



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-

تحت إشراف
أ.د. وسيلة العشعاشي

إعداد الطالب
أبوبكر بوسالم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علال بورحلة
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. وسيلة العشعاشي
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد بن بوزيان
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مصطفى شريف
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. الزويير عياش
مناقشا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر-أ-	د. مصباح حراق

السنة الجامعية 2015/2014



الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-

تحت إشراف
أ.د. وسيلة العشعاشي

إعداد الطالب
أبوبكر بوسالم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علال بورحلة
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. وسيلة العشعاشي
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد بن بوزيان
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مصطفى شريف
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. الزويير عياش
مناقشا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر-أ-	د. مصباح حراق

السنة الجامعية 2015/2014

I الشكر والتقدير
II الإهداء
[VII-III] فهرس المحتويات
01 الملخص باللغة العربية
02 الملخص باللغة الانجليزية
03 الملخص باللغة الفرنسية
[أ-س] مقدمة
[55-1] الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري
2 تمهيد الفصل الأول
[20-3] المبحث الأول: التمكين في الفكر الإداري
3 المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
7 المطلب الثاني: تطور مفهوم التمكين الإداري
10 المطلب الثالث: عوامل وأسباب ظهور التمكين الإداري
12 المطلب الرابع: خصائص التمكين الإداري
16 المطلب الخامس: مستويات التمكين الإداري
[32-21] المبحث الثاني: التمكين في منظمات الأعمال
21 المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
24 المطلب الثاني: خطوات التمكين الإداري
27 المطلب الثالث: دعائم التمكين الإداري
29 المطلب الرابع: معيقات التمكين الإداري
30 المطلب الخامس: التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى
[45-33] المبحث الثالث: التمكين الإداري كنظام في منظمات الأعمال
33 المطلب الأول: مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية
36 المطلب الثاني: مخرجات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية
38 المطلب الثالث: مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية
40 المطلب الرابع: مخرجات التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية

41المطلب الخامس: التعقيب عن مدخلات ومخرجات التمكين الإداري.
[54-46]المبحث الرابع: نماذج التمكين الإداري.
46المطلب الأول: أنموذج (CONGER & KANUNGO, 1988).
47المطلب الثاني: أنموذج (TOMAS & VELTHOUSE).
49المطلب الثالث: أنموذج (SPRITZER, 1995).
50المطلب الرابع: أنموذج (HARTLINE & FERRELL, 1996).
51المطلب الخامس: أنموذج (DAVIS, 2001).
52المطلب السادس: أنموذج بيئة أعمال الجزائر.
55 خلاصة الفصل الأول
[113-56]الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي.
57تمهيد الفصل الثاني.
[72-58]المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.
58المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي وتطوره.
66المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي.
67المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي.
70المطلب الرابع: خصائص المنظمات المتميزة.
71المطلب الخامس: معوقات التميز التنظيمي.
[80-73]المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي.
73المطلب الأول: التميز من خلال القيادة.
75المطلب الثاني: التميز من خلال المرؤوسين.
77المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية.
78المطلب الرابع: التميز من خلال الهيكل التنظيمي.
79المطلب الخامس: التميز من خلال الثقافة التنظيمية.
[92-81]المبحث الثالث: التميز التنظيمي كنظام في منظمات الأعمال.
81المطلب الأول: مدخلات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية.
84المطلب الثاني: مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية.
86المطلب الثالث: مدخلات التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية.

87المطلب الرابع: مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية
89المطلب الخامس: التعقيب عن مدخلات ومخرجات التميز التنظيمي
[114-93]المبحث الرابع: نماذج التميز التنظيمي
93المطلب الأول: الأنموذج الأوربي للتميز
98المطلب الثاني: الأنموذج الأمريكي للتميز
103المطلب الثالث: الأنموذج الياباني للتميز
109المطلب الرابع: النماذج العربية للتميز
112المطلب الخامس: أنموذج الجزائر للتميز
114خلاصة الفصل الثاني
[175-115]الفصل الثالث: سوناتراك والصناعة النفطية
116تمهيد الفصل الثالث
[127-117]المبحث الأول: مدخل عام لصناعة النفطية
117المطلب الأول: مفهوم الصناعة النفطية
118المطلب الثاني: خصائص الصناعة النفطية
119المطلب الثالث: مراحل الصناعة النفطية
122المطلب الرابع: الشركات النفطية العالمية
128المطلب الخامس: مستقبل الصناعة النفطية في العالم
[141-130]المبحث الثاني: الصناعة النفطية في الجزائر
130المطلب الأول: تطور العقود النفطية الجزائرية
133المطلب الثاني: مميزات البترول الجزائري
134المطلب الثالث: تطور شبكة نقل النفط في الجزائر
136المطلب الرابع: الاحتياطات النفطية الجزائرية
139المطلب الخامس: الصادرات النفطية الجزائرية
[166-142]المبحث الثالث: تقديم عام لشركة سوناتراك النفطية
142المطلب الأول: التعريف بسوناتراك
144المطلب الثاني: مهام وأنشطة سوناتراك
149المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لسوناتراك

157	المطلب الرابع: سوناتراك والشراكة النفطية.....
160	المطلب الخامس: سوناتراك وقوى التنافس النفطية.....
	المبحث الرابع: التمكين الإداري والتميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
[173-167]
167	المطلب الأول: مدخلات التمكين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
169	المطلب الثاني: مخرجات التمكين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
170	المطلب الثالث: مدخلات التميز للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
172	المطلب الرابع: مخرجات التميز للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
173	المطلب الخامس: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....
175	خلاصة الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناتراك.....
[235-176]
177	تمهيد الفصل الرابع.....
[187-178]	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
178	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
178	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
182	المطلب الثالث: أنموذج الدراسة.....
183	المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية.....
186	المطلب الخامس: ترميز محاور الدراسة واختبار طبيعية عينة الدراسة.....
[198-188]	المبحث الثاني: أداة الدراسة.....
188	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة.....
190	المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة.....
191	المطلب الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....
193	المطلب الرابع: الصدق البنائي لأداة الدراسة.....
195	المطلب الخامس: صدق الثبات لأداة الدراسة.....
[215-199]	المبحث الثالث: واقع التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.....

199	المطلب الأول: واقع التمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.....
205	المطلب الثاني: واقع تميز المرؤوسين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.....
207	المطلب الثالث: واقع تميز القيادة في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.....
209	المطلب الرابع: واقع تميز الهيكل التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل....
211	المطلب الخامس: واقع تميز الاستراتيجية في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل....
213	المطلب السادس: واقع تميز الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل..
[238-216]	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية.....
216	المطلب الأول: اختبار صلاحية نموذج الدراسة.....
219	المطلب الثاني: اختبار دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.....
222	المطلب الثالث: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية.....
233	المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة.....
237	المطلب الخامس: اقتراحات الدراسة.....
[243-238]	خاتمة عامة.....
[264-244]	قائمة المصادر والمراجع.....
[268-265]	فهرس الجداول.....
[270-269]	فهرس الأشكال.....
[272-271]	قائمة الملاحق.....
273	الملاحق.....

ملخص الدراسة

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك"
-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-

إعداد الطالب

أبو بكر بوسالم

إشراف الدكتورة الفاضلة

وسيلة العشعاشي

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التميز التنظيمي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

Abstract

The Role of Managerial Empowerment on Organizational Excellence "Case study on Algerian Sonatrach Oil Company" -Regional Directorate of Production Hassi-R'mel-

**Submitted by
Aboubakeur BOUSSALEM**

**Under Supervision
Pr. wassila LACHACHI**

This Study sought to determine the role of managerial empowerment on organizational excellence, in the regional directorate of production in sonatrach oil company Hassi-R'mel, the study have been identified through an independent variable (managerial empowerment), and a dependent variable (organizational excellence) and its five dimensions were in (leadership excellence, employees' excellence, organizational structure excellence, strategic excellence, organizational culture excellence).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (340) subjects, and then descriptive statistical techniques such as (mean, standard deviation) and analytical statistical techniques such as (regression model) And other statistical methods were used to analyze the data, the study found that there is a role of managerial empowerment with about 56.3% on the organizational excellence, in the regional directorate of production in sonatrach oil company Hassi-R'mel.

The study recommends the need for attention to the employee's empowerment, especially in the lower administrative levels by encouraging them to take on responsibilities and to look at mistakes as opportunities to learn, in order to enhance organizational excellence in the company surveyed.

Keywords: managerial empowerment, organizational excellence, leadership excellence, employees' excellence, organizational structure excellence, strategic excellence, organizational culture excellence.

Résumé

Le Rôle De L'empowerment Administrative Dans l'excellence Organisationnelle "Étude De Cas Sur la Compagnie Pétrolière Algérienne SONATRACH" -Direction Régionale De La Production Hassi-R'mel-

**Préparé par
Aboubakeur BOUSSALEM**

**Sous la direction de
Pr. Wassila LACHACHI**

Cette étude visait à déterminer le rôle de l'empowerment administrative dans l'excellence organisationnelle de la direction régionale de la production de la compagnie pétrolière SONATRACH Hassi-R'mel, l'étude a été identifiée par une variable indépendante qui représente l'empowerment administrative, et par une variable dépendante qui indique l'excellence organisationnelle et ses diverses cinq dimensions (excellence du leadership, excellence des employés, excellence de la structure organisationnelle, excellence stratégique, excellence de la culture organisationnelle).

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons développé un questionnaire dans le but de recueillir des données auprès des membres de l'échantillon de l'étude (340). Ces données ont été analysées par l'utilisation du programme des paquets statistiques de sciences sociales (SPSS) afin d'analyser les données du questionnaire, en appliquant les moyennes, la régression et d'autres modèles statistiques. L'étude a indiqué un rôle important pour l'empowerment administrative (56,3%) dans l'excellence organisationnelle pour la direction régionale de la production de la compagnie pétrolière SONATRACH Hassi-R'mel.

En finalité, l'étude recommande la nécessité de prendre en considération l'empowerment des employés, en particulier dans les niveaux administratifs inférieurs d'une manière à les encourager à prendre des responsabilités et à prendre en considération leurs erreurs comme des occasions d'apprendre.

Mots clés: empowerment administrative, excellence organisationnelle, excellence du leadership, excellence des employés, excellence de la structure organisationnelle, excellence stratégique, excellence de la culture organisationnelle.

المقدمة العامة

مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال وبفعل ظاهرة العولمة عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز، وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فقد وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة تمكنها من مواكبة التغيير الحاصل، ويعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول المتقدمة وحجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد منظمات الأعمال - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، ومن هنا فقد تعالت الصيحات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة. وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين (Empowerment).

ومن خلال عصر العولمة الذي تعيشه المنظمات، وانطلاقاً من المدخل الذي تعتبر المنظمة من خلاله كعلبة مفتوحة (Open Box) وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي المسطح (Flattening)، فقد أصبح للتميز التنظيمي موضعاً بالغ الاهتمام ومجال حي للنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين والممارسين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على الموارد البشرية التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء رؤساء كانوا أم مرؤوسين، حيث إن وصول المنظمة إلى تميز الأداء يتطلب من العنصر البشري الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في جانب الأداء والسلوك وتبني نظاماً أكثر فاعلية وحيوية تكون كمدخل من مداخل التميز التنظيمي.

- مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من موجة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، من خلال صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها، فضلاً عن التعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها المنظمات الهرمية - غير المكيّنة - والتي تحول دون تحقيق أهدافها وتميزها، ومن خلال ما تناولته الدراسات الأجنبية السابقة (M. HANCER, 2001)¹، (M. MINEGHINO, 2001)² من مُدخلات هيكلية

¹ - Murat HANCER, "An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees", School of The Ohio State University, USA, 2001.

² - Mary Ann MINEGHINO, "An Empirical Study of the Relationship Between Role Stress and Empowerment in Front-Line Managers and Workers", California State University, USA, 2001.

للتمكن (القيادة المكيّنة، الثقافة المكيّنة، تفويض السلطة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، العمليات المكيّنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج) ودورها الكبير في التأثير على فاعلية المنظمات وأدائها ووصولها إلى درجة التميز المطلوب، وبالتركيز على أهمية المُدخلات النفسية للتمكنين في تحقيق التميز التنظيمي، وعلى اعتبار أن شركة "سوناطراك الجزائرية-حاسي الرمل-" وكغيرها من الشركات الجزائرية التي تواجه العديد من التحديات في جانب مُدخلات التمكنين النفسي، في الوقت الذي أصبح يُلقى على عاتقها مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتميز التنظيمي. فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي:

"هل هناك دور للتمكنين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك

بحاسي الرمل؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للتمكنين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكنين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكنين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكنين الإداري في تميز الاستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكنين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى التمكنين الإداري والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
- فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قام الطالب بصياغة الفروض التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور للتمكنين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الاستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري خاصة العربي منه كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1- يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها، فالبحوث والدراسات العلمية قليلة - على حد علم الطالب- فلم يلق موضوع التمكين الإداري حتى الآن في الجزائر ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين من خلال المسح المكتبي لعدد من المكتبات الجزائرية، ومن هنا تتبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل موضوع التمكين الإداري من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة.

2- محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل التمكين الإداري كصيحة جديدة تعج بها الأدبيات الحالية والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية على وجه الخصوص والمنظمات العربية عموماً.

3- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي توضح للمنظمات أهمية التمكين الإداري، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

4- يعد مفهوم التميز التنظيمي مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات خصوصاً من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة).

5- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد منظمات الأعمال على بلوغ التميز.

- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1- التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل من وجهة نظر المبحوثين.

2- قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

3- تحديد دور التمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

4- تحديد دور التمكين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

5- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

6- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الاستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

7- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

8- توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور التمكين الإداري في التميز التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

- التعريفات الإجرائية:

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي) ومختلف أبعاده من خلال الاطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

أولاً: التمكين الإداري

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها.

ثانياً: التميز التنظيمي

هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أداءها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

تم اعتماد الأبعاد التالية للتميز التنظيمي:

1- **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

2- **تميز المرؤوسين:** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدها في تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

3- **تميز الهيكل التنظيمي:** يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين المراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

4- **تميز الاستراتيجية:** يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

5- **تميز الثقافة التنظيمية:** يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

- مراجعة الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة، قلة الدراسات -على حد علم الطالب- التي تبحث بشكل مباشر في دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال التعرف على أهدافها وأبعادها ومنهجية معالجة فرضياتها، لأجل مقارنتها مع أهداف الدراسة الحالية، وتوضيح أوجه الاستفادة منها، وصولاً إلى تبيان أوجه اختلاف وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1- مراجعة الدراسات السابقة التي تربط التمكين بالتميز:

هدفت دراسة (المعاني، 2008)¹، إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتناولت الدراسة ستة مُدخلات للتمكين الهيكلي تمثلت في (القيادة المكيّنة، الثقافة المكيّنة، العمليات المكيّنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج)، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة التميز والبالغ عددها (76) مؤسسة من خلال عينة عشوائية بلغ تعدادها (228) عاملاً في المؤسسات المبحوثة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط (3.6) لأبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسات المبحوثة، كما أن هناك دور إحصائي لأبعاد (العمليات المكيّنة، إدارة المعرفة، تكنولوجيا الإنتاج) في تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

وأعد (الضلاعين، 2010)² دراسة هدفت للتعرف على أثر التمكين في تميز منظمة الاعمال في شركة الاتصالات الاردنية، وذلك بالاعتماد على خمسة أبعاد للتمكين الهيكلي تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الاردنية لأبعاد التمكين الاداري كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الاعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.

- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركات الاتصال

الأردنية.

¹ - أحمد المعاني، "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.

² - الضلاعين علي، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 6، 2010، ص ص: 64-92.

كما قدمت دراسة¹ (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL, 2010) نظرة مُعمقة على دور التمكين في البلدان الأقل نمواً في مجال إدارة المؤسسات ومساعدتها في تحقيق النجاح والنمو والتميز في ظل التحديات الحالية لبيئة الأعمال، وقدمت هذه الورقة البحثية تحليلاً لعلاقة أبعاد التمكين الهيكلي (مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاستقلالية) بالتحسين المستمر في الجودة وتعزيز الأداء التنظيمي المتميز في مؤسسة الاتصالات الباكستانية كأحد المؤسسات التي تنشط في بيئة الأعمال النامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية لُبُعدي التمكين (مشاركة المعلومات، التحفيز) في تحقيق التميز لمؤسسة الاتصالات الباكستانية.

في حين هدفت دراسة² (M.SALEHI, M.HAJIZAD & S.E.MOUSAVI, 2012) إلى البحث في موضوع تمكين مُدخلات أنموذج التميز التنظيمي الأوربي في أحد المؤسسات التعليمية الإيرانية. وقد تحددت أبعاد الدراسة بـ (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، المشاركة والموارد)، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة المبحوثة والبالغ عددهم (300) مفردة. واستخدمت الدراسة لجمع البيانات أسلوب الأسئلة المفتوحة والمغلقة (25 سؤالاً) تضمنت مقياس ليكرت ذو (09) خيارات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتحليل اختبار (T) من أجل تأكيد أو رفض فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستويات تمكين مُدخلات التميز المتمثلة في (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكة) كانت إيجابية ومرضية في المؤسسة التعليمية المبحوثة.

بينما تطرقت دراسة³ (M.NOUR, M.YAGHOUBI & J.BANDEIL, 2011) إلى موضوع تمكين مُدخلات التميز التنظيمي حسب الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) والمتمثلة في (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، المشاركة والموارد)، وعلاقتها بمخرجات الأنموذج الأوربي للتميز المتمثلة في (رضا الموظفين، رضا الموارد البشرية، رضا المجتمع، تحسن الأداء)، اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية تكونت من (103) موظف (13 امرأة و90 رجلاً)، في إحدى المؤسسات الحكومية الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتمكين مُدخلات التميز التنظيمي حسب الأنموذج الأوربي للتميز في الرفع من مُخرجي التميز التنظيمي (رضا الموظفين، تحسن الأداء) في المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة (0.01).

¹- Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, **Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries (LDC)**, In proceeding of: Engineering Management Conference, Proceedings. IEEE International, ISBN: 0-7803-9139-X , Vol.2, 2010, PP:14-29.

²- M.SALEHI, M.HAJIZAD & S.E.MOUSAVI, "A Survey of Empowering Functions of Organizational Excellence in Sari Education", Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration, Vol.3, N^o.1, SPRING 2012, PP:117-130.

³- M.NOUR, M.YAGHOUBI & J.BANDEIL, "An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran", International Journal of Business and Management, Vol. 6, N^o. 5, May 2011, PP.260-267.

2- التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي حاولت الربط بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي-على قلتها- تبين لنا الدور الكبير الذي يلعبه التمكين الإداري على اختلاف مدخلاته (النفسية، الهيكلية) في التميز التنظيمي، حيث تناولت الدراسات التي قام بها كل من (المعاني، 2008)، (الضلاعين، 2010) (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL, 2010) موضوع دور المُدخلات الهيكلية لعملية التمكين الإداري في التميز التنظيمي، وقد ركزت دراسة (المعاني، 2008) على ستة مُدخلات للتمكين الهيكلي تمثلت في (القيادة المكيّنة، الثقافة المكيّنة، العمليات المكيّنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، تكنولوجيا الإنتاج) وبحثت في دورها في التميز التنظيمي لعينة من المؤسسات الأردنية المشاركة في برنامج عبد الله الثاني للتميز، في حين إعتمدت دراسة (الضلاعين، 2010) على أبعاد أخرى للتمكين الهيكلي تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) ودورها في التميز التنظيمي لشركة الإتصالات الأردنية، أيضاً أخذت دراسة (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL, 2010) أربعة أبعاد أخرى للتمكين الهيكلي تمثلت في (مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاستقلالية) ودورها في التميز التنظيمي لمؤسسة الاتصالات الباكستانية، بينما إهتمت دراسة (M.SALEHI, M.HAJIZAD & S.E.MOUSAVI, 2012)، (M.NOUR& M.YAGHOUBI, J.BANDEIL, 2011)، بموضوع قياس مستوى تمكين مُدخلات التميز التنظيمي وفق الأنموذج الاوربي للتميز (EFQM)، حيث حاولت دراسة (M.SALEHI, M.HAJIZAD & S.E.MOUSAVI, 2012) قياس مستوى تمكين مُدخلات التميز التنظيمي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، المشاركة والموارد) في أحد المؤسسات التعليمية الإيرانية، في حين إهتمت دراسة (M.NOUR, M.YAGHOUBI& J.BANDEIL, 2011) بقياس مستوى علاقة تمكين نفس مُدخلات التميز التنظيمي السابقة وفق الأنموذج الاوربي للتميز (EFQM) بمُخرجات الأنموذج المتمثلة في (رضا الموظفين، رضا الموارد البشرية، رضا المجتمع، تحسن الأداء).

3- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات التمكين الإداري والتميز التنظيمي والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما؛
- مساعدة الطالب في بناء وبلورة مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها وأهدافها ومبررات إجرائها؛
- مساعدة الطالب في تحديد منهج الدراسة (الوصفي والتحليلي) مما مهد الطريق أمام الدراسة الحالية نحو الوصول إلى أهدافها واختبار فرضياتها؛
- توجيه الطالب في تصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة في الاستبانة؛
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية؛
- مساعدة الطالب في حساب وتحديد حجم ونوع عينة الدراسة، وذلك من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة من تقنيات إحصائية-كمية- في حساب حجم العينة الذي يُمثل ويتلاءم مع مجتمع الدراسة إحصائياً؛
- كما تمكن الطالب من خلال مراجعته للدراسات السابقة ذات الصلة، من إعداد أدوات القياس المناسبة لهذه الدراسة، وأستفاد من ذلك في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة؛
- تمكن الطالب من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، من تحديد متغيرات وأنموذج الدراسة، إذ إن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة، أكدت أهمية هذه المتغيرات في العمل الإداري ومؤسسات الأعمال، وبذلك عززت لدى الطالب الدافع لدراسة واقع هذه المتغيرات والعلاقة الترابطية بينها، في المؤسسات الإنتاجية عموماً ومؤسسة سوناطراك البترولية على وجه الخصوص، لما تحظى به من دور بارز في قطاع المحروقات، ورفد الاقتصاد الجزائري بالمداخيل الاقتصادية المعتبرة.

4- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- مع أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم التمكين الإداري والتميز التنظيمي، إلا أنها تتميز بخصوصيتها التالية:
- تعتبر من الدراسات القليلة -على حد علم الطالب- التي تبحث في موضوع دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في شركة سوناطراك البترولية، ولذا جاءت هذه الدراسة لتضفي بظلالها من خلال متغيرين رئيسيين يعدان من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه، فهي تحاول بالإضافة إلى تحديد واقع التمكين الإداري والتميز التنظيمي في شركة سوناطراك البترولية، دراسة العلاقة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وأبعاده الفرعية المتمثلة في (معنى العمل، كفاءة العمل، تطوير العمل، استقلالية العمل) وبين التميز

- التنظيمي كمتغير تابع وأبعاده المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وهو ما لم تبحث فيه الدراسات السابقة في حدود معرفة الطالب؛
- ركزت أغلب الدراسات السابقة على جميع المستويات الإدارية من مدراء الفروع ورؤساء المصالح والعاملين والخبراء في الإدارة على مستوى قطاعات إنتاجية وخدمية مختلفة، في حين أن الدراسة الحالية تركز على العمال والموظفين في الإدارة الوسطى والدنيا وذلك لكونهم الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة (94%)، وهذا ما يتفق مع مفهوم التمكين حيث يهمن رأي العمال في الإدارة الوسطى والدنيا من حيث تفويض السلطات والمسؤوليات لديهم وإتاحة فرص مشاركتهم؛
- اعتمدت الدراسات السابقة على عدة أدوات بحثية مختلفة في مجال التمكين الإداري والتميز التنظيمي، بينما تعتمد الدراسة الحالية على الأداة البحثية التي وضعتها الباحثة¹ (G.M. SPRITZER, 1995) والتي استخدمت بنجاح في خمسين دراسة سابقة على مستوى العالم، وذلك لقياس مدى إدراك عينة الدراسة للتمكين الإداري، كما اعتمدت الدراسة الحالية في قياس مستوى تواجد أبعاد التميز التنظيمي على الأداة البحثية التي جاءت بها² (M.KANDULA & R.SRINIVAS, 2002) مع محاولة تطوير أدوات البحث بما يتناسب وبيئة الأعمال الخاصة بمجتمع الدراسة؛
- أدرجت الدراسة الحالية المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) كمتغيرات وسيطة يمكن أن تفسر دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، على عكس أغلب الدراسات السابقة التي لم تدرج هذه المتغيرات؛
- استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة، حيث اختارت عينة ممثلة للمجتمع بالاعتماد على القوانين الإحصائية المناسبة، على عكس بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة؛
- تحاول هذه الدراسة ربط موضوع التمكين الإداري بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الاستراتيجي هو (التميز التنظيمي)، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن أغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي ربطت التمكين الإداري مع عدة متغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى؛
- تبنت هذه الدراسة مدخل التمكين الإداري بمختلف أبعاده، ودوره في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائرية، كمدخل من مداخل التطوير، على عكس الدراسات السابقة التي أخذت بمدخل أخرى للتميز والتطوير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، التدريب... الخ)؛

¹- Gretchen M. SPRITZER, "Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions, Measurement And Validation", *Academy of Management journal*, Vol.38, N°.5, 1995, PP.1442-1452 .

²- M.KANDULA & R.SRINIVAS, *Strategic Human Resource Development*, Meenakshi Printers Delhi, 2002, P.35.

- استخدمت الدراسة الحالية المقاييس الذاتية لقياس دور التمكين الإداري في تحقيق التميز لشركة سوناطراك، على عكس بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقاييس الموضوعية في اختبار فرضياتها؛

- أجريت الدراسات السابقة على شركات من مختلف القطاعات في دول عدة من دول العالم، بينما تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة -على المستوى المحلي-، كونها استهدفت شركة سوناطراك وقطاع البترول الجزائري، إذ يعد هذا القطاع أهم قطاع اقتصادي في الجزائر؛

- استخدمت بعض الدراسات السابقة أساليب تحليل الإحصاء الوصفي والتحليلي، وبعضها الآخر استخدم أسلوب "دلفي" في التحليل، واستخدمت دراسات سابقة أخرى أسلوب تحليل معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، في حين أن الدراسة الحالية تعتمد على أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis)، وأسلوب تحليل معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، وأسلوب تحليل التباين المسموح (Tolerance)، وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تتناسب وأهداف وفرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح وتلخيص أهم مجالات وأوجه اختلاف الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة في الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01)

أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجتمع المبحوث	- شركات تعمل في قطاعات مختلفة وبيئات عالمية.	- شركة سوناطراك البترولية.
أبعاد البحث	- العديد من أبعاد التمكين الهيكلي والنفسي - العديد من أبعاد نماذج التميز العالمية.	- أبعاد التمكين الإداري (SPREITZER, 1995) - أبعاد التميز التنظيمي (KANDULA, 2002)
الأساليب الإحصائية	- أسلوب دلفي في التحليل. - أسلوب تحليل معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)... الخ	- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) - أسلوب تحليل معامل تضخم التباين (VIF) - أسلوب التباين المسموح (Tolerance)... الخ
منهج البحث	- استخدمت عدة مناهج بحثية (الوصفي، التحليلي، المقارن، التاريخي).	- استخدمت المنهجين الوصفي والتحليلي.
القطاعات المبحوثة	- التأمين، التعليم، الصحة، الاتصالات... الخ	- القطاع البترولي الجزائري.
المستويات الإدارية المبحوثة	- الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا.	- الإدارة الوسطى، الدنيا.
المقاييس المستخدمة	- المقاييس الذاتية والموضوعية.	- المقاييس الذاتية.

المصدر: من إعداد الطالب

- هيكل الدراسة:

جاءت الدراسة مقسمة إلى أربعة فصول تضمن الفصل الأول والثاني الجوانب النظرية للدراسة. حيث تضمن الفصل الأول الموسوم بعنوان الإطار النظري للتمكين الإداري أربعة مباحث؛ خصص المبحث الأول لدراسة مفهوم التمكين في الفكر الإداري، في حين تناول المبحث الثاني التمكين في منظمات الأعمال، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى التمكين الإداري كنظام في منظمات الأعمال، أما المبحث الأخير فقد خصص لنماذج التمكين الإداري.

أما الفصل الثاني فقد أُفرد للإطار النظري للتميز التنظيمي. إذ قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية؛ خصص الأول منها لماهية التميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فيُظهر أبعاد التميز التنظيمي، في حين خصص المبحث الثالث لدراسة التميز التنظيمي كنظام في منظمات الأعمال، أما المبحث الرابع والأخير فيتعلق بنماذج التميز التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد اشتمل على أربعة مباحث، جاء الأول كمدخل عام للصناعة النفطية، وخصص الثاني للصناعة النفطية في الجزائر، في حين جاء المبحث الثالث للتعريف بالشركة الجزائرية النفطية سوناطراك، وفي المبحث الأخير عرض الطالب مُدخلات ومُخرجات كل من التمكين والتميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

أما الفصل الرابع فُخصص لدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي ميدانياً في شركة سوناطراك-حاسي الرمل-، والذي اشتمل على أربعة مباحث؛ تناول الأول منها الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين عرض المبحث الثاني أداة الدراسة من خلال بناءها، محاورها وصدقها، واستعرض المبحث الثالث واقع التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، فيما اختبر الطالب فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة في المبحث الرابع ليستعرض في الأخير الاستنتاجات التي على أساسها قدم الطالب مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد الفصل الأول:

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، وفي ظل التغيرات الشديدة التي فرضتها البيئة المحيطة على الشركات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بالتمكين الإداري كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركات، فالتمكين يكسب الشركات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها¹، كما أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة²، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لصياغة واضحة للتمكين، كونها تتعامل مع البعد الإنساني للموظف وأحاسيسه، وشعوره، ودوافعه وقيمه، ويتطلب ذلك مستوى رفيعا من الإيثار والرغبة الصادقة في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والترفع عن الأنانية وحب السيطرة والتحكم عند المدراء. إذ لم يعد منطوقا أن يتوقف نجاح منظمات الأعمال على المدير الأوحد الذي إن غاب أو رحل فشلت الشركة ككل بسبب غيابه³. ومن هنا تتأتى أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية، وتفويض صلاحية اتخاذ القرار لمن هم أعرف بطبيعة عملهم، وتعزيز الشعور بالانتماء والدافعية لدى الموظفين اتجاه منظماتهم.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت

التمكين الإداري كما يلي:

المبحث الأول: التمكين في الفكر الإداري؛

المبحث الثاني: التمكين في منظمات الأعمال؛

المبحث الثالث: التمكين الإداري كنظام في منظمات الأعمال؛

المبحث الرابع: نماذج التمكين الإداري.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص29.

² - Henry ONGORI, "Managing behind the scenes: A View Point On Employee Empowerment", African Journal of Business Management, Vol.3, N^o.1, January2009, PP:009-015.

³ - C. ARGYRIS, "Empowerment The Emperor's new Clothes", Harvard business Review, May-Jun 2009, PP:98-105.

المبحث الأول: التمكين في الفكر الإداري

سنحاول في هذا المبحث استعراض ومناقشة المفاهيم المختلفة التي لخصت في الإطار النظري والدراسات السابقة للتمكين الإداري لأجل استخلاص مفهوم إجرائي يخدم الدراسة، والوصول في الأخير إلى تعميق الفهم لمكانة وأهمية التمكين ضمن الفكر الإداري.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يثير موضوع التمكين الإداري ومنذ بداية الثمانينات اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء فيها لاستخلاص مفهوم للتمكين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مَكَّنَ أي؛ أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكَّن عند الناس، أي؛ علا شأنه. وأمكَّنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكَّن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.¹ تقول العرب إن بني فلان ل ذو مكنة من السلطان أي تمكَّن. ويقال إن فلاناً لا (يمكنه) النهوض أي؛ لا يقدر عليه.² وأمكَّنه من عدوه أي؛ نصره عليه وحكمه فيه.³ ويرى (التوحيدى)⁴ أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشر سورة، وبخمس ألفاظ وهي: (مَكَّنَاهُمْ: مَكَّنَاكُمْ: مَكَّنَا؛ أَمْكَّنْ مِنْهُمْ؛ مَكَّنِي؛ مَكَّنِي؛ يُمَكِّنُ: تُمَكِّنُ). والجدول رقم (2) يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم، ومواقع تفسيرها في تفسير الطبري:⁵

¹ - المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، 1998، ص354.

² - الرازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص230.

³ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص412.

⁴ - التوحيدى محمد عبد الله، البحر المحيط، ج 3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص376.

⁵ - الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج 10، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001، ص 48.

الجدول رقم (2)

آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	اسم السورة	رقم الآية	لفظ التمكين	الموقع في تفسير الطبري، 2001
6	الأنعام	6	مَكَّنَاهُمْ	ج 8، ص 175 .
7	الأعراف	10	مَكَّنَاكُمْ	ج 8، ص 147.
8	الأنفال	71	أَمْكَّنْ مِنْهُمْ	ج 10، ص 59.
12	يوسف	21	مَكَّنَّا	ج 12، ص 209.
		54	مَكَّنِينَ	ج 13، ص 8.
		56	مَكَّنَّا	ج 13، ص 10.
18	الكهف	84	مَكَّنَّا	ج 16، ص 14.
		95	مَكَّنِي	ج 16، ص 29.
22	الحج	41	مَكَّنَاهُمْ	ج 17، ص 210.
23	المؤمنين	13	مَكَّنِينَ	ج 18، ص 14.
24	النور	55	يُمْكِّنَنَّ	ج 18، ص 23.
28	التقصص	06	تَمْكِّنَنَّ	ج 20، ص 35.
		57	تَمْكِّنَنَّ	ج 20، ص 109.
46	الأحقاف	26	مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ	ج 26، ص 35.
77	المرسلات	21	مَكَّنِينَ	ج 26، ص 279.
81	التكوير	20	مَكَّنِينَ	ج 30، ص 100.

المصدر: من إعداد الطالب.

وفيما يلي تفسير لبعض الآيات السابقة التي تشتمل على الألفاظ الخمس للتمكين:

- الآية رقم 71 من سورة الأنفال رقم 8:

﴿وَأَنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَّنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ {71}.

المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر. فقد خانوا الله من قبل بكفرهم. وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسر. ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول عليه الصلاة والسلام، فأظهروا له من القول خلاف ما في أنفسهم، ففضحهم الله في هذه الآية.¹

ويلاحظ أن حرف الجر (من) وضمير الغائب (هم) العائد على المشركين عندما اقترن باللفظ، انتفى التمكين عنهم فوقعوا في الأسر وصار أمرهم بيد غيرهم من المؤمنين.

– الآية 21 من سورة يوسف رقم 12:

﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِأَمْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ {21}.

أي: صيرناه إلى الكرامة والمكانة الرفيعة عند عزيز مصر وحاكمها، ثم جعله العزيز على خزائن مصر وعلمه الله تفسير الأحلام.²

– الآية 54 في نفس السورة:

﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أُنْثِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ {54}.

يقال إن عزيز مصر هو الوليد بن الريان إذ قال لسيدنا يوسف عليه السلام: تستطيع عمل ما تريد، أو تلبية ما عرض لك من حاجة.³

– الآية 84 من سورة الكهف رقم 18:

﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ {84}.

أي وطأ الله الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها.⁴

– الآية 95 من نفس السورة:

﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ {95}.

أي إن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذا القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم وإنما كان قد طلب منهم أن يعينوه بصناع يحسنون البناء والعمل.⁵

¹ – الطبري محمد بن جرير، مرجع سابق، ج 10، ص 59.

² – المرجع نفسه، ج 12، ص 209.

³ – المرجع نفسه، ج 13، ص 8.

⁴ – المرجع نفسه، ج 16، ص 14.

⁵ – المرجع نفسه، ج 16، ص 29.

- الآية رقم 57 من سورة القصص رقم 28:

﴿وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمْكِنَ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾ {58}.

أي أو لم نوطئ لهم بلدا حرما على الناس سفك الدماء فيه، ومنعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء، وأمنا على أهله أن يصيبهم بها غارة أو قتل. وفي هذا رد على المشركين الذين قالوا للرسول عليه الصلاة والسلام: ﴿إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ أَرْضِنَا﴾¹.

وبعد استعراض تفسير الآيات الكريمة التي تضمنت ألفاظ التمكين الخمسة، نورد الملحوظات التالية:

1- التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها. وهذا ينطبق على الأماكن أيضا لأنها جزء من الأرض؛

2- التمكين من الله إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم والقدرة والقوة للقيام بعمل ما؛

3- التمكين من الرئيس للفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته، وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه؛

4- أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكَّن لفظ (مكين). كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوفر فيه مقومات الاستقرار والأمن. وإقتداء بالقرآن الكريم، سنستخدم لفظ (مكين) لنعت العامل الممكن، ولفظ (مكينة) لنعت بيئة العمل المعدة بشكل مناسب يساعد العامل المكين للقيام بمهامه بكفاءة؛

5- لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام.

التمكين اصطلاحا:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية²، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (M.DARLINGTON) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ

¹ - الطبري محمد بن جرير، مرجع سابق، ج 20، ص 109.

² - Manuela BRUCE, "measuring empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24, N^o.2, 2003, PP:102-108.

القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوماً بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.¹

في حين أن هناك من يضيف على مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية القرارات.² ويبرز (C.E.LUBY) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة.³ كما أن هناك من يضيف بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة.⁴

ويرى كل من (D.E. BOWEN & E.E.LAWLER) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين⁵، كما يتعارض رأي (G.M.SPRITZER) مع رأي الباحثين (D.E. BOWEN & E.E.LAWLER) حيث يوضح (G.M.SPRITZER) من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف معناه فقط.⁶

ويعرف التمكين أيضاً بأنه العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالشركة التي يعملون فيها؛ وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات Self-esteem وتنمية القدرات الذاتية Self-efficiency مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا.⁷ ويعرف (BROWN) التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في الشركات.⁸

¹- Mcbeke DARLIGTON, "Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi", Walden University, Nigeria, May2007, P.14.

²- Susan M.SASIADEK, "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study", Capella University, USA, May 2006, P.20.

³- Carole Eagle LUBY, "A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University of Florida ,USA, 2006, P.12.

⁴- David Lars HALVORSEN, "An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Construction Industry", Brigham Young University, USA, December 2005, P.5.

⁵- D.E. BOWEN & E.E.LAWLER, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, Spring 1992, PP:31-40.

⁶- Gretchen M. SPRITZER, "Psychological Empowerment in The Work Place: Dimensions, Measurement And Validation", Academy Of Management journal, Vol.38, N°.5, 1995, PP:1442-1452.

⁷- Eylon DAFNA, "Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett", Journal of Management History, Vol.4, N°.1, PP:16-28.

⁸- Donald R.BEOWN, An Experiential Approach to Organization Development, 7thed, Pearson education, New Jersey, 2006, PP:13-22.

والتمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة.¹ كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي.² إضافة إلى أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الإجتهد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.³

وهناك من يرى بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة العمل.⁴

ويعرفه (B.ETTORRE) بأنه منح العاملين القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا.⁵

وأضاف (L.E.BOONZE & D.KUTZ) بأن جوهر التمكين يكمن في توسعة أعمال العاملين؛ مما يمنحهم السلطة والمسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم بدون موافقة المسؤول عنهم.⁶

إن النظر إلى مفاهيم التمكين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف تمكين العاملين، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة. حيث إن نجاح الشركة يعتمد على كيفية تكامل قرارات الأفراد مع رؤية الشركة وأهدافها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التمكين هو ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

¹ - K.L. MURRELL & M.MEREDITH, Empowering Employee, New York, 2000, P.56.

² - David GOETSCH & Davis STANLEY, Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing and Services, 13rded, Prentice Hall, New Jersey, 2000, P.124.

³ -Thomas POTTERFIELD, A The Business of Employee Empowerment, Westport, Cn:Quorum Books, 1999, P.142.

⁴ - D.Gary & J.Anderson, "Strategic Performance_Empowerment Model", Empowerment in Organizations, Vol.6, N°.2.

⁵ - Barbara ETTORRE, "The Empowerment Gap Hype Vs Reality", Br Focus, Vol.26, 1997, P.4.

⁶ - L.E.BOONZE & D.KUTZ, "Contemporary Marketing", The Dryden Press, Texas 1998, PP:32-45.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في الشركات المعاصرة، حيث بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض الشركات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري.

سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك

المراحل:

- النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية في الإدارة)؛
- الأساليب السلوكية في الإدارة؛
- الأساليب الحديثة في الإدارة.

أولاً: النظريات التقليدية

بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (Fredrick TAYLOR) بعنوان مبادئ الإدارة العلمية فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان (فيرديك تايلور) يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلاً قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب المتعاضم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية.¹

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (Henri FAYOL) والذي عرض أربعة عشر مبدأً تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهملت موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max WEBER) الذي سعى إلى جعل الشركة نظاماً عقلاً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا.²

وعلى الرغم من أن (Mary Parker FOLLETT)، قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتوافق وتعاون وانسجام، دون سيطرة جهة على أخرى، والتأكيد

¹ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص14.

² - عبد الله بن عوض الشهراني، "دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض، السعودية، 2009، ص34.

على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء لمؤسسته إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب¹. ونخلص إلى وجود اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانيا: النظريات السلوكية

هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

كانت البداية بدراسات (هورثون) وحركة العلاقات الإنسانية من طرف (Elton MAYO) الذي حاول دراسة ظروف العمل المادية "مستوى الإضاءة" وأثرها على إنتاجية العاملين. حيث أظهرت صدفه أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد (MASLOW) الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بـ(مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل)².

بينما كانت نظرية (x و y) على يد (Douglas Mc GREGOR) خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث تأثر صاحبها بكل من (Elton MAYO) و (MASLOW) فقدم إضافة جديدة من خلال أن (x) تنتظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين، بينما (y) يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية (Self-Control) وعلى هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات.³

¹ - T. D.JICK & M.A.PEIPERT, Managing Change: Cases & Concepts, McGraw-Hill, Irwin, 2003, PP:22-28.

² - الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 2002، ص30.

³ - الفريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص88.

أما نظرية (Chris AGYRIS) "الشخصية البالغة"، فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم،¹ وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.²

ثالثاً: النظريات الحديثة في الإدارة

تعتبر نظرية النظم التي أتى بها كل من (SILLAR و HUMANES) من النظريات الحديثة التي تدعو إلى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة، والأهداف المشتركة، والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق، وأهمية تمكين فريق العمل.³

في حين أسس كل من (James ROSENZWEIG و Fermont KAS) النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه الشركة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

بينما شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات؛ حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين، لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاون مع الشركة في سبيل تحقيقها.⁴

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني (William OUCHI) والأمريكي (Ricahrd TANNER) على الحركة الأفقية للعاملين أي؛ أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة Career Planning والتمتية المهنية Cereer Development واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في الشركة.⁵

¹ - فضل الله علي، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، ط3، المطبعة العصرية، دبي/الإمارات العربية المتحدة، 1997، ص84.

² - إبراهيم عمر وآخرون، "الشخصية ونظرة التنظيم"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد12، العدد4، جامعة الكويت، الكويت، 1988، ص45.

³ - J.GANDZ, "The Employee Empowerment Era", *business Quarterly*, Vol.55, N^o.2, 1990, P.74.

⁴ - L. KRAJEWSKI & L.RITZMAN, *Operation Management*, 7th ed, Prentice Hall, New-Jersey, 2005, P.65.

⁵ - النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص81.

