين مضمون دراسة alnaweigah

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الاداة	البلد	ابرز النتائج
دراسة alnaweigah (2013)	مامدى أثر وظائف إدارة المعرفة على الميز التنظيمي لموظفيها	عشوائية	وصفي	استبيان	الطائف	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الطائف

المصدر من إعداد الطالبتين

¹ :متوفرة على الرابط التالي : http // journal-archieves 34.webs.com

دراسة رقم 03 دراسة amir abou elnaga and amen imren (2014)
بعنوان ، the impact of employee empowerment on job
satisfaction theoretical study¹

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظف والرضا الوظيفي من خلال
مراجعة جميع العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة ، وتمثلت عينتها في جميع
موظفي شركت والت ديزني وشركة تويوتا ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع
البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، وكان من أبرز نتائجها أن التمكين من
أكثر الطرق فعالية لمساعدة الموظفين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتحسين
أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها
ممارسة الشركات نوع من أنواع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من
أجل تمكين الموظفين:

وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في اختيار الأداة المناسبة للدراسة

¹ :متوفرة على الرابط التالي: www.usa-journals.com

جدول رقم 20: يبين مضمون دراسة amir abou elnaga and amen imren

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الاداة	البلد	أبرز النتائج
دراسة amir abou elnaga and amen imren (2014)	تحديد العلاقة بين تمكين الموظف والرضا الوظيفي	قصدية	وصفي	استبانة	باكستان	أن التمكين من أكثر الطرق فعالية لمساعدة الموظفين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتحسين أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها -ممارسة الشركات نوع من أنواع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من أجل تمكين الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين

دراسة رقم 04: دراسة babak aghavirdy (2015) بعنوان factors influencing human resources empowerment for organisational excellence¹

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على تمكين الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في إدارة الجمارك حيث تمثلت عينتها في 243 موظف ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع وتحليل البيانات وفي تحليلها تم استخدام ألفا كرونباخ ، والانحدار المتوسط البسيط والمتعدد وفق المنهج التحليلي ، وكان من أبرز نتائجها ان العوامل الشخصية الفعالة للمكين تؤثر على التمكين النفسي للموارد البشرية بشكل كبير ، وأن التمكين النفسي يؤثر بشكل كبير على التميز

¹:متوفرة على الرابط التالي: www.textroad.com

المؤسسي ، وان الوضع الحالي للمنظمة يتعلق بمتغير التميز في مستوى غير مرغوب فيه ومتغير التمكين النفسي للقوة البشرية في مستوى مرغوب فيه وجه الاستفادة من الدراسة :أفادتنا هذه الدراسة في اختيار المنهج الملائم للدراسة

جدول رقم 21:يبين مضمون دراسة babak aghavirdy

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
babak aghavirdy (2015)	معرفة العوامل التي تؤثر على تمكين الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي	قصدية	وصفي	استبانة	إيران	ان العوامل الشخصية الفعالة للمكين تؤثر على التمكين النفسي للموارد البشرية بشكل كبير ، وأن التمكين النفسي يؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي ،

المصدر : من إعداد الطالبتين

3-1-أوجه اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية :

- من جانب وجهي الدراسة :تناولت الدراسات الأجنبية متغيرات الدراسة التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي كل واحد على حدى ما عدى دراسة Babak Aghavirdy التي جمعت بين المتغيرين
- من جانب هدف الدراسة :لاحظنا وجود اختلاف في الهدف الرئيسي لأغلب الدراسات الأجنبية منها من سعت إلى الكشف عن العلاقة مثل دراسة Kimanzi kimolo ودراسة Amir abou elnaga وأخرى اهتمت بدراسة الأثر
- من جانب ميدان الدراسة :تباينت ميادين الدراسة الأجنبية بين (الجامعة ،الجمارك، شركات خاصة)وهذا ما يختلف عن ميدان دراستنا المتمثل في المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر
- من جانب الدراسة :اتفقت جل الدراسات الأجنبية حول اختيار المنهج الوصفي وهو ما يتشابه مع منهج دراستنا
- من جانب العينة :اعتمدت أغلب الدراسات الأجنبية على اختيار عينات عشوائية(بسيطة ،منتظمة) قصدية وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي اعتمدنا فيها على أسلوب الحصر الشامل لجميع المفردات
- من جانب أدوات جمع البيانات :تم الاعتماد على أداة جمع الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في كافة الدراسات الأجنبية ،وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية ،غير أننا اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة

خلاصة :

بعد عرض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع ذات علاقة بمتغيرات الدراسة والتي أعدت في مناطق مختلفة من العالم سواء تلك التي أجريت في الدول المتقدمة أو النامية مثل الجزائر ، فمن الجدير بالذكر أنها ساهمت في إثراء المخزون المعرفي للطلابتين وخاصة الدراسات الحديثة منها ، لكن لابد أن يكون لهذه الدراسة أهميتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات ، حيث تكمن الفجوة العلمية لهذه الدراسة فيما يلي :

أنها الدراسة الأولى في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب علم الطالبتين التي جرت في المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر -تيسة- وتتناول موضوع التمكين الوظيفي للوارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي أيضا ما يميز الدراسة الحالية في أنها تناولت قطاع خدمات الاتصال ، والذي يعتبر التميز التنظيمي فيه من أهم المرامي التي يسعى إليه كونه يرتبط ارتباطا وثيق بعلم المنافسة الذي يتميز بمواكبة التغير والسعي وراء التحسين المستمر استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (كمي وكيفي) وذلك لتكون فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة

أيضا تميزت الدراسة الحالية من ناحية أنها تناولت متغير التمكين الوظيفي بطريقة متجددة لم يتم فيها تكرار الأبعاد التي تم اختيارها في الدراسات السابقة اشتملت الدراسة الحالية على تنوع من ناحية أدوات جمع البيانات من ملاحظة ،استمارة ،ومقابلة حيث أن أغلبها استخدمت الاستبانة فقط ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع التمكين الوظيفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز

التنظيمي وشمول مجتمع دراستها على جميع موظفي المؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر فرع تبسة ، واستخدامها للمنهج الوصفي وتنوع أدواتها.

تمهيد:

يعد البحث العلمي عملة ذات وجهين الأول نظري والآخر تطبيقي، حيث أن قيمة الدراسات العلمية عامة والسوسيولوجية خاصة لا تكمن في جمع المعطيات النظرية فقط بل تتعداها إلى نزول الباحث لميدان الدراسة، من أجل استقصاء الحقائق مستعينا بمجموعة من الإجراءات التي تسهل عليه ذلك.

لهذا وبعد الانتهاء من التطرق إلى الجوانب النظرية التي تخص موضوع دراستنا التي حاولنا فيها تسليط الضوء على أهم العناصر الأساسية الخادمة لهدف دراستنا ، حيث تطرقنا في هذا الفصل والذي يعد بمثابة نقطة الانطلاق في الدراسة الميدانية ،إلى عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة إذ اشتمل هذا الفصل على المنهج المستخدم بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المستقاة من مجتمع البحث ،وأخيرا أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تفرغ وتحليل تلك البيانات ، إلى جانب تقدير مستوى الصدق الاستبيان حسب خبرة المحكمين والأخذ باقتراحاتهم في تعديل بنوده.

ثالثاً: الاجراءات المنهجية:

1-المنهج المستخدم :

حتى تكون الدراسة علمية لابد لها أن تحتوي على منهج علمي تبنى عليه وتسير وفقه ،حيث يعرف المنهج على أنه الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث وهو الخيط الغير مرئي الذي يسير فقرات البحث¹ ،

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي سعت إلى تحقيقها من خلال الإشكالية المطروحة والإجابة على تساؤلاتها بغية اختبار صحة الفرضيات المتبناة ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في تغطية الأطر الفكرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الوظيفي و التميز التنظيمي ،و كذا المراجعة النقدية للدراسات السابقة و البحوث المنشورة ذات العلاقة بهما ، و من ثم تحليل البيانات المستقاة من مجتمع البحث عن طريق اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لذلك ، كون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء مجتمع البحث و توجهاتهم عن طريق جمع المعلومات و تنظيمها و تصنيفها و من ثم تحليلها وصولاً إلى تقديم تفسيرات و استنتاجات التي على أساسها تبنى النتائج ،وذلك بغية التعرف على درجة مساهمة أبعاد التمكين الوظيفي (العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال الفعال) في تحقيق التميز التنظيمي بمختلف أبعاده (تميز أداء الموارد البشرية ، التميز القيادي ، التميز على مستوى الخدمة) لدى العاملين بالمؤسسة الخدمائية لاتصالات الجزائر فرع - تبسة -

2-مجتمع الدراسة :

¹محمد تزهري ،السعيد سماي :طرق البحث العلمي وأسس تطبيقاته ،اليازوري ،عمان ،2017،ص 95 .

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة وموضوع البحث وتتشرك في صفة معينة أو أكثر ، والتي مطلوب جمع البيانات حولها .¹ يجدر بنا الإشارة إلى أننا انتهجنا أسلوب الحصر الشامل لكل مفردات مجتمع البحث طمعا في الحصول على نتائج أدق و أشمل ، و يتمثل مجتمع البحث الخاص بدراستنا في مجمل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- و البالغ عددهم 75 موظف موزعين على النحو الآتي :

- 45 موظف بالمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة -
- 20 موظف بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة -
- 10 موظفين موزعين على نقاط الحضور الموجودة على مستوى أحياء بلدية تبسة (حي سكانسكا ،حي الجرف ،حي فاطمة الزهراء ،حي المرجة) .

3-أدوات جمع البيانات :

تتعدد وسائل وأدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي ، إذ يسمح هذا التنوع والتعدد² للباحث باستخدام أكثر من وسيلة أو أداة لجمع البيانات والحقائق حول مشكلة الدراسة ، وهذا تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته ، وكذا طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح حيث تم الإستعانة بالأدوات المنهجية التالية :

3-1-الملاحظة :تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية حيث تكمن أهميتها في الدراسات الميدانية لأنها تجعل الباحث أكثر اتصال بالمبحوثين ، وتعرف على أنها : المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة³ ، وتمت ملاحظة تواصل وانسجام وتعاون

¹المرجع نفسه ،ص 101

³صلاح الدين شيوخ :منهجية البحث العلمي للجامعيين ،دار العلوم ،عناية ،الجزائر ص 413

العاملين فيما بينهم من مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل لأداء المهام أيضا استقبال العملاء والاستماع إلى شكاويهم. (أنظر الملحق 04).

3-2-المقابلة: تعد المقابلة أحد أهم أدوات البحث العلمي التي تساعد الباحثين في الحصول على المعلومات اللازمة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية وتعرف على أنها: مواجهة بين الباحث والمبحوثين لتحقيق هدف محدد وهو جمع المعلومات عن موضوع البحث¹ وبغرض الوصول إلى معلومات أكثر، قمنا بمقابلة مع رئيس الموارد البشرية بهدف الحصول على (عدد العمال وطريقة توزيعهم في الهيكل التنظيمي من حيث الجنس والعمر)، أيضا تمت المقابلة مع رؤساء المصالح التالية: رئيسة مصلحة الاعلام والاتصال، ورئيسة المالية والمحاسبة للتعرف على أبرز المؤسسات المنافسة لهم، والوسائط الالكترونية المستخدمة وطريقة التواصل مع الزبائن وأنواع ومواسم العروض المقدمة له. (أنظر الملحق 02 و الملحق 03).

3-3-الاستبيان :

بناء على طبيعة البيانات إلي يراد تجميعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تم الاستعانة بالإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد اعتمدنا في الإستان على مقياس ليكرت الخماسي (قوية جدا، قوية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا) والذي يعتبر أحد المقاييس الأكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث الإجابة على عبارات الإسيبان بالدرجة إلي يراها مناسبة وبما أن هذه الخيارات يعبر عنها بمقياس ترتيبي، ولقد قامت الطالبتين بوضع الأوزان التي ترمز لها وهي (ضعيفة جدا 1، ضعيفة 2، متوسطة 3، قوية 4، قوية جدا 5) و كذا حساب

¹رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر 2007، ص247

المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي حاصل قسمة 4 على 5 ،حيث 4 تمثل عدد المسافات و5 يمثل عدد الاختيارات ،وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 0.8

جدول رقم(22):ويبين توزيع مجال متوسط إجابات الأفراد :

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا
من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

و فيما يلي وصف للشكل النهائي للإستبانة المكونة من أربعة محاور :
المحور الأول:يتضمن البيانات السوسيوديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة والتي تتمثل في (الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الفئة السوسيو مهنية ،سنوات العمل في المؤسسة)

المحور الثاني : خصص لاختبار صدق الفرضية الأولى حيث تكون من 11 عبارة أوردنا فيها مؤشرات كل من بعد العمل الجماعي وبعد ميز أداء الموارد البشرية
المحور الثالث: متعلق بالفرضية الثانية ويتضمن 12 عبارة أدرجنا فيها مؤشرا كل من بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبعد التميز القيادي

المحور الرابع: خصصناه للفرضية الثالثة ويتألف من 12 عبارة أوردنا فيها مؤشرا كل من بعد الاتصال الفعال و بعد تميز الخدمة

4- مستوى صدق الاستبيان حسب خبرة المدكمين(الصدق الظاهري للإستبانة)
 الصدق :والمراد به معرفة مدى قدرة أداة جمع البيانات على قياس ما وضعت لقياسه من خلال معرفة مدى تلاؤم عبارات الاستبيان الذي يتم وضعها مع الموضوع المراد دراسته .

بعد بناء الاستبيان واختيار عباراته والسلم الملائم للقياس الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، تم عرضه على الأستاذ المشرف في شكله الأول لتصديحه من الناحيتين الموضوعية والمنهجية ، ليتم بعد ذلك عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة في تقنيات بناء الاستبيان ، وذلك بهدف الإدلاء بأرائهم وتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي أثرت الاستبيان من حيث :

- مدى تلاؤم عبارات الاستبيان مع أبعاد الدراسة أي أنها تقيس أو لا تقيس .
- كذلك من حيث وضوح الهدف من كل عبارة وخلوها من الغموض والمفاهيم الفضفاضة الحاملة لأكثر من معنى .
- مدى بساطة صياغتها اللغوية لأنها ستوزع على أشخاص ذوي مستويات علمية متباينة .

جدول رقم (23): يبين أسماء الأساتذة المحكمين ونخص صائهم وتواريخ التحكيم

المحكمين	القسم	تاريخ التحكيم
جفال منال	قسم علم النفس	2023 / 04 / 08
سيد إدريس عمار	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 08
لطرش فيروز	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 09
قفاف خديجة	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 09
بوعزة عبد الرؤوف	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 10
بلهوشات الشافعي	قسم علم النفس التربوية	2023 / 04 / 10
شاوي رياض	الأنثروبولوجيا	2023 / 04 / 11
بن زاوي إبراهيم	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 11
مالك محمد	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 12
مطلاوي ربيع	قسم علم اجتماع	2023 / 04 / 14

المصدر : من إعداد الطالبتين

فيما بعد تم استرجاع الاستبيانات الموزعة على الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم 11 محكم ، والذين أبدوا بدورهم جملة من التعديلات والاقتراحات القيمة والخادمة لموضوع الدراسة ، ومن أهم هذه الملاحظات نجد :

- اقتراح الأستاذة "قفاف خديجة" حول تغيير مفهوم القيادة بالمسؤول المباشر وذلك في العبارات الممتدة من البند 17 إلى غاية البند 28 المتعلقة بمحور الفرضية الثانية ، مبررة في ذلك أن مفهوم القيادة من المستحسن استخدامه في الجزء الخاص بتحليل المعطيات من خلال إمكانية استدعاء الوعاء التحليلي الخاص به كمقارنة سوسولوجية

- اقتراح الأستاذة "جفال منال" حول إضافة مؤشرين في المحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية وهما: التخطيط و التقييم وقد تم إضافتهما على النحو الآتي :

جدول(24): يبين التعديل المقترح من طرف الأستاذة جفال منال:

27	أقترح على المسؤولين المعنيين خطط جديدة لتطوير العمل
28	أشارك في عملية تقييم ومراجعة المنجزات المحققة في المؤسسة

- كما اقترح علينا الأستاذ "الشافعي بلهوشات" إضافة المؤشرات المتعلقة ببعدهم تميز أداء الموارد البشرية ، فحسب رأي المؤشرات المستخدمة تقيس أداء الموارد البشرية فقط وليس تميزه ، وبناء على هذا الاقتراح تم تعديل البنود لهذا البعد وعليه تم حساب صدق الاستمارة وفق المعادلة التالية :

N : عدد المحكمين الذين إعتبروا البند يقيس

N° : عدد الأساتذة الذين أجابوا ب: لا يقيس

Y : عدد المحكمين

مستوى الصدق :

$$\frac{N - N^{\circ}}{Y} = \frac{35.18}{37} \times 100 = 95.08$$

وهي نسبة هائلة تدل على قابلية هذا الأداء للتطبيق الميداني ،و بهذا يمكن أن نقول أن الاستبيان جاهز لقياس ما أعد لقياسه

جدول (25): يبين عبارات الاستبانة المعدلة بعد التحكيم :

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
06	استفيد من خبرات زملائي في التحكم من أداء مهام منصب عملي	استفيد من خبرات زملائي في التحكم من أداء مهام منصب عملي بكفاءة
07	احصل على توجيه من قبل مشرفي في العمل لما اخطىء في بعض تفاصيل انجاز	تساعدني توجيهات مشرفي في إتقان مهام وظيفتي
09	اشعر بوجود علاقات وثيقة بيني وبين زملائي مما يسهل من انجاز المهام	اشعر بوجود علاقات وثيقة بيني وبين زملائي مما يكرس من روح الإبداع لدي
10	أتشاور مع زملائي حول المشاكل التي تعترض مسار العمل	يشجعني فريق عملي على تقديم حلول ابتكاريه للمشكلات
11	أتناقش مع فريق عملي حول طرق إنجاز المهام	أنتهج مع فريق عملي أساليب جديدة للتطوير من العمل
12	أعتقد بأن العمل يحقق نتائج أفضل عندما أنجزه مع زملائي	أستثمر مهاراتي بشكل أفضل مع فريق عملي
13	يشعرنني فريق عملي بأنني عضو مهم في العمل	يشعرنني فريق عملي بأنني عضو مهم مما يحسن من جودة مهامي
21	يستدعيني قائدي لحضور اغلب الاجتماعات المنعقدة في مؤسستي	يستدعيني مسؤولي المباشر لحضور اغلب الاجتماعات التي تبرمج في مؤسستي

المصدر :من إعداد الطالبين

بعد التعديل النهائي لاستبيان الدراسة تأتي مرحلة توزيعه على مجتمع البحث ، و تم تسليمه باليد من قبل الطالبتين ،للإجابة على أسئلته و جمعه ، كما لم تستدعي الضرورة لمكوثنا مع المبحوثين أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان ، و هذا نظرا لأن أغلب موظفي المؤسسة يحوزون على مستوى تعليمي جيد

جدول(26): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على موظفي اتصالات الجزائر:

الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات المسترجعة	مجموع الاستثمارات	
1	74	75	العدد
1.4 %	98.6 %	%100	النسبة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه قد تم توزيع (75استمارة) وتم استرجاع (74استمارة) أي ما يعادل نسبة 98.6% ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة ،أما بالنسبة للاستمارة المفقودة فصاحب هذا الاستبيان استلمه و تغيب لعدة أيام عن العمل ولم يرجعه رغم رجوعنا عدة مرات للمؤسسة.