وأخيراً فإن مفهوم الشركة المتعلمة learning organization كما يرى Peter SENGE فيقصد به الشركة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها.¹ وتتأى عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، والتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم. وعلى هذا الأساس فإن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في الشركة. ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدرجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية.

المطلب الثالث: عوامل وأسباب ظهور التمكين الإداري

إن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها؛ فهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة لتسيير أمورها، وإدارة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة. ففي الماضي كانت العديد من القرارات، تتخذ بوساطة مجموعة من الأفراد على رأس الشركة، على اعتبار أنهم هم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة، والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وقد بدا هذا التصور غير عملي بعد نمو الشركات وتطورها، إذ تبين أن المعلومات التي تبني عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى، وتعرض للتشويه في أثناء سيرها عن طريق المبالغات والتغييرات التي تحدث من ناقلها. ومن المتعارف عليه أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها العاملون من نقطة تولدها، وهذا يعني أن العاملين بالخطوط الأمامية وفي مواجهة الزبائن ومكاتب البيع هم الذين يؤثرون في نجاح أو فشل الشركات التي يعملون فيها، كونهم من يحتكون ويتعاملون مباشرة مع زبائن الشركة، ولهذا دعت الضرورة إلى التوجه نحو الشركة الممكنة التي يحصل الأفراد الذين يعملون في صفوفها الأولى، على المعلومات الكافية التي يحتاجونها لصنع القرارات المتعلقة بسير أعمالهم.²

ويعتبر التوجه نحو الشركة المكيئة أحد أهم ضمانات حيوية واستمرار منظمات الأعمال، لما تسهم فيه من رفع للمعنويات وكسب لرضا العاملين، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء

¹ - يحي ملحم، مرجع سابق، ص 24.

² - B. NIEHOFF, B. Robert, H. Moorman & F. JACK, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", Group and Organization Management, Vol.26, N^o.1, 2001, PP:93-113.

التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين.¹

كما ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية. إذ يمثل في بعض الشركات حجر الزاوية في ثقافتها. فاستخدام تعبير التمكين الإداري، يشير إلى مجال واسع من حرية الممارسات الإدارية²، التي تعطي الأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف والمناقشة وإبداء الرأي.

إلا أن الملامح الرئيسة للمداخل التي ينطوي عليها التمكين الإداري؛ تعني مساعدة الأفراد العاملين على:³

- 1- ضبط ورقابة ذاتية أكبر على عملهم، وعلى بيئة العمل؛
 - 2- تنمية إسهاماتهم كأفراد، وكأعضاء في فريق في منظماتهم التي يعملون فيها؛
 - 3- الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- وهناك أسبابًا ودوافع، تدفع الشركات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري، لعل من أهمها ما يلي:⁴
- 1- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد؛
 - 2- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للمحافظة على المنافسة؛
 - 3- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
 - 4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
 - 5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
 - 6- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، يمكن الإسهام في إصلاح الشركات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة. من خلال تضافر جهود العاملين مع المديرين، والنهوض بكافة متطلباتها، بالابتعاد عن الجوانب التقصيرية، والبحث عن مسببات النجاح.

إلا أن بعض الشركات الإدارية في مجال منظمات الأعمال كانت تحقق فشلاً، بسبب النمط الإداري الذي يمارس فيها، فكان رئيسها ينفرد في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه. ولكن بتغيير النمط

¹ - محمود محمد السيد، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 2، 2002، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 24.

² - أوبيكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 61.

³ - J. DOBLES, The Empowerment Environment. Training development V I P Manager, McGraw Hill, New York, 1998, P.23.

⁴ - الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000، ص 22.

الإداري في هذه الشركات، أصبح العاملون يشاركون في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات، واقتسام الأرباح، حينها أصبحت هذه الشركات رابحة، وحقت مردوداً أفضل مما كانت عليه.¹

بينما يلقي التمكين الإداري في الوقت الحالي قبولا من طرف كل العاملين والمديرين، وذلك نظرا لأهميته للفرد والشركة على حد سواء، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى تنامي الاهتمام بممارسة التمكين الإداري ما يلي:²

1- تنامي اهتمام المدراء بتفويض مسؤولياتهم جزءاً من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يتقنون بقدرات العاملين وخاصة حين يتمتعون بمستوى عالٍ من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية³؛

2- تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وخاصة مع ازدياد ثقنتهم في قدرتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل (walk the talk)⁴؛

3- يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الممارسات والمداخل الابتكارية، حيث إن نجاح الشركات اليوم يعزى للعامل وليس للمدير كما كان الحال في السابق كما أنه ومما لا شك فيه أن الشركة المكيّنة تحل محل الشركة الأمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع. وعلى العكس من ذلك تستغل الشركة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث إن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل.⁵

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نرى أن التمكين الإداري يساعد على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة والعامل وخلق الولاء التنظيمي، لما له من دور وتأثير مباشر على رفع الروح المعنوية للعامل وانعكاس ذلك على نظرته المستقبلية للعمل.

المطلب الرابع: خصائص التمكين الإداري

إن انتهاج الشركات للتمكين الإداري، يحمل في طياته جملة من التحسينات والمزايا التي تؤدي بها إلى الخروج عن المألوف؛ من حيث طبيعة العمل ومجرباته وكيفية التعامل مع العملاء والعاملين، إلى تبني فلسفة

¹ - عبد الوهاب، سمير، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص33.

² - FRENCH & WENDELL, Organization development: behavioral science interventions for organization improvement, Prentice Hall, 1999, P.19.

³ - R.C. FORD, "Empowerment A Matter of Degree", *Academy of management Executive*, vol.9, N^o.3, PP:21-39.

⁴ - W. GINNODO, The Power of Empowerment, Heigbta,IL: Pride, Arlington, 1992, P.54.

⁵ - S.GHOSHAL & C.BARTLETT, Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, Harper Collins, New York, 1997, P.133.

إدارية شاملة، تنتظر إلى تحسين هذه الشركات الإدارية بما يعود عليها بالنفع، وزيادة المنافسة، والبقاء المستمر في السوق.¹

كما أن التمكين الإداري يفيد الشركة من خلال تحقيق المزايا الخاصة بارتفاع إنتاجيتها، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها، من خلال التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية.² أما فيما يتعلق بالفرد فإن التمكين يفيد في إشباع حاجات الفرد، من تقدير وإثبات للذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية له، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة.³ وهناك مجموعة من المزايا التي تتمحور حول مدى استفادة العملاء من انتهاج التمكين وأثره في العاملين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء نذكر منها:⁴

1- الإجابة بسرعة أكثر عن استفسارات العملاء وتلبية احتياجاتهم، طالما أن الإجابات يمكن أن تغني عن القرارات، ويمكن أن تتخذ بوساطة الأفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي⁵؛

2- شعور العاملين برضا أكبر، إذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة؛

3- ترحيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكبر مع العملاء⁶؛

4- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛ لاتصالهم المباشر مع العملاء؛ فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العميل للشركة.⁷

كما حدد كل من (T.GRHAM & B.ROGER) جملة من المزايا والايجابيات، يمكن أن تجنيها

الشركات عند تبني وتطبيق تمكين العاملين وهي:⁸

1- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة؛

2- اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا للمنظمة، وتسهيل أداء الإدارة؛

¹- Fragoso HELOISA, **An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts**, Presented at The Indiana University Research Conference, 1999,P.4, Available on:<www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>.

²- S.TOLKON, "The Payoff of Employee Empowerment", *Plastic News*, Vol.16, N⁰.2, 2004, P.13.

³- L. DANIELS & C. GAIL, "The Relationship Between Counselor Licensure and Aspects of Empowerment", *Journal of Mental Health Counseling*, Vol.24, N⁰.3, 2002, PP:1-27.

⁴- R. Brown, *Coaching Helps You Reach for the Stars*. Works Management, Financial Times Professional, London, 1997, P.65.

⁵- C. HUANG, **Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership**, Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994, P.34.

⁶- L. HONOLD, "A Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organization*, Vol.5, N⁰.4, 1997, PP:12-20.

⁷- T. LAWSON, "Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline", *Britch Journal of Sociology of Education*, Vol.20, N⁰.1, PP:89-105.

⁸- T. GRHAM & B. ROGER, *Human Resources Management*, 9thed, Cassell, London, 1998, P.24.

3- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل؛

4- مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين؛

5- علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.

وذكر (L.BARDWELL & L.HOLDER) أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن أن تجنيها الشركة، والعاملين من استخدامها للتمكين.¹

فعلى صعيد الشركة فإن التمكين يوفر إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين، وتقليل التكاليف من خلال التخلي عن الطبقيّة، والاقتراب من أفكار الموظفين، وتحسين النوعية، وتحقيق الفوائد وزيادة الإنتاج، واستعداد الشركة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.² وعلى صعيد العاملين، فقد سجلت الإيجابيات المتمثلة بزيادة في رضا العاملين، وزيادة التحكم في العمل وتقديره، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.³

كما يرى (D.SPATZ) أن التمكين يفيد الشركة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:⁴

1- خلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم⁵؛

2- إعطاء فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة؛

3- المساعدة على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك⁶؛

4- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال جعل الزبون الداخلي (العمال) يمتلك إحساساً بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه⁷؛

¹- L. BARDWELL & L. HOLDER, Human Recourses a contemporary Approach, 3rded, Prentice Hall, New Jersey, 2001, P.29.

²- Nicolem NEDD, "Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent to Stay on The Job", Florida International University, USA, 2004, P.122.

³- T. PETZINGER, "The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees To Act Like Bosses", Wall Street Journal, 1997, PP:12-32.

⁴- David SPATZ, "Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction", Vol.5, 2000, PP:93-105.

⁵- kay GREASLY, "Employee Perceptions of Empowerment", Employee Relations, Vol.27, N^o.4, Emerald Group Publishing Limited, 2005, PP:23-45.

⁶- Conrad LASHLEY, "Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis", Personnel Review, Vol.29, N^o.6, MCB UP Limited, 2000, PP:123-156.

⁷- Cheng HUNG, "A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan", University of Incarnate word, 2005, P.103.

- 5- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد؛
- 6- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع؛
- 7- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة¹؛
- 8- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية؛
- 9- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية؛
- 10- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الشركة؛
- 11- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية²؛
- 12- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

كما يصف (K. BLANCHARD & AI) مزايا التمكين على النحو التالي³:

- 1- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
- 2- التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل؛
- 3- زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم؛
- 4- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
- 5- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛
- 6- تحسين جودة المنتجات والعمليات؛
- 7- تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

وبناء على ما سبق فإننا نرى بأن التمكين لا يؤثر على العامل فحسب، وإنما على نمط القيادة في الشركة وعلى جملة من العناصر والممارسات المنظمية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، نظم الحوافز

¹- Pamela Chandler LEE, "Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead", Regent University, 2005, P.88.

²- Ruessell MATTHEWS, "The Organizational Empowerment Scale", Personnel Review, Vol.32 N°.3, MCB UP Limited, 2003, P.19.

³- Ken BLANCHARD & AI, "Empowerment Takes More Than a Minute", OP.Cit, P.33.

والأجور، أساليب تقييم الأداء، وتصميم برامج التدريب وغيرها من الممارسات المهمة التي يشعر من خلالها الموظفون الممكنون بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، ويكونون في قلب التنظيم وليس على الهامش بحيث يكون عملهم ذا معنى أكبر بالنسبة لهم، مما يزيد من عنصر الثقة.

المطلب الخامس: مستويات التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل الشركة، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضرورياً. ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لشركاتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم. وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة، بما يشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية.¹

لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، وتجلب لهم مخاوف عديدة، وضغوطاً من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الإطارات البشرية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط، عن طريق توفير مستوى عال من الانفتاح، وتقديم نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات. فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل الشركة، فهو يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله.²

وبما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة للشركة، لا بد أن تتبناها نظرياً وعملياً، فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجياً وعلى مراحل برامج التمكين وقد قُسم التمكين إلى ثلاثة مستويات، تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة:³

- 1- **المستوى الأدنى:** يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
- 2- **المستوى المتوسط:** ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

¹ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص44.

² - K. DEWETTINCK, J. SINGH & D. BUYENS, **Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes**, USA, 2003, P.88.

³ - Steven L.McSHANE & Mary A.GILINOW, **Organization Behavior**, The McGraw-Hill Companies, Boston, 2000, P.143.

3- المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

في حين يحدد (J. PASTOR) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه، من أجل تطبيقها في التمكين وهي:¹

- المستوى الأول: يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.

- المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات، التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.

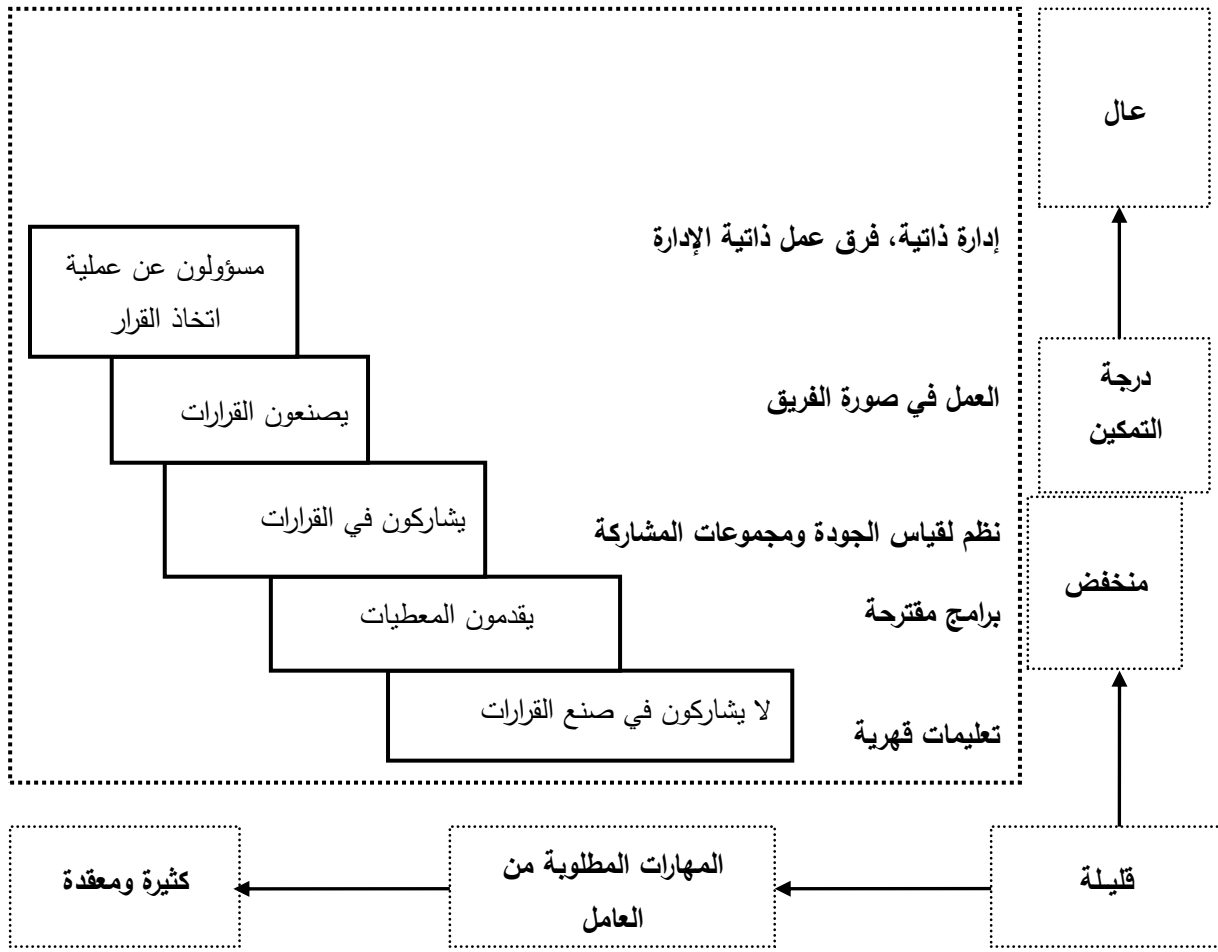
- المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.

- المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن الشركات الحديثة تطبق برامج التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض الشركات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها. والشكل رقم (1) يوضح تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة:

¹- J. PASTOR, "Empowerment: What is and What is not", *Management in Medicine*, Vol.13, N^o.6, 1996, PP:405-421.

الشكل رقم (1)
تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص44.

يلاحظ من الشكل رقم (1) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يكون للعاملين دور كبير وبارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية الشركة، ويصل التمكين أعلى مستوياته حينما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

وبما أن العمال في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأولي الذي يستمد منه المدراء قوتهم، فإنهم يحرصون بذلك على تقديم الحوافز التنافسية للعمال، وتوفير الظروف الجيدة والمناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في اتخاذ القرار لدى العمال، وبصفة عامة يمكن القول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في منظمات الأعمال، كما يوضحه الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2)

مستويات التنمية المعنوية للعاملين في منظمات الأعمال



المصدر: : عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 45.

يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة استبدادية، قهرية ويكون هدف العامل هو إنجاز العمل ليتفادى العقاب وذلك من خلال إتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية.

وفي المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة، دور المشجع للعاملين، ويكون تركيز الإدارة على فرق العمل وتوجيههم، وفي هذا المستوى يؤدي العامل ما يتوقعه منه الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه.

وفي المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية حيث تزرع بذور التعلم في بيئة العمل، ويكون سلوك العمال ابتكاري وممكن.

كما تتحدد مستويات التمكين الإداري، وفق درجة مشاركة العاملين في الخط الأمامي (First Line)

من خلال الأبعاد الأربعة التالية:¹

1- معلومات عن أداء الشركة؛

2- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء؛

3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء الشركة والمساهمة فيه؛

¹- D.E.BOWN & E.E.LAWLER, "Empowering service employees", *Sloan management Review*, Vol.33, Vol.3, SPRING, PP:31-39.

4- القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه الشركة وأدائها.

وحسب توافر هذه الأبعاد الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري والتمييز بين التحكم

(Control) والانخراط (Involvement)، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)

مستوى التمكين في الشركة



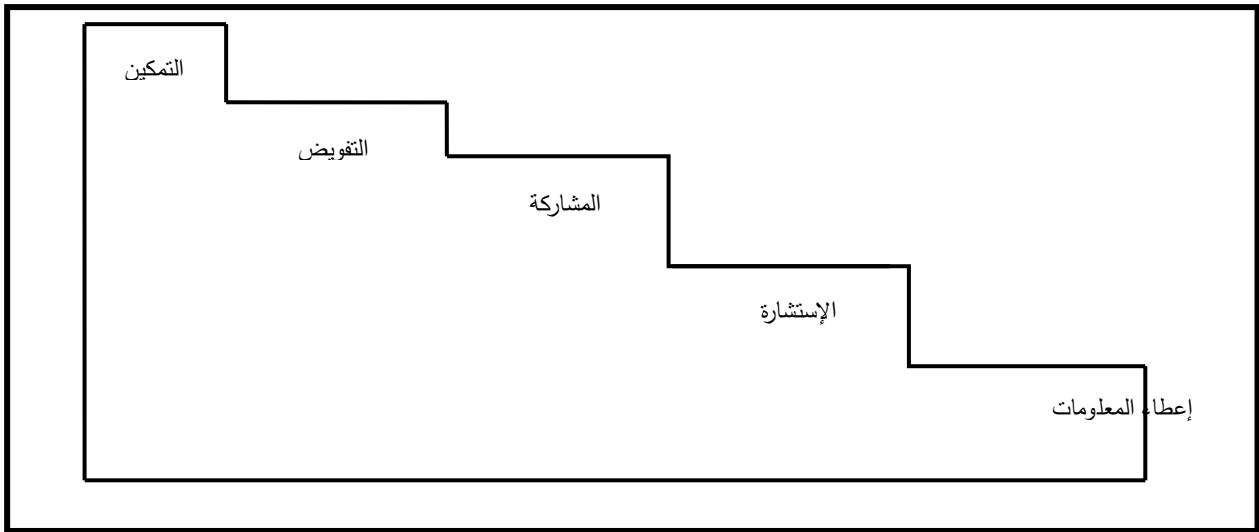
المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وانطلاقاً من كون التمكين الإداري يعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، فإنه يتم

على عدة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (4) :

الشكل رقم (4)

المستويات الأساسية للتمكين الإداري



المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

يوضح الشكل رقم (4) المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تُؤخذ خطوة بخطوة، بحيث

لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما تسبق الاستشارة

المشاركة والتفويض وصولاً إلى مستوى التمكين الكامل.

المبحث الثاني: التمكين في منظمات الأعمال

سنتناول في هذا المبحث مختلف الإسقاطات النظرية والفكرية للتمكين الإداري في منظمات الأعمال من خلال التعرف على مختلف أبعاده وخطوات تجسيده، وكذا دعائمه ومعيقاته ووصولاً إلى علاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

يتكون التمكين الإداري من أربعة أبعاد أساسية هي:¹

1- الاستقلالية (Self-Determination):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولة السببية عن الأحداث الشخصية وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها²، والاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.³ ونرى أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

2- الكفاءة (Competence):

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (BANDURA) أن الكفاءة الذاتية (Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته⁴، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية⁵.

¹ - Thomas W.KENITH & Betty A.VELTHOUSE, "Congnitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol.15, N^o.4, 1990, P.669.

² - رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص133.

³ - E.L.DECI & Ryan, "Self Determination in Work Organization", Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989, PP:580-592.

⁴ - A.BANDURA, "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change", Psychological Review, Vol. 84, 1977, PP:191-205.

⁵ - M.E.GIRST & T.R.MICHELL, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability", Academy Of Management Review, Vol.5, PP:183-205.

3- المعنى (Meaningfulness):

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتراف الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، حيث إن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة والتركيز.¹

ويعتبر هذا البعد من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث إن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف الشركة.²

ونرى أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجاته، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

4- تطوير العمل (Development of Job):

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً في القرارات الجوهرية داخل الشركة، كما أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات³، في حين أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي* وهذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية⁴، وشعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف الشركة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة والمخاطرة.⁵

وهناك من يقترح الأبعاد التالية للتمكين الإداري:⁶

¹- L.G. SJOBERG & Al, "Cathetic Orientation, Goal Setting And Mood", Journal Of Personality Assessment, Vol.47, 1983, PP:307-312.

²- M.M.BASS, "Bass And Stogdill's Handbook of Leadership", Theory Research An Managerial Applications, New York, 1990, P.33.

³- رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالنقطة والتمكين، مرجع سابق، ص134.

*- **الاغتراب الوظيفي**: شعور الفرد بأن الوظيفة لا تحقق له الإشباع الذاتي، وعدم وجود سيطرة على مراحل عمله مما يؤدي إلى الفشل والإحباط وعدم وجود انتماء إلى أنشطة العمل.

⁴- Rabindra N. KANUNGO, "Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, N^o.5, May 1992, PP:413-420.

⁵- William UMIKER, "Empowerment The Latest Motivation Strategy", Health Care Supervisor, Vol.11, N^o.2, Dec 1992, PP:10-17.

⁶- A.WILKINBSON, "Empowerment :Theory and Practice", Personal review, Vol.27, N0.1, 1987, PP:40-65.

1- تكوين الاتجاهات (Attitudinal Shaping):

ينظر لهذا البعد من الجانب النفسي عن طريق تزويد العمال بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

2- مشاركة المعلومات (Information sharing):

تعتبر المعلومة عنصراً مهماً في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جداً في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آراءهم بكل حرية، عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.¹

3- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى (Upward Problem solving):

ويعتمد هذا البعد على إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الدنيا لحل مشاكل التنظيم.

4- استقلالية المهام (Asks Autonomy):

وذلك عبر تشكيل فرق ذاتية، بحيث تقوم بتنفيذ المهام المنوطة بها بنوع من الاستقلالية.

في حين أن أبعاد التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة بعداً من أبعاد التمكين كما يلي:²

1- تعليم العاملين (E- Education): حيث يساهم تعليم العاملين في زيادة فعاليتهم وأداء أدوارهم بنجاح.

2- الدافعية (M-Motivatio): وذلك من خلال تخطيط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم في إنجاح نشاط الشركة من خلال التوعية والتوجيه وبناء فرق العمل المختلفة.

3- وضوح الهدف (P-purpose): ينظر من خلال هذا البعد إلى أن نجاح جهود التمكين الإداري مقترن بدرجة توفر لكل فرد في الشركة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف الشركة.

4- الملكية (O-Ownership): يقترح (ستيرز) معادلة للتمكين الإداري تسمى (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: (Authority + Accountability = Achievement) / السلطة + المساءلة = الإنجاز.

ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم.

1- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): لابد على الإدارة العليا والوسطى تشجيع عملية التغيير نحو ممارسة التمكين الذي يقود الشركة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

¹- Fred LUTHANS, Organizational Behavior, 6th ed, McGraw- Hill Inc, New York, 1992, P.439.

²- Thomas STIRR, Fundamentals of Empowerment, 2003, PP:1-3, Available on:<www.4ouncestoheaven.Com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf>.

2- نكران الذات (E-Ego Elimination): وذلك من أجل إنجاح برامج التمكين من دون حب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة.

3- الاحترام (R-Respect): يعتبر احترام العاملين قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، فمثلا التمييز بين العاملين يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثون والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل للتمكين والجدول رقم (3) يلخص أهم هذه الأبعاد:

الجدول رقم (3)

أبعاد التمكين الإداري

المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	(GREASLY & al, 2005)
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	(DIMITRIADES, 2005)
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ قرارات العمل.	(MATTHEWS & COLE, 2003)
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، إثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.	(OZARALLI, 2002)
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجهاتها.	(EDWARDS & al, 2002)
رقابة الفرد حول عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الأجور بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين للأسم، مشاركة الموظفين، العمل التعاوني، تعدد المهارات.	(HONOLD, 1997)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: خطوات التمكين الإداري

الشركات التي تفكر في تنفيذ التمكين الإداري، تحتاج أن تتفهم بأن تبني التمكين ليس بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، وقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات الشركة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل مندرجة (Step By Step)، وتتحدد مراحل التمكين الإداري وفق التسلسل التالي:¹

¹- David L.GOETSCH & Davis B.STANLEY, introduction to Total Quality, 2nded, Prentice-Hall, New Jersey, 1997, P.188.

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح دور كل فرد فيه وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراسة واسعة بالتمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Team Coordinator) ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك من اقترح الخطوات التالية للتمكين:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجاً للتمكين الإداري، أي توضيح السبب أو أسباب تبني التمكين: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004، ص33. متوفر على الموقع: <www.bafree.net/forum/archive/-34474>.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، هي إيجاد بيئة عمل مكيّنة تتصل بالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد، لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

المطلب الثالث: دعائم التمكين الإداري

نرى أن التمكين وما يحمله من تغيرات في نظم الشركة وبناءها الهرمي يمثل تحدياً كبيراً لها، مما يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات التي تدعم هذه السياسة ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي¹:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً؛ قبل أن يتم تطبيقها في أي منظمة؛ لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال؛ لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين في الشركة.

¹- P.C.KIRBY, R.WIMPELLER & R.KEASTER, "Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts", *NASSP Bulletin*, Vol.76, N^o.540, 1992, PP:89-95.

2- تخصيص الوقت الكافي للتمكين:

يتصف التمكين بأنه بطيء نسبياً كونه يتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في الشركة بل وتغييراً في ثقافة الشركة، فالتغيير لا يأتى بين يوم وليلة حيث إن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث إن لعنصر الثقة دعماً كبيراً لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.¹

4- الالتزام الداخلي:

يعبر التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، فالقائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).²

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح التمكين قيام الشركة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول إليها في المستقبل.³

¹- W.C.BYHAM & J.COX, The Lightning of Empowerment: How To Improve Productivity, Quality, and Employee Satisfaction, Fawcett Columbine, New York, 1988, P.164.

²- W.LEE, "Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change", Music Educators Journal, Vol.78, N^o.1, 1991, PP:36-39.

³- W.A. RANDOLPH, "Navigating The Journey To Empowerment", Organizational Dynamics, Vol.23, N^o.4, 1995, PP:19-32.

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري

من جهة أخرى لا يخلو التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول تتبعها ورصدها، فالتمكين ليس اختياراً

سهلاً، بل هو تحدٍ كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:¹

1- تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم

أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين؛

ونرى انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كمايلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف؛

- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة؛

- تبني مفهوم القيادة التحويلية؛

- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين؛

- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي؛

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية.

ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضاً من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناعاً داخلياً لدى الأفراد بالمكانة التنظيمية للمدير، بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناعاً خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.

ج- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاحاً للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.

2- تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها؛

ونرى أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد

لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من

¹ - محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص51.

خلال تبني مدخل التمتين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للشركة أن تصل من خلالها إلى التمكين.

3- الاتجاه الخاطئ من الإدارة في النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث تتطلب هذه العملية وقتاً ودعماً كبيراً يتطلب مشاركة جميع الأطراف؛

4- الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking) دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency) التي تتوافر في الشركة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة؛

5- تغيير مدير جديد قد يغير في التمكين وأساليبه مما يؤثر على مجهودات التمكين؛

6- قيام الشركة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج؛

7- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية؛

8- سيادة البيروقراطية التي تشكل تياراً يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطیح الهرمي (Flattening).

المطلب الخامس: التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى

نظراً للتطورات الكبيرة التي حضي بها التمكين، فقد أدى ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى ويمكن بيان هذه العلاقة كمايلي:

1- التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ويوضح الجدول رقم (4) أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين.

الجدول رقم (4)

الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية، مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر التفويض.	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً	التمكين يكون خياراً دائماً.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص130.

2- التمكين والمشاركة:

تعرف مشاركة العاملين بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين¹، كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويخلط بعض الباحثين بين التمكين والمشاركة والمفاهيم المرادفة لها، وذلك لوجود أصول متعددة لها والتي لها استجابات مختلفة من قبل العاملين والمديرين، إلا أنها تبقى الخطوة الأولية لتمكين العاملين. ويعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات².

ونرى أن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم المشاركة، فوفقاً لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة (Participation)، هي المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين الإداري، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين. فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.

3- التمكين والثقة:

هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يتقنون بك كقائد فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في ذلك هو أن العمال يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى

¹- M. MARCHINGTON, J.GOODMAN, A.WILKINSON & P.PACKERS, "New Developments in Employee Involvement. Employment", Department Research Paper Series, N^o.2, 1992, P.12.

²- J.L.COTTON, Employee Involvement, Sage, London, 1993, P.39.

تمكينهم وهذا يتحقق كلما كانوا يتقنون بك، لذلك فالعلاقة بين التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية، كما أن هناك دراسات أرجعت أهمية ارتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة المدير بالموظف، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية.¹

ونرى بأن الثقة هي إحدى الركائز الأساسية للتمكين الإداري، فبدونها لا يمكن أن تكون مشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرار.

4- التمكين والإثراء:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية²، وبناء على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

كما يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كالتمكن الإداري الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.³

5- التمكين والقيادة:

هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين الموظفين، من خلال الأثر الإيجابي للقيادة على التمكين الإداري بالنسبة للموظفين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بالإضافة إلى نقل سلطات وصلاحيات العمل إليهم. كما أن القادة يستطيعون خلق مناخ صحي وتهيئة الظروف الملائمة لتمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد ورفع معنوياتهم وشحن طاقاتهم وبث روح التعاون فيما بينهم، وهذا بالنهاية يشكل محورا هاما وأساسياً في تمكين العاملين. وبهذا فإن القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض الإداري تشكل عمود الأساس في تحقيق تمكين العاملين.⁴

¹- Melinda J.MOYE & Alan B.HENKIN, "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", *Journal of Management Development*, Vol.25, N^o.2, 2006, P.112.

²- D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Prentice Hall, London, 2004, P.265.

³- Z.S.DIMITRIADES, "Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies", *Quality Management Journal*, Vol.8, N0.2, 2001, P.24.

⁴- Nurdan OZARALLI, "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", Marmara University, Istanbul, Turkey, 2002, P.65.

المبحث الثالث: التمكين الإداري كنظام في منظمات الأعمال

سنركز في هذا المبحث على التمكين الإداري كنظام شمولي بمختلف مدخلاته النفسية والهيكلية من جهة، ومختلف مخرجاته الفردية والتنظيمية من جهة أخرى وذلك في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وصولاً إلى التعقيب والمناقشة على مدخلات ومخرجات التمكين الإداري على مستوى كل من المؤسسات الصناعية والخدمية.

المطلب الأول: مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية

تعددت مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية، واختلفت باختلاف بيئة الأعمال والمناخ التنظيمي السائد، حيث ركز (P.LOUIS, M.CONSTANCE & W.RACHEL) على ثلاثة مدخلات هيكلية للتمكين الإداري في المؤسسات الصناعية التايوانية تمثلت في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التحويلية)¹ والتي تساهم في إنجاز وظيفة نظم المعلومات، وتبينت أهمية مدخلات التمكين في وظيفة نظم المعلومات خصوصاً عنصر القيادة التحويلية لما لها من أثر إيجابي على الأداء، على عكس الخصائص الشخصية (العصبية، اللباقة، التفتح... الخ) التي لم يكن لها مساهمة كبيرة في وظيفة نظم المعلومات، حيث توجه الثقافة التنظيمية سلوك الفرد وتجعله يُخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة والمنظمة ككل، كما أكد على أن الهياكل التنظيمية الهرمية الطويلة تعمل على تكريس الثقافة السلطوية وتعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي، بما يسمح بإعطاء هالة وهمية للمدير في مكتبه وتزيد من الخوف الوظيفي وتحول دون حصول التمكين، أما بالنسبة لمُدخل القيادة التحويلية فيلعب دوراً مهماً في التمكين من خلال تبني القائد لأساليب مرنة تمكن المرؤوسين من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات التنظيمية الحاصلة.

بينما قام (J.F.YASAR & M.ZAIRI) بمسح أفضل المُدخلات العملية التي تعزز من ثقافة التمكين في المؤسسات الصناعية البريطانية، وتوصل إلى أن أكثر المُدخلات المسيطرة على عملية التمكين هي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المهمة والحيوية للمنظمة²، سواء كانت تخص الموارد المادية أو المالية أو البشرية، بما ينعكس على تحفيز العاملين على الأداء بشكل صحيح والشعور بالانتماء والمسئولية تجاه المنظمة، وما لذلك من آثار إيجابية على العملية التمكينية ونتائج الأعمال ككل.

¹- Louis P.WHITHE, Constance M. LAFAYETTE & Rachel WANG, "Key Characteristics of a Successful is Manager: Empowerment, Leadership and personality", Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Vol.4, No.4, Dec 2012, PP:1-20.

²- Jarrar, F. YASAR & Mohamed ZAIRI, "Employee Empowerment-a UK Survey of trends and best Practices", Managerial Auditing Journal, Vol.17, N^o.5, 2012, PP:266-271.

وأوصت الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد على أسلوب التمكين الإداري عبر مشاركة العاملين لما له من قدرة على إطلاق طاقاتهم الكامنة، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتغيير في مقومات ومدخلات التمكين الهيكلي لتطبيقه بنجاح على أرض الواقع.

في حين أعد الباحث (PARAMANANDAM) أنموذجاً للتمكين النفسي للموظفين الإداريين في صناعة السيارات، وتم التركيز على أربعة مدخلات للتمكين تعكس مستوى إدراك العامل للعمل الذي يقوم به تمثلت هذه المدخلات في¹: (معنى العمل، الكفاءة، القدرة على تقرير المصير، القدرة على التأثير في العمل)، حيث إن شعور العامل بقيمة العمل والمهمة التي يؤديها يعزز من مشاعر التفاني والإخلاص في العمل، كما أن شعور العامل بالكفاءة والمهارة من خلال تخصصه في وظيفته يعتبر مدخلا هاما للتمكين، إضافة إلى أهمية إدراك العامل لحريته وقدرته على تقرير مصيره الوظيفي من خلال المسؤولية السببية عن كل قراراته داخل التنظيم، الأمر الذي يجعله يشعر بملكته للوظيفة، وأخيرا مُدخل القدرة على التأثير في العمل من خلال قدرة العامل على تطوير العمل وصنع الفرق الإيجابي في إنجازات الآخرين داخل التنظيم.

أيضا فقد تناول (M.SIEGALL & S.GARDNER) أربعة مدخلات هيكلية للتمكين اصطلح عليها بمعينات الاقتران بالتمكين النفسي في العديد من منظمات الأعمال الصغيرة في مصانع الولايات المتحدة الغربية، تمثلت هذه المدخلات في²: (ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، النمط القيادي الأوتوقراطي السائد فيها، مركزية اتخاذ القرارات، غياب تفويض السلطة والاستقلالية)، حيث إن ملكية منظمات الأعمال الصغيرة ترتبط بخصوصية المقاول ومدى قدرته على زرع بذور التمكين لدى عماله من خلال تحفيزهم وتوسيع صلاحياتهم، كما أن النمط الأوتوقراطي في قيادة المنظمات الصغيرة يجعل من القائد يراقب رؤوسيه باستمرار، ويفرض عليهم أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة عليهم، وهذا ما لا يترك المجال للتفكير في الأمور الاستراتيجية للمنظمة وخلق رؤية شاملة ونقلها ونشرها بين العمال، بينما يعد مُدخل مركزية اتخاذ القرارات من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التقليدية التي تقتل روح المبادرة، خصوصا في ظل المنظمات الأفقية التي تُمكن كل فرد في المنظمة وتعطيه الفرصة في اتخاذ القرارات، أيضا يعتبر مُدخل التفويض والاستقلالية مُدخلا مهما للتمكين من خلال إعطاء جانب من الحرية للعمال في اختيار الطريقة المناسبة لتأدية مهامهم الوظيفية بما ينعكس على مشاعر الانتماء والولاء، وتوصل (M.SIEGALL & S.GARDNER) إلى أن ممارسة التمكين الإداري هي ممارسة متعددة الأبعاد والمدخلات، وأن تطبيقها في منظمات الأعمال الصغيرة

¹- PARAMANANDAM, "Psychological Empowerment and Occupational Stress Among The Managerial Personnel of Automobile Industry", *GRG School of Management Studies*, Vol.IX, N^o.1, Jun 2013, PP:45-56.

²- Marc SIEGALL & Susan GARDNER, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", *Personal Review*, Vol.29, N^o.6, 2012, PP:703-718.

يواجه صعوبات ومعوقات في جانب المدخلات الهيكلية للتمكين، بما يتطلب التغيير في أحد المدخلات الهيكلية الأساسية للتمكين والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي)، وأوصى بأهمية الأخذ بالتمكين الإداري في أنشطة المنظمات الصغيرة، لأنه هو الأسلوب الفعال لتطوير وتنمية هذه المنظمات بالرغم من المعوقات الموجودة فيها.

كما بحث كل من (M.MAWRITZ, S.DUST & C.J.RESICK) في علاقة القيادة التحويلية كأحد المدخلات الهيكلية لعملية التمكين، بالمدخلات النفسية للتمكين كآلية تحفيزية شاملة، وما لهذه العلاقة من انعكاسات إيجابية على الهياكل التنظيمية العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية، حيث تساهم القيادة التحويلية في تعزيز المدخلات النفسية للتمكين من خلال التأثير الكارزماتيكى للقائد التحويلي وقدرته على رسم رؤية المنظمة لدى عماله، ودفعهم وإلهامهم من خلال إيصال توقعاته العالية لهم، والتغيير الإيجابي لقيمهم وتوجهاتهم، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة توافقية إيجابية للقيادة التحويلية بالتمكين النفسي¹ وانعكاس هذه العلاقة على نجاح الهياكل العضوية من خلال المرونة العالية للتنظيم وقصر وتسطيح الهيكل التنظيمي.

بينما قام (M.ABDI & M.CHEGINI) بدراسة شاملة لعلاقة مختلف المدخلات النفسية ببعض المدخلات الهيكلية للتمكين، حيث تناول أربعة أبعاد للمدخلات النفسية (معنى العمل، كفاءة العمل الاستقلالية في العمل، التأثير في العمل) وبعدين في جانب المدخلات الهيكلية (الاتصال، نظم الحوافز)² حيث إن المدخلات النفسية التي تعزز من مستوى إدراك العمال لعملية التمكين لها علاقة شمولية تكاملية بالاتصال كأحد المدخلات الهيكلية للتمكين من خلال دعم التمكين النفسي لعملية تدفق المعلومات أفقيا وعموديا وقطريا وإمكانية مشاركتها بين العمال بكل كفاءة وفعالية، إضافة إلى تكامل المدخلات النفسية للتمكين مع نظم الحوافز كأحد المدخلات الهيكلية للتمكين عبر مساهمة التمكين النفسي في رفع حماس العمال وتعزيز أمانهم الوظيفي، وشعورهم بالتقدير وتحقيق الذات وصولا إلى تحقيق الثقة التنظيمية، وتوصل (M.ABDI & M.CHEGINI) في الأخير إلى أهمية تكامل الأبعاد والمدخلات الهيكلية للتمكين مع مدخلاته النفسية حتى تكتمل أهمية ودور التمكين في التنظيمات الإدارية.

¹- Mary MAWRITZ, Scott DUST & Christian J.RESICK, "Transformational leadership, psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts", *Journal of Organizational Behavior*, ISSN:1099-1379, 2013, PP:16-24.

²- Mohammad ABDI & Mehrdad CHEGINI, "Process of Employee Empowerment: Concept and Dimensions", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.2, No.11, July 2013, PP:76-83.

المطلب الثاني: مخرجات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية

في إطار المقاربة النظامية لعملية التمكين الإداري، وبعدما تطرقنا لمدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية سنتعرض في هذا المطلب إلى مختلف المخرجات الخاصة بالتمكين الإداري في المؤسسات الصناعية، ففي دراسة قام بها (S.FERNANDEZ & T.MOLDOGAZIEV) حول المخرجات الرئيسية لعملية التمكين الإداري والمتمثلة في¹ (تحسين الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الابتكار، الأداء الوظيفي) في جانب صناعة النسيج، وتوصلا إلى أن أداء العامل يعتبر من المخرجات السببية المباشرة لعملية التمكين، حيث أن التمكين يرفع من الروح المعنوية للعاملين بما ينعكس إيجابا على أداءهم من خلال زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق متطلبات الوظيفة وتقليل المشاكل المرتبطة بها بكل كفاءة وفعالية، كما أن للتمكين الإداري مجموعة من المخرجات غير المباشرة تتمثل في (الرضا الوظيفي، الابتكار، الولاء التنظيمي)، فالتمكين من خلال منح العامل الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة يؤدي إلى إشباع حاجاته المتوقعة من الوظيفة وشعوره بالرضا، وزيادة فرصه في الابتكار والمبادرة والتفكير الخلاق، وقبوله لأهداف المنظمة مع الرغبة القوية في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها والاستمرار في عضويتها.

أيضا بحث (M.Z.IQBAL, F.AFSHEEN & R.IMRAN) في موضوع المخرجات التنظيمية لتمكين الموظف في عينة من المؤسسات الصناعية في دولة باكستان والمتمثلة في² (زيادة الولاء التنظيمي، الحد من سلوك العمل السلبي)، وقد تبيّنت المخرجات الكبيرة والإيجابية المرتبطة بتمكين الموظف، ففي جانب مخرج الولاء التنظيمي يعمل التمكين على تعزيز إهتمام العامل وحرصه على المنظمة، ورغبته الكبيرة في إستمرار نجاحها وبقائها، بالإضافة أيضا إلى الدور الإيجابي والكبير لتمكين الموظف في تفعيل سلوكيات العمل الإيجابي كأحد مخرجات عملية التمكين الإداري عبر السلوك التعاوني وروح المواطنة التنظيمية.

في حين ركز (Y.QING, C.RONG & C.GUOLIANG) على أحد مخرجات التمكين النفسي في بيئة صناعة البتروكيماويات في الصين، والمتمثلة في التسويق الداخلي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في³ (ولاء الموظف، رضا الموظف، وأداء المهمة)، وأظهر أن للتمكين النفسي مخرجات إيجابية كبيرة في جانب (ولاء

¹- Sergio FERNANDEZ & Tima MOLDOGAZIEV, "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model", *Public Administration Review*, Vol.73, N0.3, May/June 2013, PP:490-506.

²- Muhammad Zahid IQBAL, Fatima AFSHEEN & Rabia IMRAN, **Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment**, Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management Lecture Notes in Electrical Engineering, Vol.185, 2013, PP:665-679.

³- Yao QING, Cen RONG & Cai GUOLIANG, "How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance", *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol.41, N^o.4, 2013, PP:529-533.

الموظف، رضا الموظف، أداء المهمة)، حيث يؤدي التمكين إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الداخليين، بما يؤدي في الأخير إلى تحقيق مستوى عال من الانتماء للتنظيم، وتعزيز روح الإخلاص والتضحية لديهم. كما حاول (E.LEZHA) قياس الفروقات الجوهرية بين مخرجات بيئة التمكين النفسي ومخرجات بيئة الاغتراب الوظيفي لدى عينة من المؤسسات الصناعية، حيث توصل إلى أن هناك مخرجات سلبية لبيئة الاغتراب الوظيفي تمثلت في (انعدام الأمن الوظيفي، انخفاض الصحة النفسية، القلق، الإحباط... الخ)، وبالمقابل فإن مخرجات بيئة التمكين النفسي كانت إيجابية على الموظفين، من خلال توافر المشاعر والمواقف الإيجابية لديهم من حيث (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) ¹، وهذا ما ينعكس على مشاعر الارتياح والولاء التنظيمي، وقدم عدة توصيات في مجال البحث عن الاستراتيجيات التمكينية النفسية التي تعمل على تنمية المخرجات التنظيمية المختلفة.

أيضا تطرق (M.B.GORJI & M.RANJBAR) إلى متغير المواطنة التنظيمية كأحد المخرجات السلوكية للتمكين النفسي في مجال مؤسسات صناعة المياه المعدنية، وقد أشارت النتائج أن هناك مخرجات إيجابية لأبعاد التمكين النفسي في جانب الرفع من المواطنة التنظيمية²، من خلال تنمية السلوك الطوعي لدى العامل، وجعله يتجاوز حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، دون الحاجة إلى حوافز رسمية من مؤسسته.

بينما تناول (H.ASGRASANI, O.DUOSTDAR & A.GOHAR) أحد المخرجات الهامة للتمكين الإداري في المؤسسات الصناعية والمتمثلة في (إنتاجية المنظمة) ³. وتم التوصل في الأخير إلى أن التمكين الإداري يساهم في تعزيز الاستغلال الكفاء لموارد المؤسسة، مما يحقق انخفاضاً في تكاليفها الإجمالية ورفع مستوى إنتاجيتها.

أيضا بحث (H.ONGORI) في المخرجات الخاصة بعملية تمكين العاملين في المؤسسات الصناعية والمتمثلة في⁴ (تخفيض معدل دوران العمل، تحفيز العمال، الولاء الوظيفي) حيث إن تطوير الاستراتيجيات المختلفة للتمكين من قبل المدراء يعمل على تشجيع العمال في المنظمة وزيادة استقرارهم الوظيفي، وتخفيض معدلات دوران العمل وخلق درجة عالية من الرغبة في استمرار العمل فيها.

¹ - Edit LEZHA, **The Role of Psychological Empowerment in Workplace And Its Relationship To Occupational Strains: An Examination of Theoretical Models**, The 1st International Conference on Research and Education – Challenges Toward the Future (ICRAE2013), University of Shkodra “Luigj Gurakuqi”, Shkodra, Albania, 24-25 May 2013, PP:13-22.

² - Mohammad Bagher GORJI & Mojtaba RANJBAR, “Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.7, N0.1, 2013, PP:67-75.

³ - Hamidreza ASGRASANI, Omid DUOSTDAR & Amin GOHAR, “Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, N0.11, 2013, PP:6-7.

⁴ Henry ONGORI, “Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment”, *African Journal of Business Management*, Vol.3, N0.1, 2009, PP:09-15.

كما تناول (عبد السلام مسعود هندر) أحد مخرجات استراتيجية التمكين المتمثلة في تنمية رأس المال الفكري¹ وذلك في الشركة العامة لصناعة الإلكترونيات في ليبيا، وتوصل إلى أن استراتيجية تمكين العاملين كانت لها مخرجات موجبة في تنمية مهارات ومعارف وخبرات وكفاءات الموارد البشرية، بما ينعكس في الأخير على خلق القيم الجوهرية لرأس المال الفكري.

كما ركز (أبويكر بوسالم) في موضوع الولاء التنظيمي كأحد المخرجات السلوكية الرئيسية للتمكين النفسي في إحدى المؤسسات الصناعية المتخصصة في مجال النفط المتمثلة في (سوناطراك)، وقد أثبت في الأخير أن الولاء التنظيمي يعد من المخرجات الأساسية لعملية التمكين النفسي من خلال تقوية التمكين لحلقة الوصل بين الإدارة والعمال، وخلق الدافع الداخلي لدى العمال ببذل أقصى جهد في سبيل إنجاز أهداف المنظمة.²

المطلب الثالث: مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية

يختلف نشاط الموظف في المؤسسات الصناعية عن نشاطه في المؤسسات الخدمية، مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع، حيث تختلف مدخلات التمكين الإداري في المؤسسات الصناعية عن مدخلاته في المؤسسات الخدمية التي يكون فيها الموظف وجها لوجه مع الزبون (Face to Face) حيث بحث (K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS) في أهمية المدخلات النفسية الثلاثة للتمكين في دافعية الركوب لدى مستخدمي النقل العام بالاعتماد على أنموذج التمكين النفسي الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد هي³ (الشعور بالكفاءة الذاتية، الشعور بالانتماء للمجتمع، الشعور بأهمية الركوب)، حيث توصل إلى أن الشعور بالكفاءة الذاتية وأهمية الركوب هي من المدخلات الرئيسية للتمكين في قطاع النقل العام، على عكس مدخل الشعور بالانتماء للمجتمع الذي لا يعتبر من المدخلات الرئيسية للتمكين النفسي في قطاع النقل العام.

كما هدف (I.SALEH & A.SAIF) إلى تحديد مدى إدراك واستعداد المدراء في المؤسسات الاستشفائية الأردنية لتقبل مدخلات التمكين النفسي المتمثلة في⁴ (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، تطوير العمل)، وتم التوصل إلى أن مدراء المستشفيات الأردنية لا يتوفر لديهم إدراك لمدخلات التمكين النفسي، حيث يشعرون

¹ عبد السلام مسعود هندر، "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات في ليبيا"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد 11، العدد 1، 2012، ص: 46-61.

² أبويكر أحمد بوسالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن، 2011.

³ K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS, Citizen Motivation on the Go: The Role of Psychological Empowerment, Published by Oxford University Press on behalf of The British Computer Societ, Oulu, Finland, 2013.

⁴ Ibrahim SALEH & Afnan SAIF, "Managers' Concern Regarding Employee Empowerment in Jordanian Public Hospitals", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, N0.3, 2013, PP:78-86.

بالقلق والضغط المهني، وضعف فرص الإبداع والابتكار الوظيفي، إضافة إلى نقص الحرية في أداء وظائفهم، لذا لا بد من توفير الدعم والمتابعة لممارسات تمكين الموظفين من قبل وزارة الصحة.

وفي نفس السياق عمل (F.MALIK, S.CHUGTIA, Z.IQBAL & Muhammad RAMZAN) على البحث في أهمية مدخلات التمكين النفسي¹ (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، تطوير العمل) في مؤسسات الاتصالات بباكستان، وتبين أن مُدخل كفاءة العمل هو الأكثر أهمية في مؤسسات الاتصالات يليه مُدخل معنى العمل، ثم استقلالية العمل وأخيراً مُدخل التأثير على العمل.

في حين حصر (شذى، عبد الرحمان) أهم المدخلات المرتبطة بالتمكين في المؤسسات الخدمية العامة والخاصة العاملة في القطاعات التالية (التعليم العالي، الصحة، المصارف، الاتصالات) وذلك في محافظة البصرة بالعراق، وتمثلت أهم مدخلات التمكين في² (كفاية الصلاحيات، التدريب والتطوير، فرق العمل، المشاركة، المعلومات)، وقد تبين أن التسلسل من حيث أهمية التمكين في المنظمات الخدمية للقطاع العام كان كمايلي (فرق العمل، المعلومات، المشاركة، التدريب والتطوير، كفاية الصلاحيات)، في حين أن تسلسل أهمية التمكين في المنظمات الخدمية للقطاع الخاص كان كمايلي (التدريب والتطوير، المعلومات، المشاركة، فرق العمل، كفاية الصلاحيات)، كما أن القطاعات العامة تفتقر لمُدخلات التمكين ماعدا قطاع الصحة، في حين تتوفر القطاعات الخاصة على مُدخلات التمكين بدرجات متفاوتة.

بينما تبنت (إيمان محمد) أربعة مُدخلات لتمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية تمثلت في³ (وضوح الغرض، تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، الاتصالات الفعالة)، وقد توضحت الأهمية الكبيرة لإدراك الأفراد لأغراضهم وأدوارهم ومختلف الأنشطة المتوقعة منهم لتأدية صلاحياتهم ومسؤولياتهم بكل دقة وفعالية، إضافة إلى أهمية التفويض في تعزيز الثقة التنظيمية، ودور العمل الجماعي المتجانس والمتكامل في زيادة الكفاءة التنظيمية، فضلا عن أهمية شبكة الاتصالات الفعالة في تحقيق التعاضد والتكاتف، وكلها مجتمعة هي مُدخلات تعزز من أهمية التمكين الإداري.

¹- Fahad MALIK, Salman CHUGTIA, Zain IQBAL & Muhammad RAMZAN, "Does Psychological Empowerment Bring About Employee Commitment? Evidence from Telecommunication Sector of Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.5, NO.1, ISSN 2152-1034, 2013, PP:14-21.

²- شذى علوان وعبد الرحمان عبد الرحمان، "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 7، العدد 27، جامعة البصرة، العراق، 2011، ص ص: 102-139.

³- إيمان محمد، "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية: دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بمجمع الزعفرانية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 94، 2013، ص ص: 382-399.

المطلب الرابع: مخرجات التمكين الإداري في المؤسسات الخدمية

وفي نفس السياق الذي نعتبر فيه أن التمكين نظام له مدخلاته في المؤسسات الخدمية، سنتطرق لمختلف المخرجات المرتبطة به في المؤسسات الخدمية، حيث تناول (M. EL-DAHSHAN & L.S. DORGHAM) أحد مخرجات التمكين النفسي والهيكلية المتمثل في¹ (الكفاءة والإنتاجية) الخاصة بالمرضات العاملات في مستشفى شيبين الكوم التعليمي ومستشفى المنوفية الجامعي بمصر، حيث أن التمكين يعمل على تقليص الإرهاق المهني الذي تتعرض له الممرضات بحكم التزايد الكبير لعدد المرضى بما يزيد من إنتاجيتهم.

بينما تناول الباحث (شوقي جدي) أحد المخرجات التنظيمية للتمكين الإداري في المستشفيات الحكومية والمتمثلة في² (رضا العاملين)، وقد تبين أن للتمكين الإداري انعكاسات كبيرة على تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال إشباع حاجات العمال المادية والنفسية والتي تنعكس على ردود الفعل لديهم، ومختلف مواقفهم وانطباعاتهم الإيجابية داخل المؤسسة.

وفي نفس الاتجاه تناول (عبد الحسين) متغير (الرضا الوظيفي)³ للعاملين كأحد المخرجات التنظيمية للتمكين الإداري في هيئة التعليم التقني في العراق، وقد تبين أيضا أن التمكين الإداري يحسن من نوعية محيط العمل بشكل يسمح بالإشباع المستمر لحاجات ورغبات الموظفين.

أيضا قام (L.ZHU, J.YANG & Y.LIU) بتناول موضوع (البيئة المهنية والالتزام التنظيمي)⁴ كأحد مخرجات التمكين الهيكلي للممرضات في المستشفيات الصينية، حيث تبين أن التمكين الهيكلي يولد إحساسا عاليا لدى الأفراد بالانتماء والاندماج الوظيفي.

ودعم (Y.LIU, Y.CHEN & J.YANG) متغير (الالتزام التنظيمي) كأحد المخرجات السلوكية للتمكين الإداري بعنصر آخر تمثل في (الرضا الوظيفي)⁵ لدى الممرضات الصينيات، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة موجبة وقوية للتمكين الهيكلي بمخرجاته المتمثلة في (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، فالتمكين

¹ - Mervat Ebrahim Aly EL-DAHSHAN & Laila Shehata DORGHAM, "The Effect of Structural and Psychological Empowerment on occupational Burnout in Staff Nurses Working in Shebin El-Kom Hospitals, Menoufiya", *Governate*, Vol.10, N0.1, ISSN: 1097-8135, Egypt, 2013, PP:344-356.

² - شوقي جدي، "التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة المستشفيات العامة بالجزائر"، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 2013، ص ص: 43-51.

³ - صفاء جواد عبد الحسين، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 32، 2012، ص ص: 77-98.

⁴ - Lefeng ZHU, Jinhua YANG & Yanhui LIU, "Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach", *International Journal of Nursing Practice*, Vol.19, Issue Supplement S1, 2013, PP:44-55.

⁵ - Yanhui LIU, Yan CHEN & Jinhua YANG, "The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction", *applied nursing research*, 2013, PP:135-145.

يزيد من ارتباط العامل بمؤسسته ومستوى قبوله لأهدافها، ويعمل على تطابق قيمه ومعتقداته مع قيم وتوجهات المؤسسة، إضافة إلى السعي المستمر للمحافظة على عضويتها.

في حين اختبر (A.BROWNING) مخرجات التمكين الإداري من خلال متغير¹ (الضغوط المهنية) للمرضات في أحد المستشفيات الأمريكية الخاصة، وقد تبين أن للتمكين النفسي انعكاسات إيجابية على مستويات الرعاية الصحية المقدمة من طرف المرضات من خلال انخفاض مستوى ضغوطاتهم المهنية بينما قام (Zani & Prati) بالبحث في متغير (الهوية التنظيمية)² كعنصر مهم من مخرجات التمكين الإداري في المؤسسات الصحية الإيطالية، حيث إن المستوى العالي للتمكين الإداري ينعكس إيجاباً على إدراك الموظفين للقيم والمعتقدات الجوهرية التي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة وتعزز من انتمائهم الوظيفي.

المطلب الخامس: التعقيب عن مدخلات ومخرجات التمكين الإداري

من خلال استعراضنا لمختلف المدخلات والمخرجات المرتبطة بموضوع التمكين الإداري كنظام، تبين لنا أن هناك اختلافاً في المتغيرات التي تم معالجة بها هذا الموضوع سواء في المؤسسات الخدمية أو المؤسسات الصناعية، حيث نجد عدداً من الباحثين قد ناقش موضوع التمكين من خلال مدخلاته (النفسية، الهيكلية)، بينما نجد باحثين آخرين قد تناولوا موضوع التمكين من خلال مخرجاته (السلوكية، التنظيمية) وهذا في إطار المقاربة النظامية للتمكين، والتي يعتبر من خلالها -التمكين- نظاماً له مدخلاته ومخرجاته المختلفة، وسنحاول تلخيص أهم المدخلات والمخرجات الخاصة بالتمكين والتي تناولها العديد من الباحثين والمهتمين عبر العالم بنوع من البحث المستفيض، في الجدول رقم (5):

¹- A.BROWNING, "moral distress and psychological empowerment in critical care nurses caring for adults at end of life", Biola University, La Mirada, USA, 2013.

²- Bruna ZANI & Gabriele PRATI, "The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification", *Journal of Community Psychology*, Vol.41, N0.7, September 2013, PP:851-866.

الجدول رقم (5)

ملخص مدخلات ومخرجات التمكين الإداري

الباحث	التمكين كنظام
(J.F.YASAR & M.ZAIRI, 2012), (P.LOUIS, M.CONSTANCE & W.RACHEL, 2012), (M.ABDI & M.CHEGINI, 2013), (M.SIEGALL & S.GARDNER, 2012), (M.MAWRITZ, S.DUST & C.J.RESICK, 2013), (PARAMANANDAM, 2013).	مدخلات التمكين في المؤسسات الصناعية
(S.FERNANDEZ & T.MOLDOGAZIEV, 2013), (M.Z.IQBAL, F.AFSHEEN & R.IMRAN, 2013), (M.B.GORJI & M.RANJBAR, 2013), (E.LEZHA, 2013), (Y.QING, C.RONG & C.GUOLIANG, 2013), (H.ONGORI, 2009), (ASGARSANI, DUOSTDAR & GOHAR, 2013), (عبد السلام مسعود هندر، 2012)، (أبوبكر بوسالم، 2011).	مخرجات التمكين في المؤسسات الصناعية
(شذى، عبد الرحمان، 2011)، (إيمان محمد، 2013)، (I.SALEH & A.SAIF, 2013), (F.MALIK, S.CHUGTIA, Z.IQBAL & Muhammad RAMZAN, 2013), (K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS, 2013).	مدخلات التمكين في المؤسسات الخدمية
(شوقي جدي، 2013)، (عبد الحسين، 2012)، (M. EL-DAHSHAN & L.S. DORGHAM, 2013), (Y.LIU, Y.CHEN & J.YANG, 2013), (A.BROWNING, 2013), (ZANI & PRATI, 2013), (L.ZHU, J.YANG & Y.LIU, 2013).	مخرجات التمكين في المؤسسات الخدمية

المصدر: من إعداد الطالب

يلخص الجدول رقم (5) المدخلات والمخرجات ذات الصلة بنظام التمكين الإداري، والتي سنحاول

مناقشتها والتعقيب عليها من خلال المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: مدخلات التمكين في المؤسسات الصناعية

جاء الباحثون بمختلف مدخلات التمكين الإداري كتأكيد على أهمية أبعاد التمكين النفسي والهيكلية كمدخلات رئيسية للنجاح في بيئة الأعمال الصناعية الحديثة، ومن هنا فإن هذا المحور جاء لبحث في مدخلات عملية التمكين الإداري كمايلي:

تناول (J.F.YASAR & M.ZAIRI, 2012), (P.LOUIS, M.CONSTANCE & W.RACHEL, 2012), (M.SIEGALL & S.GARDNER, 2012), (M.MAWRITZ, S.DUST & C.J.RESICK, 2013) موضوع المدخلات الهيكلية لعملية التمكين الإداري، فقد ركز (P.LOUIS, M.CONSTANCE & W.RACHEL, 2012) على ثلاثة مدخلات للتمكين الهيكلية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة

التحويلية)، حيث تلعب الثقافة التنظيمية القوية، والهياكل التنظيمية المرنة، والقيادة التحويلية التي تعمل على زرع بذور التغيير الإيجابي لدى العمال، أدواراً مهمة في إنجاح التمكين الإداري، بينما يرى (J.F.YASAR & M.ZAIRI, 2012) أن التمكين الهيكلي يكون عبر المشاركة في اتخاذ القرار، وتوسيع الصلاحيات والمسؤوليات للعمال في بيئة العمل، في حين اتفق (M.MAWRITZ, S.DUST & C.J.RESICK, 2013) مع (P.LOUIS, M.CONSTANCE & W.RACHEL, 2012) فيما يتعلق بالقيادة التحويلية كأحد مدخلات التمكين الهيكلي وربطه بأبعاد التمكين النفسي، أيضاً حاول (M.SIEGALL & S.GARDNER, 2012) أن يربط الأبعاد الأربعة للتمكين الهيكلي (ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، النمط القيادي الأوتوقراطي، مركزية اتخاذ القرارات، تفويض السلطة والاستقلالية) بمدخلات التمكين النفسي ولكن بالتركيز على المؤسسات الصغيرة.

بينما تناول (PARAMANANDAM, 2013)، (M.ABDI & M.CHEGINI, 2013) موضوع المدخلات النفسية للتمكين الإداري، حيث استعرض وناقش (PARAMANANDAM, 2013) الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي التي أتى بها (G.M.SPRITZER) والمتمثلة في (معنى العمل، كفاءة العمل، الحرية في العمل، التأثير على العمل)، في حين نجد (M.ABDI & M.CHEGINI, 2013) قد أخذ بنفس الأبعاد الأربعة التي أتى بها (G.M.SPRITZER) وحاول ربطها بمخرجين للتمكين الهيكلي هما (الاتصال، نظم الحوافز).

المحور الثاني: مخرجات التمكين في المؤسسات الصناعية

وفق المقاربة النظامية فإن لمدخلات التمكين الإداري سواءً كانت نفسية أو هيكلية عدة مخرجات تنظيمية وسلوكية تتعكس على المؤسسة الصناعية ومختلف زبائنها الداخليين والخارجيين، وسنقوم بالتعقيب والمناقشة على مخرجات التمكين في المؤسسات الصناعية كمايلي:

جاء (S.FERNANDEZ & T.MOLDOGAZIEV, 2013) بأربعة مخرجات خاصة بالتمكين الإداري والمتمثلة في (تحسين الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الابتكار، الأداء الوظيفي)، في حين أكد (عبد السلام مسعود هندر، 2012) على أهمية الأداء الوظيفي لرأس المال الفكري كأحد مخرجات التمكين الإداري، واتفق كل من (M.Z.IQBAL, F.AFSHEEN & R.IMRAN, 2013)، و(أوبكر بوسالم، 2011) على أهمية الولاء التنظيمي كأحد المخرجات السلوكية الهامة للتمكين النفسي، ليضيف (H.ONGORI, 2009) إلى مخرج الولاء التنظيمي مخرجين سلوكيين تمثلان في (انخفاض معدل دوران العمل، تحفيز العمال)، بينما اقترح (E.LEZHA, 2013) مخرجات سلوكية أخرى يعالجها التمكين الإداري تحددت بـ(انعدام الأمن الوظيفي، انخفاض الصحة النفسية، القلق، الإحباط...الخ)، وجاء (M.B.GORJI & M.RANJBAR, 2013) ليشمل كل المخرجات السلوكية السابقة الخاصة بالموظفين تحت مفهوم (المواطنة التنظيمية)، بينما ربط

(Y.QING, C.RONG & C.GUOLIANG, 2013) المخرجات الوظيفية للتمكين الإداري الخاصة بالزبائن الداخليين (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي... الخ) بمخرجات التمكين الإداري الخاصة بالزبائن الخارجيين (رضا الزبائن)، وأخيرا فإن كل من (ASGARSANI, DUOSTDAR & GOHAR, 2013) قد بحثوا في مخرجات التمكين الإداري الخاصة بالمؤسسة ككل وركزوا على جانب إنتاجية المؤسسة.

المحور الثالث: مدخلات التمكين في المؤسسات الخدمية

سنناقش في هذا المحور مختلف المدخلات الخاصة بالتمكين في المؤسسات الخدمية، وقد توزعت هذه المدخلات على عدة قطاعات خدمية حيوية تمثلت في (الصحة، التعليم، النقل، الاتصالات، البنوك)، وسنأتي إلى التعقيب على هذه المدخلات كمايلي:

تطرق كل من (شذى وعبد الرحمان، 2011)، (إيمان محمد، 2013)، (I.SALEH & A.SAIF, 2013)، (F.MALIK, S.CHUGTIA, Z.IQBAL & Muhammad RAMZAN, 2013)، (K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS, 2013)، إلى المدخلات المختلفة للتمكين الهيكلي والنفسي في بيئة الأعمال الخدمية، حيث أنه قد اتفق كل من (I.SALEH & A.SAIF, 2013) (F.MALIK, S.CHUGTIA, 2013) على أهمية مدخلات التمكين النفسي المتمثلة في (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، تطوير العمل) في كل من مؤسسات الصحة والاتصالات، بينما وفي نفس السياق تطرق (K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS, 2013) إلى ثلاثة مدخلات أخرى للتمكين النفسي حول دافعية الركوب لدى مستخدمي النقل العام تمثلت في (الشعور بالكفاءة الذاتية، الشعور بالانتماء للمجتمع، الشعور بأهمية الركوب)، بينما تبنت (إيمان محمد، 2013) أربعة مدخلات للتمكين الهيكلي تمثلت في (وضوح الغرض، تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، الاتصالات الفعالة)، وفي نفس الاتجاه حصر (شذى وعبد الرحمان، 2011) مجموعة من المدخلات المرتبطة بالتمكين الهيكلي تمثلت في (كفاية الصلاحيات، التدريب والتطوير، فرق العمل، المشاركة، المعلومات)، في المؤسسات الخدمية العامة والخاصة العاملة في قطاعات (التعليم العالي، الصحة، المصارف، الاتصالات).

المحور الرابع: مخرجات التمكين في المؤسسات الخدمية

من خلال تتبعنا واستقراءنا لمخرجات التمكين في المؤسسات الخدمية، وجدنا أن بيئة المؤسسات الخدمية الصحية هي البيئة الخصبة والملائمة لعملية التمكين الإداري، أكثر من غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى، وهذا ما تبرره اجتهادات الباحثين المهتمين بهذا المجال، التي عالجت موضوع التمكين الإداري بمختلف مدخلاته ومخرجاته (الهيكلي، النفسية) في المؤسسات الصحية عبر مختلف دول العالم، وعليه فقد ركز (ZANI & PRATI, 2013) على الهوية التنظيمية كأحد مخرجات التمكين النفسي للموظفين

في عينة من المستشفيات الإيطالية، بينما بحث (A.BROWNING, 2013) في متغير سلوكي آخر تمثل في تقليص الضغوط المهنية كأحد نواتج ومخرجات التمكين النفسي لدى الممرضات العاملات في أحد المستشفيات الأمريكية، لتجمع دراسة (M. EL-DAHSHAN & L.S. DORGHAM, 2013) بين مخرجات كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي المتمثلة في امتصاص الإرهاق الوظيفي لدى الممرضات في مستشفى "شبين الكوم" التعليمي ومستشفى المنوفية الجامعي بدولة مصر، في حين اتفق كل من (شوقي جدي، 2013) و(عبد الحسين، 2012) حول متغير (الرضا الوظيفي) للعاملين كأحد المخرجات التنظيمية للتمكين الإداري في قطاع الصحة والتعليم، وفي جانب آخر اهتم (L.ZHU, J.YANG & Y.LIU, 2013) بالالتزام التنظيمي كأحد مخرجات التمكين الهيكلي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الصينية، ليضيف (Y.LIU, Y.CHEN & J.YANG, 2013) للالتزام التنظيمي مُخرج الرضا الوظيفي للممرضات في المستشفيات الصينية كمخرجات هامة للتمكين الهيكلي.

في الأخير يمكن القول إنه وعلى الرغم من التباين والاختلاف بين الباحثين حول موضوع التمكين كنظام، من حيث عدد ونوع مدخلاته الهيكلية والنفسية، ومن حيث مخرجاته المرتبطة بكل من الموظفين والمؤسسة والزبائن، وعلى اختلاف المؤسسات المَكِينَةُ -صناعية كانت أو خدمية-، عربية أو أجنبية، فإن نقطة الاتفاق بين الباحثين تكمن في الأهمية الكبيرة التي يلعبها التمكين الإداري في مختلف الجوانب والأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية في المؤسسة، بما يمكنها في الأخير من الوصول إلى الربحية المتفوقة والنجاح الإداري ككل.

المبحث الرابع: نماذج التمكين الإداري

سنحاول من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض لها على حسب تسلسلها الزمني:

المطلب الأول: أنموذج (CONGER & KANUNGO, 1988)

يهتم أنموذج (CONGER & KANUNGO) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة؛ كما افترض الأنموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين¹:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:
- أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل كما نوضحها في الشكل رقم (5) يمكن تقسيمها كما يلي:
- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد؛
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد؛
- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين؛
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.

¹- Jay A .CONGER, "Leadership: The Art of Empowerment", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, N°.1, 1998, P.17.

ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ج- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

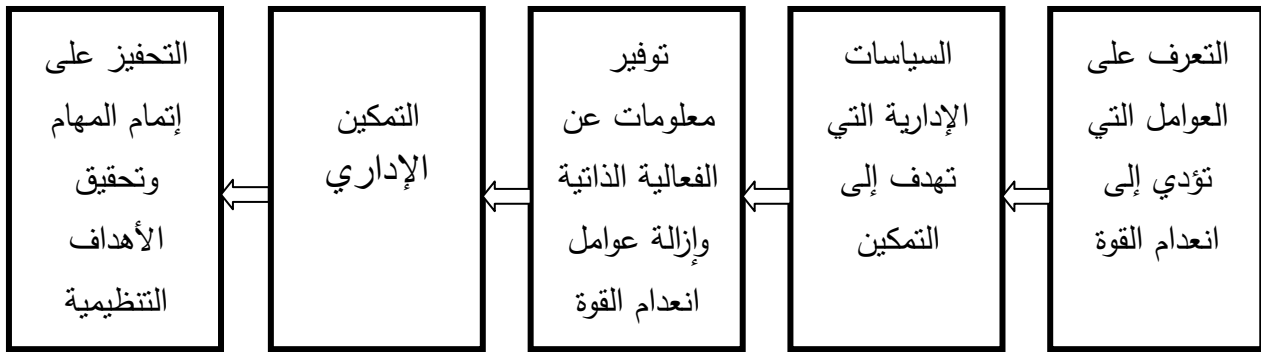
د- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

هـ- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر لدى الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

والشكل رقم (5) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كمايلي:

الشكل رقم (5)

خطوات التمكين كعملية إدارية



Source: Jay A. CONGER, OP.Cit, P.471.

يتضح من خلال الشكل رقم (5) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة. وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: أنموذج (TOMAS & VELTHOUSE)

وضع كل من (TOMAS & VELTHOUSE) أنموذجاً للتمكين يعرف بالأنموذج المعرفي أو الإدراكي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربعة أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا الأنموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها¹، والأبعاد

¹- Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy Of Management Review*, Vol.15, N°.4, 1990, P.666.

الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي اعتمدها في دراسته وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل (6) نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث إن:

الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل (6) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2,4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها فهناك ثلاثة أنماط هي:

1- نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2- نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

3- نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

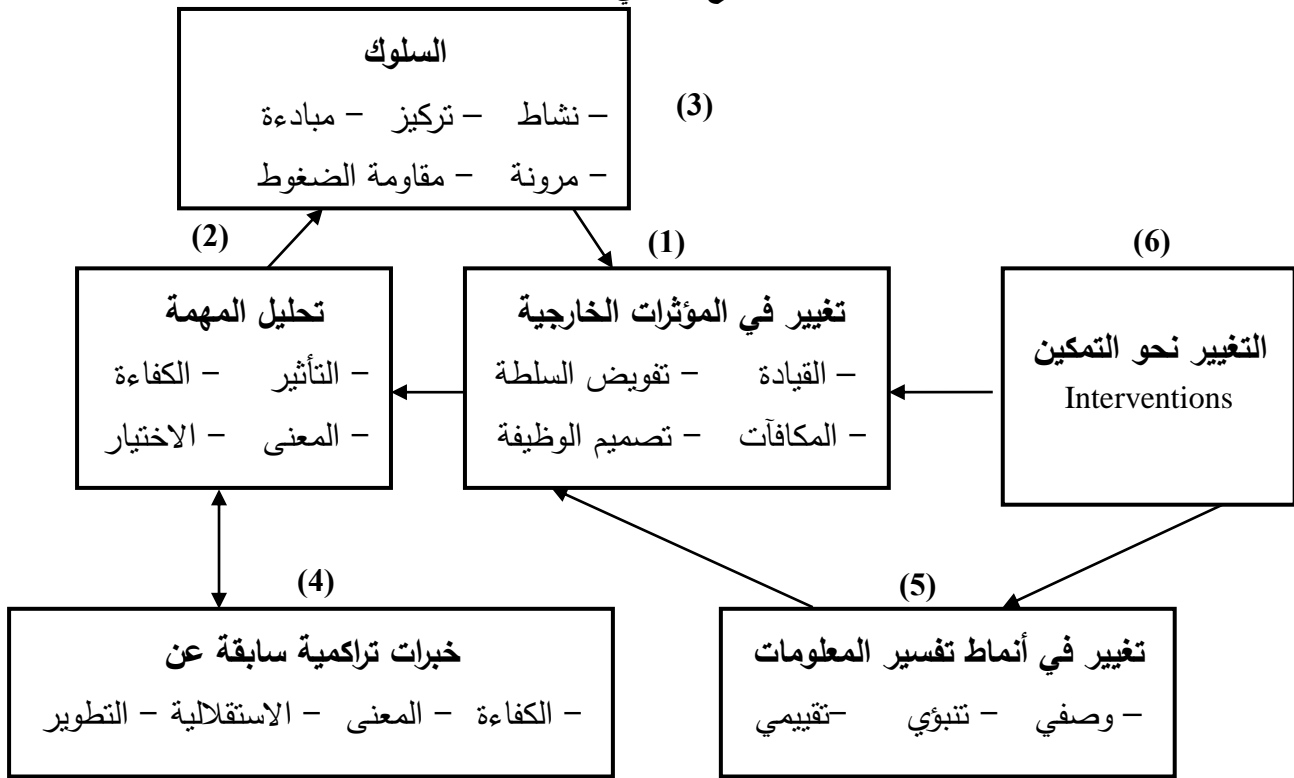
يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما جدا في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) فهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

ونرى أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق (CONGER & KANUNGO) كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كمارسة إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

الشكل رقم (6)

النموذج المعرفي للتمكين



Source: Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", OP.cit, P.666.

المطلب الثالث: أنموذج (SPRITZER, 1995)

يعتمد أنموذج (SPRITZER) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها

إلى¹:

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها أنموذج كل من

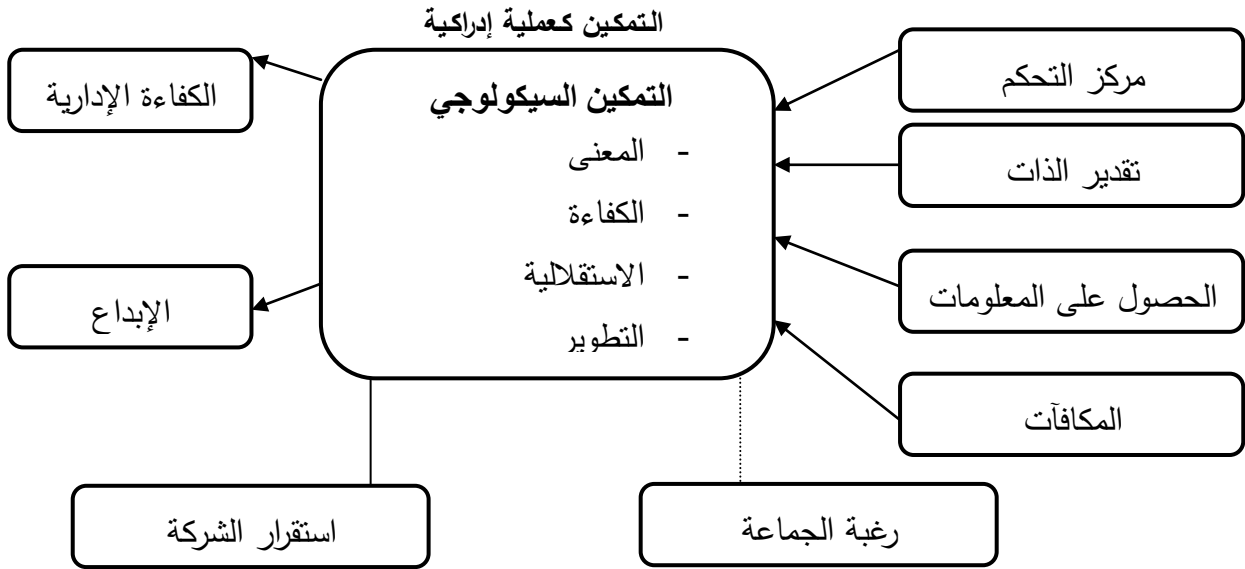
(TOMAS & VELTHOUSE) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا

الأنموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة

واستقرار الشركة، والشكل رقم (7) يوضح ذلك:

¹- Gritchen M. SPRITZER, "Psychological Empowerment in The Work Place", OP.CIT, P.1445.

الشكل رقم (7)

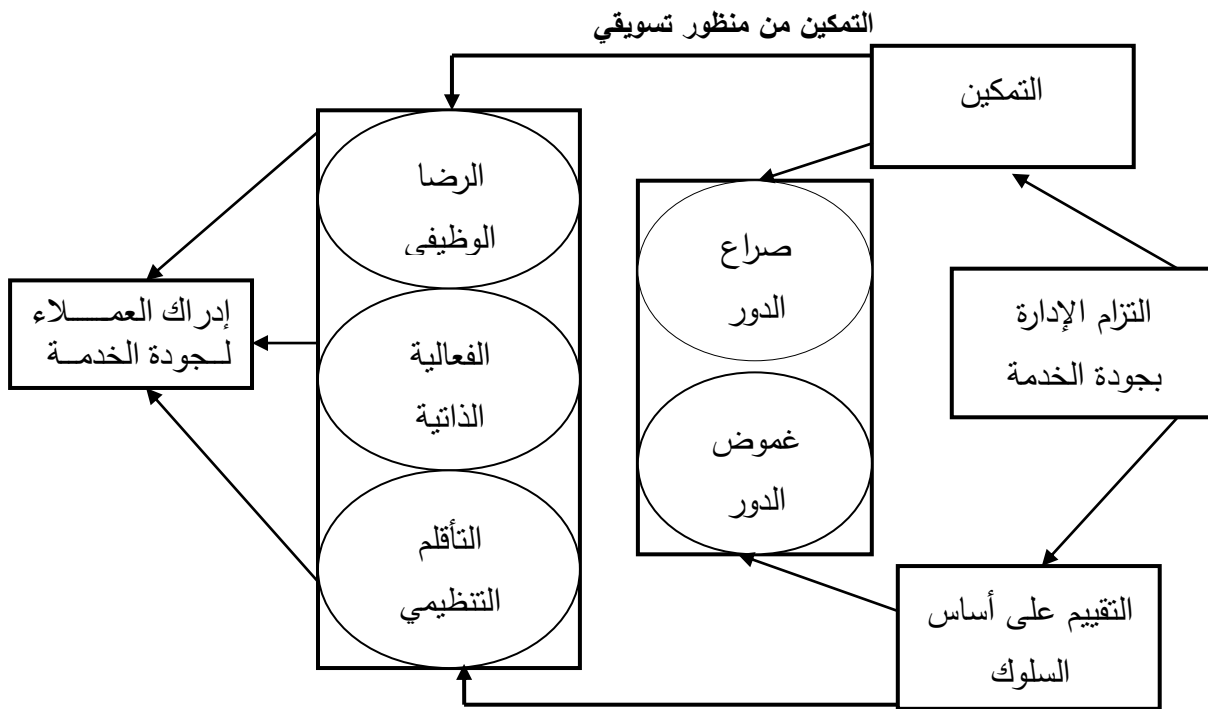


Source: Gritchen M .SPRITZER, "Psychological Empowerment In The Work Place", OP.cit, P.1445.

المطلب الرابع: أنموذج (HARTLINE & FERRELL, 1996)

يقوم أنموذج (HARTLINE & FERRELL)¹ على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (8):

الشكل رقم (8)



Source: Micheal D.HARTLINE & O.C. FERRELL, "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", OP.cit, P.55.

¹- Micheal D.HARTLINE & O.C. FERRELL, "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal Of Marketing*, Vol.60, October 1996, PP:52-57.

ويتضح لنا من الشكل السابق أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم السلوكي يؤدي إلى:

- 1- تخفيض غموض وصراع الدور، الذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية؛
- 2- ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم؛
- 3- انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

المطلب الخامس: أنموذج (DAVIS, 2001)

اقترح (DAVIS) أنموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:¹

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يشعروا بالحماس في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث إنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف أفرادها ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى اهتمام المدير به، والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- 8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- 9- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر.

¹ - اليعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد/الأردن، 2004.

المطلب السادس: أنموذج بيئة أعمال الجزائر

من خلال بعض الدراسات التي أجريت على بيئة التمكين الجزائرية والتي حاولت أن تطور أنموذج يحصر أهم الأسباب التي تعيق تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، تم التوصل إلى أن هناك معوقات إدارية للتمكين، أي أن الإدارة العليا هي من لا يمنح التمكين للمرؤوسين من خلال أساليب الإشراف التقليدية والإدارة البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين تحت شعار "لا يمكنني مخالفة القوانين والتعليمات"، كما أن هناك معوقات نفسية للتمكين تتمثل في عدم استعداد العاملين لإدراك التمكين من خلال عدم إدراكهم لمعنى العمل والهدف المطلوب، وعدم شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على تطوير العمل¹، وهذا ما يسمى في علم النفس بـ"مركز السيطرة الخارجي لدى العاملين"، وهي الحالة التي يقول فيها العامل "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف الخارجية، وهي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية للإدارة"، وهو الواقع العام للعاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث إن تفسيرهم لأي فشل في عملهم يعزى لتسلط الإدارة أو أي صفات وتبديرات جاهزة تتم عن الانهزامية في العمل، حيث إن التملص من المسؤولية وقبول الأعمال الروتينية الجاهزة وعدم توفر روح المبادرة والمبادرة لدى العاملين، تعد من الأسباب الجوهرية التي تضعف من نجاح التمكين في بيئة المؤسسات الجزائرية. ويمكن تلخيص أهم مكونات ضعف أنموذج التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية كمايلي:

- 1- الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية: وهي السمة في العديد من المؤسسات البيروقراطية الجزائرية، تحت شعار "أنا أعلم وأنت لا تعلم"، أو سياسة (الأب-الطفل)، والتي ينتج عنها مرؤوسون يشعرون بالعجز والخوف والاعتزاز الوظيفي فتتقوض الثقة وينعدم الأمان الوظيفي والتمكين²؛
- 2- العجز في ميزان المعرفة والمهارة: حيث إن عدم كفاية وكفاءة التدريب يضعف من أنموذج التمكين³؛
- 3- العجز في ميزان المكافآت والحوافز: حيث إن ضعف المكافآت والحوافز يضعف من دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية والشعور بالكفاءة والإبداع⁴؛

¹ - Abu-Bakr BOUSSALEM, "Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company", *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol.2, N^o.7, 2014, PP:143-153.

² - Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", *Revue Européenne Du Droit Social*, Vol.XXIV, N^o.3, 2014, PP:205-218.

³ - جوامع رقية، "دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نפטال"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014، ص88.

⁴ - شوقي جدي، مرجع سابق، 2013، ص ص:43-51.

- 4- العجز في ميزان المعلومات والاتصال: من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح والإدارة بالتجوال التي تعمل على تفعيل الاتصال وزيادة كفاءته¹؛
- 5- زيادة عدد المستويات الإدارية: الأمر الذي يعمل على تكريس السلطوية، ويعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي، ويخلق هالة وهمية للمسؤول في مكتبته²؛
- 6- العجز النفسي لدى العاملين: وجود اتجاه سلبي للعاملين بعدم الشعور بالقدرة على تحمل المسؤولية وقبول التمكين³.

وقد لخصنا نماذج التمكين الستة في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6)

نماذج التمكين والفروقات فيما بينها

إسم النموذج	المدخلات	المخرجات	المميزات	العيوب	الجوانب المشتركة
أنموذج CONGER &KANUNGO	حصر العوامل المؤدية إلى انعدام القوة: البروقراطية، ضعف نظم الاتصالات، المركزية، نمطية التسيير الإداري.	التمكين والتحفيز.	يعبر التمكين عن تقويض القوة.	تجميع العوامل السلبية ودرجة تأثيرها. تجاهل التغذية العكسية لتصحح الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.	العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.
أنموذج TOMAS &VELTHOUSE	حصر متطلبات التغيير الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المهمة وأثرها على سلوك العاملين.	تغيير سلوكيات العاملين وتحقيق التمكين.	تناول التمكين كعملية إدراكية وليس كسياسة إدارية. الاهتمام بالاتصال وتفسير المعلومات كمتغيرات تؤثر على التمكين.	تجاهل التحفيز. عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين الإداري.	العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.