5-أساليب التحليل المستخدمة :

بعد عملية جمع المعلومات والبيانات من المؤسسة محل الدراسة لموضوعنا الذي تنوعت أدواته بين الاستبانة والملاحظة والمقابلة ،اعتمدنا على الأسلوب الكمي والكيفي معا :

أ- الأساليب الكمية :تمثلت في :

الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في حساب معادلة لاوشي لصدق الاستبانة و عرض خصائص مجتمع البحث باستخدام الأشكال الهندسية والتمثيلات البيانية بالإضافة إلى حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين و مقياس المتوسط الحسابي لتحديد درجة المساهمة في كل عبارة و في كل محور

والانحرافات المعياري لتحديد درجة استجابات المبحوثين و المقياس
الإستدلالي كاي التربيع لجودة المطابقة .

ج-الأساليب الكيفية : و تم توظيفها في تحليل مضامين المقابلات و كذا في شرح
وتفسير وتحليل الأرقام والنسب والمعطيات الإحصائية إلى دلالات علمية ذات صبغة
سوسيوتنظيمية لاستخلاص النتائج .

خلاصة :

اوردنا في هذا الفصل مجمل الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في الدراسة ويمكن القول أن الطالبان في هذا الفصل قد تأكدتا من صلاحية الاستبيان للتطبيق النهائي في ميدان الدراسة إلى جانب تحديد أهم الأساليب الكمية والكيفية لمعالجة بيانات التحقيق الميداني وتفسيرها.

تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرض لتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة - المتعلقة بمجموعة من المسائل ذات الصلة بالتمكين الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي و ذلك بالاعتماد على برامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. spss، لنتطرق في ما بعد لمناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ثم الأطر النظرية وكذا مقارنة تلك النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، لمعرفة مدى توافقها أو اختلافها معها ، ثم الوصول لاستخلاص النتائج .

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء ومحاولة تحليلها بإرجاعها إلى دلالاتها السوسيوتنظيمية، وفي ما يلي سيتم عرض و مناقشة النتائج المستقاة من أفراد مجتمع الدراسة على النحو الآتي :

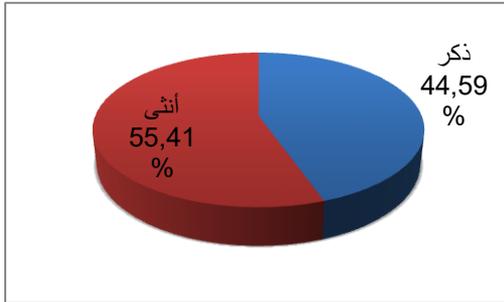
1-1 - عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات السوسيوديمغرافية)

أ: حسب متغير الجنس :

الشكل (02): دائرة نسبية تمثل توزيع

أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير

الجنس



الجدول رقم (27):

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	33	44.6
أنثى	41	55.4
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول أعلاه والشكل الموضح أن نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة أكبر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (55.4%) ، بينما قدرت نسبة الذكور بـ: (44.6%) ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات الخدمائية تميل إلى توظيف النساء على حساب الرجال و ذلك بسبب قدرتهن على التواصل مع الفاعلين الاجتماعيين (الزبائن) و

الإنصات إلى مطالبهم وشكاويهم بكل صبر نسبيا أكثر من الرجال ، أيضا بسبب قدرة المؤسسة على تكليف النساء بمزيد من المهام مقارنة بالرجال فبالرغم من تعرضهن إلى العديد من الانقطاعات التي تجعل من الصعب العودة إلى مسار العمل سريعا ، إلا أن النساء يحققن نتائج أفضل من الرجال في ذلك فحسب نتائج الدراسة التي أجراها معهد بونيمون ، وهو شركة استشارية بحثية مستقلة فإن تشتت انتباه النساء أثناء العمل أقل من تشتت انتباه الرجال حيث يمكن للنساء العمل لفترات أطول من دون تشتت انتباههن ، مما يؤدي إنجاز المهام في وقت قصير¹ ، أيضا يمكن إرجاع هذا التفاوت في النسب إلى أن النساء يملن إلى تقلد المناصب التي تتشابه مع أدوارهن في المنزل كالتعليم و الإدارة وتقديم الخدمات و هو ما أكده دراسة عادل بغزة و صلاح الدين عمراوي الموسومة بعنوان عمل المرأة في الجزائر² بالإضافة إلى أنها وظائف لا تحتاج إلى بنية مرفولوجية و مجهود بدني كبير، لكن رغم أن نسبتهم تعتبر الأكبر إلا أن النساء لن يستطعن أن يضمن الكثير للمؤسسة حتى إن تم تمكينهم و ذلك راجع لكثرة المسؤوليات الملقاة على عاتقهن كالأشؤون الأسرية وتنشئة الأطفال خاصة بالنساء للنساء المتزوجات ، حيث يقمن بالأعمال المطلوبة منهن لا غير .

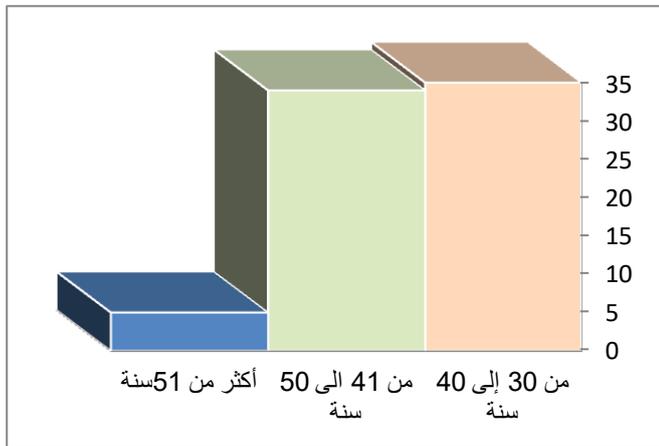
ب: حسب متغير السن

¹<http://www.aljazeera.net>

²عادل بغزة ،صلاح الدين عمراوي :عمل المرأة في الجزائر ،منظمة المرأة العربية جامعة باتنة1،الجزائر

جدول رقم(28) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
 شكل رقم (03): مدرج تكراري يمثل توزيع أفراد
 مجتمع

الدراسة حسب متغير السن



متغير السن	التكرار	النسبة %
من 30 إلى 40 سنة	35	47.3
من 41 إلى 50 سنة	34	45.9
أكثر من 51 سنة	5	6.8
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

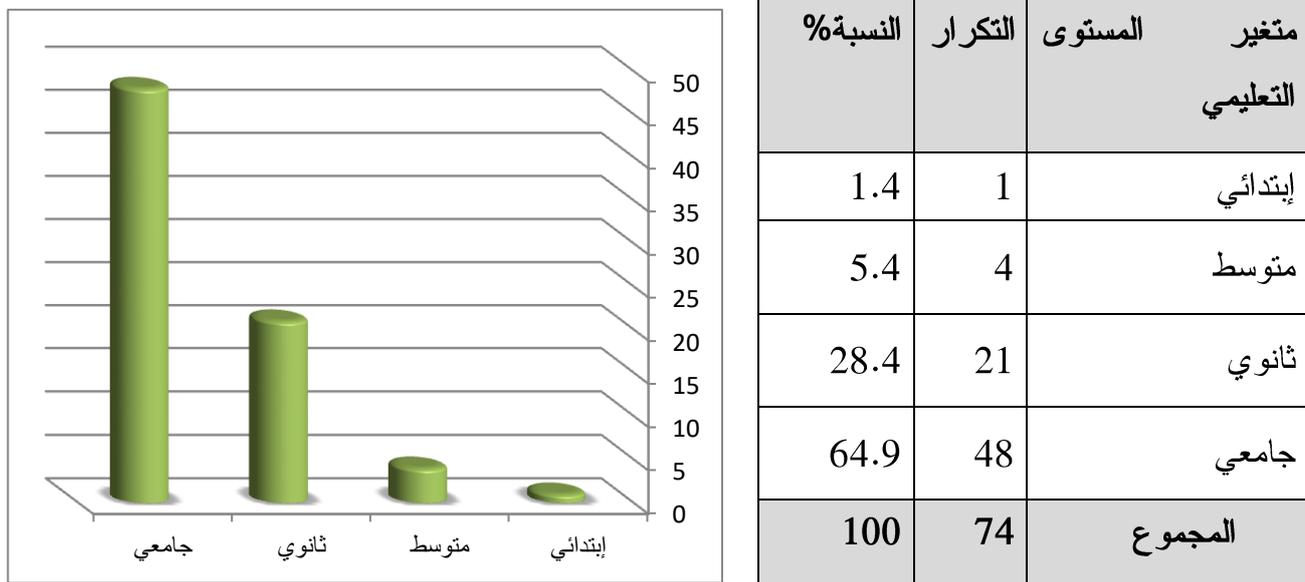
spss

بينت نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية مجتمع الدراسة هم ضمن الشريحة العمرية التي تنتمي إلى المجال (من 30 إلى 40) حيث بلغت نسبتهم (47.3%) ثم تليها الشريحة العمرية من (41 إلى 50) سنة بنسبة (45.9%) وأخيرا الشريحة العمرية من (51 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (6.8%) ، من خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- يغلب عليها فئة الشباب ،حيث تعتمد المؤسسة على فئة متوسطي السن كون الأفراد في هذه المرحلة يكونون أكثر نشاطا وقدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل وأكثر تأقلا مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة ، كذلك يمكن أن نستنتج أن الإطارات المتقدمة في السن قد أحيوا إلى التقاعد وبالتالي قامت المؤسسة بتوظيف إطارات جدد ،مما يبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة لا تعتمد على استثمار ذوي الخبرة من عمالها المتقاعدين عبر وضعهم في هيئة استشارية تعتبرها كمرجع لحل المشكلات التي قد تعترض مسار المؤسسة ، هذا ما أكدته دراسة أجرتها جمعية علوم النفس التي جاءت نتائجها على أن

كبار السن ممن تجاوزت أعمارهم الخمسين يصدرن أحكاما أكثر دقة ،وذلك لتمتعهم
بذكاء أقوى وأكثر نضج لما يملكونه من خبرات متراكمة¹، حيث أن الموظفين من كبار
السن هم الأمثل لتدريب الموظفين الأصغر سنا والأقل خبرة فبالنسبة للمؤسسات اليابانية
لا يعني التقاعد الراحة والاستمتاع بالحياة، بل يبقى على تواصل مع المؤسسة ،هذا ما
يميز النموذج الياباني للتميز عن غيره من النماذج الأخرى .

ج: حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(29) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة شكل رقم (04):أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع
حسب متغير المستوى التعليمي الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه و الشكل الموضح أن الفئة الغالبة في مجتمع الدراسة هي فئة
الجامعيين ،حيث بلغت نسبتهم (64.5 %) من إجمالي النسب ثم تليها فئة المستوى
الثانوي بنسبة (28.4 %) تليها فئة المتوسط ب (5.4 %) وأخيرا فئة الإبتدائي ب (1 %)
،ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة المهام في مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب درجة
عالية من الاحترافية والقدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة ،و كذا إتقان

¹[http //ae .linkedim.com](http://ae.linkedinim.com)

التعامل مع البرامج التقنية خاصة في مصلحة الإعلام والاتصال ، أيضا يمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الحاملين لشهادات جامعية هم الأكثر طلبا في سوق العمل أما بقية الأفراد فهم الأكل حضا في الحصول على مناصب عمل في مؤسسات مرموقة مثل مؤسسة اتصالات الجزائر

د: حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

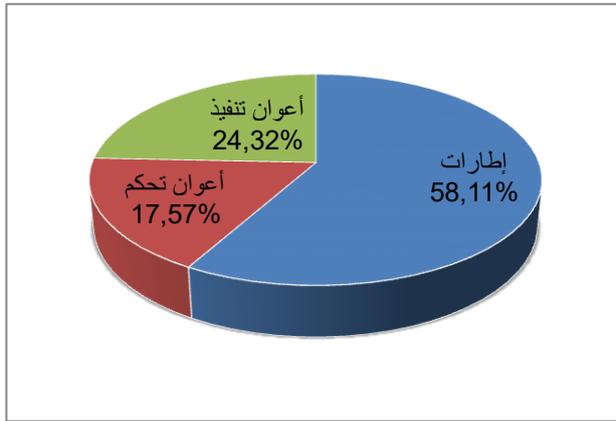
جدول رقم (30) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة

حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

شكرا رقم (05):

دائرة قسبية تمثل توزيع البيان لافراد مجتمع الدراسة حسب متغير

ير الفئة السوسيو مهنية



الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة %
إطارات	43	58.1
أعوان تحكم	13	17.6
أعوان تنفيذ	18	24.3
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج الجدول أعلاه و الشكل الموضح إلى أن الإطارات تمثل النسبة الأكبر في العينة، حيث قدرت نسبتهم بـ: (58.1%)، مما يعكس أن الدراسة شملت العديد من الإطارات في المؤسسة. ويلاحظ أن عدد الأعوان الموجودين في فئة "أعوان التنفيذ" يعد أقل بكثير من عدد الإطارات، حيث قدرت نسبة هذه الفئة بـ: (24.3%)، بينما قدرت نسبة الأعوان الموجودين في فئة "أعوان التحكم" بـ: (17.6%) ، و يمكن تفسير هذا التوزيع بأن الإطارات تمثل الفئة الأكثر تأثيراً وقدرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة، ولذلك فإنه من المهم تمكينهم وتمكين مهاراتهم لتحقيق التميز التنظيمي. ويمكن القول أيضا أن المناصب المتاحة في المؤسسة تتلائم أكثر مع فئة الإطارات بالنظر إلى أن

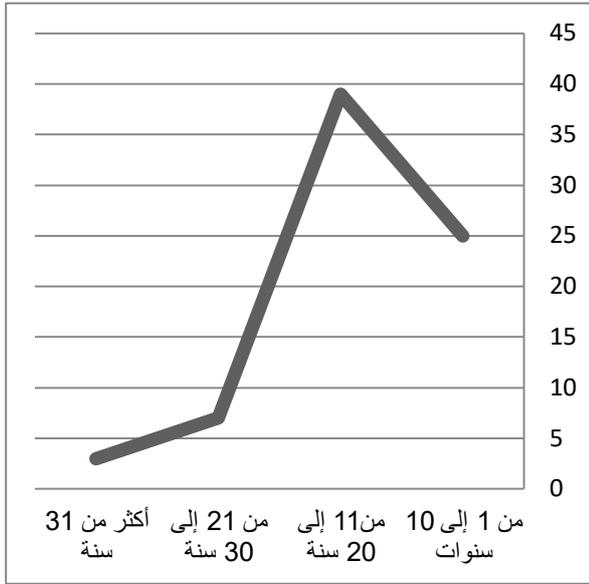
المناصب الإدارية في المؤسسة تتطلب مستويات عالية تتولى التسيير وفقا للمهام الممنوحة لها.

ه: حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة

جدول رقم(31): يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة شكل رقم (06): منحي بياني يمثل توزيع أفراد مجتمع

الدراسة حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة

حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة



متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 10 سنوات	25	33.8
من 11 إلى 20 سنة	39	52.7
من 21 إلى 30 سنة	7	9.5
أكثر من 31 سنة	3	4.1
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه و الشكل الموضح إلى أن الخيار الأكثر تكرارا كان من فئة (من 11 إلى 20 سنة)، حيث حقق هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ: (52.7)، تليها الفئة من (1 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ: (33.8%)، في حين سجلت باقي الخيارات مستويات منخفضة كما هي موضحة في نتائج الجدول حيث سجلت الفئة (من 21 إلى 30 سنة) ما نسبته (9.5%) وفي الأخير سجلت الفئة (أكثر من 31 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة جدا قدرت بـ: (4.1%)، ومنه يمكن القول أن التنوع في سنوات خبرة الموظفين بالمؤسسة يعتبر مؤشر جيد، فالعناصر التي تمتلك خبرة مهنية عالية يمكن أن تعكس خبرتها على العناصر الأقل خبرة ، أما بقية الموظفين فتعتبر بالنسبة لهم فرصة

تعليمية ممتازة تزيد من رصيدهم المعرفي في ما يخص مهام وظائفهم ، وهو ما سيؤدي حتما إلى أداء متوازن يسهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها و من ثم تميزها .

1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية)

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة بعد العمل الجماعي في تحقيق بعد تميز أداء المورد البشرية.

جدول رقم (32): يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور درجة مساهمة العمل الجماعي في تميز أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة المساهمة	قيمة ك ²
		قوة جدا	قوية	متوسطة	ضعيف	ضعيف جدا				
01	التكرار	01	04	27	39	03	3.53	0.726	قوية	79.78
	النسبة	1.4	5.4	36.5	52.7	4.1				
02	التكرار	1	5	24	41	3	3.54	0.744	قوية	80.865
	النسبة	1.4	6.8	32.4	55.4	4.1				
03	التكرار	2	3	21	47	1	3.57	0.723	قوية	106.000
	النسبة	2.7	4.1	28.4	63.6	1.4				
04	التكرار	1	3	23	44	3	3.61	0.699	قوية	93.838
	النسبة	1.4	4.1	31.1	59.5	4.1				
05	التكرار	0	3	27	43	1	3.57	0.599	قوية	65.892
	النسبة	0	4.1	36.5	58.1	1.4				
06	التكرار	0	3	21	45	5	3.70	0.656	قوية	61.135
	النسبة	0	4.1	28.4	60.8	6.8				
07	التكرار	0	2	16	52	4	3.78	0.580	قوية	87.081
	النسبة	0	2.7	21.6	70.3	5.4				

72.486	قوية	0.580	3.73	4	47	22	1	0	التكرار	08
				5.4	63.5	29.7	1.4	0	النسبة	
91.541	قوية	0.745	3.66	5	44	22	1	2	التكرار	09
				6.8	59.5	29.7	1.4	2.7	النسبة	
92.378	قوية	0.562	3.77	3	53	16	2	0	التكرار	10
				4.1	71.6	21.6	2.7	0	النسبة	
74.108	قوية	0.597	3.84	7	49	17	1	0	التكرار	11
				9.5	66.2	23.0	1.4	0	النسبة	
48.378 ^a	قوية	0.267	3.49	إجمالي المحور						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضمن الجدول أعلاه عددا من العبارات تتعلق باختبار صحة فرضية مساهمة العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-، ويمكن تحليل لنتائج هذا الجدول كما يلي:

سجلت عبارة أستفيد من خبرات زملائي في أداء مهامي بكفاءة متوسط حسابي قوي بلغ (3.53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.72) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (79.78) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، وبهذا نستنتج بأن موظفي اتصالات الجزائر يؤكدون على أنهم يستفيدون من خبرات زملائهم في أداء مهامهم بكفاءة، و يمكن تفسير ذلك بأن تعاون عدد من الأفراد على انجاز مهمة معينة يعني مساهمة كل فرد منهم في انجاز جزء منها، مما يسهم في انجاز المهمة الرئيسية بطريقة أكثر كفاءة و فعالية، حيث يسهم عملهم بأسلوب جماعي في مواجهة أي صعوبة في الانجاز، عن طريق تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق ومن ثم تنفيذ المهام .

سجلت عبارة تساعدني توجيهات مشرفي في إتقان مهام عملي متوسط حسابي قوي بلغ(3.54) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.74) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(88.86) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، ويمكن تفسير ذلك على أن العلاقات في بيئة العمل جزء مهم من الحياة المهنية للموظف خاصة تلك التي تجمعها مع مشرفه في العمل ،فالمشرف المثالي يعمل على كسب ثقة المرؤوس ،فيصبح المرؤوس أكثر تقبلا للنقد والتوجيهات فيطمح إلى التخلص من جميع مواطن الضعف لديه ،ويعمل على إتقان مهامه فهو يرغب بأن تكون مهامه وقدراته المهنية ذات كفاءة عالية ترضي رئيسه في العمل ، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقة التي تجمع بين المشرف والموظف بقولها أنه :كلما كانت العلاقات داخل المنظمة طيبة وانسجمت أهداف المشرفين والعاملين معا انسجاما إيجابيا ،أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء ،أما إذا تدهورت العلاقة بينهما وساد سوء الفهم والشك بين المشرفين والموظفين فإن ذلك حتما سيؤدي إلى عدم إمكانية المؤسسة على استثمار مواردها البشرية فيصاب العمل الجماعي بالشلل وهذا ما يؤثر في قدرة المؤسسة على بلوغ ما تصبو إليه من أهداف ومن ثم تحقيق التميز

سجلت عبارة يحفزني فريق عملي على استثمار قدراتي في العمل متوسط حسابي قوي بلغ(3.57) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.72) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(106.0) وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية ،وهو ما يشير إلى أن الموظفين في اتصالات الجزائر يرون بأن عملهم بأسلوب جماعي يحفزهم على تطوير واستثمار قدراتهم في العمل، إذ أن تعاون أفراد العمل معا ضمن فريق هو بمثابة تعاون بين نقاط القوة التي لدى كل منهم ،مما يساهم في معالجة أي قصور قد ينشأ بسبب ضعف القدرات ،بالإضافة

إلى سهولة تناقل الخبرات بين فريق العمل ،حيث يعتبر اليابانيون من الأوائل الذين طبقوا فرق العمل بالتركيز على الرأس مال البشري في المنظمات ،على اعتبار أن الطاقة كامنة تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها عبر تمكينه من العمل الجماعي ،هذا ما تؤكدته أيضا عبارة أستثمر مهاراتي بشكل أفضل مع فريق عملي وهذا ما يتوافق مع النموذج الياباني الذي أكد على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة للاستثمار الأمثل لمواهب أعضاء التنظيم من أجل تحسين الإنتاجية والجودة ومن ثم بلوغ التميز

سجلت عبارة أشعر بوجود علاقات وثيقة بيني وبين زملائي مما يكرس من روح الإبداع لدي متوسط حسابي قوي بلغ(3.61) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.74) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(93.83) وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية ، و بهذا نستنتج أن عمل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن فريق يساعد على بناء أواصر الثقة بين أفراد المؤسسة وتقوية العلاقات بينهم ،مما يساعدهم على تجاوز المشكلات التي تنشأ بسبب اختلافاتهم الفردية ،كما أن بيئة العمل التي يثق ويتعاون فيها الموظفين مع بعضهم البعض تجعلهم يشاركون بحماس ويحققون مستويات إنتاجية عالية مما يحفزهم على تقديم أفكار إبداعية ومتميزة ،عكس الموظفين الذين لا يتعاملون ولا يتقنون في زملائهم في العمل فإنهم يقومون بالأعمال المطلوبة منهم فقط ولا يتجاوزونها ،حيث أكدت دراسة شيماء حلمي ،حامد شحاتة¹ على أن للثقة التنظيمية والتعاون بين عناصر الفريق دور كبير في الرفع من مستوى الإبداع لدى الموظفين والذي يعتبر أحد أسس التمكين الذي تؤكد عليه الدراسات الحديثة

سجلت عبارة يشجعي فريق عملي على تقديم حلول ابتكاريه للمشكلات الآنية متوسط حسابي قوي بلغ(3.57) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.69) وهو ما يدل على أن

¹ شيماء حلمي ،حامد شحاتة: الثقة التنظيمية وانعكاسها على السلوك الإبداعي للعاملين ،دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى جميات دمنهور ،مجلة كلية التربية ،العدد 27 ،الجزء 02 ،2021

هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(65.89) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ،ويمكن أن نفسر ذلك إلى أن عمل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن فريق يشجعهم على تطوير مهاراتهم في حل المشكلات التي يواجهونها في العمل ويمكن تفسير ذلك بأن اختلاف أعضاء الفريق وتنوع خبراتهم ومعارفهم سيساهم في توليد أفكار وخطط مختلفة أيضا من شأنه أن يعزز طرق مختلفة لحل المشكلات ومن ثم اكتساب واحد من أهم مهارات السوفت سكيلينز¹، وهي مهارة حل المشكلات التي يستطيع من خلالها الفرد العامل التفكير بشكل تحليلي وخلاق وهذا هو السبب في أن المبدعين في حل المشكلات هم دائما مطلوبين وبشدة من قبل أصحاب العمل ،وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة هيثم محمد عطار² الموسومة بعنوان مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين حيث أكدت على أن لأبعاد التمكين الإداري مثل العمل الجماعي تأثير قوي في رفع مستوى إبداع العاملين ومن ثم قدرتهم على حل المشكلات .

سجلت عبارة أنتهج مع فريق عملي أساليب عمل جديدة للتطوير من العمل متوسط حسابي قوي بلغ(3.70) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.65) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(61.13) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يبين أن العمل الجماعي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في خلق جو ملائم لخلق فرص وإستراتيجيات جديدة للعمل ،من خلال أن الفكرة الخلاقة تكون ذاتية فردية ،ولكن التطبيق الفعلي لها يكون في إطار العمل الجماعي ،فسيادة روح الفريق تجعل أعضاء الفريق يتبادلون الأدوار بشكل منسق وبطريقة تكاملية تقوم إلى النجاح ومن ثم التميز ،هذا ما تؤكدته نتائج

¹<http://alzahbak.com>

² هيثم محمد عطار:مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين،دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ،مذكرة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،2001

دراسة يوسف علي عيسى أبو جربوع¹ تحت عنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري وهو ما يتناقض مع مبادئ النظرية البيروقراطية التي تقوم بتحديد أساليب العمل مسبقا في إطار قواعد ولوائح وصيغ قانونية، حيث أن مهام أعضاء المنظمة توزع بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لا مجال فيه لأي تطوير وإبداع .

سجلت عبارة يشعرني فريق عملي بأ أنني عضو مهم مما يحسن من جودة مهامي متوسط حسابي قوي بلغ (3.73) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.58) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (72.48) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يشير إلى أن الموظفين في اتصالات الجزائر عند عملهم ضمن فرق ، فإن أعضاء فريقهم يساهمون بدرجة قوية في شعورهم بأنهم أشخاص مهمين ، وهذا ما يحسن من جودة أدائهم للمهام ، وبهذا نستنتج بأن العمل الجماعي يرفع من الروح المعنوية للعاملين إذ أن كل شخص منهم لديه ميزة معينة تجعل أعضاء الفريق يؤمنون به ويتقنون بقدرته على إنجاز المهام المطلوبة ، فالعمل الجماعي قادر على خلق بيئة يفتخر بها الموظفين بإنجازاتهم الشخصية والجماعية ، فيشعر كل عضو منهم بأنه مهم بالنسبة لأعضاء فريقه ، وهنا تمثل جماعات العمل دورا مهما في مساعدة العامل على إشباع حاجته للانتماء ، أيضا فرق العمل كفيلة بإشباع الحاجة لتحقيق الذات والتي جعلها المنظر أبراهام ماسلو² في قمة هرم نظريته، حيث يكون الوصول إليها بعد إشباع كل الحاجات .

سجلت عبارة أواكب مع زملاء عملي المستجدات الحاصلة في مهام عملنا متوسط حسابي قوي بلغ (3.66) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.74) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (91.54) وجود فروق بين استجابات

¹ يوسف علي عيسى أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، المحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014

² شريفة جنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعات حسب هرم أبراهام ماسلو -دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بسكرة الجزائر، 2015

الموظفين ،باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية ،مما يبين أن الموظفين في اتصالات الجزائر ،يرون بأنه من المهم مواكبة التغيرات والتحديات في مهامهم، وأن العمل ضمن فريق يمكنهم من البقاء على اطلاع دائم مع مستجدات سوق العمل ،حيث نستنتج من هذه العبارة أن العمل الجماعي يؤدي إلى الاستجابة للتطورات التكنولوجية ،حيث تعمل فرق العمل على توفير طرق مختلفة لتنسيق العمل ،من خلال تأسيس وتطوير روتين تنظيمي جديد ناتج عن التفاعل بين أعضاء الفريق ،أيضا فرق العمل تعمل على تقليل المعارضة للتغيير فيصبح لأعضاء التنظيم القابلية للتأقلم مع مستجدات سوق العمل ،وهذا ما تؤكدته دراسة أم الخير¹ بعنوان فرق العمل وأثرها على الإنتاجية ، حيث أكدت نتائجها أن العمل بأسلوب جماعي يسهم في تقليل معارضة الأفراد للتغيير .

سجلت عبارة أشعر بأن أهدافي تتوافق مع أهداف فريق عملي متوسط حسابي قوي بلغ(3.77) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.56) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(92.37) وجود فروق بين استجابات الموظفين ،باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية ،مما يبين أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعملون من أجل هدف مشترك ومصلحة عامة ،مما يسهم في تقليل المنافسة بين أعضاء الفريق ،فالمنافسة ضد بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية ،ليست أمرا يساهم في تحسين الإنتاجية العامة ،بل هو أمر يعرقل نجاح المؤسسة ،وهذا ما يؤكدته العالم بيتر دروكر في نظريته الإدارة بالأهداف ،حيث يرى بأن ما تحتاج إليه المنظمات اليوم هو العمل بأسلوب العمل الجماعي والهدف المشترك ،فهو قادر على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ،ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي ،ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهدافهم العامة ،ومن ثم أهداف التنظيم ،وهذا ما أورده قبله العالم الفرنسيهزري فايول في أحد مبادئه المعنون بوحدة التوجيه ،حيث يقتضي هذا المبدأ أن تكون كل مجموعة من المنظمة تعمل لتحقيق هدف موحد .

¹ :أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبدة :فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي ،دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،المملكة العربية السعودية ،2010

سجلت عبارة تعاوني مع فريق عملي يسرع من عملية إنجاز المهام متوسط حسابي قوي بلغ (3.84) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.59) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (74.10) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يفسر تعاون موظفي اتصالات الجزائر يسهم في إنجاز المهام بسرعة خاصة تلك التي تحتاج إلى وقت طويل في حال أنجزت بشكل فردي ، حيث يفسح المجال لمشاركة جميع العاملين الأمر الذي يساعد في إنجاز العمل بسهولة وبطرق عديدة ، وهذا ما تؤكدته دراسة الصالح نفسي¹ حيث ترى بأن تعاون أعضاء الفريق أمر يسرع من إنجاز المهام بسهولة ويقلل الأخطاء ، ويعمل على تحقيق الأهداف بأقرب وقت ، حيث يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بقطاع الخدمات الذي يتكامل بصفة آلية ، فلا يمكن الاستغناء على أي عضو من أعضاء فريق العمل مما يجعل عملهم أكثر دقة وتميزا .

1-3- عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثالث (تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي)

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة بعد عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز القيادي .

¹ :الصالح نفسي : تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالقطاع الصحي ، عين التوتة باتنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2021 .

جدول رقم(33): يبين التحليل الاحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور
درجة مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز القيادي.

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	قيمة كا ²
		ضعيف جدا	ضعيف فة	متوسطة	قوية جدا	قوية جدا				
12	التكرار	2	8	41	16	7	0.873	متوسطة	64.784	
	النسبة	2.7	10.8	55.4	21.6	9.5				
13	التكرار	3	6	39	20	6	0.880	متوسطة	61.270	
	النسبة	4.1	8.1	52.7	27.0	8.1				
14	التكرار	1	10	43	16	4	0.777	متوسطة	76.135	
	النسبة	1.4	13.5	58.1	21.6	5.4				
15	التكرار	2	6	44	21	1	0.709	متوسطة	89.378	
	النسبة	2.7	8.1	59.5	28.4	1.4				
16	التكرار	5	14	36	18	1	0.874	متوسطة	50.459	
	النسبة	6.8	18.9	48.6	24.3	1.4				
17	التكرار	4	15	40	15	0	0.786	متوسطة	37.676	
	النسبة	5.4	20.3	54.1	20.3	0				
18	التكرار	4	13	38	17	2	0.860	متوسطة	55.865	
	النسبة	5.4	17.6	51.4	23.0	2.7				
19	التكرار	2	9	37	22	4	0.837	متوسطة	58.027	
	النسبة	2.7	12.2	50.0	29.7	5.4				
20	التكرار	1	8	42	20	3	0.745	متوسطة	77.216	

				4.1	27.0	56.8	10.8	1.4	النسبة	
40.054	قوية	0.763	3.53	9	24	38	3	0	التكرار	21
				12.2	32.4	51.4	4.1	0	النسبة	
32.351	متوسطة	0.956	2.93	3	18	28	21	4	التكرار	22
				4.1	24.3	37.8	28.4	5.4	النسبة	
33.703	متوسطة	1.014	3.01	4	19	32	12	7	التكرار	23
				5.4	25.7	43.2	16.2	9.5	النسبة	
32.919 ^b	متوسطة	0.454	3,13						إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق باختبار فرضية مدى مساهمة العملية التشاركية في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع تبسة، ويمكن تحليل هذه الفرضية وفقا لنتائج هذا الجدول وفقا لما يلي:

ويمكن تفسير العبارات وفقاً للتقييمات التي حصلت عليها كالتالي:

سجلت عبارة يشعرني مسؤولي المباشر بأني شريك في العمل متوسط حسابي متوسط بلغ (3.24) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.87) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (64.78) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يدل على إشراك قادة مؤسسة اتصالات الجزائر لموظفيهم في التنظيم يشعرهم بأنهم عناصر فاعلة توليهم المؤسسة أهمية عالية ، وليس مجرد عدد منها ، بمعنى أن حضورهم لا يكون جسدياً فقط وإنما السماح لهم بالمشاركة فكرياً وانفعالياً ، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا

ما أكدته نتائج موسى عبد الناصر¹ في دراسة له تحت عنوان أنماط القيادة وفعالية صنع القرار .

سجلت عبارة يحفزني مسؤولي المباشر على إبداء رأيي فيما يخص مشاكل العمل متوسط حسابي متوسط بلغ (3.27) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.88) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (61.27) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، حيث تشير هذه العبارة إلى أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بأن مسؤوليهم المباشرين يحثونهم على المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل. ويوحى هذا بوجود بيئة عمل تشجع على التواصل والتعاون وتعتبر آراء الموظفين قيمة في إيجاد الحلول المناسبة. وهذا ما يتطابق مع نمط القيادة الديمقراطية والتي تنص على مدى قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه من خلال العمل على إشباع رغباتهم ، وتشجيع العمل ضمن فريق والسعي لإيجاد حلول لمشكلاتهم وذلك من خلال تمكينهم من المشاركة في بعض المهام كالقيادة واتخاذ القرار كحل لبعض المشكلات .

سجلت عبارة تؤخذ آرائي وأفكاري التي أقيدها في سجل الاقتراحات والشكاوي بعين الاعتبار من قبل مسؤولي المباشر متوسط حسابي متوسط بلغ (3.16) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.77) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (76.13) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، تشير هذه العبارة إلى وجود سجل للاقتراحات والشكاوي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ، وأن الموظفين يشعرون بأن مسؤوليهم المباشرين يأخذون بعين

¹ موسى عبد الناصر : أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، دراسة حالة وحدة البريد الولائية ، بسكرة ، الجزائر ، دس ،

الاعتبار ما يتم إدراجه في هذا السجل. وهذا يشير إلى وجود نظام فعال لإدارة المشاكل والاقتراحات وتحسين الأداء في المؤسسة.

سجلت عبارة يستدعيني مسؤولي المباشر لحضور أغلب الاجتماعات المنعقدة في مؤسستي متوسط حسابي متوسط بلغ (2.95) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.87) كما سجلت عبارة يمنحني مسؤولي المباشر فرصة مناقشة المشاكل التي تثار في الاجتماعات متوسط حسابي متوسط بلغ (2.89) وبلغ الانحراف المعياري (0.78) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة، في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسطة، كما توضح قيمة كأي تربيع المحسوبة للعبارة الأولى (76.13) والعبارة الثانية بلغت (37.67) مما يبين عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين، باعتبارها أقل من قيمة كأي الجدولية، مما يشير إلى أن موظفي اتصالات الجزائر يشعرون بأنه يمكنهم مناقشة المشاكل التي تواجههم في سير عملهم مع القائد وكأنهم أسرة واحدة لمعالجتها، فيمنحهم فرصة إبداء آرائهم في الاجتماعات المنعقدة ويكون بذلك قد استثمر الطاقات الفكرية لمروؤسيه، عن طريق التشاور معهم وتحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة وبالتالي رفع مستوى ولائهم لها والقضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق، ويمكن القول أن المسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون هذا النوع من القيادة حيث يمنحون لمروؤسيهم حرية التصرف وذلك بناء على تجربتهم في العمل وهو ما يتيح لهم مطلق الحرية في انجاز الأعمال المناسبة للوظيفة وهذا ما يدل على وجود بيئة عمل مفتوحة ومتاحة للحوار والتواصل بين الموظف والقائد و هو ما يندرج تحت طريقة الزنج اليابانية التي تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية و هي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات.¹

¹ : عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار و و سبل تفعيلها ، مذكرة ماجستير غي منشورة ،جامعة ابن خلدون ،تيارت، الجزائر، د.س

سجلت عبارة يثق مسؤولي المباشر بالحلول التي أقترحها في الاجتماعات متوسط حسابي متوسط بلغ (3.00) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.86) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كأي تربيع المحسوبة (55.86) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كأي الجدولية ، أي أنه حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على مشاركة قراراته مع مرؤوسيه ، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع للروح المعنوية للموظفين ونشر ثقافة التعاون وتقديم الحلول المناسبة لمشاكل المؤسسة ، وزيادة ولائهم والتزامهم وسيادة أساليب الحوار ، والعمل بروح الفريق بين العاملين ، مما يشعرهم بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين ظروف العمل .