¹ - Abu-Bakr BOUSSALEM, "Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company", OP.CIT, PP:143-153.

² - Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment - Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", OP.CIT, PP:205-218.

³ - أبو بكر أحمد بوسالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن، 2011، ص85.

<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.</p>	<p>عدم الاهتمام برفع قدرات ومهارات وخبرات العاملين.</p>	<p>جذب انتباه العاملين إلى أهمية التمكين.</p>	<p>تحقيق الكفاءة الإدارية، وتحقيق الإبداع الإداري وتحقيق التمكين.</p>	<p>حصر العوامل الشخصية التي تسهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين.</p>	<p>أنموذج SPRITZER</p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.</p>	<p>-الاهتمام بالسلوكيات على حساب جودة الإنتاج. -عدم الاهتمام بالتغذية الراجعة. -عدم وضع معايير لجودة الخدمات.</p>	<p>اعتبار التمكين وسيط ضمن منظومة شاملة لتحقيق الجودة. الاعتماد على خبرات العاملين. الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي.</p>	<p>إدراك العملاء لجودة الخدمة.</p>	<p>إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية، وتحقيق التوازن الوظيفي، وزيادة الفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التحفيز وجودة وإتقان أدوات العمل.</p>	<p>أنموذج HARTLINE & FERRELL</p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.</p>	<p>تجاهل التعليم المستمر كوسيلة لتطوير قدرات العاملين وتحسين مستويات الأداء.</p>	<p>البساطة والوضوح. طرح خطوات إدارية محددة وقابلة للتطبيق وبناء ثقة تنظيمية مرنة. تحسين المناخ التنظيمي.</p>	<p>تطوير مستويات الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، والوصول إلى التمكين التدريجي.</p>	<p>إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية، والتخلي عن الأساليب التقليدية، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات.</p>	<p>أنموذج DAVIS</p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.</p>	<p>عدم التركيز على خصوصية بيئة الأعمال، والمتغيرات العشوائية التي تحكمها.</p>	<p>الاهتمام بالتحفيز، والتركيز على إصلاح الهياكل التنظيمية التقليدية، وتعزيز التمكين النفسي.</p>	<p>تمتية مستويات الولاء التنظيمي. دعم سلوك المواطنية. تحقيق التميز التنظيمي.</p>	<p>حصر المدخلات النفسية التي تتعلق بالمرؤوسين، والمدخلات الإدارية التي تتعلق بالرؤساء.</p>	<p>أنموذج بيئة الأعمال الجزائرية</p>

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة لتمكين العاملين وموقعها ضمن الفكر الإداري، تبين لنا أنها سياسة صالحة للبحث المستفيضة لسير أغوار خصائصها ومستوياتها والبحث عن تمحيص واقعها في منظمات الأعمال، لأجل معرفة أبعادها ومقوماتها والخطوات المختلفة لتجسيدها، وكذا نماذج دراستها. حيث تبين لنا أن مصطلح التمكين قد تم ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من القرآن الكريم في التمكين فكرياً واجتماعياً وعلمياً وإدارياً، كما أن التمكين يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس، ومنه فالتمكين يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الشركة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به، كما أن التمكين ليس مجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات لكنها أيضاً دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظف للشركة، بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وتميزها

كما توضح لنا أن للتمكين وفي سياق المقاربة النظامية عدة مدخلات (نفسية، هيكلية) تجعل من الأفراد يستشعرون معنى الوظائف والمهام الموكلة لديهم، بطريقة تعمل على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم وتحقيق ذاتهم واستقلاليتهم، وعدة مخرجات (تنظيمية، سلوكية) لها انعكاساتها الإيجابية على تفوق وتميز المنظمة ككل.

وفي الأخير تبين لنا أن للتمكين عدة نماذج مختلفة، تشمل مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيقه في بيئات الأعمال المختلفة، والتي يكون لها في الأخير انعكاساتها المتباينة على الأفراد والمؤسسة وزبائنها، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال- باختلاف حجمها وطبيعة عملها -، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا وأنموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتميز التنظيمي ومختلف الدراسات السابقة المرتبطة به كمايلي:

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي؛

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي؛

المبحث الثالث: التميز التنظيمي كنظام في منظمات الأعمال؛

المبحث الرابع: نماذج التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

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

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي ومراحل تطوره

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

وجد الطالب عدة اجتهادات في أدبيات التنظيم حول تعريف التميز التنظيمي، حيث لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها، إضافة إلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام.

التميز لغة: التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية "Excellence"، وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح "Aristeia"، والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً¹، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق². ويعرف (Webster dictionary) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول³. وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى "الرفعة"⁴، وهناك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز، مثل "العلياء"، و"العلا"، و"المعالي"⁵، وقد يوحي معنى التميز بالعزل أو الفرز⁶، والتميز أيضاً هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به

¹ - Loukas N.ANNINOS, "The archetype of excellence in universities and TQM", *Journal of management History*, Vol.13 N°4, 2007, PP:307-321.

² - جون جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص21.

³ - **Webster's Third New International Dictionary**. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002 , P.24.

⁴ - نانسي عبد الله الشماليه، "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص40.

⁵ - جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، **لسان العرب**، تحقيق، أمين محمد عبد الوهاب، والعبدي محمد الصادق، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996، ص40.

⁶ - جواد شوقي وياسين الخرشنة، **المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية**، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008، ص7.

من عمل، أيًا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات¹. وهناك من يرى أن التميز هو مرادف لمصطلحات (السطوع)، (النجاح)، (الامتياز)، (السمو (السموق))².

التميز اصطلاحاً:

بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عدداً كبيراً من الكتاب والباحثين قد تعرّضوا إلى تعريف التميز، وسنتطرق إلى أهمهم فيما يلي:

يعرف التميز التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح.³ كما أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة.⁴

ويعرف أيضاً بأنه الطريقة التي يتم من خلالها قياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.⁵

كذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.⁶

وهناك من يضيف بأن التميز التنظيمي هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.⁷

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة ويعرفه على أنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM)، والعاملون ذوي القدرة على الإبداع⁸. أي أن التميز هو تحقيق ميزة تنافسية

¹ - تغريد عيد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 33.

² - المرجع نفسه، ص 45.

³ - P.PINTO, la performance durable, dunod, Paris, 2003, P.11.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 38.

⁵ - G. KANJI, "Business Scorcard", Total Quality Management, Vol.12, N0.6, 2001, PP:701-718.

⁶ - John S.OAKLAND, Total Organizational Excellence–Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth, Heinemann, 2001, P.3.

⁷ - ESKILD, DAHLGARD and ANDERS, The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence, Total Quality Management, 1999, P.10.

⁸ - Daniel SEYMOUR and John R.BARKER, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004, P.24.

مستدامة، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الإبداع)¹. عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة.²

أيضا هناك من يعرف التميز التنظيمي على أنه نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة، استراتيجياتها، عملياتها، والتي من خلالها يصل الفرد إلى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح.³

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه على أنه مجموعة سلوكيات وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي 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 كمّاً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة.⁴ اتساقاً مع ما سبق يشير الطالب إلى أن التميز ليس هدفاً ثابتاً محددًا، وموضوعاً يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، التميز هو السعي المستمر، والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى. التميز هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: مراحل تطور التميز التنظيمي

لم ينشأ التميز التنظيمي من فراغ، بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكّل في مجموعها الإطار النظري للتميز التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في موضوع التميز التنظيمي كمايلي:

- مدخل الإدارة العلمية أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي.⁵

¹ - مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول: (التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، 9-10 مارس 2004، ص 6.

² - Brian HAVERETY and Jeremy ROCHE, **Business Terms Dictionary**, CBS Company Inc, Australia, 2003, P.119.

³ - Forrest BREYFOGLE, **Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard, Vol.1**, Pub Bridgeway Books and Citius Publishing, Inc, Austin USA, 2008, P.3.

⁴ - وليد علاء فرج، "علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية -هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص1.

⁵ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص5.

-مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التميز التنظيمي مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية.¹

إن معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين عام 1880 وعام 1940 كانت تفترض أن المنظمة مغلقة على البيئة ولا تتأثر بها واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم للتميز التنظيمي، وتوصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وظهور مفهوم الفعالية مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة آخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة.

ومع الاعتراف بالأثر البيئي على المنظمة، فقد أتجه التنظير نحو المنظمة كنظامٍ مفتوح وليس كنظامٍ مغلّق وفق نظرية النظم التي تعتبر المنظمة عبارة عن نظامٍ كلي مركّب يتكوّن من أنظمةٍ فرعية متفاعلة ومتكاملة من أجل تحقيق التميز، ويتوقّف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

ومع النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية، وما حقّقه اليابانيون من تقدّم وتميز تنافسي، قام العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها ونظمها المختلفة نحو تحقيق التميز. وظهرت على إثر ذلك نظرية "Z" للباحث (William OUCHI) عام 1981، في مقابل نظرية "X" التي تنصّ أن كره وتجنّب العمل متّصلّ في العاملين، ونظرية "Y" التي تنصّ على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدراً للارتياح والرضا.²

وقد جاءت نظرية "Z" بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولاً إلى ما أسماه أوتشي في نظريته بالإطار الأوسط.³ في عام 1980 تم تقديم نموذج (Mckinsey 7S) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، المتغيرات الملموسة، والمتغيرات غير الملموسة، والمتغير التابع، المتغيرات الملموسة هي (الاستراتيجية والهيكل والنظم) والتي عادة ما تكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيداً وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملموسة مثل التقارير الاستراتيجية، والخطط التنظيمية، والرسوم البيانية التنظيمية وغيرها من الوثائق، بينما يمثل (الموظفون، الأسلوب، والقيم المشتركة)، المتغيرات غير الملموسة، لأنها أكثر صعوبة في الفهم والتغيير، في حين تمثل المهارات المتغير التابع.⁴

¹ - المرجع نفسه، ص5.

² - Management and motivation: McGregor's Theory X and Y; Ouchi's Theory Z [on-line], 14th Aug 2007. Available on:<www.management.atworknetwork.com>, (consulted:02/01/2013).

³ - مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي (بدن)، مصر، 2001، ص5.

⁴ - Mandi J.LUIS, The McKinsey 7S Framework, Mind Tools Ltd, Canada, 2005, P.91.

من خلال تحليل عدة منظمات باستخدام الأنموذج ظهر للباحثين أن التركيز على العناصر الملموسة فقط وإهمال العناصر غير الملموسة يؤدي بلا شك إلى فشل المنظمة، وأن المنظمات الأمريكية تميل إلى التركيز على المتغيرات الملموسة التي يمكن تغييرها أي (الهيكل، الاستراتيجية، النظم) في حين تقوم بإهمال المتغيرات الأخرى (الأسلوب، الموظفين، القيم المشتركة) التي تعتبر متغيرات غير ملموسة، وتعتبر المنظمات اليابانية ناجحة في ربط هيكلها، ونظمها استراتيجيتها مع المتغيرات غير الملموسة نحو تحقيق التميز التنظيمي.

وفي عام 1982 قدم (WATERMAN & PETERS) نظرية البحث عن التميز، من خلال محاولة الكشف عن أسرار فن الإدارة، بدراسة أكثر من 43 منظمة أمريكية متميزة على مدى عامين، واكتشفا أنه بغض النظر كيف تختلف أي منظمة عن الأخرى، إلا أنها اشتركت في ثمانية خصائص أساسية من الإدارة:¹

1- التركيز على الفعل أو العمل:

هذا يتلخص أساسا في العبارة التالية "توقف عن الكلام، وابدأ بالعمل." والمنظمات المتميزة هي التي تقوم بإيجاد حلول للمشكلات في أسرع وقت ممكن.²

2- الاقتراب من الزبائن:

إذا لم تتمكن من فهم الزبون فلن تتمكن من فهم العمل، إن المنظمات المتميزة تتعلم من زبائنها، حيث تقدم لهؤلاء الزبائن جودة، وخدمة واعتمادية، لا تقارن بما يقدمه المنافسون، لقد نجحت هذه المنظمات في أن توضح الفرق بين ما تقدمه هي وما يقدمه سواها.³

3- الإدارة الذاتية والإبداع:

إن العامل الأساسي للتميز هو الإبداع وفقدانه يفقد المنظمة مكانتها المتميزة مهما كبر حجمها والمنظمات المتميزة تفتح المجال أمام إبداعات الأفراد للوصول إلى التميز.⁴

¹ - Clive SHEARER, "Everyday Excellence: Creating a Better Workplace through Attitude, Action and Appreciation, ASQ Quality Press, 2006, P.15.

² - Carolynn CAUDILL, "An achievement for excellence", Journal of Quality and Participation, issue: Jun 6, 2002, PP:34-40.

³ - Mike FAULKNER, Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Leaders, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003, PP:17- 20.

⁴ K. BANWET, S.Y.MOMAYA, "Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organisations", Review of Research and Development in the New Millennium, Vol.1, N^o.2, October 2003, PP:12-18.

4- الإنتاجية من خلال الأفراد:

إن الفكرة الأساسية هنا هي أن المنظمات المتميزة تعتبر نفسها أسرة واحدة وهذا الشعور يسود كافة هذه المنظمات وكثيرا ما يستخدمون لفظ (العائلة) في أدبياتهم.¹

5- الحرص على القيم:

إن مضمون المفاهيم المسيطرة في المنظمات المتميزة يشتمل على عدة قيم أساسية مثل: القناعة بالأفضلية، الإيمان بأهمية الأفراد، الإيمان بإمكانيات العاملين الإبداعية وقدرتهم على تجاوز الفشل، الإيمان بالمقدرة على إنجاز المهمات ذات النوعية المتميزة والقيم الرفيعة.

6- الالتزام بالخط الأصلي للنشاط:

المنظمات المتميزة هي تلك التي تلتزم بخط نشاطها الأصلي، ولا تغيره لمجرد التغيير، أي لا تدخل أي مجال من مجالات الأعمال دون معرفة كيفية إدارته.

7- البساطة والتسهيل:

إن أفضل مثال على اعتماد التقسيم السهل للشركة هو ما طبقته شركة "جونسون أند جونسون" التي قسمت دوائرها إلى أقسام صغيرة ذات استقلال إداري كامل.

8- صفات المرونة والانضباط:

إن المنظمات التي تعتمد هذا المبدأ منضبطة تماما وفي نفس الوقت تسمح بالإدارة الذاتية لأقسامها الداخلية، يبدو هذا نظريا متناقضا، إلا أن هذا يبدو مقنعا في المنظمات المتميزة التي تتعايش فيها مثل هذه المتناقضات كالتكلفة مقابل الخدمة، الفعالية مقابل الكفاءة، القصير المدى مقابل البعيد المدى، الرسميات مقابل اللارسميات.

وفي عام 1984 جاء الباحثان (SILVA & HICHMAN) بنظرية خلق التميز والتي تركز على المهارات اللازمة لقادة المستقبل لإحداث التميز المستقبلي وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتربوي، ويرى الكاتبان أن القائد لا يكون متميزا إلا إذا اتصف بستّ مهارات أساسية هي:²

1- البصيرة النافذة: إن البصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا إلى عمق المسألة ولا يتناولوها بسطحية وذلك كي لا يضيعوا وقت العمل ومقدرات المنظمة وحتى يفتحوا المجال أمام الاستراتيجيات المتفوقة، إن المدير البصير يتصل مع كافة العاملين ويجمالهم ويمازحهم ليريحهم في عرض توقعاتهم وأفكارهم ويبدو حاد الذهن

¹- Kathleen ROULET, "Building excellence", *Journal of Australasian Business Intelligence*, issue:February 2002, P.92.

²- Charles WARNER, *Employee Turnover: Who's At Fault?*, New American Library, New York, 1995, PP:35- 45.

عند عرض فكرة جديدة ويركز على نقاط القوة في الموظف. إن مهارة البصيرة تعتبر من أهم المهارات الست في عصرنا الحاضر.

2- الحساسية: وهي عبارة عن قدرة المدير على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على ذلك. وهي تساعده على ربط العاملين لديه ببعضهم بحيث يقوي لديهم الشعور بالانتماء والشعور بالأمن الوظيفي.

3- الرؤية: هي تشكيل المستقبل والتخطيط له انطلاقاً من مجموع الأفكار والآمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص، إن الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد الثلاثية والعديدة للأمور وليست الثنائية فقط. ولتشكيل هذه الأبعاد لابد من فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي و تبادل الآراء والأفكار وصولاً إلى الإبداع.

4- التعددية وطلاقة الحركة: توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة.

5- التركيز: هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفاعل.

6- الصبر: النظر إلى المدى البعيد، عامل الصبر يعني تجاوز أفكار ومواقف الآخرين وتكريس النفس لخدمة الأهداف البعيدة الأمد، إن الصبر يتأتى بالنظرة طويلة المدى وأكثر مشاكل الإدارة العالمية تعود إلى نفاذ الصبر والتركيز على أهداف قصيرة المدى.

إن هذه المهارات لا يمكن اعتماد أحدها بشكل منفرد إذ يتوقف نجاحك على إتقانها جميعاً، وليس من المفروض أن تكون موجودة فيك منذ الولادة بل المطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها، إن المهارتين الأولى والثانية تصوغان القاعد اللازمة للتميز بينما تساعد المهارتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية والخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة التنفيذيين.¹

وفي عام 1985 قدم الكاتبان (AUSTIN & PETERS) نظرية التميز من خلال الموارد البشرية وهذا

يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية.²

وفي عام 1988 أضاف (PETERS) أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير

ثابت من خلال خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة

الاجتماعية التقنية.³

¹- Peter STREBEL, Organizational Culture and Change Business, Study on Change Management, Academic Answers Ltd, USA, 2004, PP:84-94.

²- Carol STEED, "Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK", Sheffield Hallam University, 2002, P.3.

³- IBID, P.4.

وفي عام 1990 قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.¹

في عام 1992 أكد (de GAULEJAC & AUBERT) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم وهذا ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.²

من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-park & Dahlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو (4P) حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي:³

(Partnership and teams) الشراكة وفرق العمل، (People) البشر، (Products) المنتجات، (Processes) العمليات، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات. في عام 2004 على غرار نموذج (4P) طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) أنموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة (Philosophy) والعمليات (Process)، حل المشكلات (problem solving)، والبشر والشراكة (People/partners).

كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج، مثل أنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي والأنموذج الأوروبي وغيرها من النماذج التي سيتم التطرق لها لاحقاً عند مناقشة نماذج التميز العالمية.

أما مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترح الباحث (STEEL) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.⁴

¹ - L.J.PORTER & S.J.TANNER, Assessing Business Excellence, Second Edition, Oxford : Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, P.4.

² - IBID, P.7.

³ - Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, "In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, Vol.13, N^o.4, 2007, PP:371-393.

⁴ - Carol STEED, OP.CIT, P.6.

المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي

يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصا في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي مايلي:¹

1- **التغيير ثابت وسريع:** الثابت الوحيد في بيئة المنظمة هو التغيير، من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

2- **المنافسة بلا حدود:** بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بلا حدود" التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي قضت على الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetation) وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خيارا بقدر ما هي إظطارا يحتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها، ونيل رضا وولاء كل المجموعات الخارجية (External groups).

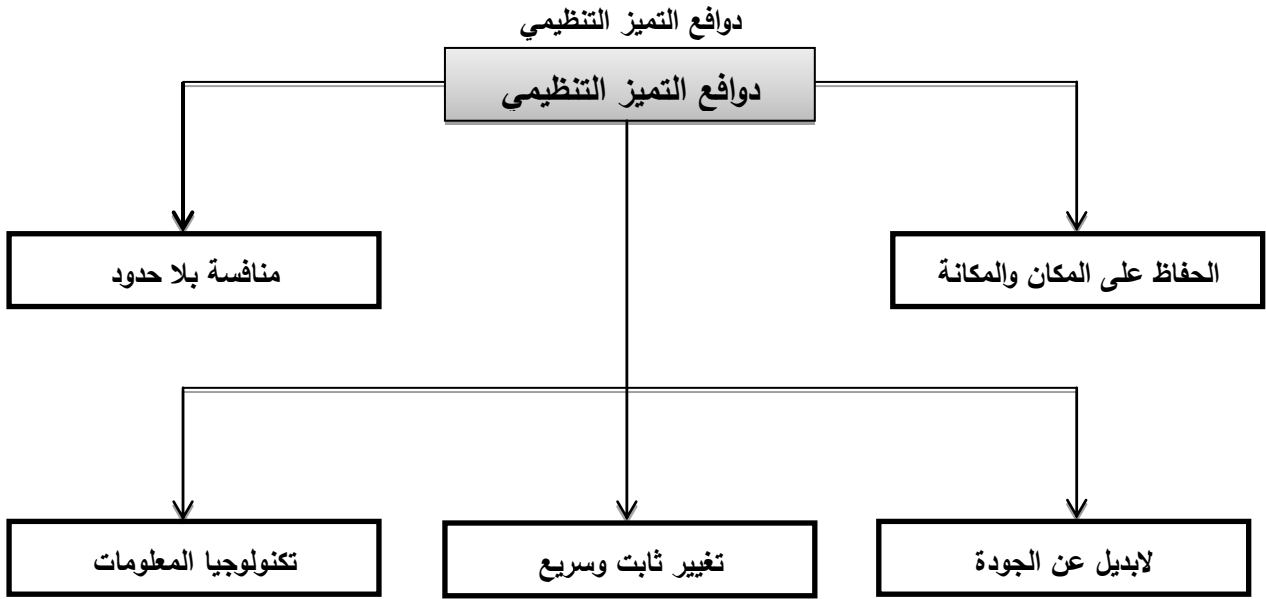
3- **الحفاظ على المكان والمكانة:** السعي نحو التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

4- **لا بديل عن الجودة:** في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي، تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة، لابد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة)، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي.

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة 2006، ص6.

5- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل و تكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة والفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي. والشكل رقم (9) يلخص الدوافع السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي:

الشكل رقم (9)



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي

تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز¹، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي²، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن³، وقد اقترح (HARRINGTON)، المتطلبات التالية للتميز التنظيمي⁴:

1- القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

¹ الحداد عوض، "مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء"، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 38-46.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 14.

³ Steve TANNER, An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector, DBA, 2005, P.21.

⁴ James HARRINGTON, **The Impossible Dream**, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008, P.56.

2- التميز المستمد من الزبائن: تأكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.

3- التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.¹

4- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6- تطوير الشراكات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7- الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وبعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.²

9- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.³

¹ - Mark BLAZE, Insights to Performance Excellence, An inside look at the 2001 Baldrig Award Criteria. ASQ Quality Press, 2001, P.17.

² - Dick GROTE, The Performance Appraisal Question and Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002, PP:195-196.

³ - L.J.PORTER & S.J.TANNER, Assessing Business Excellence, 2nded, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, PP:6-7.

في حين يرى (السلمي) أن للتميز التنظيمي (8) متطلبات رئيسية نختصرها في ضرورة توفير المنظمة بمايلي:¹

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة الأهداف، السياسات) التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي.²
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المنظمة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز التنظيمي.³
- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى تمكينهم وتمتينهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- 7- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المنظمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
- 8- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.⁴

استنادا إلى ما سبق يرى الطالب أن الأسس والمتطلبات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي، تتكامل وفق منظومة شاملة ومتشابكة تركز منطق التفوق والتميز المنظمي، كما أن هذه المتطلبات - تتشابه وتتباين - حسب الظروف والعوامل البيئية الخاصة بكل منظمة.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص26.

² - K.M.SARNUEL, "From TQM to business excellence", *Production Planning and Control*, Vol.10, N⁰.1, 1999, PP:87- 96.

³ - D.R.BROWN & D.HARVEY, An External Approach to Organizational Development, Person Prentice Hal, New Jersey, 2006, P.374.

⁴ - I.UGBORO & K.OBENG, "Top Management Leadership Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations. An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, Vol.5, N⁰.2, 2000, PP:17-61.

المطلب الرابع: خصائص المنظمات المتميزة

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميزاً في الأداء، تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي:¹

- 1- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادات الكفوة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمّل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- 4- الخبرات بعيداً عن العمل: إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- 6- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- 7- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.²
- 8- منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (High Performing Systems (HPS من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها (Downsizing)، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.³
- 9- إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة

¹ - Dick GROTE, The Performance Appraisal Question And Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002, P.24.

² - R.DAFT, Organizational Theory & Design, South-Western College Publishing, 2001, P.25.

³ - P.VAILL, The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics, Jossey-Bass, San Francisco, 1982, P.25.

النشاطات التي تقوم بها المنظمة ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.¹

المطلب الخامس: معوقات التميز التنظيمي

إن بناء استراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، وإتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي يمكن تصنيفها حسب العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال الإداري إلى مايلي:

- يرى (الفياض) أن معوقات التميز التنظيمي تكمن في مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كمايلي:²
- 1- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- 2- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
- 3- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- 4- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.

أما (هيجان) فقد أضافت المعوقات التالية للتميز التنظيمي:³

- 1- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- 2- التمسك بالأنماط المألوفة؛
- 3- عدم وضوح الرؤية.

بينما تناولت (الزهري) بعض المعوقات الخاصة بالتميز التنظيمي في بيئة الأعمال العربية كمايلي:⁴

- 1- الخوف من الفشل؛
- 2- مقاومة التغيير؛
- 3- جمود القوانين؛
- 4- فقدان التحفيز؛

¹ - M.HAMMER & J.CHAMPY, Re-Engineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993, P.34.

² - الفياض محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص33.

³ - الهيجان عبد الرحمن أحمد، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، الأردن، 1994، ص32.

⁴ - الزهري رنده، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد30، العدد3، 2002، ص46.

5- الاعتياد على الأمور؛

6- انخفاض الدعم الجماعي؛

7- تجنب المخاطر؛

8- الخوف من العقاب في حال الفشل.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز التنظيمي فيما يلي:

1- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛

2- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لان يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛

3- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء؛

4- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إنكائها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛

5- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛

6- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة؛

7- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز؛

8- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات؛

9- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية؛

10- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين، والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتميز المنظمات، حيث تبني البعض منهم ثلاثة أبعاد تمثلت في: (الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة)¹، في حين تبني (R.H.KILMANN) خمسة أبعاد أخرى يعد توظيفها ضمانا لتحقيق التميز التنظيمي تمثلت في (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)²، بينما وضع (ESKILD) أربعة أبعاد للتميز التنظيمي تمثلت في (التعلم التنظيمي، حل المشكلات، إعادة الهندسة، دعم المبادرات الفردية)³، وأشار (الهوري) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن (العلاقات الحميمة، التميز التشغيلي، التميز التنافسي)⁴.

وبعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي، والتي تعتبر من مكونات الأنموذج الحالي للدراسة⁵:

المطلب الأول: التميز من خلال القيادة

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة⁶. حيث إن للقيادة العليا تأثيراً مباشراً على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

¹- MARTENSEN & DAHLGAARD, "Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations", Total Quality Management, Vol.10, 1999, P.9.

²- Ralph H.KILMANN, Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco,1989, PP:5-19.

³- ESKILD, DAHLGARD & ANDERS, "The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence", Total Quality Management, Vol.10, PP:10-12.

⁴-هوري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط12، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000، ص17.

⁵- Srinivas. R.KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002, P.34.

⁶- Frances HESSELBEIN & Rob JOHNSTON, On Mission and Leadership, A leader to Leader Guide, USA, 2002, P.15.

- هناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات، والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة بدون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الابتكارية.
- إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف، تزداد فرصتهم للتميز.¹
- رغم تباين آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم التميز التنظيمي، إلا أنه يمكن تلخيص العناصر التالية للقيادة المتميزة:
- 1- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين، أي أن يضع القائد نفسه كزبون له حاجات ورغبات متغيرة؛
 - 2- تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات، بدلاً من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية، ويحول دون تحقيق التميز التنظيمي؛
 - 3- مشاركة المرؤوسين بدلاً من الرقابة عليهم، والثقة بأدائهم، والعمل على خلق بيئة ملائمة من التميز، مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم؛
 - 4- أن يكون القائد بمثابة النموذج والقُدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين؛
 - 5- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم؛
 - 6- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها؛
 - 7- النظر إلى التحسين المستمر كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي؛
 - 8- الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام، والمنظمة بشكل خاص؛
 - 9- الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة؛
 - 10- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية (الخضراء).

¹- E.C.BORGHINI, "A Framework for the study of Relationship between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vol.31, N^o.1, 2005, P.236.

المطلب الثاني: التميز من خلال المرؤوسين

يعتبر المرؤوسون مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، وبالتالي يعتبر أعلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.¹ وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات متجددة ومتغيرة، فقد برزت الحاجة إلى تبني الإدارات العليا لسياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح والتميز، وسعيها منها-المنظمات- لتحقيق التميز التنظيمي، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وفسح مجال الحرية للمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة.²

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معاً، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمرؤوسيهيها تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي.³

إذن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتماؤهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم وتمتينهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم.

¹ - Srinivas R.KANDULA, OP.CIT, P.39.

² - عبد العزيز بن موسى الخلف، "حول ثلاث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1، 1997، ص 129.

³ - Robert VECCHIO, Organizational Behavior, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P.43.

- في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو "تجوماً"، نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- 1- استقطاب وتوظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي؛
 - 2- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل، والوصول إلى الأداء المتميز في أنفسهم، وعلاقاتهم في العمل ومع المجتمع ككل، وهذا على المدى القصير والطويل؛
 - 3- توجيه المرؤوسين وتتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسيين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح له، وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات والسلوكيات؛
 - 4- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداءهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تمكينها والاستثمار فيها؛
 - 5- تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
 - 6- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية؛
 - 7- تشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
 - 8- غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها وورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها. وبدون الالتزام فإن جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، لن تحقق التميز إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته، منظمته، والمجتمع بشكل عام؛
 - 9- تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطاءهم فرص المبادرة لتحقيق التميز التنظيمي؛
 - 10- تمكين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول إلى القوة الفائقة (Hyperpower) وتحقيق التميز التنظيمي.

¹- Cristina MELE & Maria COLURCIO, "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23, N^o.5, 2006, P.474.

المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية¹. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إذن فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل. إن غاية فكر الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة استراتيجية متميزة، يقول (بورتر) إنَّ الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة²، حيث تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الإستراتيجية، كما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، وتكمن أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيمايلي³:

- 1- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصاً في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية؛
- 2- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي؛

¹- Srinivas. R.KANDULA, OP.CIT, P.39.

²- Michel PORTER, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol.74, N°.6, Oct-Dec 1996, PP:59-69.

³- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص25.

3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية؛

4- تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

5- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛

6- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

استناداً إلى ما سبق فالإستراتيجية تعمل على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمتعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الرابع: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلاليتهم.

كما أن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.¹

في حين أن نجاح جهود التميز في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة أو إعادة هندسة، إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلاً من الأسلوب التقليدي الأمر، والذي يعتبر عائقاً أمام جميع سبل التميز. حيث يعتبر الهيكل التنظيمي

¹- D.W.ORGAN & T.S.BATMAN, "Jop Satisfaction and the Cood Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 1991, P.26.

أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من رؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع الرؤوسين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.¹

إن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل تميز، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الرؤوسين، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على تميز الأفراد والجماعات في المنظمات، فالتخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.

اتساقاً مع ما سبق نرى أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب، فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي.

المطلب الخامس: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)² حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.³

¹ - James F.O'KANE, "Simulation as an enabler for organizational excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol.7, N^o.4, 2003, P.16.

² - R.P.GUPTA & P.PARYA, *Human Resource Management and Accounting*, India at Elegant Printers, 2003, P.36.

³ - بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005، ص 285.

- كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا و حاسمًا في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط التالية:¹
- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، وبالتالي فهي تضمن تصويب المرؤوسين نحو السلوك المتميز؛
 - 2- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناءً على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعدّ مؤشرًا مهمًا يبين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف؛
 - 3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معًا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي؛
 - 4- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المرؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم؛
 - 5- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العملاء، المنظمات الأخرى... الخ)؛
 - 6- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.
- يرى الطالب أن الثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها، وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة والذي يختلف عن باقي المنظمات الأخرى. كما تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى تأثيرها على سلوك مرؤوسيه، ورؤيتهم للأحداث، والمواقف، وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة.

¹- E.A.GOODMAN, R.F.ZAMMUTO & B.D.GIFFORD, "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", *Organization Development Journal*, Vol.19, N^o.3, 2001, PP:62-63.

المبحث الثالث: التميز التنظيمي كنظام في منظمات الأعمال

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التميز التنظيمي كنظام بمختلف مدخلاته ومخرجاته في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وذلك بالتركيز على أهم العناصر التي جاءت بها النماذج العالمية للتميز التنظيمي والتي تؤدي إلى تحقيقه في منظمات الأعمال، وكذا أهم النتائج والمخرجات المرتبطة به، وذلك تمهيدا للتعقيب عليها ومناقشتها، بما يمكن أن يخدم في الأخير أهداف وفرضيات الدراسة الحالية.

المطلب الأول: مدخلات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية

سعى (Y.AMIR & Y.HOSSEIN) لتصميم نموذج لمدخلات التميز التنظيمي في مصنع صناعة الخزف في إيران (Iran)، وبُني هذا النموذج على فكرة ترتيب الحقل والمعايير الفرعية لمدخلات الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) والمتمثلة في¹ (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الموارد والشراكة) وذلك من حيث الأهمية النسبية لكل مُدخل في جانب التميز التنظيمي اعتماداً على أسلوب التحليل الهرمي والتحليل المتعدد الأبعاد، من خلال إعطاء وزن لكل مُدخل ومعياري يدخل في التحليل، وقد تم التوصل إلى أن بُعد القيادة يُعتبر أهم مُدخل من مدخلات التميز التنظيمي للنموذج المقترح في مؤسسة صناعة الخزف في إيران من خلال مساهمته في التأثير الإيجابي على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة وتوجيههم إلى التميز في إنجاز الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

بينما قام (P.MEHRDAD & E.ABBAS) بتصميم أنموذج لتمييز الموارد البشرية كأحد المدخلات الفرعية لعملية التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الإيراني²، وتم الاعتماد على تقنية (Delphi) كطريقة للتحليل، وتم التوصل إلى أن كفاءة الموارد البشرية وتميزهم يعتبر أساس التميز التنظيمي المستدام في المؤسسات الصناعية الإيرانية ذات الطابع الحكومي، حيث إن الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم وتمتينهم يزيد من فرص المبادأة لديهم ويحقق التميز للمنظمة.

في حين بحث (G.NOLAN & R.EVANS) في موضوع المسؤولية الاجتماعية ومختلف أبعادها كأحد المعايير الأساسية في أنموذج (مالكولم بالدريج) للتميز التنظيمي³، حيث اعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي المُدخل الأساسي للتميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية، وأن المؤشر الأكثر دلالة في جانب المسؤولية الاجتماعية هو عنصر (التميز الأخلاقي) والذي ينعكس على مستوى التميز التنظيمي ككل في المؤسسات

¹ - Y.AMIR & Y.HOSSEIN, "Using Analytic Hierarchy Process and Multi-Dimensional Decision Making methods for Analyzing the Excellence Organization", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.5, N^o.11, 2011, PP:1972-1980.

² - P.MEHRDAD & E.ABBAS, " Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, Issue 35, 2011, PP:65-71.

³ - G.NOLAN & R.EVANS, "Corporate social responsibility: Implications for performance Excellence", Total Quality Management, Vol. 21, N^o.8, August 2010, PP:799-812.

من خلال جملة المعايير والمبادئ القِيَمِيَّة التي تهيمن على سلوك الفرد والمجموعة وتوجهها نحو ما هو صحيح.

أيضاً قدم (K.PRABIR) أنموذجاً للتميز في المؤسسات الصناعية الهندية الذي أُقتبس في الأصل من الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وتبنى هذا الأنموذج طريقة (سيجما ستة) كأحد مدخلات عملية التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية الهندية¹، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن (سيجما ستة) يعمل على تقليل الأخطاء في المنتجات إلى حد كبير من خلال التركيز على الجودة وبأقل تكلفة وفي وقت قياسي مما ينعكس في الأخير على مستوى الأداء المتميز للأعمال.

كما تناول (الخالدي) بُعدي (جودة الخدمة، التعلم التنظيمي) كأحد المدخلات الحيوية للتميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية²، وقد خلص إلى أن ملائمة الخدمة للزبون وتفوقها على توقعاته يؤدي إلى التميز التنظيمي، إضافة إلى أن المنظمات التي تتبنى التعلم التنظيمي تكون لها المرونة في إحداث التغيير، والاستجابة والتكيف مع أوضاع البيئة الخارجية، والتعلم من الأخطاء السابقة نحو تحقيق التميز الشمولي في أداء أعمالها.

بينما حاول (برحومة ومهيد) التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية كأحد مدخلات التميز التنظيمي لمؤسسة (كوندور) الجزائرية الصناعية المتخصصة في صناعة الإلكترونيات³، وتوصل إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر مُدخلاً أساسياً للتميز التنظيمي، حيث إن الثقافة التنظيمية الضعيفة ستؤدي بالمنظمة إلى الفشل في الأمد البعيد، بغض النظر عن جاذبية النشاط الذي تقوم به.

أيضاً تناول (فرج) أنموذج يتضمن مُدخلين رئيسيين للتميز التنظيمي تمثلاً في (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات) في مؤسسة بغداد لصناعة المشروبات الغازية⁴، وتوصل إلى أن بُعدي (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات) لهما أدوار كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على التحكم في هيكل التكلفة، وتحقيق السرعة والمرونة في العمليات الداخلية، كما أن عملية

¹ - K.PRABIR, "Using of Six Sigma in Adopting Business Excellence Model in Indian Context", International Journal of Business and Management, Vol.6, N^o.10, October 2011, PP:273-284.

² - صالح الخالدي، "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 23.

³ - برحومة عبد الحميد ومهيد فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص 4.

⁴ - وليد علاء فرج، "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الأداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية /المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، 2009، ص 43.

إعادة هندسة العمليات وما تتيحه من فرص لتغيير هيكل وثقافة المنظمة يؤدي إلى التحسين المستمر والتميز المنظمي.

في حين بحث (D.MARIA, A.XAVIER & C.Luis) في استراتيجية تدريب الموارد البشرية كمُدخل مهم في تحقيق التميز التنظيمي والبقاء في سوق المنافسة في المؤسسات الصناعية بإقليم كاتالونيا (إسبانيا)¹ وتوصل في الأخير أن التدريب ينمي رأس المال الفكري غير الملموس في المؤسسة، ويعد من المدخلات التي تساهم في تنمية مهارات وكفاءات ومعارف المورد البشري، بما يزيد من إنتاجيته ويؤدي إلى التميز التنظيمي.

كما ركز (B.ELISA, S.ANGELA & B.LUCIA) على العوامل الإقليمية (اقتصاديات الموقع) كأحد مدخلات التميز التنظيمي في الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم بمقاطعة (قوانغدونغ) الصينية² حيث أشارا إلى أهمية الموقع الجغرافي في تميز الأعمال ولا ينبغي النظر إلى التميز على أساس أنه مسألة استراتيجيات الأعمال فقط، بل يمكن أن يكون نتيجة للتميز الإقليمي، من خلال ما يتيحه الموقع من انخفاض في تكاليف المواد الأولية والعمالة، إضافة إلى القرب من الأسواق ومنافذ التوزيع.

بينما تطرق (المجالي) إلى أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) كمدخلات تساهم في بلورة التميز التنظيمي³، حيث أن رصد وتحديد مصادر المعرفة وأهم الطرق التي تؤدي إلى توليدها، والمحافظة عليها في الذاكرة التنظيمية لأجل تشاركتها وتقاسمها بين أعضاء التنظيم يساهم في إنجاح إدارة المعرفة كأحد الموارد الاستراتيجية غير الملموسة في المؤسسة التي تساهم في خلق القيمة والكفاءات المتميزة وتحقيق التميز المستدام.

أيضا قدم (A.STEPHEN & D.DHANAPAL)⁴ دراسة في موضوع جودة بيئة العمل في مختلف الوحدات الصناعية الصغيرة الهندية الواقعة في مدن (تشينا، تاميل نادو) كأحد مدخلات التميز التنظيمي، وكشف أن بيئة العمل الخاصة بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتمثلة في العوامل الخارجية (البيئة المادية والثقافية والاجتماعية) والعوامل الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك (طبيعة الهيكل

¹ - D.MARIA, A.XAVIER & C.Luis, "Training as a factor of business excellence", Catalunya university, Spain, 2010, PP:185-195.

² - B.ELISA, S.ANGELA & B.LUCIA, "Promoting business excellence at local level: the case of Guangdong Province, China", Measuring Business Excellence, Vol.17, N0.2, 2013, PP:19-34.

³ - آمال المجالي، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 36، 2009، ص ص 54-66.

⁴ - A.STEPHEN & D.DHANAPAL, "Quality of Work Life and its impact on Organisational Excellence in Small Scale Industrial Units: Employers Perspectives", The Journal Contemporary Management Research, Vol.5, N°.2, 2011, PP:55-67.

التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) تساهم في تعزيز مستويات التميز التنظيمي.

في حين جاء (H.CANTU & S.OLIVARES) بمحاولة لتحليل مُدخلات التميز التنظيمي المذكورة في معظم جوائز التميز العالمية المعروفة¹، وذلك في (30) مؤسسة صناعية تقع في مدينة (مونتييري) المكسيكي، وقد تبين أن (القيادة، الاستراتيجية، إدارة المعرفة) هي أكثر المدخلات تأثيراً على أنموذج التميز وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية المدخلات الأخرى مثل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية

قام (الضامن) بمحاولة لتقييم مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية الأردنية، وقد ركز على ثلاثة مخرجات للتميز التنظيمي تمثلت في² (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبائن)، وتوصل إلى أن التميز التنظيمي له مخرجاته الإيجابية على توسع مبيعات المؤسسة بالنسبة لمبيعات المنافسين، إضافة إلى تحقيق معدلات عالية من معدل العائد على الاستثمار وزيادة القيمة المدركة لدى الزبائن وتحقيق رضاهم.

هدف (K.MATHIAS) لمناقشة مخرجات عملية إدارة التميز باعتبارها محددًا هاماً لنجاح المؤسسات الصناعية، وقد تحددت مخرجات التميز التنظيمي في بُعدين هامين تمثلتا في³ (الإنتاجية، الإبداع)، حيث بين أن التميز التنظيمي يعد الدافع والمحرك الأساسي لخلق الأفكار والمنتجات الجديدة، كما أنه يعد المُدخل الأساسي لزيادة كفاءة استخدام مدخلات العملية الإنتاجية في زيادة المخرجات على المدى الطويل.

في حين قدم (H.NOORECHA & I.FAZLI) أنموذجاً لمخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية الماليزية، تكون هذا الأنموذج من مجموعة من المدخلات التي ترتكز على⁴ (القيم التنظيمية، إدارة التغيير، الإبداع، الإنتاجية)، وكان مُخرج الإنتاجية أهم عنصر في أنموذج مخرجات التميز التنظيمي للمؤسسات الصناعية.

أيضاً حاول (G.K.KANJI) بناء نظام شامل لمخرجات التميز التنظيمي يشتمل على مجموعتين رئيسيتين، تضم المجموعة الأولى العناصر الأساسية التي تساهم في تقييم نجاح وفعالية أنموذج التميز

¹ - Humberto CANTU & Silvia OLIVARES, **TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes**, Integrating for Excellence, first international conference, Sheffield Hallam University, 2005, PP:15-27.

² - رولا علي عبدالله الضامن، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2006.

³ - Kirchner MATHIAS, **Handbook on Business Process Management**, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010, PP:39-56.

⁴ - H.NOORECHA & I.FAZLI, "The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework Routledge", Part of the Taylor and Francis Group Publications, Vol.12, N0.7, 2011, PP:15-26.

التنظيمي في المؤسسات الصناعية، والمتمثلة في¹ (الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر، رضا الزبائن)، بينما تضمنت المجموعة الثانية على مخرجات تنظيمية داعمة أخرى تمثلت في (كفاءة العمليات، التعلم التنظيمي، تلبية احتياجات أصحاب المصلحة)، وقد توصل إلى أن رضا الزبائن هو أهم المخرجات الأساسية في أنموذج مخرجات التميز التنظيمي.

كما بحث (K.FOTIS & G.KATERINA) في أفضل المخرجات المتبعة في اختيار وتقييم المؤسسات الصناعية اليونانية التي في طريقها إلى التميز والحصول على شهادات ايزو "9000"، بالاستناد على مخرجات الأنموذج الأوروبي للتميز²، وقد تبين أن هناك مستوى مقبول للمخرجات الداخلية للتميز التنظيمي، ومستوى مُدني للمخرجات الخارجية للتميز التنظيمي المتمثلة في بُعدين أساسيين هما (الحصة السوقية، رضا الزبائن).

بينما توصل (V.SANTOS & G.ALVAEZ) إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات الإسبانية الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو (9000)، من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة كأحد مخرجات التميز التنظيمي بالاعتماد على الأنموذج الأوروبي للتميز³، وبين أن التميز التنظيمي بتطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز يساعد على تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. وتطرق (S.KAMBIZ, Z.NAZANIN & S.AMIR) إلى أهمية مخرجات التميز التنظيمي في مجال صناعة السيارات بإيران حسب الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM)⁴، كما بحث في العلاقة السببية بين التميز التنظيمي وفق الأنموذج الأوربي للتميز وبين مخرجات هذا الأنموذج، وقد توصل إلى أن تبني الأنموذج الأوربي للتميز يزيد من (الكفاءة الإنتاجية، الحصة السوقية، رضا الزبائن) في مجال صناعة السيارات في إيران.

كما حاول (B.ALAN) البحث على أهم التحديات التي تواجهها مخرجات نماذج التميز في قطاع الأعمال الأسترالي، بالتركيز على نماذج التميز العالمية (الأنموذج الأمريكي للتميز، الأنموذج الأوربي

¹- G.K.KANJI, **Sustainable Growth and Business Excellence**, 11th World Congress for Total Quality Management- Abu Dhabi. London, Routledge, 2012, PP:124-36.

²- K.FOTIS & G.KATERINA, "Best Practices of Selected Greek Organizations on Their Road to Business Excellence the Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards", *The TQM Magazine*, Vol.17, N^o.3, 2005, PP:125-141.

³- V.SANTOS & G.ALVAEZ, "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.2, N^o.2, 2007, PP:21-41.

⁴- S.KAMBIZ, Z.NAZANIN & S.AMIR, "Providing Effective Improvement Projects by European Foundation of Quality Management, Excellence Mode", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ISSN 1991-8178, Vol.5, N^o.8, 2011, PP:417-428.

للتميز) وغيرها من النماذج الدولية والإقليمية في مجال التميز¹، وقد توصل إلى أن التحدي الرئيسي لمُخرجات التميز التنظيمي يتمثل في بُعد (رضا أصحاب المصلحة).

المطلب الثالث: مدخلات التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية

هدف (الزطمة) إلى بيان دور متطلبات وعمليات إدارة المعرفة كأحد المدخلات الجوهرية لتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وقد تحددت متطلبات إدارة المعرفة بـ (البيانات والمعلومات، المعرفة الصريحة والضمنية، البنية التحتية، رأس المال البشري)، كما تمثلت عمليات إدارة المعرفة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)²، وتم التوصل إلى أن إدارة المعرفة تعتبر أحد المدخلات الضرورية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع ما يحدث في محيطها، وزيادة قدراتها على إشباع حاجات المجتمع الذي تنشط فيه، علاوة على تحقيق الإبداع الذي يضمن لها التميز في الأداء.

أيضا عالج (الهادي) موضوع إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي كأحد المدخلات التي يمكن من خلالها للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء³، حيث تم التركيز على الآليات المطلوبة لإدارة التغيير في المؤسسات الجامعية للوصول إلى الجودة والنوعية والتميز في الأداء، وتم التوصل إلى أن إدارة التغيير هي من مداخل التميز التنظيمي التي تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية المتسارعة، والتغيرات الداخلية المتتالية لأجل الوصول إلى التميز الشمولي في الأداء.

أما (ISAADA) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة كأحد المدخلات الحيوية للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي⁴، بالتطبيق على جامعة (UCAS) للدراسات العليا كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو (9001: 2008) في قطاع غزة، وتم التأكيد على أهمية معيار القيادة الاستراتيجية التي تهتم بالمشاركة في إعداد رؤية واضحة، تدعم ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في المؤسسة.

¹- B.ALAN, "Challenges to Business Excellence: Some empirical evidence", *Nang Yan Business Journal*, 2012, PP:76-84.

²- نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا، فلسطين، 2011.

³- الهادي إبراهيم، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد6، العدد11، 2013، ص ص:25-37.

⁴- I.SAADA, "Applying Leadership Criterion OF EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions- UCAS as a Case Study", Thesis Master In Business Administration, Islamic University, Gaza., 2013.

بينما إهتم (A.BERGHOUT) بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره مُدخلا من مدخلات التميز التعليمي في الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا¹، و تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية ودقيقة تخدم أصحاب المصلحة، يمكن من خلاله الوصول إلى التميز التعليمي المستدام في الجامعة الإسلامية بماليزيا.

في حين تعرض (حسن) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد مُدخلات التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات، وقد تحددت مدخلات إدارة الموارد البشرية في² (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)، وقد توضح الدور الكبير الذي تلعبه مدخلات إدارة الموارد البشرية في توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، وتدريبها وتقييم أداءها والمحافظة على سلامتها، إضافة إلى وضع نظام أجور ومكافآت وتحفيزات عادل لها، في تحقيق التميز المؤسسي.

وتطرق (الجبوري) لجودة الخدمة كأحد مدخلات التميز التنظيمي لشركة آسيا سيل للاتصالات بالعراق، حيث تحددت مدخلات جودة الخدمة في³ (الاعتمادية، الاستجابة، الالتزام، الملموسية، الاهتمام)، وقد تبين الدور الكبير الذي تلعبه الخدمة المقدمة بالشكل الصحيح، وبالسرية المطلوبة، والطريقة المرغوبة، عن طريق الشخص الموهوب في تحقيق التميز التنظيمي لشركات الاتصال.

المطلب الرابع: مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية

حاول (H.R.HASSANZADEH) تحديد مخرجات التميز التنظيمي التي تتناسب وطبيعة القطاع الخدماتي في إيران، حيث استخدم (H.R.HASSANZADEH) أسلوب العصف الذهني للمجموعات المركزة التي اختارها من ذوي الخبرة في المؤسسات (التعليمية، الاجتماعية)، وقد تحددت مخرجات التميز التنظيمي في (جودة الخدمة، الحصة السوقية)⁴، وتم منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة وفقاً لمُخرجات التميز المقترحة في نموذج التميز الإيراني الخدماتي.

¹- A.BERGHOUT, "Educational Excellence in The Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning", *Arab Journal For Quality Assurance In Higher Education*, Vol.6, N⁰.8, 2011, PP:146 – 171.

²- عبد المحسن حسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

³- حمزة الجبوري، "جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد34، 2013، ص ص:45-59.

⁴- Hamid Reza HASSANZADEH, *Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran, Integrating for Excellence*, first international conference, Sheffield Hallam University, 15-17 June 2005.

وحدد (العنزي والعايدي) أربعة أبعاد تمثل المتغيرات المعتمدة للأداء الجامعي المتميز، والتي أُعتبرت كمخرجات للتميز التنظيمي تمثلت في¹ (خفض الكلف وزيادة الأرباح، تحقيق الجودة، البحوث العلمية، خدمة المجتمع) في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، وقد تبين أن التميز التنظيمي يساهم في تخفيض كلفة العمليات التشغيلية ومختلف الخدمات المقدمة للطلبة، ويوفر آليات المشاركة التضامنية للموظفين، بالإضافة إلى تسهيل تقديم الأبحاث العلمية الأصيلة التي تخدم بيئة الأعمال والمجتمع ككل.

في حين بحث (الفقهاء) في موضوع الميزة التنافسية المستدامة كمُخرج حديث لمؤسسات التعليم العالي وبالتركيز على تجربة جامعة النجاح في فلسطين كأ نموذج²، حيث تبين أن التميز التنظيمي يمكن الجامعة من أن تمتلك عمليات أو مراكز لإنشاء القيمة التي لا يمكن استساخها أو تقليدها من قبل جامعات أخرى، مما يقود إلى تحقيق تفوق أعلى من الاعتيادي.

بينما دراسة (سهمود) موضوع الكشف عن واقع مخرجات إدارة التميز في جامعة الأقصى بالتركيز على الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد تحددت مخرجات التميز التنظيمي في³ (رضا الفئة المستفيدة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، وتم التوصل إلى أن مستوى تحقيق جامعة الأقصى لمخرجات إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يعتبر ضعيفاً ويقل عن مستوى 6%، من خلال ضعف الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العمال والمستفيدين والمجتمع ككل، بالإضافة إلى ضعف مؤشرات الأداء الكلية.

أيضا بحث (الجعبري) في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين كأحد مخرجات التميز التنظيمي، وتم قياس مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال نتائج أعمال تطبيق التميز التنظيمي المتمثلة في⁴ (الأداء المالي، رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة)، حيث تبين أن التميز التنظيمي يساعد المؤسسة على اكتشاف المشاكل وطرحها للمناقشة واكتشاف الإيجابيات وتعزيزها، بشكل يساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

¹ - سعد العنزي وعلي العايدي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2013، ص: 12-29.

² - الفقهاء عبد القادر، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتميز الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، 2012.

³ - إيهاب عبد ربه سهمود، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لتميز"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة، 2013.

⁴ - تغريد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير الأداء"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

المطلب الخامس: التعقيب عن مدخلات ومخرجات التميز التنظيمي

على الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين حول مقارنة التميز التنظيمي ومختلف مدخلاته ومخرجاته التنظيمية سواءً في المؤسسات الصناعية أو الخدمية، إلا أن هذا الموضوع لما يلق إلى حد الآن الاهتمام الكافي من البحث والتحليل في البيئات العربية، وذلك لعدم وجود نماذج رائدة للتميز التنظيمي تتماشى وخصوصية بيئة الأعمال العربية، في حين أن هناك اختلاف بين العديد من الباحثين الأجانب حول النماذج المختلفة للتميز التنظيمي، من حيث مدخلات ومُخرجات كل نموذج، فنجد عدداً من الباحثين قد ناقش موضوع التميز التنظيمي من خلال مدخلاته ومخرجاته حسب (النموذج الأوربي)، بينما نجد من الباحثين الآخرين من تناول موضوع التميز التنظيمي من خلال مدخلاته ومخرجاته حسب (النموذج الأمريكي)، ومنهم من حاول تطوير نماذج للتميز على المستوى المحلي، في حين أن هناك من الباحثين من ركز على التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية ومنهم من ركز عليه في المؤسسات الصناعية، وهذا يعكس الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بهذا الحقل الإداري الخصب، وسنحاول تلخيص مختلف مدخلات ومخرجات التميز التنظيمي في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7)

ملخص مدخلات ومخرجات التميز التنظيمي

الدراسة	التميز كنظام
(Y.AMIR & Y.HOSSEIN, 2011), (P.MEHRDAD & E.ABBAS, 2011), (K.PRABIR,2011), (G.NOLAN & R.EVANS, 2013), (D.MARIA, A.XAVIER & C.Luis, 2010), (B.ELISA, S.ANGELA & B.LUCIA,2013), (A.STEPHEN & D.DHANAPAL, 2011), (H.CANTU & S.OLIVARES,2005) (المجالي،2009)، (الخالدي،2012)، (برحومة و مهديد،2012)، (فرج،2009)	مدخلات التميز في المؤسسات الصناعية
(K.MATHIAS, 2010), (H.NOORECHA & I.FAZLI, 2011), (V.SANTOS & G.ALVAEZ, 2007), (K.FOTIS & G.KATERINA, 2005), (G.K.KANJI, 2012), (B.ALAN, 2012), (S.KAMBIZ, Z.NAZANIN & S.AMIR, 2011), (الضامن، 2006).	مخرجات التميز في المؤسسات الصناعية
(الزطمة، 2011)، (الهادي، 2013)، (I.SAADA, 2013)، (A.BERGHOUT, 2011)، (حسن، 2010)، (الجبوري، 2013)	مدخلات التميز في المؤسسات الخدمية
(العنزي والعبادي، 2013)، (سهمود،2013)، (الفقهاء، 2012) (H.R.HASSANZADEH,2005)، (الجعبري، 2009)	مخرجات التميز في المؤسسات الخدمية

المصدر: من إعداد الطالب

يلخص الجدول رقم (7) المدخلات والمخرجات المختلفة التي تناولها الباحثون العرب والأجانب في موضوع التميز التنظيمي والتي سنحاول مناقشتها والتعقيب عليها من خلال المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: مدخلات التميز في المؤسسات الصناعية

جاءت الأبحاث الخاصة بمدخلات التميز التنظيمي لتؤكد على أهمية عناصر ومدخلات نماذج التميز العالمية والمحلية في المؤسسات الصناعية الحديثة، ومن هنا فإن هذا المحور جاء لبحث في مدخلات نماذج التميز التنظيمي كمايلي:

تناولت دراسات (Y.AMIR & Y.HOSSEIN, 2011)، (K.PRABIR,2011) موضوع مدخلات التميز وفق الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، حيث ركز (Y.AMIR & Y.HOSSEIN, 2011) على أربعة مدخلات للتميز التنظيمي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الموارد والشراكة)، وتوصل إلى أن القيادة هي أهم مُدخل للتميز التنظيمي، بينما رأى (K.PRABIR,2011) أن بُعد (العمليات) عبر تطبيق منهج (سيغما ستة) يعد أهم مُدخل للتميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية، في حين طبق (G.NOLAN & R.EVANS, 2013) الأنموذج الأمريكي للتميز عبر اعتماد المسؤولية الاجتماعية كأحد المدخلات المهمة المؤثرة على التميز التنظيمي، واتفق (P.MEHRDAD & E.ABBAS, 2011) مع (D.MARIA, A.XAVIER & C.Luis, 2010) حول أهمية مُدخل الموارد البشرية في التميز التنظيمي، أيضا حاول (الخالدي،2012) أن يعتمد بُعدين مهمين في التميز التنظيمي تمثلا في (جودة الخدمة، التعلم التنظيمي)، وفي نفس الاتجاه اقترح (فرج، 2009) مُدخلي (تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة العمليات) كمدخلات مهمة في التميز التنظيمي وأضافت الباحثة (المجالي، 2009) بُعد إدارة المعرفة لبلورة التميز التنظيمي، بينما ركز (A.STEPHEN & D.DHANAPAL, 2011) على مناخ وبيئة العمل كعنصر مهم للتميز التنظيمي، في حين اهتم (B.ELISA, S.ANGELA & B.LUCIA,2013) وعلى عكس كل الدراسات السابقة بعنصر (اقتصاديات الموقع) كأهم عنصر يحقق النجاح والتميز التنظيمي، وأخيرا فقد قام (H.CANTU & S.OLIVARES,2005) بتحليل شامل لمجموعة من مُدخلات نماذج التميز العالمية وتوصلت إلى اختيار ثلاثة أبعاد مهمة للتميز تمثلت في (القيادة، الاستراتيجية، إدارة المعرفة).

المحور الثاني: مخرجات التميز في المؤسسات الصناعية

من خلال اطلاعنا على الأبحاث الخاصة بالتميز التنظيمي تبين لنا أن لهذه الممارسة عدة مخرجات هامة سواء على مستوى البيئة التنظيمية أو على مستوى البيئة الخارجية، وسنقوم بالتعقيب والمناقشة على مخرجات التميز التنظيمي كمايلي:

جاء (K.FOTIS & G.KATERINA, 2005) ليبحث في مخرجات التمكين التنظيمي المتمثلة في (الحصة السوقية، رضا الزبائن)، في حين أكد (الضامن، 2006) على نفس المخرجات السابقة للتميز التنظيمي وأضاف عنصر (الربحية) كمُخرج ثالث للتميز التنظيمي، واتفق أيضا (S.KAMBIZ, Z.NAZANIN & S.AMIR, 2011) مع الباحثين السابقين حول (الحصة السوقية، رضا الزبائن) كمُخرجين للتميز وأضافوا بعد الكفاءة الإنتاجية كمُخرج ثالث للتميز التنظيمي، بينما اقترح (K.MATHIAS, 2010) مخرجات أخرى للتميز تمثلت في كل من (الإنتاجية، الإبداع)، ليضيف (H.NOORECHA & I.FAZLI, 2011) مخرجين اثنين وتصير أربعة مخرجات تمثلت في (القيم التنظيمية، إدارة التغيير، الإبداع، الإنتاجية) كما اقترح (V.SANTOS & G.ALVAEZ, 2007) بُعد (الجودة الشاملة) كأحد مخرجات التميز التنظيمي وحاول (B.ALAN, 2012) أن يلخص كل مخرجات البيئية الخارجية للتميز التنظيمي في بُعد (رضا أصحاب المصلحة)، وجاء في الأخير (G.K.KANJI, 2012) بأنموذج موسع وشامل قسم من خلاله مخرجات التميز التنظيمي إلى مخرجات أساسية تمثلت في (الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر، رضا الزبائن)، ومخرجات أخرى داعمة تمثلت في (كفاءة العمليات، التعلم التنظيمي، تلبية احتياجات أصحاب المصلحة).

المحور الثالث: مدخلات التميز في المؤسسات الخدمية

سنناقش في هذا المحور الثالث مختلف مدخلات التميز في المؤسسات الخدمية، والتي كانت أغلبها تصب في مجال التميز في مؤسسات قطاع التعليم العالي، وهذا يعكس الدور الكبير الذي يلعبه التميز التنظيمي في قطاع التعليم العالي، وسنأتي إلى التعقيب على هذه الدراسات كمايلي:

قامت دراسة (الزطمة، 2011)، (الهادي، 2013)، (I.SAADA, 2013)، (A.BERGHOUT, 2011)، باستهداف قطاع التعليم العالي ومختلف مؤسساته للبحث في مدخلات التميز التنظيمي، حيث ركز (I.SAADA, 2013) على عنصر (القيادة) كأحد مدخلات الأنموذج الأوربي للتميز، كما تناول (A.BERGHOUT, 2011) مدخلا آخر من مدخلات الأنموذج الأوربي للتميز تمثل في (التخطيط الاستراتيجي)، بينما أخذ (الهادي، 2013) عنصر (إدارة التغيير) كأحد مدخلات التميز التنظيمي، وأكد (الزطمة، 2011) على (عمليات إدارة المعرفة) كأحد مدخلات التميز، في حين أن (حسن، 2010) قد تبني مدخل (إدارة الموارد البشرية) كأحد مدخلات الأنموذج الأوربي للتميز في مؤسسات الاتصالات كما ركز (الجبوري، 2013) على موضوع التميز في مؤسسات الإتصالات ولكن أخذ بُعد (الجودة) كأحد مدخلات التميز التنظيمي.

المحور الرابع: مخرجات التميز في المؤسسات الخدمية

أيضا نجد أن أغلب الباحثين المهتمين بمخرجات التميز في المؤسسات الخدمية قد استهدفوا قطاع التعليم العالي، حيث قام (العنزي والعايدي، 2013) بتناول أربعة مخرجات للتميز التنظيمي تمثلت في (خفض الكلف وزيادة الأرباح، تحقيق الجودة، البحوث العلمية، خدمة المجتمع) ، بينما ركز (الفقهاء، 2012) على الميزة التنافسية المستدامة كمخرج حديث للتميز، في حين أن (سهمود، 2013) قد حدد أربعة مخرجات للتميز التنظيمي تمثلت في (رضا الفئة المستفيدة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، ليقوم الجعبري بتطوير وتوسيع أنموذج (سهمود، 2013) ويلخص مخرجات التميز التعليمي في (الأداء المالي، رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة)، وأخيرا فإن (H.R.HASSANZADEH,2005) قد اهتم بمحاولة تطوير أنموذج يضم مخرجات التميز التنظيمي التي تتلائم وبيئة الاعمال الخدمية الإيرانية (التعليمية، الاجتماعية)، وقد حصر هذه المخرجات في (جودة الخدمة، الحصة السوقية).

في الأخير يمكن القول أنه وعلى الرغم من تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين من حيث النماذج المقترحة لمدخلات ومخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية والخدمية، إلا أنه لا يوجد أنموذج معياري للتميز يمكن أن تعتمد عليه كل المؤسسات على اختلاف نوعها وحجمها، بل لابد من تطوير أنموذج يتلاءم وخصوصية بيئة الأعمال التي تنشط ضمنها المؤسسة.

المبحث الرابع: نماذج التميز التنظيمي

هناك أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج خاصة بالتميز التنظيمي، ويتم الاستناد إلى هذه النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المنظمات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، ولا تهدف هذه النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما بهدف رفع كفاءة الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، ومن ثم الوصول إلى الرفع من مستوى التميز التنظيمي، حيث تستخدم هذه النماذج لتقييم المنظمات، وتحديد أين يجب التركيز للتحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي.

كما أن معظم النماذج المنتشرة في العالم تتشابه في المفاهيم التي تقوم عليها، وتختلف من حيث درجات المعايير التي تستخدمها، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج مع التركيز على أكثرها انتشاراً وشيوعاً وشمولية لمعايير التميز التي تتكون منها، وأقربها لملائمة من حيث التطبيق على القطاع الصناعي.

المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز

سنحاول في هذا المطلب تقديم النموذج الأوروبي للتميز من خلال التعريف به، وشرح أهم استعمالاته ومزاياه، وكذا أهم المعايير المكونة له.

الفرع الأول: نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز

تم تقديمه في بداية عام 1992 من طرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي منظمة أوروبية غير ربحية، مقرها في بروكسل بلجيكا، تأسست في عام 1988 من جانب 14 شركة أوروبية متعددة الجنسيات وبدعم من المفوضية الأوروبية، تتمثل مهمتها في أن تكون محركاً لاستدامة التميز في أوروبا، وتتمثل رؤيتها في عالم تكون فيه المنظمات الأوروبية في قمة التميز.¹

الفرع الثاني: تعريف النموذج الأوروبي للتميز

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات²، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضاً إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من

¹ - La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Conceptos Fundamentales de la Excelencia, publicación: La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Brussels, Belgium, 2003, P.3.

² - J.GOASDOUE, "Is Quality Taken for Granted?", *The British Journal of Administrative Management*, Vol.23, N°.12, January 2001, P.10.

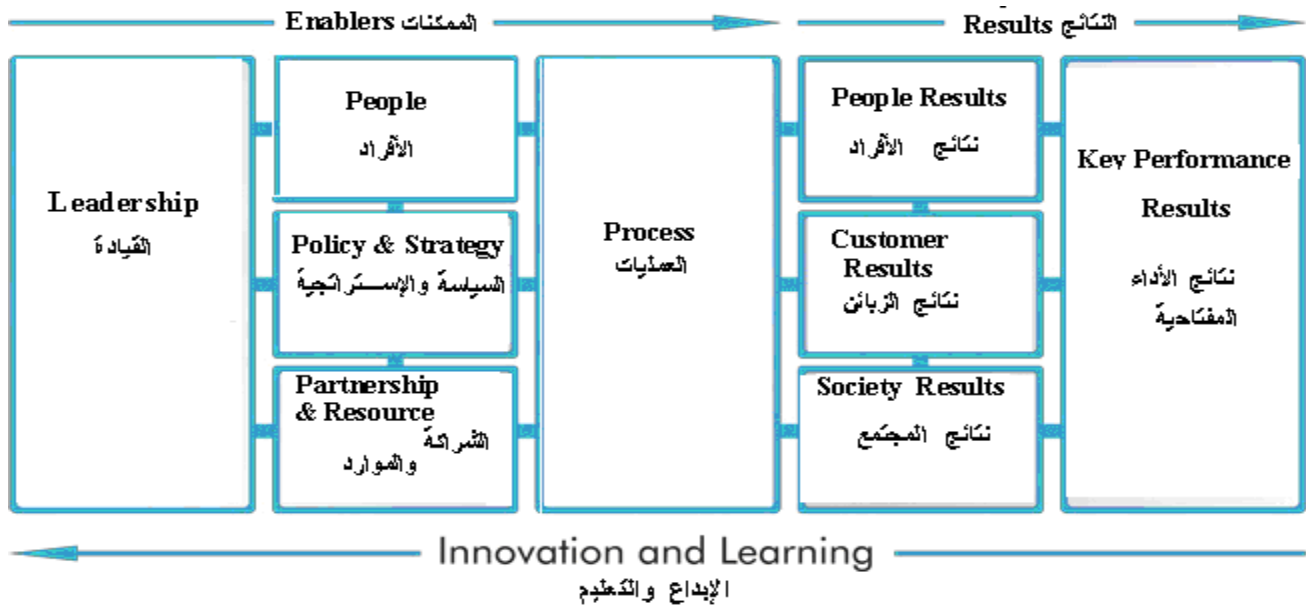
المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع غيره من أدوات ومعايير التميز الأخرى¹. وتقدم المنظمة الاسكتلندية للجودة التعريف التالي:² "النموذج الأوروبي للتميز هو أكثر الأطر التنظيمية استخداماً على نطاق واسع في أوروبا، مع أكثر من (30000) منظمة تستخدم النموذج الأوروبي للتميز لتحسين الأداء وزيادة الربح أو العائد الحالي".

الفرع الثالث: هيكل الأنموذج الأوروبي للتميز

يعتبر الأنموذج الأوروبي للتميز إطاراً مهيكلًا وفقاً لتسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى معايير الممكنات ومعايير النتائج، الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية، والنتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج، وهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10)

معايير النموذج الأوروبي للتميز



Source: The European Model for Business Excellence [on-line], Available on: <www.guidance-research.org/EG/ip/theory/tp/efqm>, (consulted:25/09/2013).

¹- Johannes MOELLER, "The EFQM Excellence Model: German experiences with the EFQM approach in health care", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol.1, N^o.13, February 2001, PP:45-49.

²- Quality Scotland, **What is EFQM** [on-line], Available on: <www.qualityscotland.co.uk/efqm.asp>, (consulted:06/01/2012).

وسنشرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كمايلي:¹

1- معيار القيادة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المُتميّزون رؤية المنظمة لتحقيق التميّز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الاستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2- معيار السياسة والاستراتيجية: وله (80) نقطة بمعدل 8% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط، والأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها.

3- معيار الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وإشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

4- معيار الشركاء والموارد: وله (90) نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية إدارة المنظمات المُتميّزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة.

5- معيار العمليات: وله (140) نقطة بمعدل 14% من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المُتميّزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

6- معيار نتائج الزبائن: وله (200) نقطة بمعدل 20% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

7- معيار نتائج الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

8- معيار نتائج المجتمع: وله (60) نقطة بمعدل 6% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

¹- Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", *Total Quality Management*, Vol.11, N^o.4-6, July 2000, PP:5-12.

9- معيار نتائج الأداء المفتاحية: وله (150) نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها واستراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

كما يندرج تحت كل معيار من المعايير السابقة للأنموذج الأوربي (32) معيار فرعي، منها (24) معيار تحت الممكنات و (8) معايير تحت النتائج، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8)

عناصر المعايير الأنموذج الأوربي للتميز

المعايير الفرعية	المعايير الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القوة الحسنة لثقافة التميز؛ ✓ المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل؛ ✓ كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين/الشركاء/الموردين/المجتمع)؛ ✓ كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؛ ✓ كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع؛ ✓ كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير. 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدى كون سياسة واستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين؛ ✓ مدى اعتماد سياسة واستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي؛ ✓ كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية؛ ✓ كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة. 	السياسات / الإستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية؛ ✓ كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية؛ ✓ كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية؛ ✓ كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية؛ ✓ كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية. 	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ إدارة الشراكة؛ ✓ إدارة الموارد المالية؛ ✓ إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/الموارد)؛ ✓ إدارة الموارد التقنية؛ ✓ إدارة المعلومات والمعرفة. 	العلاقات والموارد

<ul style="list-style-type: none"> ✓ منهجية تصميم وإدارة العمليات؛ ✓ تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنوية ؛ ✓ تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم؛ ✓ إدارة وتقوية علاقات المتعاملين. 	إدارة العمليات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مقاييس رأي المتعاملين؛ ✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين. 	نتائج الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مقاييس رأي الموارد البشرية؛ ✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية. 	نتائج العاملين
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مقاييس رأي المجتمع؛ ✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع. 	نتائج المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مخرجات الأداء الرئيسية؛ ✓ مؤشرات الأداء الرئيسية. 	نتائج مؤشرات الأداء

Source :Steve EGAN, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003, P.29.

الفرع الرابع: مزايا النموذج الأوروبي

هناك عدة منظمات استفادت كثيرا من التطبيقات الناجحة لأنموذج التميز في أوروبا لكون الأنموذج

الأوروبي للتميز:

- يمكن استخدامه كأداة تشخيصية للتقويم الذاتي حيث تقوم المنظمات بتقييم نفسها من خلال مجموعة من المعايير التفصيلية التي تعمل كمقياس مرجعي أوروبي يساعد المنظمات في تحديد مجالات التحسين، ومن ثم إمكانية تطوير وتنفيذ خطط التحسين التي تضمن النمو المستديم وتعزز أداء المنظمة.¹
- يعتبر الأنموذج خطوة غير عادية لتعبئة الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطويرات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفز واستنهاض قادة المنظمة وإطاراتها من منظور تحسين جميع العمليات والعلاقات الداخلية للمنظمة.
- يمثل إطار للاتصالات الداخلية والخارجية، بطريقة تعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
- يستخدم حاليا على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.²

- يعتبر الأنموذج الأوروبي للتميز منهج كلي متكامل فيه عمليات الرقابة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية فالخطيط الاستراتيجي يتكامل ضمنا بشكل واضح مع عنصر السياسة والإستراتيجية، والرقابة العملياتية

¹- Conseil en Management, **Viser excellence [on-line]**, Available on:<www.sysman.ch>, (consulted :16/07/2013).

²- Udo NABITZ, Niek KLAZINGA & Jan WALBURG, "The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol.2, N^o.2, February 2001, PP:57-65.

تتكامل ضمناً بشكل واضح مع عنصر العمليات، ومراقبة التسيير هي بشكل واضح مضمّنة في جميع عوامل الممكنات الأربعة في الأنموذج.¹

- إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العمليات، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتاحية.²

- بالإضافة إلى أن العلاقة بين السبب والنتيجة ممثلة في آليات التغذية العكسية للمعلومات³، حيث تستعمل عناصر النتائج المتمثلة في: نتائج الأفراد ورضا الزبائن والمجتمع، ونتائج الأداء في عملية التغذية العكسية المستمرة، لزيادة أنشطة التعليم والتحسين وإعادة إنجاز الممكنات من جديد.⁴

كما أن الأنموذج الأوربي يقدم منهجية (RADAR) كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي، وهو اختصار للكلمات (Results- Approach- Deploy- Assess- Review)، وتتم حلقة الرادار وفق المراحل التالية:⁵

1- النتائج Results: تحديد النتائج المطلوبة؛

2- الأسلوب Approach: تحديد السياسات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق النتائج؛

3- التطبيق Deployment: وضع السياسات والاستراتيجيات موضع التنفيذ؛

4- التقييم والمتابعة Assessment and Review: الكشف عن الانحرافات في النتائج وإجراء التصحيحات عن طريق التعلم والابتكار.

المطلب الثاني: الأنموذج الأمريكي للتميز

يعتبر الأنموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز التنظيمي الشائع استخدامها في الولايات المتحدة الأمريكية، وسنحاول في هذا المطلب التعريف بهذا الأنموذج، وشرح أهدافه ومعايير وفوائده.

الفرع الأول: نشأة وتطور الأنموذج الأمريكي للتميز التنظيمي

في أوت 1987، وقّع الرئيس الأمريكي رونالد ريغان على قانون فيدرالي رقم 107-100 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الذي شغل هذا المنصب خلال فترة 1981-1987 الذي كانت له إسهامات كبيرة آنذاك، تدار جائزة مالكوم

¹ - Anne MARTENSEN & Jens J.DAHLGAARD, "Strategy and Planning for Innovation Management: Supported by Creative and Learning Organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17, N^o.1, October 2000, P.893.

² - R.N.ANTHONY & V.GOVINDARAJAN, Management control systems, MacGraw-Hill, Boston, 2001, PP:3-20.

³ - Robert E.COLE & Richard SCOTT, The Quality Movement & Organization Theory, Sage Publications, London, 1999, P.26.

⁴ - S.M.DAHLGAARD, "The Human Dimension in TQM - Learning, Training and motivation", Doctoral Dissertation, Linköping University Press, Autumn 2002, P.596.

⁵ - أحمد حريري نسرين، "الرادار من خلال النموذج الأوروبي"، مجلة الجودة، العدد 1، جدة، 2008، ص 13.

بالدريج في الوقت الحالي من طرف المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا، بمساعدة الجمعية الأمريكية للجودة وقطاعات خاصة أخرى¹.

وفي عام 2004، حوّل الرئيس الأمريكي بوش للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا توسيع برنامج الجائزة ليتضمّن المنظمات غير الربحية والحكومية، البرنامج بدأ في التطبيقات على المنظمات غير الربحية في عام 2006 ببرنامج تجريبي، وشرع في تسليم الجوائز في عام 2007².

الفرع الثاني: تعريف الأنموذج الأمريكي للتميز التنظيمي

تعتبر جائزة مالكوم بالدريج جائزة رفيعة المستوى جدا تمنح سنويا للمنظمات الأمريكية المُميّزة، ويقوم الرئيس الأمريكي نفسه بتقديم الجائزة، وتقدم الجائزة سنويا إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحدة من الأصناف التالية: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعليم، والرعاية الصحية.

ويعتبر أنموذج مالكوم بالدريج للتميز التنظيمي منهجا للتحسين المستمر بهدف الحصول على النتائج التي تعتبر هامة للمنظمة³. ويُقدّم أيضاً أنموذج مالكوم بالدريج دليلاً للمنظمات في التقويم والتغذية العكسية في رحلتها نحو التميّز والتحسين المستمر، وهو عبارة عن عملية منظمة لمساعدة المنظمات على صنع التغيير الشامل.

الفرع الثالث: أهداف الأنموذج الأمريكي للتميز

أنشأ الأنموذج الأمريكي للتميز التنظيمي من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة وهي:⁴

- 1- الاعتراف بالمنظمات التي حققت تحسينات كبيرة ونتائج مُتميّزة من حيث المُنتجات، والخدمات التي تقدمها للزبائن، والأداء التنافسي عموماً؛
- 2- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات حول الممارسات الأفضل بين المنظمات الأمريكية، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى من التميّز؛

¹- Carol MOONEY, **Lesson14: The Malcolm Baldrige National Quality Award**, In Quality Management, Wisconsin-Stout University Press, 2007, PP:48-50.

²- National Institute of Standards and Technology, **Frequently asked questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award [on-line]**, (cited: 2 June 2006); Available on:<www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfags.htm>, (consulted: 14 December 2013).

³- Joel ETTINGER, **Baldrige National Quality Program Criteria**, Paper presented at: The Path to Excellence Conference, 30-31 July 2008, Florida, USA, P.5.

⁴- Robert H.FENSKE & Jacob STAMPEN, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", **Case and Practice**, Vol.II, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004, P.304.

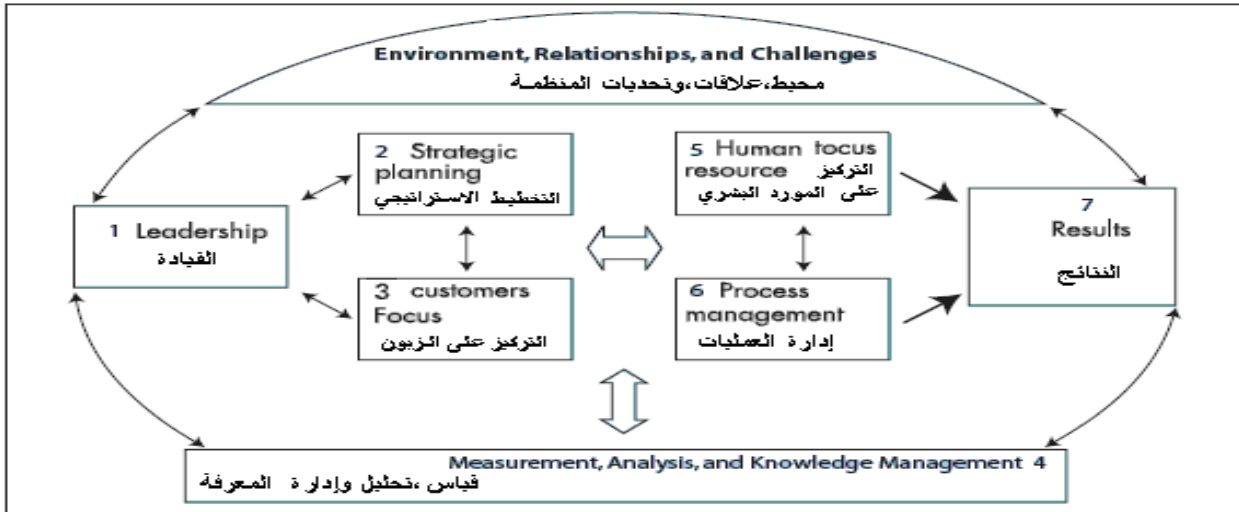
3- ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات التميز التنظيمي، ليكون كأداة عملية لتنمية وزيادة الميزة التنافسية، والتوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المُتميّز.

الفرع الرابع: معايير الأنموذج الأمريكي للتميز التنظيمي

تُقدّم جائزة مالكوم بالدريج مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وقد تم استعمالها من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، كما يمكن أن تستخدم المعايير كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطاراً متيناً لتصميم وتقويم المنظمات. ومعايير هذا النموذج تنحصر في سبع مجالات وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11)

معايير النموذج الأمريكي للتميز



Source: Tina C.FOSTER, Julie K.JOHNSON, Eugene C.NELSON & Paul B.BATALDEN, Using a Malcolm Baldrige framework to understand high-performing clinical Microsystems [on-line], P.4. Available on: <www.qshc.bmj.com>, (consulted:07/01/2013).

وسنقوم بشرح معايير الأنموذج الموضحة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة

على المعايير الرئيسية والفرعية للأنموذج كمايلي:¹

1- معيار القيادة: خصص له (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وبيحث هذا المعيار في كيفية توجيه كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة نحو مسؤولياتهم اتجاه المجتمع وكيفية ممارسة المواطنة الصالحة؛

2- معيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له (85) نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وينظر معيار التخطيط الاستراتيجي في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الإستراتيجية، وكيفية تقرير خطط العمل الجوهرية والأساسية؛

¹- P.B.BATALDEN, E.NELSON & T.P.HUBER, "Microsystems in health care: Part 1. Learning from high-performing front-line clinical units", *Journal of Quality Improve*, Vol.28, N^o.1, 2002, PP:472-493.

3- معيار التركيز على الزبائن والسوق: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي وبيحث هذا المعيار في كيف تقرر المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء والأسواق؛ وكيف تبني علاقات مع الزبائن، وتكسب، ترضي، وتحافظ على ولاء الزبائن؛

4- معيار قياس، تحليل، وإدارة المعرفة: خصص له (90) نقطة بما يعادل 09% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة، استخدام، تحليل، وتحسين البيانات والمعلومات الأساسية لدعم عمليات المنظمة الرئيسية؛

5- معيار التركيز على المورد البشري: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي وبيحث هذا المعيار في كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لديها لتطوير إمكاناتهم الكاملة، وكيف تجعل القوة العاملة تحقق أهداف المنظمة؛

6- معيار إدارة العمليات: خصص له (85) نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، وبيحث هذا المعيار في الجوانب المتعلقة بكيف تصمم، تدار، وتحسن العمليات في الإنتاج/التسليم والدعم؛

7- معيار النتائج: خصص له (450) نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، وبيحث هذا المعيار في تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء الأساسية التالية: رضا العملاء، الأداء التسويقي والمالي، والموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية.

كما يشتمل الأنموذج الأمريكي للتميز على (7) معايير رئيسية و (18) معيار فرعي، حيث تم رصد نقاط محددة لكل معيار تمثل أهمية كل معيار، ويبلغ مجموع نقاط المعايير الرئيسية (1000) نقطة كاميلي:

الجدول رقم (9)

عناصر معايير الأنموذج الأمريكي للتميز

النقاط المحددة	المعايير الفرعية	النقاط المحددة	المعايير الأساسية
70 ✓	✓ قيادة تنظيمية.	120 ✓	القيادة
50 ✓	✓ علاقة القيادة بالمجتمع و مفهوم المواطنة.		
35 ✓	✓ نظم العمل	85 ✓	إدارة العمليات
50 ✓	✓ العمليات		
45 ✓	✓ مشاركة قوى العمل	85 ✓	إدارة وتطوير الموارد البشرية
40 ✓	✓ بيئة العمل		
40 ✓	✓ تطوير الاستراتيجية.	85 ✓	التخطيط الاستراتيجي
45 ✓	✓ نشر الاستراتيجية.		

45 ✓	✓ قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي.	90 ✓	القياس والتحليل
45 ✓	✓ إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.		وإدارة المعرفة
40 ✓	✓ مشاركة الزبائن	85 ✓	التركيز على
45 ✓	✓ الإستماع إلى الزبائن.		الزبائن
100 ✓	✓ نتائج التعلم.	450 ✓	النتائج
70 ✓	✓ نتائج التركيز على الزبائن		
70 ✓	✓ نتائج الأداء المالي والسوق		
70 ✓	✓ نتائج التركيز على القوى العاملة.		
70 ✓	✓ نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة.		
70 ✓	✓ نتائج القيادة.		
1000	المجموع الكلي	1000	المجموع الكلي

Source: Harry S.HERTZ, Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, 2009, P.3.

الفرع الخامس: فوائد الأنموذج الأمريكي للتميز

هناك عدة منظمات استفادت كثيرا من التطبيقات الناجحة للأنموذج الأمريكي للتميز، فعملية تطبيق أنموذج جائزة مالكوم بالدريج للتميز التنظيمي تؤدي إلى زيادة الربحية والتفوق المستدام، من خلال التأكيد على ما يلي:¹

- ربط وتحفيز الأفراد: يدعو الأنموذج للتفكير حول ماذا يعمل الأفراد بشكل فردي وكجزء من الجماعة، أو الإدارة والقسم لتجاوز توقعات الزبائن، تستعمل المنظمات الخبراء الداخليين بدلا من استخدام خبراء خارجيين لتقويم عملية الجودة؛

- نظام للجودة: تصمم المعايير وتحسن بشكل مستمر من طرف قادة الجودة وخبراء المنظمة، وتقدم للمنظمة المعايير والعمليات الفعالة لتقويم قضاياها ومبادراتها في الجودة؛

- التركيز على الزبون: تساعد عملية تطبيق الأنموذج التركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم؛

- بيانات الطلبات: تستند الجائزة على الأدلة والبراهين الموضوعية، وليس على التقديرات والافتراضات والآراء؛

- التغذية العكسية: يقدم الأنموذج تقارير للمنظمات، التي تحتاج لأن تقوم بالتغيير لتحقيق التميز المستدام؛

¹- Stephen GEORGE, The Baldrige Quality System, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1992, PP:153-166.