سجلت عبارة يتغافل مسؤولي المباشر عن الأخطاء البسيطة التي يلاحظها في سلوكي المهني متوسط حسابي متوسط بلغ (3.23) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.83) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (58.02) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، و هنا تبرز أهمية تحسيس القائد المميز لموظفيه أنهم بإمكانهم ارتكاب الأخطاء البسيطة في مسيرتهم المهنية أو العملية ، وذلك من خلال شعار التعلم عن طريق الخطأ ، بهدف الوصول بهم إلى درجة عالية من الاحترافية في حياتهم المهنية ، أي أن نجاح الموظفين يعتمد بالأساس على الأول على قدراتهم ومهاراتهم ، وبشكل كبير على القائد الذي يدفع موظفيه ليكونوا أفضل مما هم عليه وهذا ما يتوافق مع مسلمات نمط القيادة المتساهلة فالقائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .

سجلت عبارة يستمع مسؤولي المباشر لأفكار جديدة لتطوير العمل متوسط حسابي متوسط بلغ (3.22) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.74) كما سجلت عبارة أقترح على المسؤولين المعنيين خطط جديدة لتطوير العمل متوسط حسابي متوسط بلغ (2.93) وبلغ الانحراف المعياري (0.95) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة ،في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسطة ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة للعبارة الأولى (77.21) والعبارة الثانية بلغت (32.35) (مما يبين عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ،باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ،مما يبين تبني قادة مؤسسة اتصالات الجزائر طرق فعالة لتعزيز مشاركة الموظفين ،وذلك من خلال فسح المجال أمامهم لطرح أفكار وخطط جديدة لتطوير العمل، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة إذ يعتبر هذا العامل دافع يحفز الموظفين لبذل جهد إضافي في العمل ،وهذا ما يؤكد النموذج الأمريكي في أحد معايير (المورد البشري) ويبحث هذا المعيار عن كيفية تمكين المؤسسة القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام تجاه انجاز الأعمال وتطوير المهارات

سجلت عبارة أستطيع أن أعبر عن رأيي بحرية ودون خوف من مسؤولي المباشر متوسط حسابي قوي بلغ (3.53) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.76) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ،كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (40.05) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ،باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ،مما يبين توافق معظم الموظفين في اتصالات الجزائر حول هذا الرأي أن حرية التعبير حق أساسي من حقوق العامل التي يكفلها له الدستور والقانون ،إذ تعتبر هذه الحرية المرآة العاكسة لشخصية العامل التي تميزه عن غيره من الكائنات الحية ،حيث تسمح له باتخاذ موقف معين اتجاه أمر ما، إذ أنه لا يمكن الفصل بين موظف وحقه في التعبير عن رأيه ،أي أن حرية الرأي

والتعبير معترف بها لكل موظف ، وهذا ما تؤكدته دراسة فيساحجلول¹ بعنوان حرية الموظف في الرأي والتعبير في قانون الوظيفة ، حيث يؤكد على أن حرية الرأي والتعبير للموظف أصبحت حق دستوري بعدما أقرته المواثيق الدولية لاسيما تلك المتعلقة بحقوق الإنسان ، وأصبح الموظف له الحق في التمتع بهذه الحرية التي المكرسة دستوريا ، وفي أغلب القوانين الوطنية.

سجلت عبارة أشارك في عملية تقييم ومراجعة المنجزات المحققة في المؤسسة متوسط حسابي متوسط بلغ (3.01) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.01) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة متوسط ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (33.70) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يبين عدم مشاركة موظفي اتصالات الجزائر في عملية التقييم بل تقتصر هذه العملية على فئة الإطارات وأعاون التنفيذ حيث يعتبر موضوع مشاركة الموظف في تقييم ومراجعة المنجزات خاصة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة صورة إيجابية عن سير المؤسسة ونجاحها ، إذ أنه يمثل النواة الأولى لعملية التميز التنظيمي للمؤسسة ، من خلال تفجير الطاقات الكامنة عند الموظف ، خاصة في ظل إدارة تهتم بتطوير موظفيها ومسارها الوظيفي و تفعيل خاصية التحسين المستمر ، وهذا ما أكدته دراسة قيصر بن عودة² التي تدعو إلى ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين ، سواء كانوا إداريين أو منفيين أو مسيرين بأهمية التقييم لمنجزات المؤسسة ، مما يساهم في عملية التحسين المستمر باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق متطلبات أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية .

¹ جلول فيساح : حرية الموظف في الرأي والتعبير في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية وواجب الحياد والتحفظ ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر

² قيصر بن عودة : نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ، مجلة التنمية البشرية ، عدد 11 ، 2018

4-1- عرض و تحليل نتائج المحور الرابع (تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تحقيق تميز الخدمة)

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة بعد عملية الاتصال الفعال في تحقيق التميز على مستوى الخدمة .

جدول رقم (34): يبين التحليل الإحصائي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور درجة مساهمة الاتصال الفعال في تحقيق التميز على مستوى الخدمة

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة المساهمة	قيمة كا ²
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا				
24	التكرار	1	4	17	45	7	3.72	قوية	86.811	
	النسبة	1.4	5.4	23.0	60.8	9.5				
25	التكرار	0	2	17	46	9	3.84	قوية	60.595	
	النسبة	0	2.7	23.0	62.2	12.2				
26	التكرار	0	3	14	50	7	3.82	قوية	74.865	
	النسبة	0	4.1	18.9	67.6	9.5				
27	التكرار	3	4	11	52	4	3.68	قوية	119.649	
	النسبة	4.1	5.4	14.9	70.3	5.4				
28	التكرار	0	0	16	55	3	3.82	قوية	59.378	
	النسبة	0	0	21.6	74.3	4.1				
29	التكرار	0	0	12	54	8	3.95	قوية	52.649	
	النسبة	0	0	16.2	73.0	10.8				
30	التكرار	0	0	13	53	8	3.93	قوية	49.324	
	النسبة	0	0	17.6	71.6	10.8				
31	التكرار	0	0	16	50	8	3.89	قوية	40.324	
	النسبة	0	0	21.6	67.6	10.8				
32	التكرار	2	7	16	47	2	3.54	قوية	96.405	
	النسبة	2.7	9.5	21.6	63.5	2.7				

72.757	قوية	0.979	3.42	3	43	15	8	5	التكرار	33
				4.1	58.1	20.3	10.8	6.8	النسبة	
67.081	قوية	0.693	3.72	5	48	16	5	0	التكرار	34
				6.8	64.9	21.6	6.8	0	النسبة	
37.486	متوسطة	1.121	2.95	1	32	12	20	9	التكرار	35
				1.4	43.2	16.2	27.0	12.2	النسبة	
41.784 ^e	قوية	0.294	3.68						إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضمن الجدول أعلاه عدة عبارات تتعلق باختبار فرضية مدى مساهمة العملية التشاركية في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع تبسة، ويمكن تحليل هذه الفرضية وفقاً لنتائج هذا الجدول وفقاً لما يلي:

ويمكن تفسير العبارات وفقاً للتقييمات التي حصلت عليها كالتالي:

سجلت عبارة **أحرص على الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن** متوسط حسابي قوي بلغ 3.72، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.76 وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (86.8) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر سعي موظفي اتصالات الجزائر إلى تقديم خدمات لزبائنهم وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم في الوقت المناسب ودون انتظار، باعتبار أن الزبون أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والتطور والاستمرار في السوق، وهذا ما يتوافق مع ما أتت به دراسة حقانة ليلي بعنوان إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية¹ والتي تؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسات بالزبون وتحسين العلاقة معه ومحاولة جذبه لتحقيق التميز و الريادة .

¹ : ليلي حقانة والزهراء بن سفيان: إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال - مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، عدد 01، 2018

سجلت عبارة أمنح الزبون الوقت الكافي لعرض مطالبه متوسط حسابي قوي بلغ (3.84) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.66) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (62.2) ، كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (60.59) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، مما يدل على أن موظفي اتصالات الجزائر يقومون بإعطاء زبائنهم الوقت الكافي للتعبير عن مطالبهم وطرح انشغالاتهم ، وعدم الإسراع في الاستجابة أو الانتقال إلى موضوع آخر ومنحهم فرصة كافية للتعبير عن رغباتهم ، وهذا ما يشير إلى انتهاج المؤسسة لرؤية إستراتيجية متميزة تضع الزبون في المرتبة الأولى ، بهدف إرضائه وضمان ولائه ، وسعيها لكسب زبائن دائمين مما يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها ، وهذا ما يتوافق مع النموذج الأمريكي لقياس التميز إذ يعتبر من النماذج المهمة التي يعتمد عليها في الكثير من الأبحاث ، حيث يتكون من معايير تتمثل في الولاء ، الجودة المدركة ، توقعات الزبون ... وحسب هذا النموذج أنه كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة كلما كانت الجودة المدركة كبيرة وهذا ما يؤدي إلى رضا كبير من طرف الزبائن .

سجلت عبارة أحترم طلبات الزبائن كل حسب دوره متوسط حسابي قوي بلغ (3.82) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.64) إذ ينتاب هذه العبارة تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (67.6) حيث كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة (74.86) أقل من قيمة كاي الجدولية مما يبين عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ، وتبين هذه العبارة لوصول موظفي اتصالات الجزائر مستوى جيد من الخدمة للزبون وذلك عن طريق ترتيب العملاء حسب أسبقية الحضور First come first served بمعنى من يأتي أولاً يحصل على الخدمة أولاً ، وعدم تفضيل زبون على آخر في صفوف الانتظار ، أو ترك الزبائن قيد الانتظار لمدة

طويلة دون تقديم الخدمة لهم ، وهذا ما يشير إلى أن هذا النوع من الاحترام يعد جزء مهما من تجربة الخدمة المتميزة .

وهذا ما أكدته مجمل اجابات حالات المقابلة أي الزبائن حيث أكدوا أنه يتم احترام الدور في الوكالة التجارية من قبل الموظفين ولم يتم تسجيل أي تجاوزات في الدور المرقم ، وهذا كله نجده يتجسد في نظرية الطابور أو نظرية صفوف الانتظار التي ترى أن الانتظار في الطابور هو جزء من الحياة اليومية ،ويمكن وصفه على أنه طريقة عادلة وأساسية للتعامل مع العملاء خاصة عندما يكون العدد كبير ، إذ تساعد هذه النظرية على اتخاذ القرارات بشأن كيفية بناء أنظمة سير عمل أكثر كفاءة وفعالية ،وتقديم خدمة للعملاء بشكل مميز وبطريقة أفضل وأسرع.

سجلت عبارة أعطي طلبات الزبائن ولو بعد نهاية دوامي متوسط حسابي قوي بلغ (3.68) ، ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.82) وهو ما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (70.3) كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (119.64) وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية ،مما يدل على وعي موظفي اتصالات الجزائر بأهمية كسب ولاء الزبائن خاصة من ناحية حسن المعاملة والاستقبال ،وذلك من أجل تحسين نوعية وجودة خدمات المؤسسة ،حيث تسعى هاته الأخيرة إلى وضع استراتيجيات تتمثل في تقديم خدمة متميزة للعميل وفق ما يتناسب مع رغباته ،هذا من وجهة نظر موظفي اتصالات الجزائر ، أما بالنسبة للزبائن فإجاباتهم كانت مخالفة تماما ،حيث أنهم نادرا ما يجدون العمال في الوكالة التجارية بعد انتهاء دوامهم الرسمي .

سجلت عبارة أولي الاهتمام اللازم للزبون أثناء تقديم الخدمة متوسط حسابي قوي بلغ (3.82) ، ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.47) إذ ينتاب هذه العبارة تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (74.3) كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (59.37) عدم وجود فروق بين

استجابات الموظفين من خلال أنها أقل من قيمة كاي الجدولية ،هذا ما يدل على حسن استماع وإنصات موظفي اتصالات الجزائر لطلبات الزبون و قدرتهم على توزيع الانتباه والتركيز معه وتوجيه الاهتمام اللازم له ،وذلك من خلال الهدوء وصياغة الردود المهذبة ،هذا ما يولد الشعور بالثقة لدى الزبون ،كل هذا من أجل تقديم خدمات أفضل واكتساب ميزة تنافسية ،وهذا ما تدعمه المقابلة مع الزبائن حيث كانت أغلب استجاباتهم تؤكد على حسن استقبال الموظفين والتفاعل معهم ومعاملتهم بلباقة .

سجلت عبارة أنقل انشغالات الزبائن المتعلقة بالأعطاب التقنية إلى المصالح المختصة لتسريع معالجتها متوسط حسابي قوي بلغ(3.95) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.52) مما يبين وجود تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية(73.0) كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة(52.64) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية ، وتدل العبارة إجماع أغلبية الموظفين في اتصالات الجزائر على الاهتمام بالمشاكل التي يطرحها الزبائن فالمؤسسة تتوفر على سجل للاقتراحات والشكاوي مخصص للزبائن تكتب فيه المشاكل المتعلقة بالأعطاب التقنية وهذا ما أكدته الملاحظة ، ويتم الاطلاع على هذا السجل من قبل مسؤولي المؤسسة من أجل تصليح الاعطاب في وقت وجيز ،أيضا أكدت مقابلتنا مع رئيسة مصلحة الإعلام والاتصال على أنه يتم متابعة السجل بصفة دورية والاتصال بالمشكلي وحل مشكلته ،لكن المقابلة مع الزبائن أكدت لنا عكس ذلك وأنه نادر ما يتم الاهتمام بمشكلاتهم خاصة المتعلقة بالانترنت والهاتف الثابت ،ولهذا قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع بريد الكتروني موجه للزبائن من أجل طرح انشغالاتهم المتعلقة بالهاتف أو الانترنت دون عناء التنقل إلى المؤسسة .

سجلت عبارة أوجه الزبون إلى الجهات التي تقدم له الخدمات المطلوبة متوسط حسابي بلغ(3.93) وهي قيمة قوية ،والعبارة: أسعى إلى انتقاء الكلمات المناسبة عند الإجابة على استفسارات الزبائن متوسط حسابي قوي بلغ (3.89) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري

للعبارة الأولى بلغ (0.53) والعبارة الثانية (0.56) إذ ينتاب العبارتين تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية للعبارتين، حيث كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة للعبارة الأولى (49.32) والعبارة الثانية (40.32) أقل من قيمة كاي الجدولية مما يبين عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين، وهذا ما يفسر توافق موظفي اتصالات الجزائر حول تقديم مستوى جيد من الخدمة للزبائن وذلك من خلال التعامل معهم بأرقى الأساليب وأطفها للوصول إلى النجاح، أي أنه من المهم أن ينتبه كل موظف على تصرفاته مع العملاء وعلى كل كلمة يتفوه بها أمامهم، وحتى نبرة صوته عند التحدث معهم، وبهذا الأسلوب تبرهن المؤسسة على كفاءة وبراعة موظفيها في خدمة الزبون، حتى يشعر الزبون أنه مهتم به ويسعون لحل مشكلاته أو تلبية طلباته وهذا ما يساعد المؤسسة على التميز في السوق عن غيرها من المنافسين، وهذا ما يتوافق مع نظرية إدارة علاقات العملاء التي تهدف إلى التحسين من الخدمة المقدمة للعملاء وكذا العلاقات مع الزبائن والسعي إلى الاحتفاظ بالزبون والتطوير من جودة الخدمات المقدمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال: الإثبات للزبون أنه على حق حتى ولو كان العكس والحفاظ على ثقة العملاء، وكذا الاقتراب منهم .

سجلت عبارة أسهل عملية دفع مستحقات خدمات الانترنت على الزبائن الراغبين في التعامل الالكتروني متوسط حسابي قوي بلغ (3.54)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.56) مما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (63.5) كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (96.40) وجود فروق بين استجابات الموظفين من خلال أنها أكبر من قيمة كاي الجدولية، تبين هذه العبارة سعي مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تسهيل عملية دفع مستحقات الانترنت خاصة للزبائن الراغبين في التعامل الالكتروني حيث تسمح هذه الخدمة للزبائن بتعبئة حسابات الانترنت الخاصة بهم، وتسديد الفواتير الهاتفية في أي وقت، وذلك عن طريق البطاقة الذهبية أو تطبيق IDOOM، هذا ما يدل أن المؤسسة تفعل

الإدارة الإلكترونية لما لها من دور إيجابي في تخفيف العبء عن المواطنين بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة من حيث الجهد والوقت ،وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وبأقل تكلفة ممكنة وتسهيل عملية التواصل بين الزبون والمؤسسة ،هذا ما تؤكدته أم الخير قوارح في مقال لها تحت عنوان مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية¹ إلى ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ،وذلك بهدف تسهيل الأعمال وتقديم الخدمات للزبائن بكفاءة وفعالية وبأقل وقت ممكن .

سجلت عبارة أعمل على جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية من خلال وضع عروض تنافسية عبر الصفحة الرسمية متوسط حسابي قوي بلغ(3.42) ،والعبارة :أساهم من خلال وظيفتي في تقديم مشاريع عروض مغرية للزبائن خلال المناسبات متوسط حسابي بلغ (2.95)وهي قيمة قوية ، حيث أن مجال القيمة الذي وقعت فيه العبارتين متوسط ،كما أن قيمة الانحراف المعياري للعبارة الأولى بلغ (0.97) والعبارة الثانية (1.12) إذ ينتاب العبارتين تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية(58.1) للعبارة الأولى و(43.2) للعبارة الثانية ،حيث كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة للعبارة الأولى (72.75)والعبارة الثانية (37.48) أقل من قيمة كاي الجدولية مما يبين عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين ،مما يفسر تقديم موظفي اتصالات الجزائر خدمات في الوقت المحدد والإعلان عن العروض المقدمة مع تحديد أسعار الاشتراك ، بهدف توسيع قاعدة العملاء وذلك من خلال استخدام وسائل التواصل الرقمية وتقديم عروض تنافسية لأن هذه الاستراتيجيات فعالة في جذب الزبون لكن تحتاج إلى تحسين أكثر للوصول إلى التميز ،هذا ما أكدته **يمينة مفاتيح** في دراسة لها بعنوان أثر التسويق الإلكتروني على ولاء الزبون² أن القيام بعملية استخدام الوسائط الرقمية

¹ أم الخير : مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية ،مجلة المجتمع والرياضة ،مجلد 01 ،عدد 02 ، جوان 2018
² : يمينة مفاتيح : أثر التسويق الإلكتروني على ولاء الزبون-دراسة استطلاعية لعينة من زبائن مؤسسة اتصال موبيليس ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ،مجلد 06 ،عدد 02 ،2022

والإلكترونية تؤدي إلى القضاء على المسافات بين المؤسسة والعميل، وتجعل الزبون على دراية بكافة العروض المقدمة من طرف المؤسسة

سجلت عبارة أسعى أن يكون التواصل سريعاً بيني وبين زملائي في المصالح الأخرى لتقديم الخدمة في الوقت المناسب متوسط حسابي قوي بلغ (3.72)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.69) ما يدل على وجود تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي خاصة على بديل درجة قوية (64.9) كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة (67.08) عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين من خلال أنها أقل من قيمة كاي الجدولية، و تؤكد هذه العبارة على أن الاتصال عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مختلف المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف، فهو من الأساليب التنظيمية التي تضمن تسريع الخدمة، وتحقيق نمو المؤسسات و استمراريتها، وتقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين وهذا ما تم تأكيده من خلال شبكة الملاحظة التي رصدنا فيها تواصل الموظفين فيما بينهم من مختلف المستويات التنظيمية بهدف إنجاز المهام بشكل أسرع وبتفاديا لوقوع الأخطاء، وتقديم خدمات للزبون في الوقت المحدد، هذا ما أكدته دراسة فاضل فايزة وسمية بعنوان الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي¹، حيث تؤكد هذه الدراسة على ضرورة اتصال الموظفين فيما بينهم لأنه يضمن السير الحسن للعمل، فمن خلال الاتصال النازل تهدف المؤسسة إلى إيصال المعلومات إلى العمال والسهر على تنفيذها، أما الاتصال الصاعد يتضمن انشغالاتهم واقتراحاتهم التي تخص العمل وهذا من أجل التحسين المستمر لخدمات المؤسسة.