- **تشجيع التشارك:** تستطيع المنظمات أن تقارن نفسها مرجعياً مع المنظمات الأخرى لتحديد موقعها التنافسي وإيجاد الطرائق لتحسين مستوى تميزها من خلال تجارب المنظمات الأخرى؛
- **حفز التغيير:** استناداً إلى نتائج عملية التطبيق الفعال للأنموذج الأمريكي للتميز، يمكن حل المشاكل والأزمات التنظيمية، والقيام بالتغيير التنظيمي الذي يتلائم والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، بكل مرونة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي؛
- **بناء النجاح المالي:** يمكن لمعايير الأنموذج الأمريكي، أن تحسّن الأداء المالي من خلال تأسيس صورة المنظمة كقائد للتميز، تخفيض تكاليف الجودة الرديئة، وتحسين المقاييس المالية الحاسمة للأداء، والتي تؤدي إلى الربحية المتفوقة وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: الأنموذج الياباني

نظراً لاهتمام اليابان بحركة الجودة والتميز، تمّ تطوير العديد من نماذج التميز التنظيمي في اليابان من أكثرها شعبية واستخداماً نذكر:

الفرع الأول: أنموذج ديمينج

في جويلية 1950، قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة ديمينج لتقديم عددٍ من الدورات عن مراقبة الجودة، خصوصاً مراقبة الجودة الإحصائية¹. ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة ديمينج والتي تُعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية²، علماً أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامها، وتتقدم للفوز بها، وقد تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية والجائزة تنقسم إلى فئتين³:

- **جائزة ديمينج للأفراد:** جائزة سنوية تُمنح إلى الأفراد الذين قدموا إسهاماتٍ متميزة.

- **جائزة ديمينج للتطبيق:** جائزة سنوية تُقدّم للمنظمات المُتميّزة التي حققت تحسيناتٍ مميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المنظمات في جميع القطاعات، العام أو الخاص، كبيرة كانت أو صغيرة، على المستوى المحلي أو في الخارج. وعلاوة على ذلك، الوحدات أو الفروع التي تدير أعمالها بصورةٍ مستقلة قد تتقدم بطلب للحصول على الجائزة بشكل منفصل عن المنظمة⁴.

¹- Henry R.NEAVE, Deming's 14 Points for Management: Framework for Success, The Statistician, 1987, PP:561-570.

²- Leisure GUY, Deming and Process Control [on-line], Available on:<www.leisureguy.wordpress.com/2007/07/28/deming-and-process-control>, (consulted:14/01/2013).

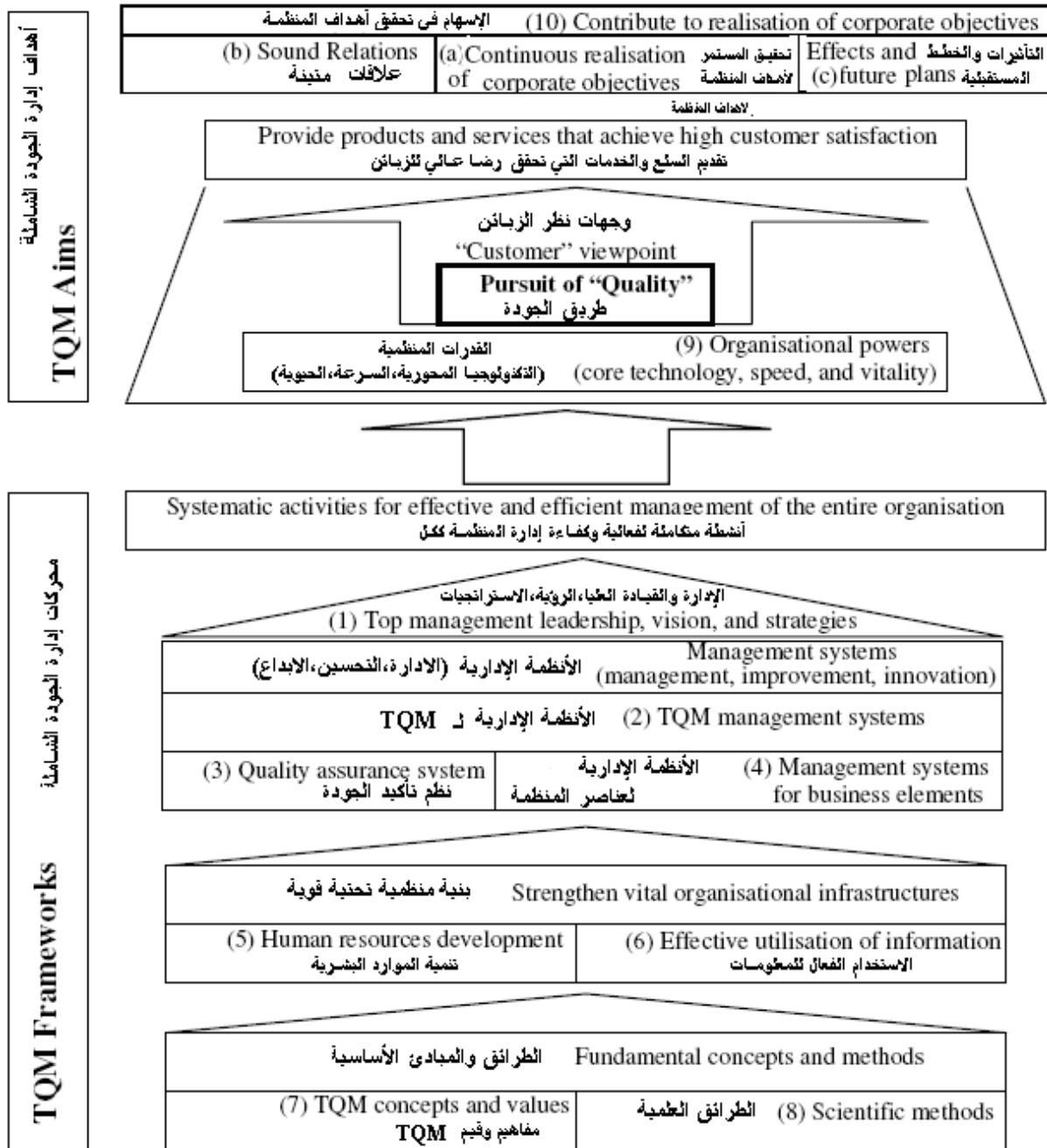
³- THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE [on-line], Available on:<www.deming.org>, (consulted:05/02/2013).

⁴- Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Guide, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 2001, PP:5-9.

غرض هذه الجائزة هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تُقوّم أداء المنظمات وفقاً للنتائج الحالية التي تُحقّقها فقط، ولكن أيضاً وفقاً لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، حيث يتم تقويم ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، واما إذا كانت أنشطتها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، لذا تتضمن جائزة ديمينج فحص المنظمة طبقاً لعشرة معايير وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12)

معايير جائزة ديمينج



Source :Robin MANN & Shigeri NISHIDE, Impressions from a Quality Tour in Japan: Deming to: Knowledge Management, NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organization for Quality, August2001, P.6.

وسنقوم بشرح عناصر أنموذج جائزة ديمينج المبينة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كمايلي:¹

1- الإدارة العليا: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار كيف تضع المنظمة توجهاتها وخياراتها الاستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وكيف يقومون بإدارة أنشطتها لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة ككل، ومدى التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر.

2- نظم إدارة الجودة الشاملة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار درجة الالتزام بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ابتداء من تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم وظائف المنظمة ككل.

3- نظام تأكيد الجودة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام تأكيد الجودة الذي يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، وعمليات الإبداع والتحسين المستمر.

4- النظم الإدارية لعناصر المنظمة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في درجة التزام نظم إدارة عناصر المنظمة ووظائفها وعملياتها بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل.

5- تنمية الموارد البشرية: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر لمعرفة مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية تتوافر على عناصر القوة لدعم وتعزيز أنشطة الجودة والتحسين المستمر.

6- الاستخدام الفعال للمعلومات: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر، لتحديد مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية قوية داعمة لأنشطة الجودة والتحسين المستمر.

7- قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى تطبيق الطرائق والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يعتبر هذا المعيار إضافة إلى معيار الطرائق العلمية الأساس في أنموذج ديمينج.

¹- D. L.BAILA, "The Deming Prize", *The Journal for Quality and Participation*, July 1, 1996, P.14.

8- **الطرائق العلمية:** وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى التطبيق والالتزام بالطرائق العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة.

9- **قدرات المنظمة:** وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر قوة بالنسبة للمنظمة وتمكنها من تحقيق التميز.

10- **الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة:** وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، ولتوجهاتها وخياراتها الاستراتيجية، وخططها المستقبلية، خصوصا من وجهات نظر زبائنها.

الفرع الثاني: نموذج كانو

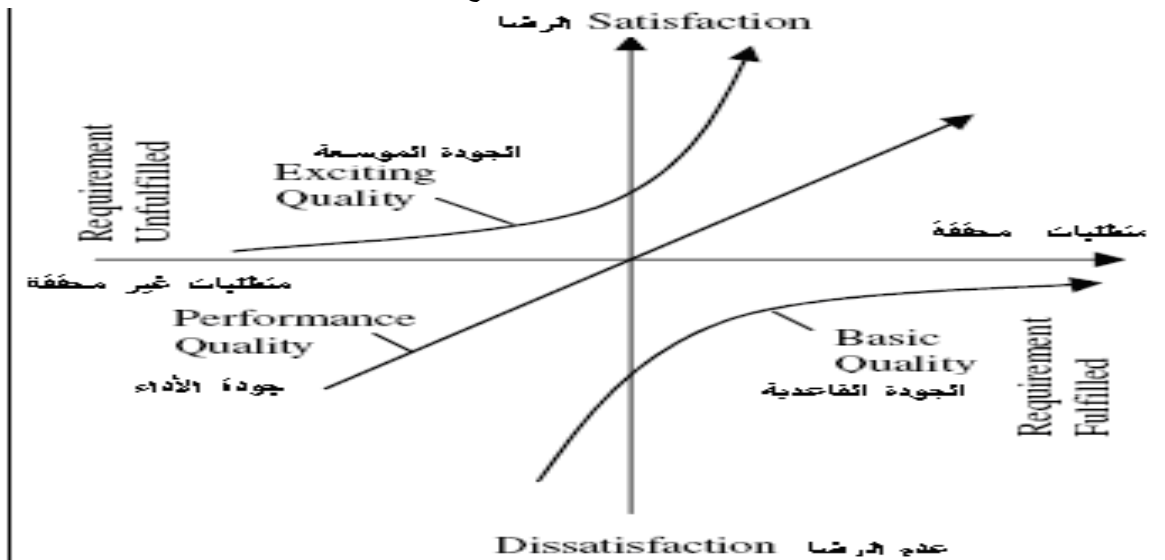
تم تطوير هذا النموذج من طرف البروفيسور "كانو" في السبعينيات من القرن الماضي، ويتمحور أنموذج كانو حول بعدين هما:

- مستوى جودة المنتج - السلعة أو الخدمة -
- مستوى رضا مستعمليه، أي الزبائن.

ويُفرَّق في أنموذجه بين ثلاثة مستويات من الجودة، وفقاً لدرجة رضا الزبائن، يُوضِّحها الشكل التالي:

الشكل رقم (13)

مستويات الجودة وفق أنموذج كانو



Source :Robin MANN & Shigeri NISHIDE, OP.CIT, P.8.

يبين الشكل السابق أنّ مفتاح التميز للمنظمات يكمن في تركيزها على جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، وأن تقديم منتجات ذات جودة عالية أي ذات جودة متميزة هو أمر مهم يتوقف عليه بقاء المنظمة

واستمراريتها في عالم الأعمال، ويرى أن المنظمة في سبيل وصولها إلى مرحلة الجودة الموسعة أو المتميزة تمر بثلاث مراحل يظهرها الشكل أعلاه وهي:¹

1- الجودة القاعدية: هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبون، أي مستوى الجودة الذي يلبي الأساسيات التي يحتاجها الزبون، وتحت هذا المستوى يشعر الزبون بالتوتر والضيق والغضب مما ينتج عنه استياء وعدم رضا كبير عند الزبون، والجودة القاعدية تقاس عادة ببيانات الضمان، شكاوي الزبون، وتقارير الفشل الأخرى، وحتى وإن تم تحقيق هذا المستوى، سيكون لها تأثير محدود في تحقيق رضا الزبون.

2- جودة الأداء: وهو مستوى الجودة المحققة أو المتوقعة، وفي هذه المرحلة يتطابق مستوى الجودة مع ما يطلبه أو يتوقعه الزبون-وهو ما يظهر في الشكل رقم (13) عند تطابق خط جودة الأداء مع خط المتطلبات المحققة-، مما ينتج عنه رضا الزبائن، وحسب كانوا فإن هناك علاقة خطية بين جودة المنتجات ورضا الزبون فكما ارتفعت الجودة عن مستوى المتطلبات المحققة-كما يظهر في الشكل-كلما ازداد رضا الزبون، وكلما نزلت الجودة تحت هذا المستوى كلما ازداد استياء الزبون وتذمره، وهذا المستوى من الجودة يتم تحسينه بالأخذ في عين الاعتبار ردة فعل الزبون (على سبيل المثال، من خلال استطلاع آراء الزبائن).

3- الجودة الموسعة: وهو مستوى الجودة التي يتم فيها توسيع لمتطلبات وتطلعات وتوقعات الزبون وإرضائه فهو مستوى من الجودة أكبر مما يتوقعه ويتطلبه الزبون، أي يتجاوز خط المتطلبات المحققة-كما في الشكل رقم (13)- فهو مستوى الجودة المتميزة.

كما يدعو الأنموذج إلى الكثير من العمل المستمر والدؤوب والكادح لتحقيق التميز، ويستشهد على ذلك بأن أحد أسباب نجاح بريطانيا في الثورة الصناعية كان التزامهم بالعمل المستمر والدؤوب والكادح من خلال قانون يحدد ساعات العمل بـ 20 ساعة يومياً.

الفرع الرابع: جائزة الجودة اليابانية

تأسست جائزة الجودة اليابانية في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية اليابانية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهي جائزة سنوية للاعتراف بالإسهامات المتميزة في إدارة الجودة، نشأت كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج، وتم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وتهدف هذه الجائزة إلى تحسين الجودة ليس فقط في السلع والخدمات، وإنما أيضاً تحسين جودة الإدارة ككل؛ وتغيير الهياكل الاقتصادية، وتحسين مستويات المعيشة لتتوافق مع الأوضاع الدولية، وتحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هياكل موجهة نحو الزبون، وإنجاز مستوى من الجودة يحقق الحفاظ على تميز تنافسي طويل المدى

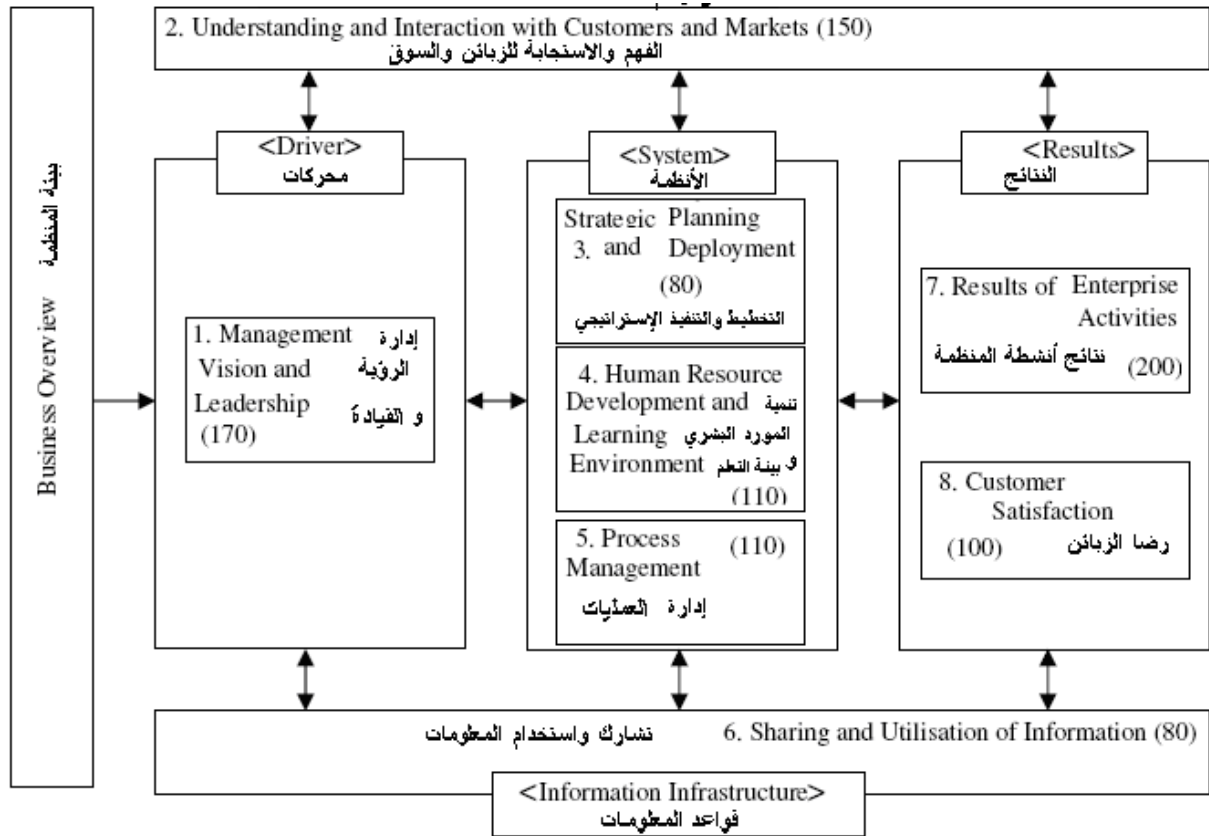
¹- Nippon STEEL, Human Resources Development, Nippon o kataru: Talking about Japan, ALC Press Inc, Tokyo, 1992, PP:23-25.

ومساعدة إدارة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر انفتاحاً، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد ظهورها يفوز بالجائزة سنويا المنظمات التي تمتلك إطاراً إدارياً لخلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة باستمرار¹، ويتوقع من المنظمات الفائزة بالجائزة أن تقدم أنشطتها وأنظمتها الإدارية المتميزة لاعتمادها كأفضل الممارسات على نطاق واسع بعد فترة ثلاث سنوات من الفوز بالجائزة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير بيئة الأعمال في اليابان.²

يُجسد نموذج جائزة الجودة اليابانية المدخل النظامي إذ أنه يقيس مدى تميز المنظمة على مستوى المدخلات، العمليات، المخرجات، لذا تنقسم معايير الجائزة الثمانية إلى ثلاث فئات هي؛ معايير المحركات وترتكز على جانب الإدارة العليا، ومعايير الأنظمة، وترتبط بجانب العمليات، ومعايير النتائج وتتعلق بالمخرجات³، والشكل التالي يبين هذه المعايير:

الشكل رقم (14)

نموذج جائزة الجودة اليابانية



Source: Japan Quality Award Committee, Japan Quality Award Criteria, Edition: Japan Quality Award, Tokyo, 2000, P.4.

¹- Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, **Japan Quality Award [on-line]**, Available on: <www.jqac.com/website.nsf/newmainpagee?openpage>, (consulted:3/01/2009).

²- Shoichi SABA, **Japan Quality Award: Its Background and Development**, Paper to be presented at: The Asian Productivity Organization Top Management Forum, March 1999, PP:32-43.

³- H.MAKI, K.NYUHARA & ZUKAI, Yokuwaku ISO: A Simple Introduction to ISO9000 and ISO14000, Nippon Jitsugyo Shuppan-sha, Tokyo, 2000, PP:47-51.

وسنقوم بشرح عناصر أنموذج جائزة الجودة اليابانية المبيّنة في الشكل أعلاه فيما يلي:¹

1- القيادة وإدارة الرؤية: يبحث هذا المعيار كيف يطور القادة المُتميّزون رؤية المنظمة لتحقيق التميّز عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الاستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2- الفهم والاستجابة للزبائن والسوق: يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لحاجات ورغبات وتطلعات زبائنها في السوق.

3- التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على الزبون، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها.

4- تنمية المورد البشري وبيئة التعلم: يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية ومدى امتلاك المنظمة لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وتفعل عمليات الجودة والتحسين.

5- إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المُتميّزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وترضي وتنشئ القيمة لزبائنها.

6- تشارك واستخدام المعلومات: ينظر هذا المعيار في فعالية تشارك وإدارة واستخدام المعلومات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر.

7- نتائج أنشطة المنظمة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وماذا تحقق أنشطة المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه.

8- رضا الزبائن: يقيس هذا المعيار درجة ومستوى رضا زبائن عن أداء ومُنتجات المنظمة وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

المطلب الرابع: النماذج العربية للتميز

توالى الدول العربية في دعم وتشجيع التميز التنظيمي من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على النماذج العالمية (النموذج الأمريكي والأوروبي)، مع وجود بعض التعديل فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل على توزيع المعايير الفرعية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى بعض النماذج العربية للتميز.

¹- Asahi BREWERIES, JAPAN QUALITY AWARD, Paper presented at: The Japan Quality Award and Creation for Competitiveness Conference 30 Thursday, February 26 through Friday, February 27, 1998, Tokyo Prince Hotel, the Phoenix Hall, PP:5-10.

الفرع الأول: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عام 1999 حيث تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم التميز التنظيمي، وإبراز المجهودات المتميزة للمنظمات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق التميز في جميع المجالات، كما تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المنظمات الأردنية ومشاركة قصص النجاح فيما بينها، وتعد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأرفع على المستوى الوطني، وتمنح الجائزة مرة كل عامين لفائز واحد في أحد القطاعات التالية¹:

- المنظمات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المنظمات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية؛
- المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة اقل من (50) عامل؛
- المنظمات الخدمية الصغيرة والمتوسطة اقل من (100) عامل؛
- المنظمات الزراعية والتسويق الزراعي؛
- المنظمات التي فازت بالجائزة مرتين أو أكثر.

ويركز أنموذج الملك عبد الله للتميز على (6) معايير رئيسة مقسمة إلى معايير فرعية لها (1000) نقطة

موزعة على معايير الأنموذج، وهذه المعايير الرئيسية هي:

- 1- القيادة 130 نقطة بما يعادل 13% من المجموع الكلي؛
- 2- التخطيط الاستراتيجي 130 نقطة بما يعادل 13% من المجموع الكلي؛
- 3- إدارة الموارد 230 نقطة بما يعادل 23% من المجموع الكلي؛
- 4- إدارة العمليات 170 نقطة بما يعادل 17% من المجموع الكلي؛
- 5- النتائج 220 نقطة بما يعادل 22% من المجموع الكلي؛
- 6- المعايير الفرعية العامة 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

¹ - برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، الدورة الثالثة، وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، 2004، ص 35.

الفرع الثاني: أنموذج دبي للأداء الحكومي المتميز

يمثل الأنموذج مبادرة متكاملة لتطوير الأداء وتحسين الخدمات والارتقاء بالممارسات في القطاع الحكومي، ويتضمن البرنامج (15) فئة للجائزة، لكل فئة منها معايير وعناصر تقييم منهجية متكاملة تحدد متطلبات التميز والتفوق في جميع مجالات العمل الحكومي على المستويين المنظمي والفردية.

وقد أسس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز تحت أمر من سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي وزير الدفاع، انطلاقاً من حرصه سموه على الارتقاء بمستوى أداء القطاع الحكومي فيها وتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات، بالإضافة إلى تعزيز قدرته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة تركز على خدمة العملاء وتحقيق رضاهم وتنمية الموارد وتبسيط الإجراءات وتوثيق الأنظمة وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات، وأسس البرنامج للمساعدة في توفير بنية عمل رسمي تحفز الدوائر الحكومية وتشجعها على تبني ورعاية ودعم جهود واستراتيجيات التنمية الشاملة وخدمة بيئة الأعمال وتوفير ظروف استثمارية متميزة، وقد كان لهذا الأنموذج عدة نتائج إيجابية منها¹:

- ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين؛
- ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي وفي تحفيز الموظفين؛
- أوجد هذا البرنامج آلية لقياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي؛
- يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات؛
- ساعدت التقارير الفنية التي يعدها فريق على تحديد نقاط ومجالات وفرص التحسين والتطوير، وتعد تلك التقارير بمثابة استشارات فنية مجانية متخصصة تساهم في التطوير المؤسسي المستمر.

الفرع الثالث: أنموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز

تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للتميز سنة 2000م، وكانت الدورة الأولى للجائزة في سنة 2007م، حيث تستند معايير الجائزة على معايير جائزة وأنموذج التميز الأوربي (EFQM)، وأضاف الأنموذج معياراً عاشراً هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير الأنموذج في صورة كلمات لفظية مكتوبة محددة في شكل أنموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية لكل معيار.

ويختلف الأنموذج في توزيع النقاط والنسب الكمية للمعايير عن النماذج الأخرى، حيث يتم توزيع

(1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للأنموذج كمايلي²:

¹ - برنامج دبي للأداء المتميز [على الخط]، 2009، متوفر على: <www.dubaieexcellence.ae>، (أطلع عليه يوم: 2013/10/20).

² - جائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، 2006، ص6.

- 1- معيار القيادة: خصص له (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي؛
- 2- معيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له (90) نقطة بما يعادل 09% من المجموع الكلي؛
- 3- معيار الموارد البشرية: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي؛
- 4- معيار إدارة العمليات: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18% من المجموع الكلي؛
- 5- معيار إدارة الموردين والشراكة: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05% من المجموع الكلي؛
- 6- معيار التركيز على العميل: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي؛
- 7- معيار المعلومات والتحليل: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05% من المجموع الكلي؛
- 8- معيار التأثير على المجتمع: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي؛
- 9- معيار نتائج الأعمال: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18% من المجموع الكلي.

المطلب الخامس: أنموذج الجزائر للتميز

اهتمت الجزائر على غرار الكثير من دول العالم بالتميز وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال، حيث تأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، وتم أيضا تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05-2002 المؤرخ في 06 جانفي 2002، ويتم تعيين تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري، وسنقوم بعرض عناصر أنموذج جائزة الجزائر للتميز حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية للأنموذج كمايلي¹:

- 1- التزام الإدارة: يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.
- 2- الاستراتيجية وأهداف الجودة: يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.

¹- Le prix algérien de la qualité [en-ligne].

Disponible : <www.leprixalgeriendelaqualite.mipi.dz/file/fr/lettrecocompagnementPAQ2010>, (consulté le :14/03/2013).

3- الاستماع إلى الزبائن والموظفين: يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفين) وزبائنها الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.

4- التحكم بالجودة: يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

5- قياس الجودة: يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

6- تحسين الجودة: يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي.

7- مشاركة الموظفين: يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

8- النتائج: ويتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أداءها المالي وحصتها السوقية، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي. وقد فازت بالجائزة عدة مؤسسات جزائرية من سنة 2003 إلى غاية سنة 2013 كمايلي:

- سنة 2003 فاز بها مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL؛
- سنة 2004 فازت بها مؤسسة إسمنت عين توتة SCIMAT؛
- سنة 2005 فازت بها مؤسسة تصنيع البراغي، السكاكين والحنفيات BCR؛
- سنة 2006 فازت بها المؤسسة الوطنية للملح ENASEL؛
- سنة 2007 فازت بها المؤسسة الجزائرية للتجهيزات والمنشآت المعدنية ALRIM؛
- سنة 2008 فازت بها شركة النقل والشحن والتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX؛
- سنة 2009 فازت بها مؤسسة ميناء بجاية EPB؛
- سنة 2010 فازت بها المؤسسة الوطنية للدهن ENAPE؛
- سنة 2011 فاز بها مجمع بن حمادي للإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية CONDOR؛
- سنة 2012 فازت بها مؤسسة الخزف الصحي بالغزوات CERAMIG؛
- سنة 2013 فازت بها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM؛
- سنة 2014 فازت بها مؤسسة (Knauf) للجبس بوهران (Knauf Plâtres d'Oran).

خلاصة الفصل الثاني:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الأساس النظري الذي انبثقت منه مفاهيم التميز التنظيمي، والتي لم تنشأ من فراغ، بل انطلقت من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل في مجموعها أدبيات التميز التنظيمي، كما نظرنا إلى أهم المبادئ التي تستند إليها ممارسة التميز التنظيمي، والعناصر الجوهرية التي تتكامل فيما بينها لتفعيله بالشكل الصحيح، وتبين لنا أهم الأفكار المحورية والأساسية التي تقوم عليها أهم وأشهر نماذج التميز التنظيمي تطبيقاً وممارسة في العالم، والتي أصبحت في الكثير من الدول كأساس تعتمد عليه في إعداد البرامج والجوائز الممنوحة للاعتراف بالمنظمات التي تحقق خطوات مُتميزة في أداءها الشمولي. والمتمثلة في الأنموذج الأوروبي، والأنموذج الأمريكي، والأنموذج الياباني، ومختلف النماذج المستخدمة في الدول العربية، إضافة إلى أنموذج الجزائر للتميز التنظيمي.

وقد تبين لنا أنه لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق في صراع التنافسية الشديدة، ومواجهة ظروف بيئة الأعمال المتجددة والمتسارعة التغيير، والوصول إلى أعلى درجات التميز التنافسي، حيث أضحي لزاماً على منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي بشكل خاص، أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وأن تبني الممارسات الإدارية الحديثة سعياً منها نحو تدعيم ثقافة التميز لديها خصوصاً في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل من ممارسة التميز التنظيمي حتمية استراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

وأن التميز التنظيمي ليس نتاج الصدفة وظروف السوق، وإنما هو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية. وبالتالي، يجب أن ينظر إلى التميز التنظيمي من منظور تكاملي وتفاعلي عبر مجموعة من المدخلات السلوكية والتنظيمية التي تعزز من فرص تحقيقه، بما ينعكس في الأخير في شكل نواتج ومخرجات تنظيمية تكون لها آثارها الإيجابية على المنظمة ككل.

كما أن الاعتماد على نماذج التميز التنظيمي يعتبر أحد المرجعيات الأساسية لتطوير المنظمة وتحسين أنشطة أعمالها على المدى الطويل، لذا يتطلب ذلك ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من مزايا هذه النماذج، فالمنظمات التي تتمكن من التطبيق الفعال لنماذج التميز التنظيمي يمكن أن تحقق نتائج مُتميزة في عصر أصبح فيه التميز المنبع الرئيسي والسبيل الوحيد لكل روافد النجاح والنمو والاستمرار في عالم أعمال اليوم الحافل بالتحديات التنافسية المتنوعة، والقائم على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل.

الفصل الثالث

سوناطراك والصناعة النفطية

تمهيد الفصل الثالث:

تعتبر الثروة النفطية من أبرز المواد الأولية في الاقتصاد الصناعي، وعصب الحياة والمحرك الأساسي للتقدم الاقتصادي العالمي بصفة عامة، والتقدم الصناعي بصفة خاصة؛ حيث إن اقتصاديات العديد من بلدان العالم، وفي مختلف القارات، تعتمد بنسبة كبيرة وعالية على هذه الثروة الطبيعية وصناعتها الحيوية. وتتمثل الصناعة النفطية في مجموعة من النشاطات أو العمليات الصناعية المتعلقة باستغلال الثروة النفطية، التي تمر بعدة مراحل مختلفة تتطلب توفير رؤوس أموال ضخمة ووسائل ومعدات متطورة من الشركات النفطية المتعددة الجنسيات.

كما عرفت الصناعة النفطية في الجزائر تطورا كبيرا منذ اكتشاف النفط الذي يعد مورداً ناضبا ومصدرا أساسيا للطاقة ومادة أولية وأساسية للنشاط الاقتصادي، حيث تمثل الصناعة النفطية في الجزائر ركنا هاما في الاقتصاد الجزائري، خصوصا في ظل ما اكتسبته شركة سوناطراك من أهمية بالغة في إحداث تغييرات هيكلية في البنية الاقتصادية واستغلال الفرص النفطية المتاحة بالشراكة مع الشركات النفطية العالمية والسعي بكل الطرق والوسائل والإمكانات المادية والمالية والممارسات الإدارية الحديثة والتي من بينها التمكين الإداري في استغلال النفط كثروة حيوية وتحقيق التميز التنظيمي.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالصناعة النفطية في العالم عموما وفي الجزائر خصوصا عبر شركة سوناطراك ومختلف ممارستها الإدارية الحديثة كمايلي:

المبحث الأول: مدخل عام للصناعة النفطية؛

المبحث الثاني: الصناعة النفطية في الجزائر؛

المبحث الثالث: تقديم عام لشركة سوناطراك النفطية؛

المبحث الرابع: التمكين الإداري والتميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

المبحث الأول: مدخل عام لصناعة النفط

النفط أو البترول كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني وهي تتكون من (Petr: زيت) و(Olium: الصخر) أي تعني زيت الصخر، ويطلق عليها أيضا زيت الخام، كما أن له اسم دارج هو (الذهب الأسود).
فعلما يعرف النفط بأنه ذلك السائل الكثيف الأخف من الماء يتركب من الفحم ويحرر عند احتراقه طاقة، قابل للاشتعال، بني غامق، أو بني مخضر، يوجد على أعماق مختلفة ضمن صخور مسامية.¹
وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الصناعة النفطية ومختلف خصائصها ومراحلها، وواقعها عبر العالم.

المطلب الأول: مفهوم الصناعة النفطية

تعتبر الصناعة النفطية مجموعة النشاطات الاقتصادية والفعاليات المتعلقة باستغلال الثروة النفطية سواء بإيجادها خاما أو تحويلها إلى منتجات سلعية صالحة وقابلة للاستعمال والاستهلاك المباشر أو غير المباشر.²

ولقد أصبح شائعا لدى المهتمين بالقضايا الاقتصادية النفطية التمييز والتفريق بين نشاطات الصناعات النفطية المختلفة عموما، وبين نشاطات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية بصورة خاصة، والتي نعرفها فيما كالاتي:³

- نشاط اقتصادي صناعي استخراجي (أي الصناعة الاستخراجية): تهدف هذه الصناعة إلى استخراج مورد النفط من باطن الأرض وتسويقه بعد إجراء ما يستلزمه هذا التسويق من تركيز أو تنقية أو تعبئة في المركبات. حيث تندرج هذه الصناعة ضمن مرحلة المنبع من نشاط الصناعة النفطية.

- نشاط اقتصادي صناعي تحويلي (أي الصناعة التحويلية): تهدف إلى تحويل تلك المواد الأولية إلى أشكال أخرى تزيد من مجالات استخراجها لخدمة المزيد من الأغراض الإنتاجية أو الاستهلاكية. حيث تندرج الصناعة التحويلية ضمن مرحلة المصب من نشاط الصناعة النفطية.

ومن ثم فإننا يمكن أن نعرف الصناعة النفطية على أنها: الصناعة التي تتضمن عدة مراحل وأنواع مختلفة وهي تجمع بين الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية عبر مراحل وصناعات متكاملة.

¹ - أحمد نسرين، "تحديات سونطراك في السوق النفطية"، مذكرة ليسانس، تحت إشراف بن شعيب نصر الدين، 2004-2005، ص5.

² - محمد أحمد الدوري، مبادئ اقتصاد النفط، دار شموع الثقافة، الزاوية/ليبيا، 2003، ص6.

³ - عبد الهادي حسن ظاهر، "تنمية وتطوير الصناعة البترولية في البلاد العربية"، تقرير مقدم للمؤتمر العربي السادس، بغداد، 1973، ص6.

المطلب الثاني: خصائص الصناعة النفطية

بما أن نشاط الصناعة النفطية متعدد في مراحلها ومتنوع ومختلف في مجالاته بصورة واسعة ومتراطة فإن له سمات وخصائص تجعله يتميز عن بقية النشاطات الاقتصادية الصناعية الأخرى، ولعل من أهم وأبرز هذه السمات والخصائص مايلي:¹

- تتسم الصناعة النفطية بارتفاع هوامش المخاطرة في معظم المراحل الإنتاجية وهذه المخاطر قد تكون طبيعية مثل تزايد ظاهرة الآبار الجافة، أو فنية مثل الحوادث أو العقبات الفنية وقد تكون مخاطر سياسية أو اقتصادية تؤدي إلى توقف الإنتاج في معظم المراحل الإنتاجية، وخاصة في المرحلة الخاصة بالبحث والتقيب وذلك بسبب القيام بإنفاق استثماري عال وكبير ولفترات زمنية ليست بالقصيرة من دون التحقق من وجود الثروة النفطية، وهل هي بكميات كبيرة ونوعيات جيدة أم لا، مما يبرر استغلالها اقتصاديا؛

- الطبيعة التكاملية رأسيا وأفقيا في مجال إنتاج النفط، حيث يتم التكامل الرأسي باعتماد كل مرحلة من مراحل الإنتاج على سابقتها (كشف، استخراج، نقل، تكرير، ... الخ). ويتم التكامل أفقيا باعتماد إنتاج النفط على التطورات التي تحدث في إنتاج بدائل النفط؛

- يعتمد النشاط الصناعي النفطي بصورة كبيرة وغالبة على العمل المركب أي؛ العمل المتطلب مهارات وفنيات عالية وتدريب خاص وتحصيل علمي متقدم وعال، مما يؤدي إلى ضخامة حجم الاستثمارات الرأسمالية اللازمة في مراحل الصناعة النفطية وخاصة المرحلة الأولية (مرحلة المنبع)، والذي يعني ضخامة حجم النفقات الثابتة (تعتبر هذه الخاصية السبب الرئيسي في اعتماد معظم الدول المنتجة، على الشركات العالمية في بدء إنتاج النفط لكون معظم هذه الدول نامية لا تملك التكنولوجيا ولا رؤوس الأموال لإقامة مثل هذه الصناعة؛

- تقوم الصناعة النفطية على وسائل ومعدات عمل وإنتاج متطورة ومعقدة ومتقدمة فنيا وتكنولوجيا، إلا أن هذه الأخيرة تتميز بسرعة تغير التكنولوجيا المستخدمة، مما يعني تغير عناصر الإنتاج المستخدمة في إنتاج الكميات المختلفة بسبب ارتفاع اهتلاك الآلات لطول فترة الإنتاج أو بسبب التقدم التقني في وسائل الإنتاج، مما يعني تغير حجم النفقات بتغير وقت بدء الإنتاج؛

- تتميز الصناعة النفطية بطول فترات الإنتاج مما يزيد من آثار سرعة تغير التكنولوجيا وتغير طبيعة سوق كل عنصر من عناصر الإنتاج؛

¹ - أحمد فتحي الخولي، اقتصاديات النفط، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1997، ص 119.

- تتميز الصناعة النفطية باتساع نطاق نشاطها الذي يمتد ليشمل السوق الدولية، كما نجد أن إنتاج النفط يعتمد بصورة كبرى على الشركات العالمية؛
- تتطلب الصناعة النفطية رؤوس أموال كبيرة وضخمة جدا من أجل استغلال الثروة النفطية، بسبب تعدد وتنوع المراحل الصناعية وطبيعة الثروة النفطية حيث إن ضخامة رؤوس الأموال في الصناعة النفطية تتفاوت أو تتباين من منطقة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى، بسبب تباين مكان تواجد النفط، إضافة إلى تعدد خصائص الثروة النفطية (عدم التجانس) وكيفية استغلالها¹؛
- الصناعة النفطية في جوانبها التنظيمية والإدارية وكذلك طبيعة استغلال هذه الثروة تقوم على تركيز احتكاري عام أو خاص؛
- إن المادة الأولية التي تقوم وتعتمد عليها الصناعة والنشاط النفطي هي مادة ناضبة وغير متجددة في الطبيعة أي أن حياة الصناعة النفطية هي لفترة زمنية محدودة ومعلومة.

المطلب الثالث: مراحل الصناعة النفطية

إن الصناعة البترولية تتضمن مجموع النشاطات الاقتصادية المتعلقة بإيجاد وتوزيع واستهلاك السلعة البترولية سواء أكانت بصورة سلعية واحدة أم بصورة متنوعة ومتعددة، أي أنها مجموع النشاطات الاقتصادية المنصبة نحو إنتاج واستهلاك المورد الطبيعي البترولي، والتي تكون بصورة مترابطة ومتكاملة فيما بينها خاصة وأن مادتها الأساسية هي البترول، ويمر إنتاج النفط الخام بعدة مراحل مقسمة إلى جزئين مراحل المنبع ومراحل المصب وفيما يلي موجز لهذه المراحل وهي كالتالي:²

أولاً- **مراحل المنبع**: وتضم المراحل العليا للصناعة النفطية وتتمثل فيما يلي:

1- مرحلة البحث والتنقيب:

وهي أولى مراحل الصناعة البترولية التي تتضمن مختلف الدراسات التحليلية والأعمال التطبيقية في الجوانب الفنية والجيولوجية والاقتصادية والتكنولوجية الهادفة نحو معرفة وتحديد تواجد الثروة البترولية من ناحية كمياتها وأنواعها ونوعيتها وموقعها الجيولوجي والجغرافي، وكذلك مدى رشادة الاستغلال الاقتصادي لتلك الثروة الطبيعية.

إن هذه المرحلة من النشاط الاقتصادي البترولي يتوفر فيها عنصر المغامرة أو المخاطرة على تنوعه و اختلافه من منطقة إلى أخرى، وعنصر المغامرة والمخاطرة مرتبط وناجم عن طبيعة هذا النشاط حيث يتم

¹ - أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي: جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص4.

² - المرجع نفسه، ص5.

إنفاق لرؤوس أموال كبيرة ولفترة زمنية ليست بالقصيرة، مقابل شيء مادي كامن في باطن الأرض قد لا يُعثر عليه بعد القيام بعمليات البحث وحفر الآبار التجريبية.¹

2- مرحلة الاستخراج أو الإنتاج البترولي:

وهي المرحلة الهادفة إلى استخراج البترول الخام من باطن الأرض ورفعها إلى سطح الأرض ليكون جاهزا أو صالحا للنقل والتصدير والتصنيع في الأماكن القريبة أو البعيدة في داخل البلد أو خارجه، وهذه المرحلة تتضمن النشاط المتعلق بتهيئة وصلاحيات المنطقة البترولية للاستغلال الاقتصادي، وسواء أكان من الجوانب الفنية أم التكنولوجيا أم الإنشائية باستكمال حفر الآبار البترولية الناجحة وتحديد عددها وجعلها صالحة للإنتاج أو الاستخراج، وإنتاج مختلف المعدات الميكانيكية والأبنية وأنابيب النقل والصهاريج.... الخ.

إن مرحلة الاستخراج البترولي مرتبطة ومعتمدة اعتمادا كاملا ومباشرا بالمرحلة الأولى، وهاتان المرحلتان تشكلان عملية إنتاج البترول الخام أو ما يطلق عليه بالصناعة الاستخراجية البترولية.²

ثانيا- مراحل المصب: وتضم المراحل الدنيا من عمليات الصناعة النفطية وهي كالاتي:

1- مرحلة النقل البترولي:

وهي المرحلة الهادفة إلى نقل البترول الخام من مراكز أو مناطق إنتاجه إلى مناطق تصديره أو تصنيعه التكريري، وقد تكون مناطق تصديره و تصنيعه قريبة وداخلية أو قد تكون بعيدة و خارجية. حيث نجد أن هناك نوعين من النقل، أحدهما بري له عدة طرق منها أنابيب البترول، السكك الحديدية، السيارات الكبيرة، أما النوع الثاني فهو النقل البحري الذي يتطلب بواخر خاصة تسمى ناقلات بترول ويمكن تصديره أو تصنيعه التكريري بالوسائل التالية:³

أ- الأنابيب: تقدمت هذه الوسيلة لدرجة أن قطر الأنابيب يصل أحيانا إلى 75 سم؛

ب- ناقلات البترول: هي سفن معدة لنقل البترول و قد وصلت حمولة بعض الناقلات إلى مليون برميل؛

ج- الطرق: ينتقل البترول بواسطة (اللوريات) ذات الصهاريج.