¹ فايزة فاضل وسمية سعدون: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017

2-مناقشة نتائج الدراسة:

2-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

سجلت الفرضية الأولى يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية ،متوسط حسابي قوي قدر ب(3.49) حيث أن مجال درجة المساهمة الذي وقع فيه قوي ،و توضح قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت ب(0.26) وجود تشتت ضعيف في استجابات أفراد مجتمع الدراسة

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة أي أن العمل الجماعي يساهم بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية ،وهو ما أكدته مجمل إجابات موظفي اتصالات الجزائر على عبارات هذا المحور مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد إلى تحقيق تميز أداء مواردها البشرية عبر حثهم على العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم أسس عملية التمكين الوظيفي ، وبهذا يمكن اعتبار العمل الجماعي أحد أهم أسباب وصول المؤسسات إلى أهدافها من خلال مساهمته القوية في خلق رأسمال بشري متميز ، فعمل الموظف ضمن فريق يكسبه مهارات جديدة ،بل ويجعل عقله أكثر انفتاحا لتبادل الآراء والأفكار فيتعلم أموراً لم يكن يدركها من قبل تسهم في تنمية خبرته المهنية لهذا فالعمل الجماعي يعتبر فرصة تعليمية ممتازة وخاصة للمبتدئين

تكمن أهمية العمل الجماعي أيضا في كونه يساعد على توفير الجهد والوقت وتقليل هدر الموارد ،فتبلغ المؤسسة مراميها بأقصر السبل ،فالعديد من الأهداف لا يستطيع الفرد تحقيقها بمفرده ،إنما تقتضي التعاون وتوحيد الجهود في مواجهة أي أمر طارئ قد يعترض مسار العمل، وهذا ما يوفر القدرة على إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عبر استثمار الأمتل للرأسمال البشري

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

سجلت الفرضية الثانية (تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي) متوسط حسابي متوسط قدر ب(3.13) حيث يقع في مجال درجة المساهمة المتوسطة ،كما توضح قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت ب(0.45) وجود تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة ، بناء على ما تم عرضه يمكن القول بأن الفرضية الثانية محققة أي أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة -.

وهذا ما أكدته مجمل إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على عبارات هذا المحور حيث يجدر بنا الإشارة إلى وجود هذا الأمر بدرجة متوسطة في ميدان الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر إن دل على شيء فسيدل على أن المؤسسة لا تعتمد إلى تمكين جميع الموظفين في جميع الشرائح المهنية من مشاركة ،اتخاذ القرار ،إنما يقتصر الأمر على فئة الإطارات وهذا ما أثبتته إجماع حالات المقابلات رؤساء المصالح (أنظر الملحق) التي أكدت على أن أغلب الاجتماعات تتم بحضور فئة الإطارات ولا يتم استدعاء الشرائح المهنية الأخرى هذا ما يمكن اعتباره ثغرة ونقطة ضعف في استراتيجية المؤسسة و قصور في عملية التمكين لموظفيها ،فعملية إشراك أفراد التنظيم باختلافهم في صنع القرارات تعبر عن وجود أسلوب قيادي متميز من خلال أنها تعكس مدى تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن وجهات رؤسائهم في العمل فالأخذ بآراء الموظفين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك أن القائد نادرا ما يستطيع أن يتخذ قرارا سليما بمفرده ،أيضا إشراك الموظفين في هاته العملية يضمن قدرة المؤسسة على الاستثمار الأمثل لطاقت وأفكار رأسمالها البشري بمختلف مستوياته المهنية الذي يمكن أن تزيد من قيمتها المضافة ومن ثم بلوغها التميز .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

سجلت الفرضية الثالثة (تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تميز مستوى الخدمة (متوسط حسابي قوي قدر ب: (3.68) ،حيث يقع في مجال درجة المساهمة القوية ،كما توضح قيمة الانحراف المعياري و التي قدرت ب (0.29)وجود تشتت ضعيف في إستجابات مجتمع الدراسة، بناءا على ما تم عرضه يمكن القون بأن الفرضية محققة أي أن عملية الاتصال الفعال تساهم بدرجة قوية في تحقيق التميز على مستوى الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة -

تعد عملية الاتصال الشريان النابض للمؤسسات بإخلافها، حيث أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان قيام أي مؤسسة دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ،فلا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا تصل في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل وجود اتصال فعال

فوجود اتصال فعال بين أفراد المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الخدمائية على وجه الخصوص كمؤسسة اتصالات الجزائر قائم على استخدام تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة ووعي قادتها بأهمية عملية الاتصال و ضرورة تفعيلها بين جميع المستويات التنظيمية مما يحسن من قدرة موظفيها على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن بالسرعة والوقت المحددين لها مما يحقق التميز على مستوى الخدمات المقدمة.

2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء بعض نظريات التنظيم

مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الإداري مع تجارب الهاوثورن و مدرسة العلاقات الإنسانية ، التي تبدوا في واقعها ثورة حقيقية على

النظريات التقليدية التي أغفلت الجانب الإنساني للعامل و اعتبرته آلة لتحقيق الأهداف ، إنما هي في حقيقة الأمر جاءت بهدف زيادة الكفاءة و فاعلية الأداء من خلال العمل على تلبية رغبات العامل¹ و إشباع حاجياته و التركيز على بعض المفاهيم مثل المشاركة و الحرية و الحوافز المعنوية كتقدير العامل و احترامه ، هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتمكين الوظيفي للموارد البشرية موضوع دراستنا الراهنة كونها تعد من أهم مؤشرات استراتيجية تمكين العاملين حيث أن نتائج فرضيات دراستنا الثلاث أثبتت أن التمكين يجعل العمل أكثر قيمة وأكثر معنى اذ يرفع من مستوى دافعية الموظفين و التزامهم بما يتعلق بتنفيذ المهام ، أيضا يعمل على إشباع حاجياته الاجتماعية عبر زيادة فاعلية الاتصال بينه و بين قادته من خلال إشراكه في عملية صناعة و اتخاذ القرارات ، و بينه و بين زملائه عن طريق تشكيل فرق والعمل بأسلوب جماعي حيث كشفت نتائج دراسات الهاوثورن أن الموظف لا يحفز فقط بالمكاسب المادية إنما بحاجة ماسة للشعور بأنه جزء من أهداف المؤسسة و استراتيجياتها المستقبلية ، هذا ما يسهم في زيادة ولائه و انتمائه لها ، و من ثم سعيه إلى إطلاق أفكار جديدة و إبداعية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و من ثم بلوغ التميز التنظيمي

نظرية y :

و تعتبر الشق الإيجابي لنظرية العالم ماك ماجريجور و التي تفترض أن الموظفين طموحين ، حيث تنظر للموظف على أنه إنسان كفاء ، قادر على العمل ، و راغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية ، و متحمس للقيادة لذلك يجب على قيادة المؤسسة المتميزة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته و إعطائه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤولياته و تحقيق ذاته ، مما يساعد على العمل² بمبدأ اللامركزية و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، وهو ما يتوافق مع ما أتى في نتائج الفرضية الثانية في كون عملية المشاركة في اتخاذ القرار تسهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي

¹ يحيى ملحم سليم :مرجع سابق ،ص31.

² بوخميس بوفولة :الرضا الوظيفي :تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد و التقليل من الانعكاسات النفسية و السلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي،المجلد7،العدد1،الجزائر 2020،ص265.

نظرية الشخصية البالغة :

جاءت إسهامات العالم كريس أرقريس كردة فعل على النظريات الكلاسيكية ، حيث أكد على أن مبادئ النظرية البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتيادي و سلبي ، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول ، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط و توجيه كل فرد بكل صغيرة و كبيرة من قبل المراقب أو المشرف¹

لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع الفرد الموظف بصفته عاقلا و بالغا يستطيع اتخاذ قراراته بنفسه و يقوى على تحمل مسؤولياته في العمل ، و إنما تحاول أن تعامله على أنه طفل يحتاج دائما إلى المراقبة و التوجيه و الحل من وجهة نظر كريس أرقريس هو التعامل مع الموظفين على أنهم أناس بالغون وناضجون ، لا بد من فسح المجال أمامهم و الثقة فيهم أي تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أعمالهم و بشؤون المؤسسة عامة ، وهو ما يتوافق مع ما جاءت به نتائج الفرضية الثانية كون عملية إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يعبر عن إدراك قادة مؤسسة اتصالات الجزائر أنه عاقل و مدرك لما حوله و قادر على تحمل مسؤولية آرائه و قراراته .

نظرية إدارة الجودة الشاملة

تعود هذه النظرية إلى أعمال إدوارد ديمينق و هي عبارة عن إطار عملي إداري قائم على فكرة مفادها أن المؤسسة يمكنها بناء نجاح طويل الأمد من خلال جعل جميع أعضائها من العمال ذوي المستوى المنخفض إلى أعلى المديرين التنفيذيين يركزون على تحقيق

¹:الطاهر عراز: تمكين العاملين في المنظمات الحديثة -مقاربة نظرية -،مجلة دراسات في علم الاجتماع،المجلد2،العدد15،الجزائر 2020،ص34 .

الجودة¹ و من ثم بلوغ التميز ، هذا ما نجده يتقاطع مع أسس عملية التمكين الوظيفي و هو ما أكدته نتائج كل من الفرضية الأولى و الفرضية الثانية كون بلوغ التميز بمختلف مستوياته لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال انخراط جميع الموظفين و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير و تحسين الجودة، ما يحتاج منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف وتمكينهم من اتخاذ القرارات لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل بمفردها إنما يستلزم العمل جماعيا

نظرية Z اليابانية:

ظهرت هذه النظرية مع إسهامات العالم ويليام أوشي ، حيث كانت بمثابة انعكاس للتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجالي الصناعة والتجارة ، التي استقطبت اهتمام الباحثين لمحاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ، حيث تعد أحد أهم مداخل تحقيق الجودة الإدارية التي تهدف إلى بناء الثقة و المودة بين القائد و مرؤوسيه²، و لعل من أهم مبادئ هذه النظرية نجد المسؤولية الاجتماعية حيث أن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة و العمل كفريق واحد ، و هذا يعني سيطرة روح الفريق على الروح الفردية ، حيث يسند لكل جماعة مهمة معينة يسعى كل عضو فيها إلى العمل على تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية ، لأن إنتاجية الموظف و مستوى أدائه يقاس على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي هذا ما نجده يتوافق مع نتائج الفرضية الأولى كون العمل الجماعي في مؤسسة ميدان الدراسة يسهم بدرجة قوية في تميز أدار الموارد البشرية

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

¹ . نفس المرجع ، ص 39 .

² :خلود إسحاق بخاري ، أشواق عبد الرحمان الحقباني: التأصيل الإسلامي و التربوي لنظرية Z اليابانية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص 637.

بعد استخلاص النتائج السوسيوتنظيمية للدراسة الراهنة والتي أجابت بدورها على جملة من التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية ،ومن ثم محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضياتها ،والتي جاءت كالآتي :

جاءت نتائج دراستنا الحالية متشابهة مع دراسة توفيق كرمية الموسومة بعنوان **تمكين العاملين -دراسة حالة - شركة الإسمنت بسور الغزلان** كون برامج التكوين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات ،أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة ، أيضا في نقطة الاتصال مهم بالنسبة للعمال حيث يعتبر أساس لنجاح وتحسين الأداء أفضل وسيلة لحل المشكلات ،تشابهت فكرة أن العمل بأسلوب الفريق يحقق نتائج أفضل من أن تعمل لوحداك .

اتفقت أيضا نتائج دراستنا مع دراسة عبد المعطي محمد البحيصي بعنوان :**دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة** ،حيث بينت نتائج دراسته إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (فرق العمل ،والتفويض الإداري ،المشاركة بالمعلومات)و(التميز البشري ،التميز القيادي ،التميز الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظة غزة

تشابهت نتائج دراستنا أيضا مع دراسة هيثم محمد العطار تحت عنوان : **مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين عبر تأكيده لأهمية التمكين عبر تفعيل الاتصال بين العاملين والذي من شأنه أن يعمل على سهولة انسياب المعلومات والأفكار التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وتساعدهم على إنتاج أفكار إبداعية في حل المشكلات مما يزيد من الإبداع الإداري لديهم ،**

كذلك تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة برني لطيفة الموسومة بعنوان : **اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة من خلال أنها توصلت إلى نتيجة**

مفادها وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمة المقدمة

اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة أسماء سالم النور التي كانت تحت عنوان :اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال أن نتائجها أفادت بأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي (تميز موارد بشرية)كان متوسطا في حيث أن نتائج دراستنا أكدت على أن تطبيق بعد تميز أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالا الجزائر كان قوي

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عطاء الله بشير النويقه بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي حول وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي ،حسب تقدير المستجيبين ،كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لفرق العمل في تعزيز التميز التنظيمي

تشابهت نتائج دراستنا أيضا مع نتائج دراسة تهاني محمد الجهني التي كانت تحت عنوان: التمكين الوظيفي أهدافه وفوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل على أن للتمكين الوظيفي دور بارز في تنمية الابتكار والإبداع للموظفين

كذلك تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة حملة عز الدين بعنوان : بعنوان تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي والتي تؤكد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0.05 وهذا دليل على أهمية التمكين في المؤسسات من خلال أنه يسمح للمؤسسة الاستفادة من خبرات وإبداعات مواردها البشرية لديها ،واستثمارها لصالح المؤسسة مما يحقق لها التميز

هذا ما تشابهه مع دراسة أبو بكر بوسالم المعنونة ب: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي من خلال أنها أفادت بوجود دور للتمكين الإداري بنسبة %56.3 في تحقيق التميز التنظيمي .

تعارضت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة نجوى وفائي سليم تحت عنوان بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مرتفع للتميز القيادي في المؤسسة ،في حين دراستنا أثرت وجوده بدرجة متوسطة.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج عبد الرحمان باي قايد التي كانت بعنوان : التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية من خلال أن نتائجها أبرزت أهمية كبيرة للعمل الجماعي في عملية تمكين الموظفين ،ذلك أن الإطارات ملبنة الحضنة بالمسيلة أكدوا على ضرورة العمل ضمن فرق و الالتزام بروح الفريق كأداة لتمكينهم وظيفيا من خلال أنه يوفر التعاون والمساعدة بين زملاء العمل ،ويبعث جو من الثقة بين أعضاء جماعات العمل

تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة زقار ليلي الموسومة بعنوان : بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر حيث ترى بأن بعد تمكين فرق العمل له أهمية بالغة في تحقيق التميز التنظيمي .

اتفقت أيضا دراستنا مع دراسة منى شعبان عثمان المعنونة ب: التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر التي تؤكد أن لبعد الاتصال الإداري أهمية بالغة في تحقيق التميز التنظيمي .

تشابهت نتائج دراستنا أيضا مع الدراسة الأجنبية Amir Abou el naga and (amen imren) التي تحت بعنوان ، the impact of employée empowerment on job satisfaction theoretical study

في أنه يمكن اعتبار التمكين من أكثر الطرق فعالية لمساعدة الموظفين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتحسين أدائهم داخل المنظمة ،التي يعملون بها

أيضا تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة babak aghavirdy بعنوان **factors influencing humane resources empowerment for organisation al excellence** في أن للتمكين النفسي تأثير كبير على التميز المؤسسي

كذلك تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة **alnaweigah** تحت عنوان **the impact of knowledge management function on the university** التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي

أيضا تشابهت دراستنا مع دراسة kimanzi kimolo بعنوان **the relationship between employée empowerment practices and employée performance in régional développement authorities** في كونها تؤكد على أهمية التمكين عبر فرق ،حيث كانت أهم نتائجها أنه من السهل إنجاز المهمة من خلال الفرق بدلا من الفرد الواحد.

النتائج العامة للدراسة :

توصلت دراستنا الراهنة إلى جملة من النتائج نذكرها على النحو الآتي :

❖ يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية من خلال أنه يعمل على تحقيق التنسيق و التعاون و كذا تبادل المعارف و الخبرات بين أعضاء الفريق أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم ،كما أنه يتيح فرصة الاستفادة من كافة المهارات والأفكار التي يمتلكها أعضاء الفريق ، مما يزيد من جودة و كفاءة أعمالهم و من ثم تميز أدائهم .

❖ تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي حيث أن مشاركة الموظفين في صنع و اتخاذ القرارات أصبح من أهم أسس

الإدارة الحديثة، كونه يعد وسيلة فعالة توجه الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة و تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد المتميز يدرك أن الفرد العامل بالمؤسسة ليس موجودا لأداء المهام الموكلة إليه و تنفيذ الأوامر فقط، إنما ينظر إليه باعتباره طاقة متجددة قادرة على الابتكار والإبداع لابد من حسن إدارتها واستثمارها .

❖ تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في التميز على مستوى الخدمة، من خلال أن سلاسة انتقال و تبادل المعلومات و الأفكار بين أعضاء التنظيم، يؤدي إلى تقديم الخدمات بدقة وإتقان و في الوقت المحدد لها و بالصورة المطلوبة ، مما يسهم في تلبية احتياجات الزبائن و إشباع رغباتهم ومن ثم تحقيق رضاهم

خاتمة:

أخيرا يمكننا القول ببناء على ما تم عرضه في هذا العمل المتواضع و بالنظر إلى ما توصلنا إليه من نتائج طيلة مسارنا البحثي ، بأن للتمكين الوظيفي للموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في تحقيق التميز التنظيمي ، و بذلك نستنتج بأنه أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها من خلال أنه يتيح لها فرصة الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المتاحة و خصوصا مواردها البشرية ، كونه يشجع الموظفين على إطلاق أفكارهم الجديدة و الإبداعية مما يسهم في جعل المؤسسة أكثر استجابة لمستجدات السوق التنافسية عبر العمل على تطوير استراتيجياتها وتحسين خدماتها للسير بها نحو بلوغ التميز التنظيمي .

و يمكن أن نورد في نهاية هذه الدراسة التوصيات الآتية :

- ✓ ضرورة اهتمام القائمين على مؤسسة اتصالات الجزائر بإقامة حلقات نقاش و مشاور بصفة دورية مع مختلف موظفيها ، مما يسهم في استثمار أفكار مواردها البشرية بشكل أكبر بما يعود بالمنفعة على المؤسسة و يحرك الطاقات الكامنة فيهم.
- ✓ العمل على توفير المزيد من الدعم عبر منح الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر و بالمؤسسات الجزائرية عموما فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل جعل عملية تمكينهم أكثر فعالية .
- ✓ البحث عن أساليب حديثة تعمل بالتوازي مع استراتيجية التمكين لتحقيق التميز بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وسياساتها .

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: المصادر .

القرآن الكريم :

ثانياً: المراجع .

المعاجم والقواميس:

✓ إين منظور ،أبو الفضل جمال الدين ،لسان العرب ،ط3 ،دار إحياء للتراث العربي

،بيروت ،لبنان 1995

✓ أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1993

✓ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط 4 ،مكتبة الشروق الدولية، القاهرة 2005

الكتب:

✓ إرشادي دليل :تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة.

✓ أفندي عطية حسن:تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.

✓ البغدادي عادل هادي ، رافد حميد حدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى

التمكين التنظيمي- أسلوب كمي تحليلي-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013

✓ بغزة عادل ،صلاح الدين عمر اوي :عمل المرأة في الجزائر ،منظمة المرأة العربية جامعة باتنة، الجزائر

✓ بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار العرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006

✓ تاوريرت نور الدين بشير: نظرية المنظمة والتنظيم، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2015.

- ✓ تزه محمد، السعيد سماي :طرق البحث العلمي وأسس تطبيقاته، اليازوري عمان، 2017،
- ✓ الجمل سمير سليمان:الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019.
- ✓ حامد خالد: علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020
- ✓ حسن رواية: السلوك في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- ✓ حمود خضير كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2005،
- ✓ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر :التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018،
- ✓ الخطيب أحمد ، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- ✓ زرواتي رشيد :مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للنشر والتوزيع ،عين مليلة الجزائر 2007
- ✓ سعد علي الريحان المحمدي :إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة ،دار اليازوري العلمية ، 2022،
- ✓ سعد علي العنزي :نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق 2016
- ✓ شروخ صلاح الدين: منهجية البحث العلمي للجامعيين ،دار العلوم ،عنايه ،الجزائر
- ✓ شهدان عادل الغرباوي : إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2020

✓ الطروانة هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

✓ -عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2005

✓ عبد الكريم درويش: إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010

✓ عريقات زكية محمود أحمد، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016

✓ عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث و دراسات-، مصر الجديدة، القاهرة، 2003

✓ عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002

✓ القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2013

✓ الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004.

✓ لحسن عبد الله: باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2013

✓ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

✓ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007.

✓ ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات

✓ مهدي صالح السمرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار الحرير للنشر والتوزيع، بغداد، 2007.

✓ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993.

✓ هاشم حمدي رضا: التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، عمان، الأردن، 2016.

✓ الهلالات، صالح علي عودة: إدارة التميز، الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

✓ الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 201 الوادي

المؤتمرات والملتقيات :

✓ السيد رجب السيد إبراهيم عيد: التميز المؤسسي و صناعة القرار، بحوث و أوراق ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني و إداري -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

المجلات والمطبوعات :

✓ الشعراوي محمد متولي: تفسير الشعراوي :خواطر فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي حول القرآن الكريم، مجلد 01، الأزهر مجمع البحوث الإسلامية، الإدارة العلمية للبحوث وللتأليف والترجمة، مصر ، مصر ، 1971.

✓ أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي: التمكين الوظيفي و أثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41، عدد 2021، 4.

✓ أفكار سعيد خميس: تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة، العدد 14، يونيو 2017

✓ أم الخير: مقاربة نظرية حول الإدارة الالكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، مجلد 01
عدد 02، 2018

✓ بن صويلح ليليا: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر،
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قالمة، الجزائر، 2016

✓ بوسنة نسرين ،بوشريية محمد :أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز
المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر،مجلة
الدراسات المالية والمحاسبة، مجلد 7، عدد 1، 2020

✓ حرز الله أحمد :أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس
،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي مجلد 40 عدد 7
✓ حقانة ليلي والزهران بن سفيان :إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال - مجلة التنظيم والعمل ،المجلد 07 ،عدد
2018،01

✓ حلمي شيماء ،حامد شحاتة :الثقة التنظيمية وانعكاسها على السلوك الإبداعي
للعاملين،دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى جليات دمنهور ،مجلة
كلية التربية ،العدد 27 ،الجزء 02 ،2021

✓ حملة عز الدين ،بودرهم كنزة :تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز
التنظيمي،مجلة الدراسات الاقتصادية،مجلد 05 ،عدد2020،02

✓ ذيب فيصل :علم اجتماع المؤسسات ،مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة
ليسانس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسنطينة الجزائر ،2019

✓ زقار ليلي ، فاطمة بالقرع :أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة
الميدانية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر ،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث
الإقتصادية ،المجلد6،العدد2022،1،الجلفة ، الجزائر1 ،عدد 02 ، جوان 2018

✓ سعود آمال، فريجة أحمد: المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الإنسانية،
المجلد 21، العدد 02، 2021

✓ شوقي قبطان: النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز
التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01 أبريل 2014

✓ الصابر بحري: مطبوعة في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لسنة ثالثة علم اجتماع
التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي،
الجزائر، 2013،

✓ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن
عكنون، الجزائر، 2002

✓ عثمان منى شعبان: التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة
الجامعات الأمريكية، المجلة التربوية، مصر، عدد 77، 2020

✓ علي الزهراني نسرين: التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات
الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية
والنفسية، مجلد 28، عدد 5، 2019

✓ فاضل فايزة وسمية سعدون: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء
الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017

✓ فريدة الزنيتي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية
في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد مجلد 2، العدد 13، الجزائر،
2015.

✓ قيصر بن عودة: نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير
مواصفات الأيزو -دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية، مجلة التنمية
البشرية، عدد 11، 2018

✓ مفاتيح يمينية : أثر التسويق الالكتروني على ولاء الزبون -دراسة استطلاعية لعينة من زبائن مؤسسة اتصال موبيليس ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ،مجلة 06، عدد 02، 2022

✓ نبيل بهوي :دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية -عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة ،مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ،جامعة خميس مليانة،الجزائر

✓ النويقه بشير عطاالله :أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي ،المجلة الأردنية ،مجلة 10 ،عدد 3 ،2014

✓ وفائي سليم نجوى :ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي،الدراسات الإنسانية والاجتماعية ،مجلة 02 ،عدد 06 ،2020
الرسائل الجامعية :

✓ الأخضر صياحي :دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة - مجمع كوندور ببرج بوعريريج ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2019

✓ أسماء سالم النصور :أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي ،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،في إدارة الأعمال غير منشورة ،عمان ،الأردن ،2010

✓ أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة عامة، غير منشورة، تخصص موارد بشرية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2021

- ✓ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبدة: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، 2010.
- ✓ باي قايد عبد الرحمان: التمكين وعلاقته بتعزيز الوظيفي الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة، الجزائر، 2023.
- ✓ برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والخاصة، رسالة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، بسكرة 2015.
- ✓ بغزة عادل صلاح الدين عمراوي: عمل المرأة في الجزائر، منظمة المرأة العربية، جامعة باتنة 1، الجزائر، دس.
- ✓ بوسالم أبوبكر: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه تخصص كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية غير منشورة، جامعة أبي بكر، تلمسان، 2015.
- ✓ تغريد عبد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسة التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل فلسطين، 2009.
- ✓ تهاني محمد الجهني: التمكين الوظيفي، أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في منظمات العمل، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020.
- ✓ جلال نجال: الإبداع التنظيمي ودوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور 03 في علم الاجتماع، غير

- منشورة، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021-2022،
- ✓ جلول فيساح: حرية الموظف في الرأي والتعبير في قانون الوظيفة العمومية الجزائري وواجب الحياد والتحفظ، جامعة خميس مليانة، الجزائر
- ✓ الجميلي، مطر بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- ✓ حريق خديجة: إستراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- ✓ شريفة جنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعات حسب هرم أبراهام ماسلو -دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بسكرة الجزائر، 2015.
- ✓ عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، د،س
- ✓ فاطمة لبوخ: إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.
- ✓ كرمية توفيق: تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- ✓ مجيد منصور و حسين بلعابد: علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني -دور التميز و الريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

✓ محمود الفياض: أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركا الصناعية،
المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
1995،

✓ موسى عبد الناصر: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة
البريد الولائية، بسكرة، الجزائر، دس.

✓ نورة عبد الله حزام الشهراني: دور الكفاءا الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي
، بجامعة الملك خالد، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك
سعود، السعودية، 2017،

✓ نورة منشي بن فؤاد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات
الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017،

✓ هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين
، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر

✓ وليد علاء فرج، علاقة ثقافة المعلومات -إعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء
المتميز، دراسة حالة لشركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير غير
منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009،

✓ يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة
ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011

✓ اليعقوب، تمارا عادل: ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع
الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين لوزارة الصناعة والتجارة
والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك،
الأردن، 2004،

✓ يوسف علي عيسى أبو جربوع :واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظة الجنوبية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2014،
- المراجع بالأجنبية :

- ✓ Abdallah , Mohamed,performance evaluation using self , Assessment Approach and EFQM Excellence Modl ,the case of abu Dhabi police college unpublished Master Degree united ,kingdom university of Bradfod ,2005
- ✓ Amir Abou Elnaga and Amen Imren, The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, American Journal of Research Communication, Vol 2(1), USA, 2014
- ✓ Attallah Basheer Alnaweigah ,the impact of knowledge Managment function on the organisational Excellence from of the perspective of the university of Al-taif staff ,vol 5 ,No3 ,2013
- ✓ Babak Aghavirdy, 2015. Factors Influencing Human Resources Empowerment for Organizational Excellence, Master's thesis, Public administration, Allameh Tabataba'i University, Iran.
- ✓ Kimanzi Kimolo, The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Perfrmance in Regional Development Authorities, Master's thesis, Business, Administration (MBA), University of Nairobi, 2013.

الاملا

حق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استبيان حول

التمكين الوظيفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع-تبسة-

من إعداد الطالبتين :

عزي خولة

مكاحلية خولة

تحت إشراف :

د. دراوات وحيد

ملاحظة:

المعلومات التي ستدلى بها في هذه الاستمارة لن تستعمل الا لغرض الدراسة لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه العبارات بوضع إشارة (x) أمام الاجابة التي تتوافق مع وجهة نظر

2023/2022

البيانات السوسيوديمغرافية:

من فضلكم يرجى وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- السن: سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الفئة السوسيومهنية: اطارات

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

5- سنوات العمل في المؤسسة: سنة

الفرضية الأولى: يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا
06	أستفيد من خبرات زملائي في أداء مهامي بكفاءة.					
07	تساعدني توجيهات مشرفي في اتقان مهام عملي.					
08	يحفزني فريق عملي على استثمار قدراتي في العمل..					
09	أشعر بوجود علاقات وثيقة بيني وبين زملائي مما يكرس من روح الابداع لدي.					
10	يشجعني فريق عملي على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات الأنية.					
11	أنتهج مع فريق عملي أساليب عمل جديدة للتطوير من العمل.					
12	أستثمر مهاراتي بشكل أفضل مع فريق عملي.					
13	يشعرنني فريق عملي بأنني عضو مهم مما يحسن من جودة مهامي.					
14	أواكب مع زملاء عملي المستجدات الحاصلة في مهام عملنا .					
15	أشعر بأن أهدافي تتوافق مع أهداف فريق عملي.					
16	تعاونني مع فريق عملي يسرع من عملية إنجاز المهام.					

الفرضية الثانية: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي

17	يشعرنني مسؤولي المباشر بأنني شريك في العمل..					
18	يحفزني مسؤولي المباشر على إبداء رأيي فيما يخص مشاكل العمل.					
19	تؤخذ آرائي وأفكاري التي أقيدها في سجل الاقتراحات والشكاوي بعين الاعتبار من قبل مسؤولي المباشر.					
20	أتناقش مع مسؤولي المباشر حول المشاكل التي تعترض سير مهام العمل.					
21	يستدعيني مسؤولي المباشر لحضور أغلب الاجتماعات المنعقدة في مؤسستي.					
22	يمنحني مسؤولي المباشر فرصة مناقشة					

					المشاكل التي تثار في الاجتماعات.
					23 يثق مسؤولي المباشر بالحلول التي أقرحها في الاجتماعات .
					24 يتعاطف مسؤولي المباشر عن الأخطاء البسيطة التي يلاحظها في سلوكي المهني.
					25 يستمع مسؤولي المباشر لأفكاري الجديدة لتطوير العمل.
					26 أستطيع أن أعبر عن رأيي بحرية ودون خوف من مسؤولي المباشر.
					27 أقرح على المسؤولين المعنيين خطط جديدة لتطوير العمل.
					28 أشارك في عملية تقييم ومراجعة المنجزات المحققة في المؤسسة .

الفرضية الثالثة: تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تميز مستوى الخدمة

					29 أحرص على الإستجابة الفورية لحاجات الزبائن.
					30 أمنح الزبون الوقت الكافي لعرض مطالبه.
					31 أحترم استقبال طلبات الزبائن كل حسب دوره.
					32 أغطي طلبات الزبائن ولو بعد نهاية دوامي الرسمي.
					33 أولي الاهتمام اللازم للزبون أثناء تقديم الخدمة.
					34 أنقل انشغالات الزبائن المتعلقة بالأعطاب التقنية الى المصالح المختصة لتسريع معالجتها.
					35 أوجه الزبون الى الجهات التي تقدم له الخدمات المطلوبة.
					36 أسعى الى انتقاء الكلمات المناسبة عند الاجابة على استفسارات الزبائن.
					37 أسهل عملية دفع مستحقات خدمات الانترنت على الزبائن الراغبين في التعامل الالكتروني
					38 أعمل على جذب الزبائن عبر الوسائط الرقمية من خلال وضع عروض تنافسية عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة.
					39 أسعى الى أن يكون التواصل سريعاً بيني وبين زملائي في المصالح الأخرى لتقدم الخدمة في الوقت المحدد لها.

					أساهم من خلال وظيفتي في تقديم مشاريع عروض مغرية للزبائن خلال المناسبات	40
--	--	--	--	--	--	----

الملحق رقم 02: دليل مقابلة مع رؤساء المصالح

الشخص	التاريخ	الأسئلة	الإجابة
رئيس مصلحة الموارد البشرية	2023/04/25	1/ ما هو النظام الذي تنتهجونه في تأدية المهام في مؤسساتكم؟	النظام المعتمد لدينا في أغلب مصالح المؤسسة هو نظام فرق العمل ، خاصة الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن بشكل مباشر(الشباك) .
		2/مما تتكون فرق العمل لديكم؟	تتكون في الغالب من ستة موظفين ، الأول مسؤول الفريق و يكون ذو كفاءة و خبرة بكل شؤون المؤسسة ، و بقية العناصر يعملون تحت إشرافه و يتلقون الأوامر منه .
		3/ما هي الرزنامة التي تسيرون وفقها في برمجة اجتماعاتكم؟	هنالك اجتماعات تنعقد بصفة دورية و أخرى سنوية لتقييم أداء المؤسسة و مراجعة الأرباح المحققة ، و نقوم أيضا بعقد اجتماعات طارئة حسب ما تقتضيه الظروف

<p>نعم ، هنالك اجتماعات تقام بشكل غير حضوري نقوم بعقدتها عبر برامج الصوت و الصورة مثل : zoom ، skype،</p>	<p>4/ هل تعمدون إلى الإستعانة بالوسائط الرقمية في اجتماعاتكم ؟</p>		
<p>لا ،تتعقد الاجتماعات بحضور المدير العام للمؤسسة و بعض من رؤساء المصالح .</p>	<p>5/ هل تضم اجتماعاتكم موظفين من مختلف الفئات المهنية ؟</p>		
<p>مؤسسة اتصالات الجزائر شركة احتكارية في مجال الانترنت والهاتف الثابت حيث تعتبر المرجع لبقية الفروع (موبيليس ،جيزي ، اوريدو) ،لهذا نحن لا نؤمن بوجود منافسين لنا .</p>	<p>6/ ما هي أبرز المؤسسات المنافسة لكم ؟</p>	<p>2023 /04/ 25</p>	<p>رئيس مصلحة الإعلام والاتصال</p>
<p>من أهم الاعتبارات التي نأخذها بعين الاعتبار هي القدرة الشرائية للزبون ،من خلال أننا نسعى إلى جعل عروضنا في متناول الجميع .</p>	<p>7/ما الاعتبارات التي تراعونها أثناء تقديم عروضكم للزبائن ؟</p>		
<p>غلبا ما تتزامن مواعيت عروضنا مع المناسبات والأعياد الدينية والوطنية ومواسم العطل</p>	<p>8/ ماهي مواعيت العروض التي تقدمونها؟</p>		

<p>فيسبوك واتساب انستغرام فايبر تويتر</p>	<p>9/ ماهي الوسائط الرقمية التي تستخدمونها أثناء تقديمكم للعروض ؟</p>	<p style="text-align: center;">2023/04/25</p> <p style="text-align: right;">رئيس مصلحة المالية :</p>
<p>تتم هذه العملية من قبل المركز الوطني ، بعدها تصلنا تقارير بالنتائج التي تأخذها بعين الاعتبار في اقتراح مشاريع للعروض</p>	<p>10/ هل تقومون بدراسة سوقية لحاجات الزبائن؟</p>	
<p>يتم الاطلاع عليه ومتابعته بصفة دورية ،حيث نقوم بالاتصال بالزبون المشتكي ومحاولة حل مشكلته</p>	<p>11/ هل تتطلعون على سجل الاقتراحات والشكاوي الخاص بالزبائن؟</p>	
<p>تعتبر مؤسستنا القاعدة الأساسية في السوق ،حيث أن بقية المؤسسات تعتبرنا المرجع لها</p>	<p>12/ ماموقع مؤسستكم في الحصة السوقية ؟</p>	
<p>من أبرز التحديات : ثقافة المستهلك ، مثال على ذلك أثناء انجاز الهيكل الخاصة بتزويد الانترنت نتلقى معارضة من قبل صاحب الأرض</p>	<p>13/ ماالتحديات التي تواجهكم في زيادة حصتكم في السوق ؟</p>	

نعم ،فهم أساس تحقيق هذه الأرباح.	14/ هل تقومون بيقسيم الأرباح الإضافية التي تحققونها على مختلف الموظفين في الفئات المهنية	2023/04/25	رئيس مصلحة المحاسبة :