2- مرحلة التكرير والتصفية البترولية:

وهي المرحلة الهادفة إلى تصنيع البترول في المصافي التكريرية بتحويله من حالته الخام إلى عدة أشكال من المنتجات السلعية البترولية المتنوعة، لسد وتلبية الحاجات الإنسانية بصفة مباشرة والعمليات التصنيعية لمراحل صناعية لاحقة بصفة غير مباشرة. لذا يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الصناعة

¹ - <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%84>, (consulté le 09/09/2014).

² - محمد أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي، مرجع سابق، ص4.

³ - سارة حسين منيمنة، جغرافية الموارد والإنتاج، دار النهضة العربية والنشر، بيروت، 1996، ص324.

التحويلية، لأنها نشاط صناعي معتمد ومرتبطة بالمادة البترولية الخام وتحويلها إلى منتجات مصنعة، وتنقسم هذه المنتجات البترولية المتنوعة إلى أساسية وثنائية وبعضها خفيف كالبنزين والكيروسين وبعضها ثقيل كالإسفلت أو الشمع مثلا، وبعضها الآخر من النوع المتوسط كزيت الغاز، زيت الديزل وزيت التشحيم¹.

3- مرحلة التسويق والتوزيع:

ويتمثل هدف هذه المرحلة في تسويق وتوزيع السلعة البترولية سواء أكانت مادة خام أم منتجات بترولية تامة، إلى أسواق استعمالها واستهلاكها على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو حتى العالمي، ويتم ذلك عبر إجراءات متعددة (فنية، قانونية، إدارية، اقتصادية) وبمعدات مختلفة وواسعة. كما أن مراكز التوزيع قد تكون رئيسة أو فرعية، بتوفير كافة معدات وأدوات وأماكن الاستلام والتخزين للبترول الخام أو المنتجات البترولية وإعادة توزيعها².

إن هذه المراحل السابقة المذكورة أعلاه تكون بمجموعها سوية العملية الإنتاجية البترولية أو ما يطلق عليها بالصناعة البترولية. إلا أن هناك مرحلة التصنيع البتروكيمياوي، كمرحلة صناعية أخرى لاحقة تتكامل مع كل المراحل السابقة، رغم استقلاليتها وحدائتها بالمقارنة مع المراحل الأساسية والأولية للصناعة البترولية.

4- مرحلة التصنيع البتروكيمياوي:

وهي المرحلة الهادفة إلى تحويل وتصنيع المنتجات السلعية البترولية إلى منتجات سلعية بتروكيمياوية مختلفة ومتنوعة تعد بالمئات، كالأسمدة الزراعية والمنظفات والمبيدات و الأصباغ والمواد البلاستيكية والأنسجة الاصطناعية... الخ.

إن هذه المرحلة تضم عدداً واسعاً وغير محدود من نشاطات اقتصادية وصناعية مهمة وحيوية على المستوى الاقتصادي الوطني والعالمي، كما يمكن اعتبار مرحلة التصنيع البتروكيمياوي من ضمن المراحل الأخرى الأولية نظرا للترابط فيما بينها، واعتماد نشاطها الصناعي كله على المادة البترولية بصورها وأشكالها المختلفة. أو قد لا تعتبر هذه المرحلة من ضمن مراحل الصناعة البترولية أصلا؛ نظرا للاستقلالية والتفاعل فيما بين تلك المراحل، خاصة وأن العملية الإنتاجية البترولية تكتمل لوحدها بالمراحل السابقة فقط، من دون مرحلة التصنيع البتروكيميائي³. وهناك العديد من بلدان العالم تقصُر النشاط الصناعي البترولي على المراحل

¹ - بورنان الحاج، "السوق البترولية في ظل الحوار بين المنتجين والمستهلكين"، رسالة ماجستير بجامعة الجزائر، 2002، ص.ص 11-12.

² - محمد أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي، مرجع سابق، ص.5.

³ - المرجع نفسه، ص.6.

الأولية السابقة، كما أن هناك العديد من البلدان تقتصر فقط على مرحلة التصنيع البتروكيمياوي كالعديد من بلدان أوروبا الغربية التي لا تتوفر أراضيها على الثروة البترولية، وتقوم فقط باستيراد السلعة البترولية.

المطلب الرابع: الشركات النفطية العالمية

شهدت السوق النفطية العالمية منذ نشأة الصناعة النفطية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وإلى غاية القرن الحالي من سنة 2014، عدة أوضاع وتغيرات اقتصادية وسياسية أثرت على قوى وحجم سوق النفط، ولعل أبرز طرف فاعل في السوق النفطية هو شركات النفط العالمية التي سيطرت وتحكمت في اقتصاديات البلدان النامية من جهة، وعلى سوق النفط العالمية من جهة أخرى.

1- تعريف الشركات النفطية العالمية:

تعرف الشركات النفطية العالمية بأنها شركات تمتلك النصيب الأكبر من إنتاج البترول بمختلف مراحله، حيث تسيطر على قدرات الإنتاج، التكرير، والنقل وكذلك احتياطي البترول الخام، من خلال الاتجاه نحو التوسع في البحث عن البترول، والسيطرة على المراحل اللاحقة في إنتاج البترول مثل مرحلتي التكرير والتوزيع وقطاع الصناعة البتروكيمياوية.¹

2- خصائص الشركات النفطية العالمية:

تتميز الشركات النفطية العالمية عن غيرها من الشركات أو المؤسسات الاقتصادية الأخرى بمجموعة من الصفات والسمات، ونعد أبرز الخصائص في الآتي:²

- **خاصية التكامل:** إن شركات النفط العالمية هي شركات متكاملة في أنشطتها الاقتصادية بصورة خاصة، سواء أكان ذلك التكامل رأسياً كقيامها بإدارة معظم مراحل الصناعة النفطية من مرحلة المنبع (البحث، والتتقيب، والاستخراج والإنتاج، والنقل..) إلى مرحلة المصب (التكرير، والتسويق، والتصنيع البتروكيمياوي). أم كان تكاملاً أفقياً وذلك في امتلاك هذه الشركات للاحتياطي النفطي خاصة أو قيامها بنشاطات اقتصادية متكاملة مع صناعة النفط كصناعة الحديد والصلب - بناء السفن..... الخ. إن سبب بروز صفة التكامل العمودي والأفقي تعود بالدرجة الرئيسية إلى البحث على تحقيق أقصى الأرباح الناجمة عن عملية استغلال الثروة النفطية. وأيضاً لخصائص ومميزات النفط الطبيعية والجيولوجية والجغرافية، كونه مادة كامنة في باطن

¹ - Denis BABUSIAUX, "Recherche et production du pétrole et du gaz", publication de l'institut français du pétrole, 2002., PP:5-6.

² - محمد خيناوي، الشركات النفطية المتعددة الجنسيات وتأثيرها في العلاقات الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2010، صص.119-121.

الأرض في أعماق ومناطق متباينة ومتباعدة عمقا وجغرافيا. إضافة إلى كونه مادة خاما لا يمكن استهلاكه مباشرة إلا بعد تصنيعه وتحويله إلى منتجات سلعية أخرى.¹

- **خاصية الاحتكار:** إن ميزة وصفة الاحتكار تنعكس في بروز عدد قليل ومحدود من الشركات النفطية الكبرى في الاستحواذ والسيطرة على مجمل أو مجموع النشاط الاقتصادي النفطي على الصعيد المحلي أو العالمي، وسواء أكان بصورة انفرادية أي لشركة نفطية واحدة أم مجموع من الشركات النفطية الكبرى القليلة في عددها مكونة لما يسمى باحتكار القلة المتحكم والمسيطر على صناعة النفط في العالم وسوقها الدولية خاصة في بداية القرن العشرين. ورغم دخول العديد من الشركات النفطية الوطنية الممارسة لهذا النشاط بقيت خاصية الاحتكار من صفة الشركات العالمية بسبب قلة عددها على مستوى السوق العالمي للنفط.

- **خاصية تنوع وتوسع النشاط الاقتصادي:** تركز الشركات العالمية نشاطها الصناعي والاقتصادي طيلة فترة النصف الأول من القرن العشرين في استغلال الثروة النفطية، ولكن مع أواسط القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين لما يشهده العالم من تقلبات في الساحة السياسية والاقتصادية (الربيع العربي، ارتفاع أسعار النفط، انهيار الأسواق المالية العالمية وغيرها من الاضطرابات). بدأت هذه الشركات الاحتكارية تنوع وتوسع أكثر فأكثر مجالات نشاطها الصناعي والاقتصادي، كالبحث عن استغلال مختلف مصادر الطاقات البديلة المتجددة وغير المتجددة مثل: استغلال مصدر الفحم الحجري ومصدر اليورانيوم ومصدر الطاقة الشمسية ومصدر الطاقة النووية.....الخ.

3- أهم الشركات النفطية العالمية والوطنية

تعددت الشركات النفطية العالمية في طابعها، حيث ظهرت إلى جانب الشركات النفطية العالمية للدول الصناعية شركات نفطية وطنية أخذت بمرور الزمن صفة العالمية.

الفرع الأول: أهم الشركات النفطية العالمية

سيطرت مجموعة من الشركات على صناعة البترول العالمية اصطلاح على تسميتها تاريخيا بالشقيقات السبع "Seven Sisters"، وهي مملوكة أساسا لمصالح الولايات المتحدة، بريطانيا وهولندا، هذه الشركات كانت تسيطر على حوالي 80% من الإنتاج البترولي العالمي، كما أنها تملك أكثر من 70% من صناعة التكرير العالمية وهي تعمل بشكل مباشر أو عن طريق شركات مملوكة لها في هذه الصناعة بالإضافة لذلك فإنها تمتلك أكثر من 50% من ناقلات البترول، تتواجد في الولايات المتحدة إدارة خمسة من هذه الشركات على

¹ - محمد أحمد الدوري، مبادئ اقتصاد النفط، مرجع سبق ذكره، ص.ص 239-241.

الأقل وتقوم هذه الأخيرة برسم السياسات العامة لها حيث إن حملة معظم أسهمها مواطنون أو مؤسسات أمريكية.¹

إن أكبر هذه الشركات البترولية -الشقيقات السبع- كانت تسمى "Standard oil of New Jersey" ثم أصبحت تسمى "Exxon" ليصبح اسمها "Exxon Mobil" بعد اتحادها مع شركة "Mobil". بالإضافة إلى شركة "British Petroleum" البريطانية، شركة "Royal Dutch Shell" البريطانية الهولندية، شركة "Chevron"، شركة نفط الخليج الأمريكية، شركة "Standard oil of New York" الأمريكية، شركة "Texaco" الأمريكية. وبعد تبني بعض الشركات النفطية العالمية لسياسة الاستحواذ والاندماج لم يتبقى من الشقيقات السبع سوى (Royal Dutch Shell, British Petroleum, Exxon Mobil, Chevron). بالإضافة للشقيقات السبع هناك شركة "Total" الفرنسية التي تختص في جميع مراحل الصناعة النفطية ولها أكثر من 130 فرع عبر العالم.

والجدول رقم (10) يوضح ترتيب أكبر شركات النفط العالمية لسنة 2014:

الجدول رقم (10)

ترتيب أكبر شركات النفط العالمية لسنة 2014 (الوحدة بالدولار الأمريكي)

الشركة النفطية العالمية	المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية
Royal Dutch Shell	278.19	12.52	287.64	168.63
British Petroleum	239.27	16.58	235.45	167.13
Gazprom	115.25	24.33	234.77	132.58
Exxon Mobil	275.56	19.28	233.32	308.77
Petrobras	104.81	16.63	198.26	190.34
Total	160.68	12.10	183.29	131.8
Petrochina	157.22	16.80	174.95	333.84
Chevron	159.29	10.48	164.62	146.23
Eni (Italy)	121.01	6.27	163.52	82.22
Conoco Phillips(Usa)	136.02	4.86	152.59	72.72

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

www.arabianoilandgas.com/article-8483-new-worlds-top-10-listed-oil.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن شركة (Royal Dutch Shell) تحتل المرتبة الأولى من حيث المبيعات النفطية المقدر بـ (278.19 دولار أمريكي) وحجم الأصول المقدر بـ (287.64 دولار أمريكي)، بينما احتلت شركة Gazprom المرتبة الأولى من حيث الأرباح النفطية المقدر بـ (24.33 دولار أمريكي)، وجاءت شركة Petrochina في المرتبة الأولى من حيث القيمة السوقية المقدر بـ (333.84 دولار أمريكي).

¹ - حسين عبد الله، مستقبل النفط العربي، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000، ص65.

الفرع الثاني: أهم الشركات النفطية الوطنية

الشركات النفطية الوطنية هي شركات تعود ملكيتها للدولة وهي شركات ابتدأت بنشاطاتها النفطية الصناعية بصورة متواضعة ومحدودة، في أوجه بعض مجالات الصناعة والنشاط النفطي، مثل قيامها بعمليات البحث، الحفر، التكرير، التسويق أو التوزيع. وهذا في مجالات أسواقها المحلية والإقليمية بصورة خاصة فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى، وعلى المستوى العالمي بصفة عامة مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

نحاول في الجدول رقم (11) التعرف على نشأة وظهور الشركات النفطية الوطنية العالمية المتعلقة بالدول المصدرة للنفط وما مدى أهميتها على المستوى العالمي:

الجدول رقم (11)

نشأة أهم الشركات النفطية الوطنية العالمية

الرقم	الدول أعضاء الأوبك	اسم شركة النفط الوطنية	تاريخ النشأة	الملكية
الدول العربية				
1	الإمارات العربية المتحدة	ADNOC	1971/11	ملكية كاملة للدولة
2	الكويت	KNPC	1960/10/03	ملكية مشتركة 60% للدولة 40% للقطاع الخاص.
3	قطر	QATARPETROLEUM	عام 1974	ملكية كاملة للدولة
4	السعودية	PETROMIN و ARAMCO	1962، 1933/ التأميم في 1998	ملكية كاملة للدولة
5	الجزائر	SONATRACH	1963/12/31	ملكية كاملة للدولة
6	العراق	INOC	بداية نشأتها 1964 و إعادة الإنشاء 1967/9/ 4	ملكية كاملة للدولة
7	ليبيا	LIPETRO	1968/08/14	ملكية كاملة للدولة
الدول غير العربية				
8	فنزويلا	PDVSA/ CVP	1960/04/19: 1975	ملكية كاملة للدولة بعد التأميم سنة 1975
9	ايران	الشركة الايرانية الوطنية NIOC	1951/4/30 1948،	ملكية كاملة للدولة
10	الإكوادور	PETRO- ECUADOR	1972	ملكية كاملة للدولة
11	نيجيريا	NNPC	1971	ملكية كاملة للدولة
12	انغولا	SONANGOLE.P	1976	ملكية كاملة للدولة

الرقم	الدول خارج الأوبك	اسم شركة النفط الوطنية	تاريخ النشأة	الملكية
1	المكسيك	مؤسسة المكسيك للنفط	1938	ملكية كاملة للدولة
2	البرازيل	PETROBRAS	1953، 1976	ملكية كاملة للدولة
3	مصر	EGPC	1953، 1958	ملكية كاملة للدولة
4	البحرين	NOGA	1963	ملكية كاملة للدولة

المصدر : بالاعتماد على:

- قاليري مارسيل، ترجمة حسان البستاني، عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الاوسط، ط1، دار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2007، ص52.

- Revue Afrique Contemporaine, **Le Pétrole en Afrique**, N°216, Edition BOECK, Paris, Avril 2005, P.32.

يبرز من الجدول رقم (11) أن أولى شركات النفط الوطنية العالمية تأسست في إيران ثم توالى عدة

شركات أخرى، ونسرد بعض الشركات والتي تدخل في منظمة الأوبك كالاتي:

- فنزويلا: شركة النفط الوطنية الفنزويلية وقد أنشأت في 19/04/1960م وملكيته بالكامل للدولة ثم تحولت إلى PDVSA سنة 1975.

- الكويت: شركة النفط الوطنية الكويتية تم إنشائها في 03/10/1960م ملكية مشتركة 60% للدولة 40% للقطاع الخاص.

- السعودية: شركة النفط الوطنية بترومين التي أنشأت في 30/11/1962م ملكية كاملة للدولة بمراحل مختلفة.

- العراق: شركة النفط الوطنية العراقية بداية نشوئها في سنة 1964م وتم إعادة إنشائها في 04/09/1967م وملكيته للدولة.

- ليبيا: شركة النفط الوطنية الليبية أنشأت في 14/08/1968م علما بأنها كانت لديها شركتان وطنيتان للنفط هي شركة بيرمينيا وكذلك شركة بيرتامينا وقد تم إنشائها في سنة 1961م. ثم اندمجتا في شركة واحدة وطنية سنة 1968م.

- الجزائر: أنشأت الدولة في سنة 1963 شركة سوناطراك وأوكلت إليها مهتمتي النقل والتسويق للنفط الجزائري، وسنتطرق لهذه الشركة الوطنية ومختلف أنشطتها النفطية في المباحث التالية، بكونها الشركة محل الدراسة الميدانية.

أما الشركات خارج عضوية منظمة الأوبك، فكانت المكسيك من أسبق الدول التي أنشأت مؤسسة للنفط سنة 1938م، كما أنشأت مصر المؤسسة العامة للنفط سنة 1958م وأعيد إنشائها (بالقانون رقم 20) لسنة 1976م بعد تعديل اسمها إلى الهيئة المصرية العامة للنفط (EGPC)، كذلك قامت بعض دول أمريكا اللاتينية بإنشاء شركاتها الوطنية. ومنها، بالإضافة إلى الشركة الفنزويلية السابق ذكرها، نجد الشركة الوطنية

الأرجنتينية (YPF) وشركة (PETROBRAS) في البرازيل، وشركة (ENAP) في شيلي، و شركة (EPF) في بيرو، وشركة (FCOPETROL) في كولومبيا.

وهكذا فقد تم إنشاء شركات وطنية للنفط لجميع الدول المصدرة للنفط والتي تمثل بذلك، فرضاً لكيانها وسيادتها الوطنية في التسيير السياسي والاقتصادي لمواردها الشخصية، والجدول رقم (12) يوضح ترتيب أهم الشركات النفطية الوطنية العالمية وفقاً للاحتياط النفطي العالمي:

الجدول رقم (12)

ترتيب أهم الشركات النفطية الوطنية وفقاً للاحتياط النفطي العالمي

الرقم	إسم الشركة	الاحتياطي العالمي (بليون برميل)	نسبة %
1	الشركة الفنزويلية PDVSA	296.50	24.8
2	الشركة السعودية ARAMCO	264.52	22.2
3	الشركة الإيرانية NIOC	151.17	12.7
4	الشركة العراقية INOC	143.10	12
5	الشركة الكويتية KNPC	101.50	8.5
6	الشركة بترول ابوظبي الوطنية ADNOC	97.80	8.2
7	المؤسسة الليبية العامة	47.10	3.9
8	الشركة النيجيرية للبترول NNPC	37.20	3.1
9	الشركة القطرية QATP	25.38	2.1
10	الشركة الجزائرية SONATRACH	12.20	1
11	الشركة الوطنية الأنغولية للبترول Sonangol	9.50	0.8
12	الشركة الوطنية الإكوادورية للبترول Petro- ECUADOR	7.21	0.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير منظمة الأوبك الشهري نوفمبر 2014.

من خلال الجدول رقم (12) والممثل لترتيب أهم الشركات النفطية الوطنية وفقاً للاحتياط النفطي العالمي لإحصائيات شهر نوفمبر 2014 تبين أن الشركة اللاتينية الفنزويلية (PDVSA) تحتل الصدارة ضمن أكبر الشركات النفطية الوطنية العالمية بقيمة احتياطي نفط قدر بـ 296,50 بليون برميل تليها الشركة الوطنية السعودية ARAMCO بقيمة احتياطي قدر بـ 264,52 بليون برميل، ثم الشركة الإيرانية NIOC في المرتبة الثالثة باحتياط نفط قيمته 151,17 بليون برميل، و جاءت الشركة الكويتية KNPC في المرتبة الخامسة بقيمة احتياطي نفطي قدر بـ 101,50 بليون برميل، أما الشركة الجزائرية SONATRACH فقد أخذت المرتبة العاشرة وراء الشركة النفطية القطرية بقيمة احتياطي نفطي قدر بـ 12,20 بليون برميل.

المطلب الخامس: مستقبل الصناعة النفطية في العالم

يشهد العالم وتيرة متزايدة في إنتاج واستهلاك البترول، خاصة على مستوى الدول التي تشهد تحولا اقتصاديا للارتقاء بمعدلات النمو فيها.

ومن المتوقع أن يرتفع الطلب العالمي على النفط بنسبة 30% في سنة 2030 مقارنة بسنة 2010 نتيجة لتضاعف الناتج الاقتصادي وانتشار الازدهار عبر العالم الذي سيزيد عدد سكانه ليبلغ 9 مليارات نسمة. كما سيتباطأ نمو الطلب على النفط مع نضوج الاقتصاد، وتسارع مكاسب الكفاءة في استخدام النفط، واعتدال نسبة النمو السكاني¹.

وبناءً على توقعات الوكالة الدولية للطاقة الصادرة في تقريرها السنوي حول آفاق الطاقة العالمية لسنة 2009، فإن الطلب على النفط بحسب السيناريو المرجعي سينمو بمعدل 1% سنويا بين سنتي 2008 و 2030، حيث سينمو بمعدل 2.2% في الدول النامية التي سيرتفع استهلاكها من النفط بحوالي 21 مليون ب/ي خلال الفترة المذكورة. منها نسبة حوالي 41% مصدرها الصين وفي المقابل سينخفض طلب الدول الصناعية بحوالي 3 مليون ب/ي بحلول سنة 2030 يذكر أن صافي الزيادة في العالم بين سنتي 2010 و 2030 ستبلغ 20.5 مليون ب/ي (معظمها من الدول النامية) وسيستحوذ قطاع النقل على نصف تلك الزيادة تقريبا².

كما أن أكبر نسبة للطلب العالمي على النفط، ترجع إلى دول خارج الأوبك بنسبة تتراوح ما بين 90,74% إلى 88,60% من الاستهلاك العالمي للنفط خلال المستقبل المنظور لسنوات 2010 إلى 2030 ويرجح ارتفاع حصة استهلاك الدول خارج الأوبك لزيادة التطور التكنولوجي وزيادة النمو الاقتصادي المستقبلي. وهذا رغم الارتفاع الملموس لاستهلاك النفط في دول الأوبك، الذي حقق نسبة ما بين 9.3% إلى 11.39% من الاستهلاك العالمي للنفط³.

أما بالنسبة لعرض وإنتاج النفط تبقى الدول خارج الأوبك تستحوذ على أكبر عرض للنفط خلال المستقبل المنظور 2010 إلى 2030 حيث يتوقع ارتفاع الإنتاج العالمي، ومن ثم العرض عليه خلال المستقبل المنظور من 86.4 مليون ب/ي خلال سنة 2010 إلى 109.9 ملايين ب/ي مع حلول سنة 2030، حيث تأخذ الدول خارج الأوبك حصة الأسد بنسبة 60.53% خلال سنة 2010 وبنسبة 55,05% خلال سنة 2030

¹ - التقرير السنوي لشركة BP لسنة 2014 ص9.

² - IEA (World Energy Outlook) 2030, P.90.

³ - خالد بن منصور العقيل، رحلة في عالم البترول-قضايا بترولية دولية، الرياض الشرق الأوسط، 2003، ص67.

بسبب التناقص في المخزون الجوفي الراجع إلى نفاذه بسبب الاستخراج، وكما نعلم فهو ليس متجددا وهذا يعني انه كلما زادت معدلات الاستخراج كلما كان عمر البئر النفطي أقصر¹.

وبصفة عامة فهناك زيادة في الإنتاج العالمي من النفط بسبب الزيادة المستمرة في الطلب عليه، حيث إن الدول الصناعية لوحدها تستهلك 70% من مجمل الاستهلاك العالمي للنفط.

وتشير العديد من الدراسات الاستشرافية في مجال النفط إلى أن الإنتاج العالمي من النفط بلغ ذروته خلال القرن الواحد والعشرين، وسوف يبدأ في الانخفاض إلى غاية استنفاد كامل النفط القابل للاستخراج خلال عدة عقود، لأن الطلب العالمي على النفط في تزايد مستمر في ظل تراجع الإنتاج، مما يؤدي إلى نزوب النفط وانهايار الاقتصاد العالمي وتراجع عدد السكان بسبب الأزمات، وبغض النظر عن الوقت المتاح للتخفيف من آثار ذروة النفط فإن المصادر البديلة للطاقة لا تحل إلا محل جزء صغير من الفجوة بين الإنتاج المتراجع وزياد الطلب خاصة في ظل الضغط على مصادر الفحم والغاز.

فذروة النفط هي أبسط تسمية لمشكلة نزوب موارد الطاقة، أو بشكل أكثر تحديدا ذروة الإنتاج العالمي للنفط التي أصبحت تطرح بشكل أكثر حدة، خاصة وأن الإحصائيات تشير إلى أنه تم استخدام ما يقارب نصف الاحتياطي الأصلي خلال القرن الواحد والعشرين بمعدل إنتاج يقارب 06 مليون برميل يوميا (الولايات المتحدة الأمريكية تستهلك 21 مليون برميل يوميا، أي 24% من الإنتاج العالمي للنفط)² لتصبح أزمة النفط مرجحة أكثر من أي وقت مضى، وذروة النفط لا تعني نفاذ النفط، ولكن نفاذ النفط الرخيص بالنسبة لمجتمعات الاستدانة، مما ينذر بتدهور اجتماعي واقتصادي.

وتشير أبرز التوقعات إلى أن ذروة النفط حدثت ما بين عامي 2008 و2010، في حين تُؤخرها دراسات أخرى إلى غاية عام 2018 تقريبا، ومن ثم انخفاض الإنتاج بنسبة 3,5% ويستند هذا التوقع إلى وجود انخفاض يقدر بحوالي 8% في إنتاج النفط الحالي، وذلك لعدة أسباب من بينها نهاية عصر من الحقول العملاقة والتي كانت قاعدة مستدامة لإنتاج 40 مليون برميل يوميا دون إغفال إمكانية زيادة الاحتياطي العالمي عن طريق الاكتشافات الجديدة³.

¹ - المرجع نفسه، ص 81.

² - IEA (World Energy Outlook) 2030, P 92.

³ - Clifford J.WIRTH, **Peak Oil: Alternatives, Renewable, and Impacts** 2008 [on-line], Available on:<www.peakoilassociates.com>, (consulted:30/09/2014).

المبحث الثاني: الصناعة النفطية في الجزائر

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى قطاع النفط الجزائري، الذي يشكل ركنا هاما في الاقتصاد الجزائري ذلك أنه اكتسب أهمية بالغة في إحداث ثورة في البنية الاقتصادية، وهذا في ظل التطور الملحوظ في العقود النفطية ومختلف نظمها القانونية، وما تتمتع به الصناعة النفطية الجزائرية من احتياطات وإمكانات تصديرية وتنافسية كبيرة.

المطلب الأول: تطور العقود النفطية الجزائرية

يلعب قطاع النفط في الجزائر الدور الأساسي في تنمية اقتصاد البلاد، وهذا بفضل ما يجنيه من عوائد مالية (الريع النفطي) عند ممارسة الشركات النفطية وطنية كانت أم أجنبية لمختلف نشاطات الصناعة النفطية، ولما كانت نشاطات الصناعة النفطية تتصف بالتكامل والتعقيد وتتطلب استثمارات تكنولوجية عالية فرضت على نشاطات الصناعة النفطية الجزائرية منذ نشأتها سنة 1958 إلى اليوم، تسجيل عدة تطورات وتغيرات تتوافق وتغيرت عملية استغلال النفط في الجزائر عبر محطات عديدة، وقد عبرت كل محطة عن الوضع السائد في البلاد، انطلاقا من سيادة قانون النفط الصحراوي مرورا بمرحلة التأميمات ثم الإصلاحات الأولى والثانية.

الفرع الأول: تطور العقود النفطية الجزائرية قبل الإصلاحات (1958-1985)

وتنقسم هذه المرحلة إلى فترتين الأولى سيادة القانون الصحراوي والثانية فترة التأميمات والمبيّنة كمايلي:

أولا: تطور العقود النفطية الجزائرية في فترة القانون الصحراوي (1958-1970)

إن أول نظام قانوني يسمح بتنظيم عملية استغلال المحروقات بالجزائر، سن من طرف المشرع الفرنسي في أول سنة اكتشاف النفط سنة 1958م، وقد سمح هذا القانون باحتكار كلي لجميع مراحل الصناعة النفطية من المنبع إلى المصب. وقد هدفت كل المراحل إلى خدمة مصالح المستعمر الفرنسي حيث تجسد هذا النظام في إصدار قانون النفط الصحراوي، وفق المرسوم رقم 1111/58 الصادر بتاريخ 11/22/1958م¹، والذي أستر سريانه إلى غاية تأميم قطاع المحروقات سنة 1971م، وعملت الحكومة الفرنسية من خلاله على تشجيع عمليات البحث والتنقيب بالصحراء الجزائرية لاكتشاف المزيد من الثروات النفطية، خاصة بعد اكتشاف النفط في الصحراء بمنطقة "حاسي مسعود"، الذي يعتبر من اكبر الحقول النفطية الجزائرية، ومنح

¹- Mohamed Nasser THABET, Le secteur des Hydrocarbures et le Développement Economique de l'Algérie, Office des Publications Universitaires, Alger, 1989, PP:89-91.

للشركات الأجنبية الحق المطلق في استغلال الثروات، مع حق تملك الآبار التي يكتشفها مقابل جزء من العائدات، بالإضافة إلى عدة تسهيلات إضافية من بينها الإعفاءات الضريبية لمدة معينة.

بعد إصدار هذا القانون، لجأ المستعمر الفرنسي إلى تعديله مرتين وفق تطور الأحداث السياسية، فإذا كان هدف التعديل الأول لسنة 1959م هو دعم المصالح الاستعمارية وتوسيع صلاحيات الدولة الفرنسية، فإن التعديل الثاني لسنة 1967م، سار في الإتجاه الذي يقلص صلاحيات الدولة الجزائرية، وذلك بعد التأكد من مسألة استقلال الجزائر. ومن بين ما فرضه التعديل الأخير هو إلغاء اللجوء إلى مجلس الدولة في حالة المنازعات النفطية واللجوء إلى التحكيم الدولي¹.

ونتيجة لهذه التسهيلات اندفعت الشركات للتسابق على امتيازات الصحراء الجزائرية حيث بلغت عدد الطلبات (28 طلب) وتضمنت أكبر شركات النفط العالمية.

وعند استقلال الجزائر سنة 1962م، حاولت الجزائر كسر القيود المفروضة من طرف المستعمر الفرنسي وطالبت بتاريخ 19/10/1963م بإعادة فتح باب المفاوضات من جديد من أجل مراجعة بعض البنود الخاصة باستغلال المحروقات الواردة في اتفاقية إيفيان 1962م، التي أعطت الأفضلية للشركات الفرنسية في حالة تساوي العروض المقدمة للحصول على الامتيازات النفطية خلال فترة ست سنوات من تاريخ الاتفاق وتم إبرام اتفاق تعاون جديد في جويلية من سنة 1965م تضمن بعض الامتيازات للجزائر من أهمها²: رفع نسبة الضريبة من 50% إلى 53% لتصبح 54% في سنة 1968م و55% سنة 1969م.

ثانيا: تطور العقود النفطية الجزائرية في فترة التأميمات (1971-1985)

تم الإعلان عن تأميم المحروقات من طرف الرئيس الراحل "هواري بومدين" في 24 فيفري 1971 الذي صرح قائلا: "ابتداء من اليوم، يجب أن نأخذ 51% من الشركات البترولية الفرنسية"، وقام على إثرها المشرع الجزائري بإلغاء جميع بنود قانون النفط الصحراوي وتعويضه بنظام استغلال جديد، وسن عقد المشاركة وفق مجموعة من الأوامر (22/71-24/71)، حيث لا يمكن للشريك الأجنبي ممارسة نشاطات الصناعة النفطية إلا بالاشتراك مع سوناطراك بنسبة مساهمة 51% على الأقل³.

¹ - بلقاسم سرايري، "دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي آفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص95.

² - عجة الجيلالي، الكامل في القانون الجزائري للاستثمار، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص219.

³ - مخلفي أمينة، "أثر تطور أنظمة استغلال النفط على الصادرات: دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العلمية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص297.

الفرع الثاني: تطور العقود النفطية الجزائرية في فترة الإصلاحات الأولى (1986-2004)

بعد مضي 15 سنة التي ساد فيها تطبيق قانون 1971، أثبتت التجربة محدودية هذا القانون، وعجزه على رفع التحديات الجديدة التي واجهت القطاع بعد عمليات التأميم، حيث لم يعمل الأمر (22/71) على توسيع الاستثمارات الأجنبية، ولم تبرم الجزائر مع الشركات الأجنبية سوى 25 عقدا، وهنا برزت الحاجة إلى تعديل الأمر (22/71)، ولأول مرة قام المشرع الجزائري بسن نظام استغلال قطاع المحروقات وفقا لقانون خاص به، وهو قانون رقم 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986م¹، ثم عدلت بعض المواد بقانون 91-21 المؤرخ في 04 ديسمبر 1991م، حيث ظهرت عقود تقاسم الإنتاج، مع اللجوء إلى التحكيم الوطني في حالة النزاع مع بقاء احتكار الدولة لأنشطة استكشاف واستغلال النفط، عدا نشاط النقل الذي يخضع لترتيبات خاصة يحددها عقد يربط بين الشركة الوطنية والشركات الأجنبية الأخرى.²

الفرع الثالث: تطور العقود النفطية الجزائرية في فترة الإصلاحات الثانية (2005- إلى الآن)

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية وهيمنة العولمة، خصوصا في السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين، رأت الدولة الجزائرية ضرورة تكييف القوانين والتشريعات الاقتصادية الجزائرية مع التشريعات الدولية، من خلال تحرير قطاعاتها الاقتصادية، لتسهيل الانضمام للتكتلات العالمية والإقليمية إرادياً قبل أن يفرضها الواقع الدولي، السبب الذي جعل البرلمان الجزائري يصادق على نظام جديد لاستغلال المحروقات تجسد في القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28/04/2005.

لقد أثار قانون تحرير قطاع المحروقات رقم 07/05 جدلا واسعا لدى كل الفئات بين مؤيدين له ومعتريين عليه؛ خاصة وأن القانون يهدف إلى فتح المجال كاملا للشركات الأجنبية في نشاط المنبع ضمن نظام تعاقدى جديد يدعى بعقود الامتياز الحديثة التي تعطي للشركاء الأجانب حق التملك للحقول إلى نسبة 70% على الأقل بدلا من نظام عقود تقاسم الأرباح، مما أدى إلى تعديل هذا القانون بإصدار الأمر 10/06 المؤرخ في 29 جويلية 2006، والعودة إلى نظام تقاسم الأرباح بنسبة 51% للجزائر على الأقل، مقابل 49% لشركائها على الأكثر، بدلا من نظام عقود الامتياز الذي يخول للأجانب إمكانية تملك نشاط المنبع إلى آفاق 80%، بمعنى التأكيد على احتكار الدولة للنشاط البترولي بأغلبية الأسهم، والتأكيد على تطبيق رسم غير قابل للحسم على الأرباح الاستثنائية التي يحققها الأجانب عندما تتجاوز أسعار البترول برنت 30 دولارا للبرميل، وتتراوح هذه الإتاوة بين 5% كحد أدنى إلى 50% كحد أقصى.

¹ - عجة الجليلي، مرجع سابق، ص 297.

² - Mustapha MEKIDECHE, "L'Algérie entre économie de rente et économie de marché", Alger: Dahlab, 2000, P.96.

المطلب الثاني: مميزات البترول الجزائري

هل المحروقات الجزائرية لها القدرة على المنافسة الدولية ولها منافسين في السوق العالمية؟ وهل تملك خصائص معينة تجعلها بمنأى عن أخطار الإزاحة من السوق بسبب خلوها من مزايا تضعف الطلب على منتجاتها من النفط؟، وهل تخشى الجزائر من قلة الطلب على منتجاتها النفطية بسبب ضعف المزايا التنافسية، أم أنها في وضع أفضل من منافسيها في السوق العالمية (الأوروبية الخاصة) للنفط؟ هذه التساؤلات ستجد إجابتها في العرض أدناه حول نوعية النفط الذي تصدره الجزائر، وعن موقعها الجغرافي مقارنة مع غيرها من الدول المصدرة للنفط¹.

1- ميزة الموقع الجغرافي:

ميزة الموقع الجغرافي وقرب الجزائر من الأسواق الأوروبية تعطيها أفضلية كبيرة، لقرب موانئها التصديرية من موانئ الاستقبال الأوروبية وكذلك الأمريكية مقارنة بالدول المصدرة من الشرق الأوسط وآسيا. وهذا القرب يترتب عليه ما يسمى بالفرق الناجم عن نقل منتجاتها النفطية في وضع تنافسي أفضل من نفط بلدان (الشرق الأوسط، إندونيسيا، نيجيريا، روسيا) ففي حال ثبات العناصر الأخرى المكونة للأسعار (تكلفة الاستخراج والنوعية) فإن الجزائر تستفيد قطعاً من ربح تفاضلي بسبب القرب الجغرافي، حيث تجد الجزائر نفسها في وضعية أفضل بكثير من الدول المنافسة لها، حيث إن ميناء "أرزيو" يبعد عن بعض مدن السواحل الأوروبية بـ 1410 كلم عن (لوهافر) فرنسا و بـ 1540 كلم بالنسبة لإنجلترا.

2- ميزة نوعية النفط الجزائري:

إن النفط الجزائري يمتاز بنوعية جيدة مقارنة مع الكثير من أنواع النفط المصدرة من قبل الدول، فالنفط المستخرج يتمتع بدرجة عالية من النقاوة وأقل اشتمالا على الشوائب، وتعتبر الجزائر من أهم الدول المنتجة والمصدرة للنفط الأساسي المعروف بصحاري بلند (Sahari Blende) يتضمن عدة خصائص إيجابية من حيث خلوه من الكبريت وتميزه مقارنة بالنفط "العربي الخفيف".

والجدول رقم (13) يوضح مقارنة البترول الجزائري ببعض أنواع بترول دول الأوبك:

¹ - بلعيد عبد السلام، الغاز الجزائري بين الحكمة والضلال، ترجمة محمد هناد ومصطفى ماضي، دار النشر بوشان، الجزائر، 1990، ص 41.

الجدول رقم (13)
مقارنة البترول الجزائري ببعض أنواع بترول الأوبك

الدولة	نوع البترول	درجة الكثافة (IPA)	نسبة الكبريت	النسبة النوعية للمنتجات البترولية		
				ثقيلة	متوسطة	خفيفة
الجزائر	خفيف	44.0	0.14	35.0	35.0	29.0
السعودية	متوسط	34.2	1.6	20.5	31.0	48.5
	ثقيل	27.3	2.84	16.0	23.25	60.75
الكويت	متوسط	31.3	2.48	19.35	25.30	55.35
إيران	متوسط	34.3	1.35	22.25	30.25	47.50
	ثقيل	31.3	1.85	21.15	26.85	52.0
العراق	خفيف	36.1	1.88	25.0	30.6	44.4
	متوسط	34.0	1.95	22.0	28.0	50.0
نيجيريا	ثقيل	27.1	0.25	12.0	40.0	48.0

المصدر: أحمد الدوري، مرجع سابق، ص 12-13.

إن بفضل ميزة انخفاض تكاليف النقل بسبب الموقع الجغرافي، وميزة النوعية فإن الصناعة النفطية الجزائرية تستفيد من قدرات تنافسية كبيرة وستستمر كذلك، إذ لا يمكن تغيير هاتين الميزتين الاستراتيجيتين، وهذا يعني أن الإقبال على النفط الجزائري سيمكن الجزائر من تحسين مركزها في السوق الدولية وحصولها على عائدات مالية إضافية (الريع التفاضلي)، وتجنبها تحمل أعباء مالية كبيرة في النقل والشحن، كل هذا يعطي للجزائر قوة تفاوضية أفضل نسبيا في إبرام العقود ومراجعة الأسعار عن غيرها من الدول المصدرة، ولذلك يمكن أن تطالب بشروط أفضل في الاتفاقيات المبرمة مع الدول المستهلكة.

المطلب الثالث: تطور شبكة نقل النفط في الجزائر

نقصد بها شبكة الأنابيب باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي تعتمد عليها الجزائر في نقل النفط، وذلك بسبب الوضع الجغرافي المتميز القريب من السوق الأوروبية، وتعتبر شبكة الأنابيب القاعدة الهيكلية الأساسية الرابطة بين الجزائر ومناطق التسويق والاستهلاك الرئيسية والتي تضمن وصول المنتجات بصورة مستمرة ومنظمة من مركز حوض الحمراء للبترول والمكثفات: وهو المركز الذي يتلقى فيه الإنتاج البترولي من جميع الآبار في حاسي مسعود، عين أمناس، بركين... وغيرهم، ومركز حاسي الرمل للغاز، وهو المركز الذي يتم فيه تجميع وحساب كل كميات الغاز المنتجة من مختلف الحقول (حاسي الرمل، السطح، عين صالح... الخ).

ونقل المحروقات بدأ في العهد الفرنسي في نهاية الخمسينات، وتم تجسيد ذلك في إنجاز الأنبوب الناقل للبتروول والذي يربط حقل حاسي مسعود بميناء بجاية، ثم يتم الشحن نحو فرنسا وذلك بتاريخ 22 نوفمبر 1959، ثم قامت الجزائر بتدشين أول أنبوب نقل الغاز الطبيعي كاميل (Camel 1964) من حوض الحمراء إلى أرزيو وتطورت شبكة الأنابيب للنفط بعد ذلك، وتغزرت الشبكة بأنبوبين دوليين هامين للغاز الطبيعي أحدهما بطول 550 كلم يصل الحدود الجزائرية بإيطاليا عبر تونس وبطاقة تصدير تقدر ب 27 مليار م³، بدأ العمل به سنة 1986، والأنبوب الثاني موجه إلى اسبانيا عبر المغرب بطول 521 كلم وبطاقة 11 مليار م³ سنويا، بدأ العمل به سنة 1996م وسعت الجزائر إلى توسيع شبكة نقل المحروقات في سنة 2010 إلى 22516 كلم بطاقة 439 مليون طن مكافئ بترول (MTEP) وذلك بمشروع أنبوبين آخرين موجهان إلى أوروبا، وهما أنبوب، "غالسي" إلى إيطاليا مباشرة عبر جزيرة سردينيا، والثاني "ميد-غاز" يمر إلى اسبانيا مباشرة عبر جزيرة ألميريا.

وللوصول إلى المناطق البعيدة التي لا تطلها شبكة النقل بالأنابيب، فإن الجزائر تقوم بتأمين توصيل الغاز المميع عبر شركة النقل البحري للمحروقات (HYDROC. SC) التابعة لها، بتسيير 09 ناقلات للغاز (Methaniers) أغلبها مؤجرة لمدد طويلة في إطار عقود البيع بالإيجار وقد استلمت في سنة 2007 سفينة نقل للغاز تبلغ حمولتها 75500 متر مكعب وأخرى في 2008، مما سمح لها بتزويد الأسواق البعيدة الآسيوية والأمريكية، ورفع قدراتها من النقل البحري بوسائلها الذاتية إلى 35% سنة 2010 وإلى 50% بحلول سنة 2015.¹

والجدول رقم (14) يوضح أهم أنابيب نقل النفط الخام في الجزائر:

الجدول رقم (14)

أهم أنابيب نقل النفط الخام في الجزائر

الخط	المالك	الطول (ميل) ميل = 1.6 كم	القطر (بوصة)	القدرة على الاستيعاب (مليون طن)	الحجم (مليون طن)
حوض الحمراء-بجاية	سوناطراك	415	24	12	6.18
حوض الحمراء- سكيكدة	سوناطراك	400	34	30	18.87
حوض الحمراء- أرزيو	سوناطراك	498	28	11	17.91
حوض الحمراء لاشخير(تونس)	سوناطراك	165	24	08	0.19

Source : opecannualstatistic 2013.