ملحق رقم 03: دليل مقابلة مع الزبائن

المحاور الفرعية	المحاور الأساسية
1/ رأي الزبون حول تطبيق الدور المرقم حول لتقديم الخدمات 2/ احترام موظفي المؤسسة للدور المرقم للزبائن 3/ التجاوزات المسجلة في نظام الدور	العمل بنظام الدور
1/ الإجابة عن الاستفسارات 2/ حسن الاستقبال والتوجيه 3/ سماع الشكاوي والاقتراحات	معاملة الموظفين
1/ سرعة تدفق الانترنت 2/ ملائمة الأسعار 3/ مصداقية الإعلانات والعروض	جودة الخدمات المقدمة
1/ الأخطاء المرتكبة 2/ سرعة إصلاح الأعطاب 3/ طرق معالجة الاعطاب والأخطاء	التعامل مع الأخطاء والأعطاب في الخدمة المقدمة

ملحق رقم 04: شبكة الملاحظة :

التاريخ	التوقيت	الموقف الملاحظ
2023/03/12	11:00- 09:30	استقبال الزبائن بصورة جيدة وسماع شكاويهم ، والعمل على تقديم خدمات لهم في الوقت المناسب
2023/03/20	12:00-10:00	تعاون الموظفين فيما بينهم من أجل إتمام المهام المكلفين بها
2023/04/02	15:30-14:00	سعي الموظفين إلى إنهاء وظائفهم مع الوقت المحدد لهم
2023/04/14	14:00-11:00	انتهاج المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي وذلك عبر تشكيل فرق عمل لأداء المهام خاصة على مستوى الوكالة التجارية
2023/04/22	10:00-8:30	تواصل الموظفين فيما بينهم على اختلاف مستوياتهم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الملحق رقم 05: نتائج spss

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	33	44.6	44.6	44.6
Valide انثى	41	55.4	55.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30 إلى 40 سنة	35	47.3	47.3	47.3
Valide من 40 إلى 50 سنة	34	45.9	45.9	93.2
أكثر من 50 سنة	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	1.4	1.4	1.4
متوسط	4	5.4	5.4	6.8
Valide ثانوي	21	28.4	28.4	35.1
جامعي	48	64.9	64.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

الفئة السوسيو مهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطارات	43	58.1	58.1	58.1
Valide أعوان تحكم	13	17.6	17.6	75.7
أعوان تنفيذ	18	24.3	24.3	100.0
Total	74	100.0	100.0	

سنوات العمل في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1 إلى 10 سنوات	25	33.8	33.8	33.8
من 10 إلى 20 سنة	39	52.7	52.7	86.5
Validé من 20 إلى 30 سنة	7	9.5	9.5	95.9
أكثر من 30 سنة	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة χ^2 للفرضية الأولى

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أستفيد من خبر اتز ملا نيفي أداء مهام بيكفاءة.	74	3.53	.726
تساعدني في جهات مشرفي في إتقانها عملي.	74	3.54	.744
يحفزني في عمل على استثمار قدر إتفيا العمل..	74	3.57	.723
أشعر بوجود علاقات وثيقة بيني وبين ملا نيمما يكر سمتر وحال ابدأ اعدي.	74	3.61	.699
يشجعني في عمل على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات الأنية.	74	3.57	.599
أنتهجع في عمل على أساس العمل الجديدة للتطوير من العمل.	74	3.70	.656
أستثمر مهاراتي بشكل أفضل مع في عمل عملي.	74	3.78	.580
يشعرني في عمل على أنني عضو مهم مما يحسن من جدتها عملي.	74	3.73	.580
أواكب مع ملاء عملي المستجدات الحاصلة في عملي امعملنا.	74	3.66	.745
أشعر بأننا هدفنا في إتقانا عملي.	74	3.77	.562
تعاوني مع في عمل على إنجاز المهام.	74	3.84	.597
N valide (listwise)	74		

Test

	أستفيدمنخ بر انز ملائي فيادامهام بيكفاء.	تساعدني تساعديتوج يهاتمشر فيف ياتقانهماعم لي.	يحفز نيفر مليعداستنما ر قدر اتيفيالع مل..	أشعر بوجود علاقاتوثيقة بينيو بينز ملا نيممايكرسم نروحالابدا علدي.	يشجعني شجعني فعليلتتقدي محلولاينكا ريةالمشكلات الأنية.	أنتهجعفر يقعملياسالي بعملجديدة تطوير منالع مل.	أستثمر مهار اتيشكلأف ضلمعفر يفع ملي.	يشعر نيفر فعليلياأنيع ضومهمما يحسنمنجود قمهامي.	أواكبعزم لاء عماليالع ستجدااتالعا صلةقيمهام عملنا.	أشعر بأنأهدا فيتتوافقمعا دافقر يفعلي .	تعاونمعفر يقعمليسر منعمليةإنجا زالمهام.
Khi-deux	79.784 ^a	80.865 ^a	106.000 ^a	93.838 ^a	65.892 ^b	61.135 ^b	87.081 ^b	72.486 ^b	91.541 ^a	92.378 ^b	74.108 ^b
ddl	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
Signification asymptotique	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 14.8.

b. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18.5.

التكرارات والنسب المئوية للفرضية الأولى

أستفيد من خبر التزامي في أداء مهماتي بكفاءة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	4	5.4	5.4	6.8
متوسطة	27	36.5	36.5	43.2
قوية	39	52.7	52.7	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

تساعدني توجيهات مشرفي في إتقان مهماتي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	5	6.8	6.8	8.1
متوسطة	24	32.4	32.4	40.5
قوية	41	55.4	55.4	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يحفزني في القيام بعمل جيد استمارة قدراتي في العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	3	4.1	4.1	6.8
متوسطة	21	28.4	28.4	35.1
قوية	47	63.5	63.5	98.6
قوية جدا	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أشعر بوجود علاقات وثيقة بين ملامح ما يكرس من روح الابداع على يد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	3	4.1	4.1	5.4
متوسطة	23	31.1	31.1	36.5
قوية	44	59.5	59.5	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يشجعني في عملي على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات الالمانية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	4.1	4.1	4.1
متوسطة	27	36.5	36.5	40.5
قوية	43	58.1	58.1	98.6
قوية جدا	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أنتهجه في عملي على أساس الابداع الجديدة للتطوير من العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	4.1	4.1	4.1
متوسطة	21	28.4	28.4	32.4
قوية	45	60.8	60.8	93.2
قوية جدا	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أستثمر مهاراتي بشكل أفضل في عملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	2	2.7	2.7	2.7
متوسطة	16	21.6	21.6	24.3
قوية	52	70.3	70.3	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0

Total	74	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

يشعر نيفر يقمليبا تني عضو مهممماي حسن من جودة مهامه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة	1	1.4	1.4	1.4
متوسطة	22	29.7	29.7	31.1
Valide قوية	47	63.5	63.5	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أواكيم عز ملاء عمليا المستجدا تال حاصلة في مهام عملنا.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	1	1.4	1.4	4.1
متوسطة	22	29.7	29.7	33.8
Valide قوية	44	59.5	59.5	93.2
قوية جدا	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أشعر بأننا هدافيتوا اقمعاً هداف فر يقملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة	2	2.7	2.7	2.7
متوسطة	16	21.6	21.6	24.3
Valide قوية	53	71.6	71.6	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

تعاوني مقملي بيسر عن عملية إنجاز المهام.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة	1	1.4	1.4	1.4
متوسطة	17	23.0	23.0	24.3
Valide قوية	49	66.2	66.2	90.5
قوية جدا	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة χ^2 للفرضية الثانية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يشعر نيمسو وليالمباشر بأننيشتر بكفياالعمل..	74	3.24	.873
يحفز نيمسو وليالمباشر علىإبداءرأييقيمايخ صمشاكاللعمل.	74	3.27	.880
تؤخذأرائيو أفكاربالتياقيدها فيسجلا لاقتراحا تو الشكاو بيغينا لا اعتبار منقبلمسو وليالمباشر	74	3.16	.777
أنتاقش معمسو وليالمباشر حولالمشاكلالتيتع ترضيسير مهمالعمل.	74	3.18	.709
يستند عيني مسو وليالمباشر لحضور أغلبالاجت ماعاتالمنعقدتقيمؤسستي.	74	2.95	.874
يمنحنيمسو وليالمباشر فرصمناقشةالمشاكل لالتينثار فيالاجتماعات.	74	2.89	.786
يتمقسو وليالمباشر بالحلولالتياقترحها فيال اجتماعات.	74	3.00	.860
يتغافل مسو وليالمباشر عنالأخطاء البسيطةالت يبلا حظها فيسلوكيالمهني.	74	3.23	.837
يستمع مسو وليالمباشر لأفكار بالجديدة لتطوي ر العمل.	74	3.22	.745
أستطيعأنا عبر عن رأييبحر يتهو ونخوفمنمس و وليالمباشر.	74	3.53	.763
أقترحعلنا المسو وليالمعنيينخططجديدة لتط وير العمل.	74	2.93	.956
أشار كفي عملياةتقييمومراجعةالمنجزاتالمحة قتفياالمؤسسة.	74	3.01	1.014
N valide (listwise)	74		

قيمة كا 2

Test

	يشعر نيمسو وليامباشر بأ ننشر يكفيا عمل..	يحفز نيمسو وليامباشر ع لإبداء رأي بما يخص كلا عمل.	تؤخذ آرائو فكاريا لتياقيد هافيسجلالا قتر احاتوال شكاو بيعينالا عتبار منقبله سو وليامباشر ر.	أتناقش مع سو وليامباشر حول المشاك لالتيتعترض سير مهالم مل.	يستد عيني سو وليامباشر ر لحضور أغ لبالاجتماعا تالمنعقدتقيم وستي.	يمنحنيمسو ليامباشر فر صمة مناقشة لمشاكل لتيت ثار فيالاجتما عات.	بثقمسو وليا مباشر بالحلو لالتياقترحها فيالاجتماعا ت.	بثغافلمسو ليامباشر عذ الأخطاء الب سيطة التيلا حظها فيسلو كيالمهني.	يستعمسو ليامباشر لأ فكاريا الجديد ة لتطور العم ل.	أستطيعأنا ع ر عنر أيبهر يتمدونحو فمنسو وليا مباشر.	أقتر جعلالم سو وليالمعد بينخطجد بدة لتطورال عمل.	أشار كفي يتقيمورا جعة المنجزا تالمحققفيا لمؤسسة.
Khi-deux	64.784 ^a	61.270 ^a	76.135 ^a	89.378 ^a	50.459 ^a	37.676 ^b	55.865 ^a	58.027 ^a	77.216 ^a	40.054 ^b	32.351 ^a	33.703 ^a
ddl	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
Signification asymptotique	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 14.8.

b. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18.5.

التكرارات والنسب المئوية للفرضية الثانية

يشعر نيمسو وليالمباشر بأننيشريك في العمل..

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	8	10.8	10.8	13.5
متوسطة	41	55.4	55.4	68.9
قوية	16	21.6	21.6	90.5
قوية جدا	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يحفز نيمسو وليالمباشر علي ابداء رأيي فيما يخص مشاكالعمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	3	4.1	4.1	4.1
ضعيفة	6	8.1	8.1	12.2
متوسطة	39	52.7	52.7	64.9
قوية	20	27.0	27.0	91.9
قوية جدا	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

تؤخذ آرائيو أفكار بالتيا قيد هافيس جلالا قتر احوالو الشكاو بيعين الاعتبار من قبل نيمسو وليالمباشر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	10	13.5	13.5	14.9
متوسطة	43	58.1	58.1	73.0
قوية	16	21.6	21.6	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أناقش مع مسؤولي المباشري حول المشاكل التي تعترض سير مهام العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	6	8.1	8.1	10.8
متوسطة	44	59.5	59.5	70.3
قوية	21	28.4	28.4	98.6
قوية جدا	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يستند عيني مسؤولي المباشري لحضور أغلب الاجتماعات المنعقدة في مؤسستي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	5	6.8	6.8	6.8
ضعيفة	14	18.9	18.9	25.7
متوسطة	36	48.6	48.6	74.3
قوية	18	24.3	24.3	98.6
قوية جدا	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يمنحني مسؤولي المباشري فرصة مناقشة المشاكل التي تتنازل في الاجتماعات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	4	5.4	5.4	5.4
ضعيفة	15	20.3	20.3	25.7
متوسطة	40	54.1	54.1	79.7
قوية	15	20.3	20.3	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يتقمسون لي المباشري بالحلول التي اقترحتها في الاجتماعات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	4	5.4	5.4	5.4
ضعيفة	13	17.6	17.6	23.0
متوسطة	38	51.4	51.4	74.3

قوية	17	23.0	23.0	97.3
قوية جدا	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يتغافلمسؤول لياالمباشر عنالأخطاء البسيطة التيلا حظها فيسلوكالمهني.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	9	12.2	12.2	14.9
متوسطة	37	50.0	50.0	64.9
قوية	22	29.7	29.7	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

يستمتعمسؤول لياالمباشر لأفكارالجديد لتتطوير العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	8	10.8	10.8	12.2
متوسطة	42	56.8	56.8	68.9
قوية	20	27.0	27.0	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أستطيعأنا عبر عنأبيحيرية وودونخو فتمسؤول لياالمباشر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	4.1	4.1	4.1
متوسطة	38	51.4	51.4	55.4
قوية	24	32.4	32.4	87.8
قوية جدا	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أقتر حعلدالمسؤولينالمعربينخططجديدةلتطويرالعمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	4	5.4	5.4	5.4
ضعيفة	21	28.4	28.4	33.8
متوسطة	28	37.8	37.8	71.6
قوية	18	24.3	24.3	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أشار كفيعمليةتقييممراجعةالمنجزاتالمحققةفيالمؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	7	9.5	9.5	9.5
ضعيفة	12	16.2	16.2	25.7
متوسطة	32	43.2	43.2	68.9
قوية	19	25.7	25.7	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة χ^2 للفرضية الثالثة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أحرص علنا لإستجابة الفوريت لحاجاتنا الزياتن.	74	3.72	.768
أمنحنا الزيوننا وقتا كافيعر ضمطاليه.	74	3.84	.663
أحتر ماستقبنا الطباتنا الزياتن كاحسب دوره.	74	3.82	.649
أعطي طباتنا الزيوننا لوبعدنها ياتنو اميل رسمي.	74	3.68	.829
أوليا لاهتمامنا ملاز يوننا أثناء تقديم الخدمة.	74	3.82	.479
أنفلا نشغالاتنا الزياتن المتعلقة بالأعطاب والتقنية لا بالمصالح المختصة لتسر يعمعالجتها.	74	3.95	.521
أوجهالز يوننا لالجهات التي تقدم لها الخدمات المطلوبة.	74	3.93	.532
أسعدنا بانتقاء الكلمات المناسبة عندا لإجابة علنا ستفسر اتنا الزياتن.	74	3.89	.563
أسهل عملية تقديم مستحقنا خدماتنا لانتر نتعلنا الزياتن الر اغيبينا لتعاملنا لاللكتروني.	74	3.54	.814
أعمالنا جذبا لز ياتن عبر الوسائط الرقمية منخ لالوضع وضتنا فاسية عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة.	74	3.42	.979
أسعدنا لينا لكوننا لواصلنا ريعا بيننا وبيننا ملائمة يالمصالح الأخر لتقدمنا لخدمة في الوقت المحدد لها.	74	3.72	.693
أساهمنا لولا طيقنا في تقديم مشا ريعر وض مغرية لنا لزياتنا لالمناسبات	74	2.95	1.121
N valide (listwise)	74		

قيمة كا²

Test

	أحرصط بالإستجا بة الفورية لحاجاتنا بائن.	أمنحالزبو نالوقتالكا فيلعرضم طالبه.	أحترماسد تقبالطلبنا نالزباننكلنا حسب دوره.	أعطيطلبنا نالزباننول وبعدنهاية دواميالر سمي.	أوليا لاهتم اماللاز مل لزبونائنا تقديمالخد مة.	أنقلنا شغنا لاتالز باننالا متعلقةبالأ عطابالتنقد يةالنالم صالحالم ختصةقلت سريعما لجتها.	أوجهالز بونالناالج انالتيتقدم هاالخدماتنا لمطلوبة.	أسعدالنابنا تفاءالكلمنا تالمناسبة عندالاجنا بةعناستنا فسار اتالز بائن.	أسهلعملية دفعمستحقنا اتخدماتالنا نترنتعلنا زباننالاغ بينفياالتعام لالاكترونا ي	أعملعناجذ بالزبانننا برالوسنا طالرقمية منخلالو ضعرو ضنتافسية عبرالصد فحةالرسم يالمؤيد سة.	أسعدالنابنا كونالتوا صلسريعنا بينوبينزنا لائفياالم صالحالنا خرنلقدمنا لخدمنافيا وقتاالمحدد لها.	أساهمننا لالوظيفة بفيتقدمنا شاريعنا وضمغنا يةللزبانننا لالالمناسنا بات
Khi-deux	86.811 a	60.595 b	74.865 b	119.64 g ^a	59.378 c	52.649 c	49.324 c	40.324 c	96.405 a	72.757 a	67.081 b	37.486 a
ddl	4	3	3	4	2	2	2	2	4	4	3	4
Signification asymptotique	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
e												

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 14.8.

b. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18.5.

c. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24.7.

التكرارات والنسب المئوية للفرضية الثالثة

أحرص على الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	1	1.4	1.4	1.4
ضعيفة	4	5.4	5.4	6.8
متوسطة	17	23.0	23.0	29.7
قوية	45	60.8	60.8	90.5
قوية جدا	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أمنح الزبائن وقتا كافيا ليعرض مطالبه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	2	2.7	2.7	2.7
متوسطة	17	23.0	23.0	25.7
قوية	46	62.2	62.2	87.8
قوية جدا	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أحترم استقبال الطلاب الزبائن كما يحسدونه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	4.1	4.1	4.1
متوسطة	14	18.9	18.9	23.0
قوية	50	67.6	67.6	90.5
قوية جدا	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أعطيت للطلاب الزبائن لوبعد نهاية دواميا الرسمي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

ضعيفة جدا	3	4.1	4.1	4.1
ضعيفة	4	5.4	5.4	9.5
متوسطة	11	14.9	14.9	24.3
قوية	52	70.3	70.3	94.6
قوية جدا	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أوليا لاهتمام اللازم لليونانيين أثناء تقديم الخدمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متوسطة	16	21.6	21.6	21.6
قوية	55	74.3	74.3	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أنفلا تشغيل الأتالز باننا المتعلقة بالأعطيات التقنية للمصالح المختصة لتسريع معالجتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متوسطة	12	16.2	16.2	16.2
قوية	54	73.0	73.0	89.2
قوية جدا	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أوجه الزيونان بالجهات التي تقدم لها الخدمات المطلوبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متوسطة	13	17.6	17.6	17.6
قوية	53	71.6	71.6	89.2
قوية جدا	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أسعالتقاء الكلمات المناسبة عند الإجابة على استفسارات الزبائن.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متوسطة	16	21.6	21.6	21.6
قوية	50	67.6	67.6	89.2
قوية جدا	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أسهل عملية دفع مستحقات خدمات الانترنت لتعلن الزبائن انرا غيبن في التعامل الالكتروني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	2	2.7	2.7	2.7
ضعيفة	7	9.5	9.5	12.2
متوسطة	16	21.6	21.6	33.8
قوية	47	63.5	63.5	97.3
قوية جدا	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أعمل على جذب الزبائن عبر الوسائط ارقمية من خلال وضع عرض ومنتجات افسية عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	5	6.8	6.8	6.8
ضعيفة	8	10.8	10.8	17.6
متوسطة	15	20.3	20.3	37.8
قوية	43	58.1	58.1	95.9
قوية جدا	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أسعالتقاء الكونالتيكو نالتواصل بسريعاً بيننا وبين ملائمتها بالمصالح الأخرى لتقديم الخدمة في الوقت المحدد لها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	5	6.8	6.8	6.8
متوسطة	16	21.6	21.6	28.4
قوية	48	64.9	64.9	93.2

قوية جدا	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

أساهم من خلال وظيفة تقديم مشاريعة وضمغرية للزبان خلال المناسبات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ضعيفة جدا	9	12.2	12.2	12.2
ضعيفة	20	27.0	27.0	39.2
متوسطة	12	16.2	16.2	55.4
قوية	32	43.2	43.2	98.6
قوية جدا	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

قيمة المتوسطات الحسابية + كا2 للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	74	3.4907	.26750
الفرضية الأولى	74	3.6634	.29438
الفرضية الثانية	74	3.1340	.45410
الفرضية الثالثة	74	3.6892	.29400
N valide (listwise)	74		

Test

	الفرضية الأولى	الفرضية الثانية	الفرضية الثالثة
Khi-deux	48.378 ^a	32.919 ^b	41.784 ^c
ddl	15	22	16
Signification asymptotique	.000	.063	.000

- a. 16 cellules (100.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4.6.
- b. 23 cellules (100.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3.2.
- c. 17 cellules (100.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4.4.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشح العربي النسي - تسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 10 / ق ع ا ج 2023

إلى السيد (ة): ص.ب. 1000، الجزائر، تسة
الجزائر فتح - تيسة -

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام.

لغرض استكمال المحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع برح منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: محسن جولة..... التخصص: علم الاجتماع التنظيمي والعمل

الطالب 2: مكنا محلية جولة..... التخصص: علم الاجتماع التنظيمي والعمل

موضوع البحث:

التحسين الوظيفي للموارد البشرية و دورها في تحقيق التنمية

التنظيمية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تسة في: 09 / 02 / 2023

المؤسسة المستفيدة

المركز العلمي للتصاآت هسة
لقسن علاب

رئيس القسم

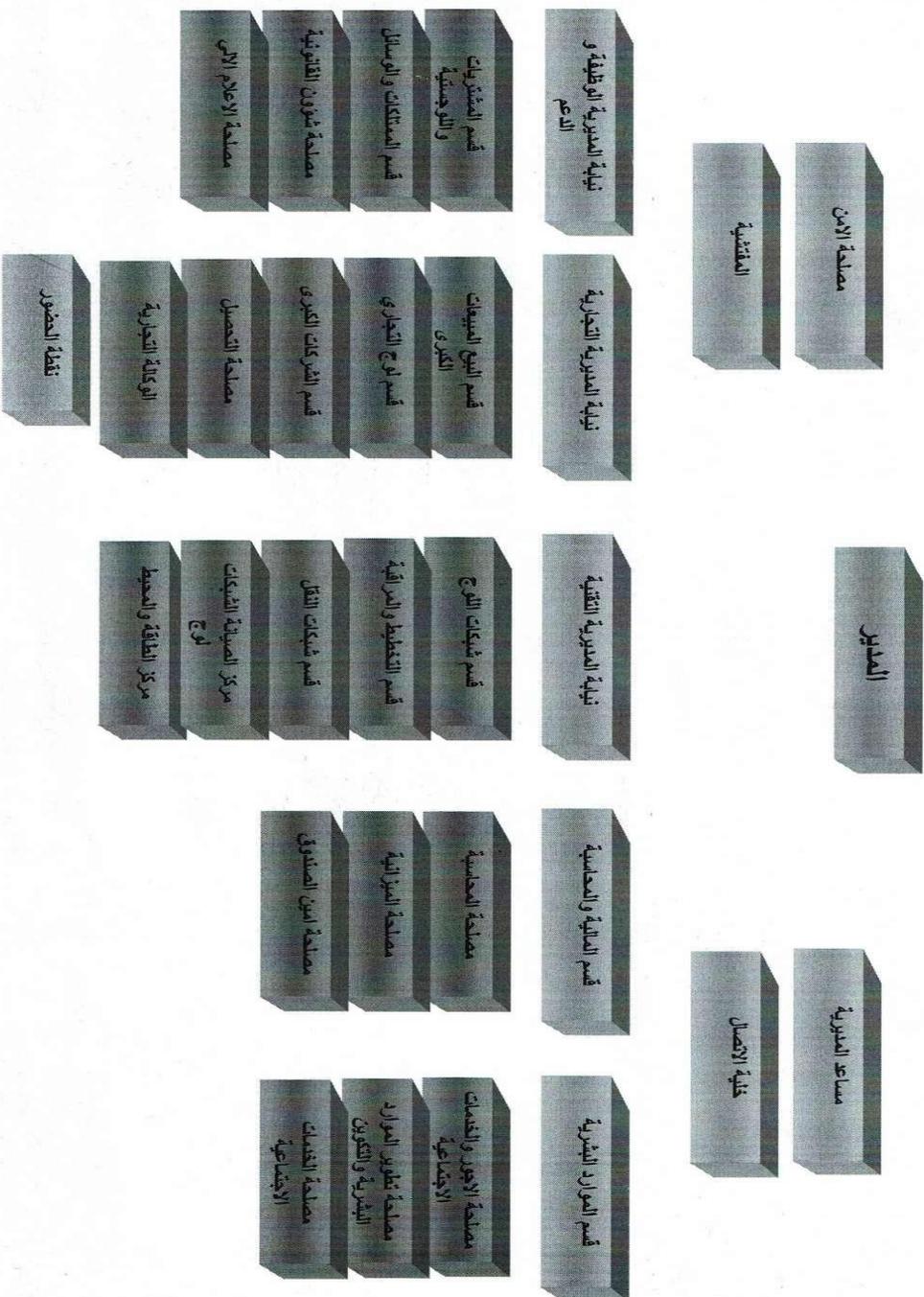
قادر مونا

لقسن علاب

الأستاذ المشرف

دارت أوليب

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمالية للاتصالات تيسمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
CHABED CHEIKH ARABI TABESI UNIVERSITY, TEBESA
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
Faculty of humanities and social sciences
قسم علم اجتماع



دفتر التربص
CARNET DE STAGE



اسم ولقب الطالب (ة): عتري حولة
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....
السنة الدراسية: 2023/2022
Année Universitaire.....

هوية الطالب

Identité de l'étudiant(e)

NOM عزوة اللقب
Prénom خولة الاسم
Date et lieu de naissance 09.04.2000 - تيسسة تاريخ ومكان الميلاد
Promotion 2023 الدرجة
Filière علم إحصاء والتعلم والذكاء الفرع
groupe 02 الفوج
n° d'inscription 34014569 رقم التسجيل



التأطير

SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi د. حواش وبتوب الاستاذ المشرف على التربص
Correspondant كلوي محمد الهادي المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال

مؤسسة التربص

Etablissement d'Accueil

Dénominateur: المؤسسة الوطنية للتكنولوجيا اسم المؤسسة
Adresse شارع شاذلي بوضياف، وسط المدينة، تيسسة العنوان
Téléphone 031 58 12 12 الهاتف
E-Mail / البريد الإلكتروني
Fax: / الفاكس

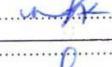
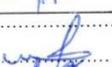
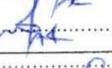
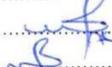
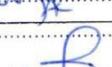
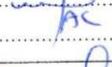
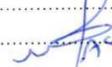
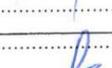
التربص

STAGE

من 09.04.2023 إلى 05.07.2023 AU



استمارة الحضور اليومي

ختم المؤسسة	امضاء المتربص	التوقيت	التاريخ
		09:00 صباحاً	2023-04-09
		10:00 صباحاً	2023-04-10
		10:30 صباحاً	2023-04-12
		10:00 صباحاً	2023-04-23
		11:00 صباحاً	2023-04-25
		11:30 صباحاً	2023-04-26
		09:00 صباحاً	2023-04-30
		13:00 صباحاً	
		10:00 صباحاً	2023-05-2
		13:30 صباحاً	2023-05-3
		14:00 صباحاً	2023-05-7

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

CHS. DAN. F PIC
KARIMAOUI Moul SADEK


امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR



الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ انجازها	طبيعة الاعمال
	جيد	2023-04-09	البدء باستغلال عينة تجريبية لتجريب الة
	جيد	2023-04-10	التحضير على مواد قديمة التدريب العملي
	جيد	2023-04-12	جمع مقادير المواد مفتحة الة
	جيد	2023-04-23	اجراء مقابلة مع شيفر هوالة الشوية
	جيد	2023-04-25 2023-04-26	اجراء مقابلات مع شيفر و شيفر المصالح
	جيد	2023-04-30 2023-05-2	توزيع الاستمارة على الموظفين
	جيد	2023-05-3 2023-05-7	جمع الاستمارات الموجودة

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
CNS BOUH.F. P/E
KARIM LACDE M.E. SAEK
L/E

امضاء الاستاذ المؤطر



التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
.....	طبيعة الأعمال
.....	الآداء بشكل عام
.....	الالتزام بالمواعيد
.....	العمل الجماعي
.....	العمل الإداري
.....	العمل الفني
.....	مهارات الاتصال
.....	القدرة على التأقلم

إمضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
 CNS. BOU. F. PJE
 KAHLAOUÏ Moul SADER
 LK

امضاء الاستاذ المؤطر



التقييم النهائي للتربص

خاص بالأستاذ المؤطر

اسم ولقب الطالب: عزة خولة

اسم ولقب الاستاذ: وحيد دراويش



ملاحظات الاستاذ المؤطر Appreciation de l'Enseignant chargé du suivi

طالبة ممتازة تستحق التقدير، لا راجح من إمكانية
من القواعد المحيطة بالعملية التطويرية
في هذا المستوى (الماترم)، ولديها أساليب
كثير على مستوى القلم والعمل، وتتمتع بسلوك
اخلاقي معبر، وانجازها الفريدة التطبيقية رصينة.

التنقيط

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني

الجداد واستحقاق المتابعة والإستمرار، الإنتاجية جيدة

Assiduité et intérêt manifestés

الاهتمام بالسلوك:

هناك اهتمام بالغ بالبحث والتنقيب عن المعلومات والسلوك منضبط وصارم

Rapport de stage

تقييم تقرير التربص:

محتوى التقرير جيد جداً، يدل على الجهد المبذول على الطلبة وسناتها.

Test Oral

تقييم شفهي:

اشكر الطلبة على عملهم وصبرهم وأتمنى لهم التوفيق عاجلاً وآجلاً

18,00	العلامة النهائية
<u>Haw</u>	توقيع المؤطر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
CHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TIBESSA



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
Faculty of humanities and social sciences

قسم علم اجتماع

دفتر التربص
CARNET DE STAGE



اسم ولقب الطالب (ة): حكا حليمة خولة
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....
السنة الدراسية : 2023/2022
Année Universitaire.....

هوية الطالب

Identité de l'étudiant(e)

NOM اللقب بطاحلية
Prénom الاسم: حولة
Date et lieu de naissance تاريخ ومكان الميلاد: 1996/11/07 بوخزرة
Promotion الدورة: 2023
Filière الفرع: علم اجتماع تخصص علم وعمل
groupe الفوج: 01
n° d'inscription رقم التسجيل: 340.25130

التأطير

SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi الاستاذ المشرف على التربص: درواحنة بوجهد
Correspondant المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال: كحلوي محمد الحادي

مؤسسة التربص

Etablissement d'Accueil

Dénominateur: اسم المؤسسة: المدرسة العملية للعمليات تربص
Adresse العنوان: شارع شاذلي بوجهد وسط المدينة تبسة
Téléphone الهاتف: 037 58 16 12
E-Mail البريد الإلكتروني: /
Fax: الفاكس: /

التربص

STAGE

من 2023 04 05 du إلى 2023 05 07 AU



استمارة الحضور اليومي

ختم المؤسسة	امضاء المتربص	التوقيت	التاريخ
		09:00 صباحا	2023/04/09
		10:00 صباحا	2023/04/10
		10:30 صباحا	2023/04/12
		10:00 صباحا	2023/04/23
		11:00 صباحا	23/04/25
		11:30 صباحا	23/04/26
		10:00 صباحا	23/04/30
		10:30 صباحا	23/05/02
		13:30 مساء	23/05/03
		14:00 صباحا	23/05/07

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

CHS. DON. F PE
KANLABOUI M. SABI
LW



امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ انجازها	طبيعة الاعمال
/	جيد جدا	2023/04/19	دراسة استطلاعية
/	جيد	2023/04/10	الحصول على موافقة السيد مدير الميناء
/	جيد	2023/04/12	جمع معلومات حول مجتمع الدراسة
/	جيد	2023/4/23	اجراء مقابلة مع رئيس الموارد البشرية
/	جيد	2023/06/25 2023/04/26	اجراء مقابلة مع مدير وسائل الاعلام
/	جيد	23/4/30 23/5/02	توزيع المقالات على الكوادر الفنية
/	جيد	2023/05/03 2023/5/07	جمع المقارنات الكوزمعه

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

CHIS. BAUF DE
KAMLAOUI M. SALEM

Luy



امضاء الاستاذ المؤطر

التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
/	✓ جيد مقبول سيء	الآداء بشكل عام
/	✓ جيد مقبول سيء	الالتزام بالمواعيد
/	✓ جيد مقبول سيء	العمل الجماعي
/	✓ جيد مقبول سيء	العمل الإداري
/	✓ جيد مقبول سيء	العمل الفني
/	✓ جيد مقبول سيء	مهارات الاتصال
/	✓ جيد مقبول سيء	القدرة على التأقلم

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

CNS. DEL. F. PIZ

KAHLAOUS md SADEK

L. J.

امضاء الاستاذ المؤطر



التقييم النهائي للتربص

خاص بالأستاذ المؤطر

اسم ولقب الطالب: خولة مكا حليبة

اسم ولقب الأستاذ: وحيد دراوات

ملاحظات الاستاذ المؤطر / Appreciation de l'Enseignant chargé du suivi

هذا العمل جاد وفيه صرامة واضحة ، طالبة
تمتعت بحضورها وإخلاق متميزة ، نشاطها العلمي
والبحثي شديداً الانضباط ، تتالوم مع متطلبات
المهنة على مستوى الماستر ، المستوى العالي
ممتاز سواء على مستوى التعلم أو المعنى المهني ،
التفويض

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني

انتاج جيد ، لسحق التشجيع والعناية اللازمة

Assiduité et intérêt manifestés

الاهتمام والسلوك:

لديها اهتمام معتبر بالنشاط البحثي والتكوين التطبيقي ولديها سلوكاً منضبطاً

Rapport de stage

تقييم تقرير التربص:

مضمون التقرير جيد جداً ، يشير إلى إشراك جودة العمل والنشاط

Test Oral

تقييم شفهي:

امتكرت اذ طالبة متابرة وناشطة واثمينة لولا الترفيق العاجل والآن

العلامة النهائية	18.00
توقيع المؤطر	<u>4</u>

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى الكشف عن دور التمكين الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة، حيث تجلى سؤالها الرئيسي في: ما دور التمكين الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي؟

تفرعت منه ثلاث تساؤلات وللإجابة عنها تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي:
يساهم العمل الجماعي بدرجة قوية في تميز أداء الموارد البشرية.
تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في تحقيق التميز القيادي.
تساهم عملية الاتصال الفعال بدرجة قوية في تميز مستوى الخدمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المناسب لدراسة الدور وتحديد درجة المساهمة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فلقد اعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية حيث وزعت على كافة أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 57 موظف أيضا تم الاستعانة بكل من أداتي الملاحظة والمقابلة، ولقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لتتوصل في الأخير لمجموعة من النتائج تتوافق مع ما تم ذكره في فرضيات الدراسة كونها حققت، وبالتالي نستنتج أن للتمكين الوظيفي للموارد البشرية دور بالغ الأهمية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، التميز التنظيمي، عمل جماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، اتصال فعال، تميز أداء الموارد البشرية، تميز قيادي، تميز مستوى الخدمة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Title: The Role of Human Resource Empowerment in Achieving Organizational Excellence: A Case Study of Algerian Telecommunications Service Branch in Tébessa

Abstract:

The present study aimed to explore the role of human resource empowerment in achieving organizational excellence within the Algerian Telecommunications Service branch in Tébessa. The main research question was: What is the role of human resource empowerment in achieving organizational excellence? Three sub-questions derived from the main question, and a set of hypotheses were formulated to answer them:

Teamwork strongly contributes to the performance excellence of human resources. Participatory decision-making moderately contributes to achieving leadership excellence.

Effective communication strongly contributes to the excellence of service levels.

To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was adopted as it was suitable for studying the role and determining the level of contribution. In terms of data collection tools, a questionnaire was used as the main instrument, distributed to all 75 employees in the research community. Additionally, observation and interviews were employed. Various statistical methods were utilized to analyze the data, using statistical software for the social sciences. The obtained results aligned with the study's hypotheses, thus indicating the significant importance of human resource empowerment in achieving organizational excellence within the Algerian Telecommunications Service branch.

Keywords: Human resource empowerment, organizational excellence, teamwork, participatory decision-making, effective communication, human resource performance excellence, leadership excellence, service level excellence, Algerian Telecommunications Service

•
Résumé :

La présente étude visait à explorer le rôle de l'autonomisation des ressources humaines dans la réalisation de l'excellence organisationnelle au sein de la succursale des services de télécommunications algérienne à Tébessa. La question de recherche principale était la suivante : Quel est le rôle de l'autonomisation des ressources humaines dans la réalisation de l'excellence organisationnelle ? Trois sous-questions ont été dérivées de la question principale, et un ensemble d'hypothèses a été formulé pour y répondre :

Le travail d'équipe contribue fortement à l'excellence des performances des ressources humaines.

La participation à la prise de décision contribue de manière modérée à la réalisation de l'excellence du leadership.

La communication efficace contribue fortement à l'excellence du niveau de service.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une méthodologie descriptive a été adoptée car elle était adaptée pour étudier le rôle et déterminer le niveau de contribution. En ce qui concerne les outils de collecte de données, un questionnaire a été utilisé comme instrument principal, distribué à tous les 75 employés de la communauté de recherche. De plus, l'observation et les entretiens ont été utilisés. Diverses méthodes statistiques ont été utilisées pour analyser les données, en utilisant un logiciel statistique pour les sciences sociales. Les résultats obtenus étaient en accord avec les hypothèses de l'étude, indiquant ainsi l'importance significative de l'autonomisation des ressources humaines dans la réalisation de l'excellence organisationnelle au sein de la succursale des services de télécommunications algérienne.

Mots-clés: Autonomisation des ressources humaines, excellence organisationnelle, travail d'équipe, participation à la prise de décision, communication efficace, excellence des performances des ressources humaines, excellence du leadership, excellence du niveau de service, services de télécommunications algériens.