والجدول رقم (15) يوضح أهم أنابيب نقل المنتجات النفطية في الجزائر:

¹ - بلعيد عبد السلام، مرجع سابق، ص44.

الجدول رقم (15)

أهم أنابيب نقل المنتجات النفطية في الجزائر

الخط	المالك	الطول (ميل) ميل = 1.6 كم	القطر (بوصة)	القدرة على الاستيعاب (مليون طن)	الحجم (مليون طن)
سيدي أركين - شيفا البلدية	نفظال	29.78	10	1608	902
سكيكدة - الخروب	نفظال	55.61	12	1.809	1698
أرزيو - سيدي بلعباس	نفظال	45.16	12	1.407	735
سيدي بلعباس - سيدي عبدلي	نفظال	31.61	10	-	-
سيدي عبدلي - رمشي	نفظال	14.12	08	-	-
أرزيو - وهران	نفظال	18.63	08	1.608	695
سكيكدة - برحال	نفظال	52.82	12	2154	-

Source : opecannualstatistic 2013.

المطلب الرابع: الاحتياطات النفطية الجزائرية

تعتبر الجزائر دولة نفطية كونها تساهم في إنتاج وتصدير كميات هامة من البترول الخام كمادة أولية مهيمنة على الصادرات، بالإضافة إلى اعتماد هيكلها الاقتصادي والاجتماعي على الربح البترولي وبذلك تتطلع الجزائر أن ترسي لنفسها مكانة أساسية كإحدى الدول النفطية الفاعلة، سواء ضمن منظمة الدول المصدرة للبترول أو في إطار السوق العالمية، غير أن دور أي دولة ووزنها يتحدد بما تملكه من إمكانيات نفطية ومزايا تنفرد بها، تجعل الأطراف المتعاملة معها (الزبائن) يطمئنون على استمرار العلاقات الاقتصادية ويقدرون المكاسب التي ستعود عليهم، هذا من جهة ومن جهة ثانية هو مدى أهمية هذه الإمكانيات وقدرة تأثيرها على سوق النفط الدولية.

يمكن تعريف الاحتياطات النفطية كما يلي:¹

- الاحتياطات المؤكدة أو المبرهنة: وهي الكميات التي قدرت على أساس علمي، وعرف مكان تواجدها مع إمكانية استخراجها واستغلالها اقتصاديا بالإمكانات التقنية المتاحة حاليا.
- الاحتياطات المحتملة: وهي الكميات المكتشفة وغير المقدر كمياتها بصورة دقيقة ونهائية. ويعتمد في احتمال وجودها على الطرق الجيولوجية لطبقات الأرض، مع إمكانية حفر بئر تجريبي لإثبات تواجدها والتي يتوقف استغلالها على التطور التقني.

¹ - عيسى مقياد، "قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص4.

- **الاحتياطات الممكنة:** وهي الكميات المتوقعة تواجدها لكن لم يحفر أي بئر لإثباتها، وتستند توقعات الإنتاج على الخصائص الجيولوجية والجيوفيزيائية لمناطق أخرى مجاورة أو مشابهة لها معروفة بإنتاجها النفط. وفي تقدير الاحتياطات لأي دولة يتم التفاوضي عن الاحتياطات المحتملة أو الممكنة، ولا يمكن الأخذ بعين الاعتبار إلا بالاحتياطات المؤكدة.

ولذلك، فمن المفيد جدا معرفة الإمكانيات النفطية المؤكدة للجزائر من حيث حجم الاحتياطات النفطية. والجدول رقم (16) يوضح حجم الاحتياطات النفطية الجزائرية المؤكدة للسنوات 1970 - 2014:

الجدول رقم (16)

حجم الاحتياطات النفطية الجزائرية المؤكدة للسنوات 1970 - 2014 الوحدة: (ألف برميل/يوم)

السنوات	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
الاحتياطات	8098	9840	9750	7640	7700	7370	6800	6600	6300
السنوات	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
الاحتياطات	8440	8200	8080	9440	9220	9000	8820	8800	8500
السنوات	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
الاحتياطات	9200	9236	9200	9200	9200	9200	9979	9979	10800
السنوات	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الاحتياطات	11200	11314	11314	11314	11314	11314	11800	11350	12270
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الاحتياطات	12200	12200	12200	12200	12200	12200	13730	13890	13960

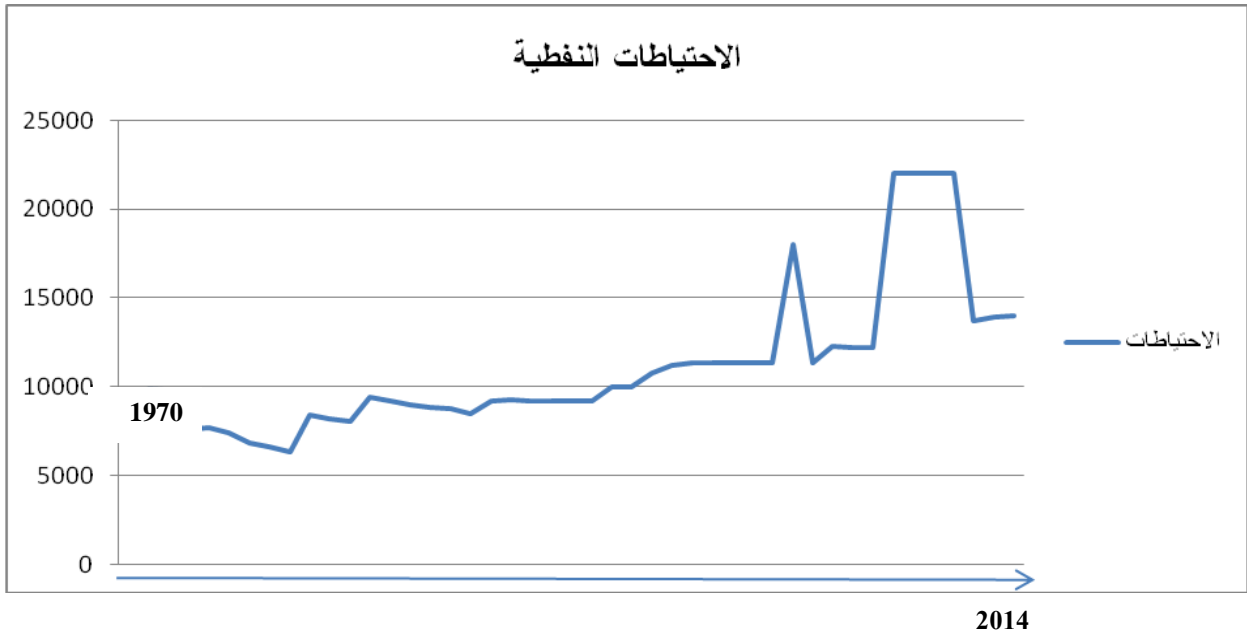
المصدر : بالاعتماد على تقارير الأوبك لسنوات: 2006 ص17 و 2014 ص17.

إحصائيات BP لسنة 2014.

ويمكن التعبير عن تطور حجم الاحتياطات النفطية في الجزائر من خلال الشكل رقم (15):

الشكل رقم (15)

تطور حجم الاحتياطات النفطية في الجزائر خلال الفترة 1970 – 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (16).

يتضح من الشكل رقم (15) أن حجم الاحتياطات النفطية الجزائرية قد عرفت تذبذبا للفترة من 1970-1995 ولكنها لم تعرف انخفاضا حادا، لتعرف تزايد مستمرا ابتداء من سنة 1996 لغاية سنة 2003 حيث وصلت إلى 11800 ألف برميل لليوم، وذلك بفضل جهود الاستكشاف التي أدت إلى زيادة العدد الكلي للآبار المنتجة، وتوسيع حجم الاحتياطات المؤكدة من النفط، لتأخذ بعدها في الانخفاض وتستقر عند حجم احتياطات نفطية قدرها 12200 ألف برميل لليوم سنة 2011، وترتفع إلى 13960 ألف برميل سنة 2014. كما أنه وفي ظل ما تتمتع به الجزائر اليوم من احتياطات نفطية كبيرة لها انعكاساتها الإيجابية على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية، فإنه وبالمقابل فالاحتياطات النفطية الحالية الكبيرة قد لا تكون متاحة مستقبلا من هذه الثروة الناضبة بما لا يؤدي إلى صيانة مصالح الأجيال القادمة، لذا لابد من تحقيق اكتشافات نفطية جديدة تضاف للاحتياطات الموجودة، بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية المتطورة، وتعزيز فرص الشراكة مع الشركات النفطية العالمية، خصوصا في مجال الطاقات البديلة.

المطلب الخامس: الصادرات النفطية الجزائرية

يعتبر قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري، بمثابة القلب النابض في جسم الإنسان، خصوصا في ظل ما يمثله هذا القطاع من أهمية كبيرة بالنسبة لمجموع الصادرات الكلية، ومختلف الانعكاسات الإيجابية لقيمة هذه الصادرات النفطية على إيرادات ورصيد الميزانية العمومية.

وبالمقابل فإن الجزائر تعتبر من الدول التي تبقى تعاني من عدم تنوع صادراتها وانحصارها في النفط فقط، وهذا بالرغم من انتهاجها لعدة برامج من الإصلاحات الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية التي كانت من أهم أهدافها تنويع الاقتصاد والبحث عن مصادر جديدة للعملة الصعبة، والجدول رقم (17) يعرض مجموعة من الاحصائيات الخاصة بقيمة صادرات النفط الجزائري خلال الفترة 1996 – 2014، لأجل مقارنة كل فترة بالفترة التي تليها ومحاولة معرفة أهم الأسباب التي أدت الى الاختلاف في قيمة الصادرات النفطية الجزائرية.

الجدول رقم (17)

قيمة الصادرات النفطية الجزائرية للسنوات 1996 – 2014 الوحدة: (مليون دولار)

السنوات	1996	1997	1998	1999	2000
قيمة الصادرات	10303	13100,8	9360,41	10924,5	18947
السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
قيمة الصادرات	3994,4	5056,1	7719,7	12559,7	19340,7
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
قيمة الصادرات	22697,4	25373,7	30513,7	46855,6	20724,9
السنوات	2011	2012	2013	2014	—
قيمة الصادرات	28744,8	27750,5	27572,7	27852,3	—

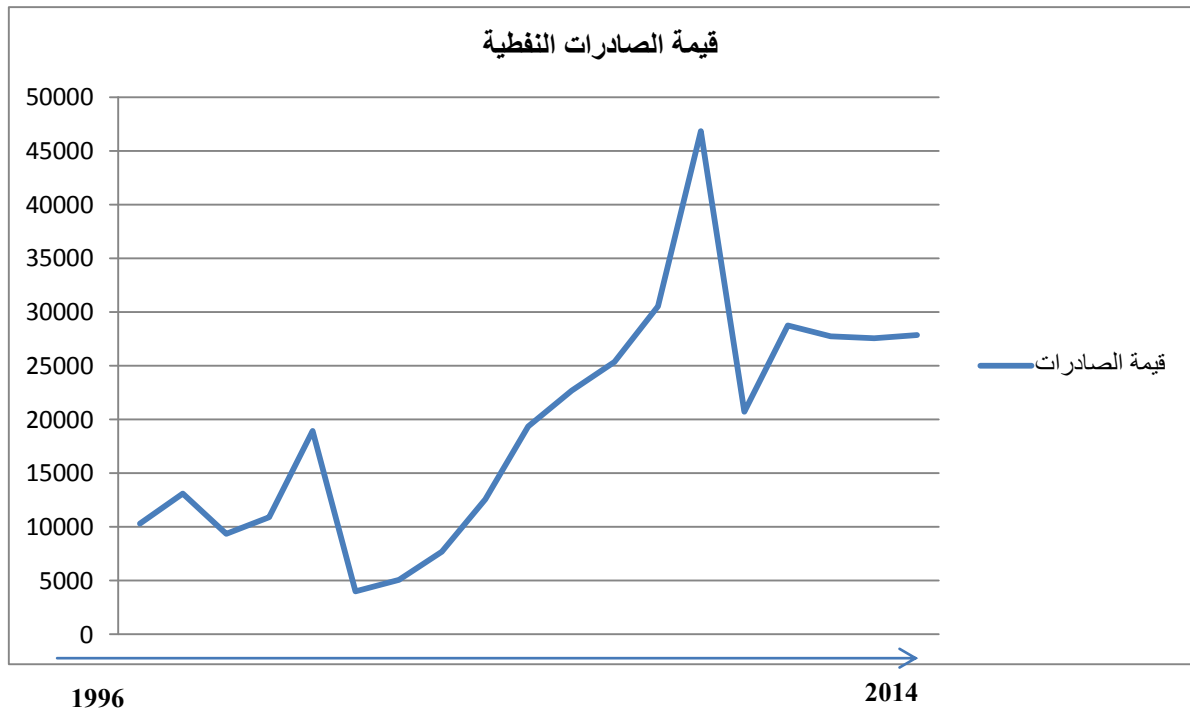
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تقرير منظمة الأوبك لسنة 2014، ص14.

ويمكن التعبير عن تطور قيمة الصادرات النفطية في الجزائر خلال الفترة (1996 – 2014) من خلال

الشكل رقم (16):

الشكل رقم (16)

تطور قيمة الصادرات النفطية في الجزائر خلال الفترة 1996 – 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (16) أن قيمة صادرات الجزائر من النفط قد شهدت تذبذبا وعدم استقرار خلال الفترة 1996-1997، وهذا راجع إلى الأزمة النفطية التي شهدها العالم، والاختلال الكبير بين العرض والطلب، حيث تدهور سعر النفط إلى ما يقل عن 10 دولار للبرميل¹.

وارتفعت قيمة صادرات النفط في سنة 2000 ارتفاعا ملحوظا بالمقارنة مع السنوات الماضية، حيث ارتفع إلى حوالي 20000 مليون دولار أمريكي، وتعود الزيادة إلى الارتفاع في أسعار النفط حيث ارتفع إلى 30 دولاراً للبرميل، بالإضافة إلى ارتفاع حجم الصادرات الجزائرية.

ومباشرة بعد الزيادة عادت قيمة صادرات النفط بالانخفاض سنة 2001 إلى 3994,4 مليون دولار أمريكي، والسبب في هذا راجع إلى الانخفاض في أسعار النفط، حيث انخفض سعر البرميل إلى 20 دولاراً. وبعد سنة 2001 وإلى غاية سنة 2006، بدأت قيمة الصادرات بالزيادة في استمرار، لتصل إلى 20000 مليون دولار أمريكي، وسبب الزيادة راجع من جهة إلى الارتفاع المتواصل لأسعار النفط، حيث ارتفعت من 24,8 دولار للبرميل سنة 2001 إلى 38 دولار للبرميل سنة 2004، ومن جهة أخرى إلى أحداث 11 سبتمبر

¹ - محمد بن بوزيان، عبد الحميد لخديمي، "تغيرات سعر النفط والاستقرار النقدي في الجزائر -دراسة تحليلية وقياسية -"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 189.

وارتفعت الأسعار كذلك سنة 2005 إلى 70 دولار للبرميل وهذا لتأثيرات إعصار "كاترينا" الذي ضرب خليج المكسيك¹.

تعتبر الفترة (2007-2009)، الفترة التي بلغت فيها قيمة صادرات النفط الجزائرية أعلى قيمة لها خلال كل السنوات، حيث ارتفعت إلى أكثر من 45000 مليون دولار، وتزامن مع هذه الفترة ارتفاع أسعار النفط التي تجاوزت على التوالي عتبة 94 و 95 دولارا للبرميل بعد تراجع كبير للمخزونات الأميركية وخفض نسب الفائدة من قبل الاحتياطي الفدرالي الأمريكي خلال سنة 2007، وارتفعت كذلك سنة 2008 لتتجاوز عتبة 111 دولاراً للبرميل متأثراً بتراجع سعر صرف الدولار، وحفاظ الأوبك على مستوى إنتاجها، وفي نهاية سنة 2008 وبداية 2009 ارتفعت أسعار النفط ارتفاعاً قياسياً لم تصل إليه من قبل، حيث بلغت 147 دولار للبرميل وهذا راجع إلى تواصل الانخفاض في المخزونات الأميركية وتداعيات الأزمة المالية العالمية، بالإضافة إلى زيادة نمو الطلب الصيني².

كما أن قيمة صادرات النفط الجزائرية انخفضت بعد سنة 2009 انخفاضاً ملحوظاً لتصل إلى حوالي 20000 مليون دولار أمريكي، فانخفاض أسعار النفط قد أثر على ذلك، حيث تدهور إلى 79,61 دولاراً للبرميل، نهاية سنة 2010 وبداية سنة 2011 في ظل مخاوف انخفاض طلب اليابان بسبب الزلزال الذي ضرب اليابان.

وما إن انتعشت أسعار النفط التي قفزت من 79,61 دولاراً للبرميل إلى 107,22 منتصف سنة 2011 بسبب ضعف الدولار الأمريكي، والأحداث التي شهدتها منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تفاقم الأحداث في ليبيا)³؛ ارتفعت على إثرها قيمة صادرات النفط الجزائرية نسبياً إلى غاية الثلاثي الأخير من سنة 2014، والذي شهدت فيه السوق النفطية العالمية تقلبات وانخفاضات حادة في أسعار البترول، لأسباب "جيو سياسية"، بالإضافة إلى زيادة توجه العالم نحو الطاقات البديلة.

ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (17) والشكل المرافق رقم (16) أن قيمة صادرات النفط الجزائرية تتأثر كثيراً وبصفة مباشرة بأسعار النفط، الأمر الذي استدعي إعادة التفكير في ضرورة التنويع الاقتصادي كحل مستدام للصدمات البترولية.

¹- http://www.france24.com/ar/search/sinequa_search, (consulté le:09/09/2014).

²-<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/09070D5C-F01C-47C6-8D4B-4AEF8E5EC2EF.htm>, (consulté le:09/09/2014).

³- <http://www.forexpros.ae/commodities/brent-oil>, (consulté le:07/12/2014).

المبحث الثالث: تقديم عام لشركة سوناطراك النفطية

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى شركة وطنية رائدة تنشط في قطاع النفط، الذي يعتبر قطاعا استراتيجيا حيويا، وهي شركة سوناطراك النفطية، حيث نحاول التعريف العام بها وبمختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها، مع توضيح أهم تقسيمات هيكلها التنظيمي، والتركيز على مشاريع الشراكة النفطية التي تقوم بها سوناطراك، والوصول في الأخير إلى تحليل قوى التنافس النفطية الخاصة بها.

المطلب الأول: التعريف بسوناطراك

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة، فهي شركة البترول والغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي بذلك تعتبر الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذا عن بيعها.

أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمقتضى المرسوم رقم (491/63) وقد حققت منذ نشأتها نجاحا وتطورا هاما منقطع النظير، حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني، وتعتبر كأهم مؤسسة رائدة في مجال الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية، وهذا عن طريق نشاطاتها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم، أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل العالمية وفي كل الحالات بقيت أداة للسيادة كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.¹

كانت للشركة في البداية وفق المرسوم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963، مهمة نقل وتسويق المحروقات، وأهم ما حققته في هذا الإطار إنشاء خط أنابيب البترول الذي يصل بين حوض الحمراء وأرزويو الذي قدر بـ 801 كم، ثم واعتبارا من سنة 1966م اتسعت صلاحيتها ليشمل نشاطها كافة قطاع المحروقات ورغم ذلك كانت هناك التزامات مع شركات أجنبية نذكر منها (MEDITERAEM SHELL و ESSO) التي كانت تستغل ثرواتنا البترولية.

وبفضل قرار التأميم في 24 فيفري 1971م والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري وفقا للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية، وتدعينا للسيادة الوطنية، تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسيير قطاع المحروقات حتى تاريخ تأميمها.

تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984، وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات

¹ www.marefa.org, (consulté le :12/03/2014).

إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأوروبية متوسطة في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير مجال عمل الشركة.¹

وتطور حجم الشركة بعدما كانت صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص سنة 1964، إلى 1000 عامل سنة 1966، وما يقارب 5000 عامل سنة 1974، لتصل إلى أكثر من 125 ألف عامل مع مطلع سنة 2014.

وقد أنجزت المؤسسة في فترة زمنية قياسية نشاطات متكاملة، ومختلفة بدءا بعمليات التنقيب وحتى التوزيع مرورا بتطوير كافة النشاطات الملحقة ونذكر على سبيل المثال الوسائل الخاصة بالإنجاز والخدمات البترولية حيث تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

وتعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي وتساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام.

وفي ظل احتدام المنافسة والتطور المستمر للشركات البترولية عالميا، وسعيها من شركة سوناطراك للمحافظة على استمراريتهما وحصتها على مستوى الأسواق، والسهر على تامين أفضل لمنتجاتها، فقد عززت سوناطراك وضعها كمجمع بترولي دولي من خلال البحث واكتساب احتياطات جديدة عبر العالم لاسيما بالشراكة في مجال ما قبل الانتاج الدولي ومساهمات في مجالات ما قبل الانتاج البترولي والغازي في أوروبا وأمريكا الجنوبية.

كما اهتمت شركة سوناطراك بتحلية مياه البحر، من أجل تأمين تزويد سكان المدن الساحلية بالماء الشروب بالنظر إلى الزيادة السريعة للطلب على هذه المادة الحيوية، وقامت بالتعاون مع قطاع الموارد المائية بإنجاز 13 محطة لتحلية مياه البحر بقدرة انتاجية تقدر بـ 2,3 مليون متر مكعب يوميا سنة 2013. وتقدر القيمة الإجمالية للاستثمار بأكثر من 3 ملايين دولار أمريكي.

¹- www.wikipedia.org, (consulté le :13/10/2014).

المطلب الثاني: مهام وأنشطة سوناطراك

يعد مجمع سوناطراك كأول قوة اقتصادية للبلاد، إسهاماً في إدماج الاقتصاد الوطني في سياق الاقتصاد العالمي، وكل هذا كان بموجب مجموعة الأنشطة الوطنية والدولية التي يقوم بها المجمع وهي موضحة في الشكل رقم (17):

الفرع الأول: الأنشطة الوطنية

تقوم شركة سوناطراك بمجموعة من الأنشطة على المستوى الوطني نلخصها في الشكل رقم (17):

الشكل رقم (17)

الأنشطة الوطنية لشركة سوناطراك

التسويقي Commercial	الأمامي Aval	النقل عبر القنوات Transport par canalisation	الخلفي Amont
NAFTAL %100	NAFTEC %100	ENAC %100	GCB %100
COGIZ %100	ENIP %100		ENTP %51
	HELIOS %51		ENSP %51
			ENAGEO %51
			ENAFOR %51

Source: www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-enageo, (consulté le :09/09/2014).

1- **النشاط الخلفي:** وهو أهم الأنشطة على الإطلاق، حيث يهتم هذا القسم من النشاط بأعمال البحث والاستغلال والإنتاج الخاص بالنفط، وهو النشاط الذي تنتمي إليه مديرية الإنتاج (بحاسي الرمل) والتي سيتم فيها التطبيق الميداني للدراسة، وتتمحور مهام نشاط المنبع أساساً حول تطوير الحقول المكتشفة على غرار حاسي الرمل وحاسي مسعود، والقيام بتحسين وترقية نسب الكميات المستخرجة من النفط وكذا العمل الدائم على وضع تقديرات عملية للاحتياجات، وتقوم به مجموعة من المؤسسات المتخصصة كمايلي:¹

1.1- (المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والعمارة): GCB

تمتلك سوناطراك 100% من رأس مال مؤسسة (GCB)، المنشأة سنة 1981، هذه المؤسسة تساهم في تطوير القطاع الجزائري للمحروقات بالعمل ضمن ميادين الهندسة المدنية الصناعية، الهندسة المدنية لأنابيب

¹ - www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-gcb, (consulté le :09/09/2014).

نقل الغاز (pipe)، بناء الطرق ومساحات ومدارج الدخول في المنشآت البترولية، بناء المسطحات (plate-forme) للآبار والسفن الكبرى.

2.1- (المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر): ENTP

فمؤسسة ENTP، التي تمتلك سوناطراك 100% من رأسمالها، تضمن تسيير آلات الحفر المخصصة للاستخراج ولتطوير حقول المحروقات (gisements)، كما أنها تعمل على صيانة الآبار المنتجة للزيت والغاز (work-over).

إن المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر ENTP تعد المتعاقد الأول للحفر في الجزائر بطاقة 39 آلة. كما تحوز على رأس مال خبرة لـ 20 سنة، كما تدخلت في أسواق خارجية بمشاريع في تنزانيا، تونس، ألبانيا واليمن.

3.1- (المؤسسة الوطنية للخدمات التابعة للآبار): ENSP

تملك ENSP 51% وتبقى 49% لـ (BJS)، سميت بـ (BJSP) أو (BJ Services Company): وهي شركة أمريكية لخدمات (stimulation, cimentage)، لأدوات حفر الآبار والخدمات التي تدور في مصانع الأنابيب في العالم ككل. (BJ) تورد أيضا خدمات تركيب الأنابيب والقنوات والخدمات الكيميائية الخاصة لأسواق جغرافية مختارة. كما تستخدم عدة تكنولوجيات حديثة في ذلك مثل تكنولوجيا نظام (LIQUIDSTONE) (PRE-MIXED CEMENT System)، وهو نظام للأحجار السائلة للإسمنت، هذه التقنية تسمح باستبعاد بعض صعوبات التطبيق المرتبطة أساسا بـ (cimentage) لحقول البترول، إذ أنه يلائم الاستخدام على اليابسة والماء، وقد نجحت هذه التكنولوجيا في العديد من الجهات المنتجة للبترول في العالم¹.

4.1- (المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء): ENAGEO

فرع تابع لسوناطراك بنسبة 51% من رأس المال، ففرع ENAGEO يتميز بخبرة 35 سنة في نشاط دراسة الزلازل بالنسبة للجزائر كما في البلدان الأجنبية الأخرى. هذه المؤسسة تتجهز بـ 10 فرق للزلازل وبمركز معالجة من أجل ترجمة المعطيات الزلزالية (2D و 3D) مقاطع للآبار).

5.1- المؤسسة الوطنية للحفر والتنقيب: (ENAFOR)

تحوز سوناطراك على 51% من رأس مال هذه المؤسسة، وقد أنشأت سنة 1981، تترسمل ENAFOR على معرفة (Savoir faire) لأكثر من 3 عشرين في ميدان التنقيب و (work-over)، وتستغل اليوم حظيرة بـ 26 آلة. بمعدل استخدام يبلغ 87%.

¹- www.bjservices.com, (consulté le :15/10/2014).

2- نشاط النقل عبر القنوات: Transport par canalisation

وهو النشاط المسئول عن نقل المحروقات سواء أكانت سائلة أم غازية، وهو مكلف كذلك بمهمة تطوير وتسيير واستغلال شبكة النقل عبر القنوات بالإضافة إلى تخزين وتسليم وشحن المحروقات، وهو مجسد في نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) التي تمتلك مجموعة سوناطراك مجمل رأس مال هذه المؤسسة، وتعتمد على أنابيب نقل الغاز لكل الأقطار.¹

3- النشاط الأمامي (Activité aval): ويضم هذا النشاط عدة شركات متخصصة كمايلي:**1.3- شركة NAFTEC:**

NAFTEC فرع 100% لمجموعة سوناطراك، تتمثل مهمتها الأساسية في تصفية البترول وإنتاج GPL، وقود (carburants)، aromatiques، الزيوت (lubrifiants)، paraffines (شمع يستخرج من النفط) والزفت (bitumes). كما أن ثلث الإنتاج يغطي الحاجات الوطنية من المنتجات المكررة.²

تجهز NAFTEC بأداة إنتاج تبلغ 21,7% مليون طن/ السنة للقدرة على المعالجة، تتكون من مصافي: الجزائر العاصمة، سكيكدة، أرزيو، حاسي مسعود وعين أمناس.

2.3- المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيميائية: ENIP:

تملكها سوناطراك 100%، وتتكون المؤسسة على مركبين بتروكيميائيين:

- مركب اثيلين ومشتقاته المتواجد في سكيكدة (Complexe Ethylène et dérivés) (CP1K)؛
- مركب ميثانول ومشتقاته المتواجد في أرزيو (Complexe Méthanol et dérivés) (CP1Z).

3.3- المؤسسة الوطنية لإنتاج سوائل الهيليوم بأرزيو: HELIOS:

هي مؤسسة ذات أسهم تتواجد بأرزيو تتكفل بإنتاج الهيليوم والآزوت، وقد أنشأت في سنة 1991، بشراكة بين سوناطراك التي تمتلك 51% من رأس مال المؤسسة الاجتماعي، وشركة Air liquide و Air Products (الولايات المتحدة) اللتان تمتلكان 49% الباقية.³

4- نشاط التسويق: بعد تأميم مؤسسات التوزيع سنة 1980، تحملت سوناطراك على عاتقها شبكة توزيع المنتجات البترولية والغازية وكذا الاهتمام بزيادة نقاط البيع و ذلك من أجل تغطية ومراقبة الأسواق، ويضم نشاط التسويق ثلاثة شركات متخصصة كمايلي:

¹- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-enac.

²- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-NAftec, (consulté le :20/10/2014).

³- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-helios, (consulté le :20/10/2014).

:NAFTAL-1.4

وهي مؤسسة وطنية تابعة 100% لمجموعة سوناطراك، حيث تتكفل مؤسسة NAFTAL بتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية¹.

2.4- (المؤسسة الوطنية لتسويق الغازات الصناعية): COGIZ

أنشأت في سبتمبر 1998، تابعة 100% لسوناطراك، مكلفة بتكليف، تخزين، تسويق ونقل الغازات الصناعية².

الفرع الثاني: الأنشطة الدولية

تقوم شركة سوناطراك بمجموعة من الأنشطة على المستوى الدولي نلخصها في الشكل رقم (18):

الشكل رقم (18)

الأنشطة الدولية لشركة سوناطراك



Source: www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-enageo, (consulté le :20/10/2014).

1- النشاط الخلفي: وتقوم به مجموعة من المؤسسات كمايلي:

ويقوم على مؤسسة (SIPEX) التابعة 100% لشركة (Sonatrach International)، التي أنشأت في جويلية 1999، تتمركز أنشطتها حول استخراج وإنتاج البترول خارج القطر الوطني³.

2- نشاط النقل عبر الأنابيب: وتقوم به مجموعة من المؤسسات كمايلي:

1.2- مؤسسة TMPC:

هي مؤسسة تابعة لـ Sonatrach International، التي تمتلك 50% من رأس مالها، وقد أنشأت سنة 1975، ويتمثل هدفها الرئيسي في إنشاء واستغلال أنبوب نقل الغاز للبحر المتوسط، يربط تونس بإيطاليا⁵.

¹- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-naftal, (consulté le :20/10/2014).

²- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-cogiz, (consulté le:20/10/2014).

³- Le monde de Sonatrach, MED ENERGIE, V^{es} journée scientifiques et techniques de Sonatrach, décembre 2002, P.4.

⁴- سوناطراك، مجلة رقم 52، ماي 2007، ص58.

⁵- www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-tmpe, (consulté le:20/10/2014)

2.2- مؤسسة (TGP):

تنشط في حقل غازي اسمه (CAMISEA) يقع في حوض (UCAYALI) الذي يبعد 500 كلم شرق مدينة "LIMA" في البيرو، وتملك سوناطراك حصة 11,09% منه.

3.2- أنبوب نقل الغاز بين الجزائر-إسبانيا: MED GAZ

وهو مشروع أنبوب نقل غاز عابر للبحر المتوسط، يربط الجزائر بأوروبا مرورا بإسبانيا والدعاية له تملك سوناطراك حصة 20% منه.

3- النشاط الأمامي: وتقوم به مجموعة من المؤسسات كمايلي:

1.3- مؤسسة (SPIC (BV):

مؤسسة Sonatrach Pétroleum Investment Corporation (SPIC BV)، هي مؤسسة دولية تقع في هولندا، نشاطها الرئيسي يبقى موجهها نحو الحياة والاستثمارات في الخارج، وعلى وجه الخصوص في أوروبا، تملك منها سوناطراك الدولية حصة 99%¹.

2.3- مؤسسة PROPANCHEM:

نشأت في 6 نوفمبر 1999، من خلال توقيع الشركة البترولية BASF والشركة الوطنية الجزائرية SONATRACH للبترول والغاز اتفاقا في الجزائر العاصمة، بهدف تأسيس شركة موحدة لإنتاج البروبان تملك سوناطراك حصة 49% منه¹.

3.3- مؤسسة REGAZONA:

تأسيس واستغلال خط نهائي لتخزين (GNL) والتحويل ثنائية إلى غاز (regazification)، ووضع نظام لنقل الغاز إلى إسبانيا.²

4- نشاط التسويق: ويضم عدة مؤسسات كمايلي:³

1.4- مؤسسة SONATRADING AMSTERDAM BV:

تملكها سوناطراك 100%، أنشأت في أبريل 1987 مسجلة في هولندا، هدف هذه المؤسسة الرئيسي يتمحور حول التسويق الدولي للمحروقات.

2.4- مؤسسة (SGTC (BVI):

أنشأت في مارس 1995، من أجل النقل البحري للمحروقات بمساعدة باخرة "Nedjma".

¹ - www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-spic-by, (consulté le :20/10/2014).

¹ - Le monde de Sonatrach, OP.CIT, P.8.

² - www.basf.es/basfsonatrach/uk/presentation.htm, (consulté le :20/10/2014).

³ - www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-sonatrading, (consulté le :20/10/2014).

3.4- مؤسسة SGCC(BVI):

المنشأة في ديسمبر 1977، بغرض تأمين النقل البحري للمحروقات بمساعدة باخرة "Reggane".

4.4- مؤسسة SPOTC (BVI):

أنشأت أيضا في 1977، بغرض تأمين النقل البحري للمحروقات بمساعدة باخرة "Djanet".

5- النشاط المالي والخدمات:

وتقوم به شركة SPC(NA) N.V، وهي شركة قابضة تابعة للفرع الهولندي SPIC BV ولوكلاته التي تشارك بأنشطتها في أوروبا والولايات المتحدة¹، باعتبارها إحدى الفروع الأكثر أهمية بالنسبة لـ Sonatrach International، كمركز يقوم بنشاطاتها المالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لسوناطراك

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

بعد المرسوم الرئاسي رقم 48/98 المؤرخ في 98/02/11 حولت سوناطراك إلى مؤسسة بالأسهم وقرر تشكيل هيكل جديدة للمؤسسة تحتوي على إدارة عامة و 12 هيكل منها 5 هيكل عملية، و 7 هيكل وظيفية كلها تحت إشراف نائب رئيس المدير العام في إطار هيكلها التنظيمي الموضح في الملحق رقم (01).

1- الإدارة العامة: وتتكون من مصالح مرتبطة مباشرة مع الرئيس المدير العام وهي: اللجنة التنفيذية، أمين عام، لجنة الفحص والتوجيه، قسم الأمن الداخلي؛

2- الهياكل العملية: تتكون من:

1.2- مديرية الإنتاج والاستغلال AMONT:

وهي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التنمية واستغلال البترول والغاز وتتلخص مهامها فيما يلي: الاكتشاف، مراقبة العمليات، البحث وتنمية المحروقات وتطوير تكنولوجيات جديدة، تطوير الهندسة البترولية، الإنتاج والتنقيب، الهندسة والبناء.

2.2- مديرية النقل عبر الأنابيب TRC:

وهي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية نقل المحروقات وتتمثل مهامها فيما يلي: استغلال منشآت نقل المحروقات والمركبات المينائية، صيانة المركبات والقنوات، الدراسات والتطوير.

¹ - www.sonatrach-dz/filiales-internationales-spc-na-n.v, (consulté le :20/10/2014).

تعتبر عملية نقل المحروقات من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها سوناطراك، والتي تهدف من خلالها إلى ربط الحقول والمراكز الإنتاجية بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وتقوم هذه الوظيفة بتطوير عملية تسيير واستغلال شبكة النقل والتخزين، وتسليم البضاعة وشحن المحروقات.

3.2- مديرية التميع والتكرير AVAL:

وهي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التنمية واستغلال البترول والغاز وتتلخص مهامها فيما يلي: تميع الغاز الطبيعي، تفريق الغاز البترولي GPL تكريير البترول، الدراسات وتنمية التكنولوجيات الجديدة.

تعتبر الجزائر أول بلد في العالم دخل هذا النشاط، كون أن أول مركب لتميع الغاز في العالم قد أنشأ في أرزيو، كما تملك مؤسسة سوناطراك اليوم أربعة مركبات للتميع، ثلاث منها متواجدة بأرزيو وواحدة بسكيكدة.

4.2- مديرية التسويق COM:

وهي تحت إشراف نائب الرئيس المدير العام، مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التسويق الداخلي والخارجي للمحروقات وتهتم ب: التسويق الخارجي للبترول الخام، المنتجات المصفاة، تميع الغاز البترولي GPL والغاز الطبيعي GAZ، التسويق الداخلي للمنتجات المكررة والغاز الطبيعي والمنتجات البتروكيمياوية ومنتجات أخرى مثل الغاز الصناعي، التسويق البحري للمحروقات.

3- الهياكل الوظيفية:

وتتوزع على أربع مديريات لتسيق المجموعة وثلاث مديريات مركزية:

1.3- مديرية تنسيق المجموعة -موارد بشرية واتصال- RHC:

وهي تحت إشراف مدير عام مساعد مكلف بتطبيق سياسات في مجال الموارد البشرية ومراقبة تطبيقها وتهتم ب: الموارد البشرية، التكوين والتحسين، اتصال الموارد البشرية، التسيير الإداري للمستخدمين، مساندة مشاريع الشركة، جمع معلومات الشركة.

2.3- مديرية تنسيق المجموعة -استراتيجية التخطيط المستقبلي- SPE:

وهي تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بتطبيق استراتيجيات التنمية في المدى المتوسط والطويل وتطوير عملها، وتتلخص مهامها في: التخطيط المستقبلي، الدراسات الاقتصادية، معالجة الإعلام الآلي و تكنولوجيات المعلومات، دراسة المستندات، تقدير المشاريع التامة والأعمال الكاملة، مساندة مشاريع الشركة جمع معلومات الشركة.

3.3- مديرية تنسيق المجموعة المالية -FIN:

وهي تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بتطبيق سياسات واستراتيجيات في مجال التمويل وتنسيق إجراءات التمويل والمحاسبة وتهتم ب: التمويل والهندسة التمويلية، الجباية والخزينة، ميزانية النشاط الاجتماعي للمؤسسة، الميزانية المدعمة للمجموعة، مراقبة تسيير العملية، مراقبة وتنسيق محاسبة الهياكل المحاسبية التأمينات، مساندة مشاريع الشركة، جمع معلومات الشركة.

4.3- مديرية تنسيق المجموعة -النشاطات المركزية- ACT:

هذه المديرية موضوعة تحت إشراف مدير تنفيذي مكلف بالتنمية والتطوير وسياسات التسيير والمطابقة للإمكانيات وتتلخص مهامها في: تسيير المقر (التمويل والوسائل العامة)، المحاسبة المركزية للمقر، الخدمات الاجتماعية، الاتصال واستراتيجية الصورة، العلاقات العمومية، المساندة العمومية، مساندة مشاريع الشركة جمع معلومات الشركة.

5.3- المديرية المركزية (تدقيق الحسابات) -ADG:

هذه المديرية موضوعة تحت إشراف مدير مركزي مكلف بسياسات تنسيق المجمع في مجال تدقيق الحسابات ومراقبة تطبيقها وتهتم ب: سياسة تسيير تدقيق المجموعة، مراقبة التسيير الاستراتيجي، مراقبة الإجراءات ومعايير الاتصالات.

6.3- المديرية المركزية (الشؤون القضائية والمفاوضات) -JUR :

وهي تحت إشراف مدير مركزي مكلف بتطبيق وتنسيق وانسجام الوسائل القانونية ومراقبة تطبيقها وتتلخص مهامها في: معالجة النزاعات الدولية، معالجة النزاعات الداخلية الخاصة بالتجارة ونزاعات المقر إنشاء وتسيير المخازن الداخلية، الاستكشاف القانوني وتسوية ممتلكات المجموعة، مساندة مشاريع الشركة جمع معلومات الشركة.

7.3- المديرية المركزية (الصحة والأمن والبيئة) -LHSE:

وهي تحت إشراف مدير مركزي مكلف بتطبيق مجموعة من السياسات في مجال البيئة والأمن ومستوى المعيشة، مع مراقبة تطبيقها وتهتم المديرية ب: إعداد الإجراءات في المجال البيئي ونمط المعيشة، تدعيم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة، مساندة مشاريع الشركة، جمع معلومات للشركة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

بما أن الدراسة التطبيقية ستتم في الوحدة الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-الأغواط- كان ولا بد من التطرق إلى هيكلها التنظيمي ومختلف المديريات والأقسام التي يحتويها.

تعتبر الوحدة الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل إحدى الوحدات التسعة المنتشرة عبر جنوب الوطن (حوض بركاوي، حاسي مسعود، حاسي رمل، قاسي طويل، رورد النوس، تن فوي تبنكورت، عين امناس وأوحانت)، ولهذه المديرية الجهوية، مديرية عامة متمركزة في الجزائر العاصمة.

يتمثل النشاط الأساسي لشركة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل وتبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظرا للطلب المتزايد على الغاز محليا ودوليا كما تحتل الشركة الوطنية للمحروقات - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل - مكانة هامة من بين المديرية الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه. ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة ما يلي:

- يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل سوناطراك أربعة مصانع كبيرة ومصنعين صغيرين (جبل بيسا وحاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به يحمل كل المواصفات الأمنية والبيئية وظروف العمل الجيدة مهمته استخراج ومعالجة الغاز الطبيعي والغاز المميع والغاز السائل؛
- كما تمارس الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك - حاسي الرمل للإنتاج - كل النشاطات المتعلقة بمهن المجتمع وتعمل على تطوير الأعمال على المستوى الوطني والدولي وتتمثل هذه النشاطات في نشاط المنبع نشاط النقل بالأنابيب، نشاط المصب والنشاط التجاري؛
- تعمل على التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها، وتطوير شبكات النقل للمحروقات وتخزينها وشحنها واستغلالها وتسييرها؛
- كما تعمل على تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية، وتعمل على إنشاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها؛
- وتعمل على تموين البلاد بالمحروقات على الأمد المتوسط والبعيد، وتطمح الشركة دائما إلى الوصول إلى شركة المواطنة، أو شركة متعددة الجنسيات وذلك لأنها تتربع على عرش الاقتصاد الوطني وهي شركة منافسة عالميا.

نظرا لضخامة المهام التي تقوم بها المديرية الجهوية بحاسي الرمل تم هيكلتها في شكل ستة مديريات هذا من جهة، وستة أقسام من جهة أخرى، وهذا لتسهيل عملية إدارة نشاطات المديرية ولكل منها مهام تقوم بها وهذه المديرية والأقسام كالآتي:¹

¹ - مخططات الهياكل التنظيمية لسوناطراك حاسي الرمل، قسم الموارد البشرية.

- مديرية هندسة الإنتاج؛
- مديرية الاستثمار؛
- مديرية الصيانة؛
- مديرية الإمدادات؛
- مديرية الأعمال الجديدة؛
- مديرية واد نومر؛
- قسم الموارد البشرية والوسائل؛
- قسم المعتمدية؛
- قسم الأمن؛
- قسم الإعلام الآلي؛
- قسم التموين؛
- قسم المالية المحاسبة.

على اعتبار أن موضوع الدراسة ومتغيراته ومختلف مؤشرات قياسه، ستكون في قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، سيتم التركيز وبشكل أكثر تعمقا، في هيكل هذا القسم ومختلف المصالح التابعة له¹.

1- مصالح إدارة الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن إدارة الحياة الوظيفية للعمال وتشمل اختيار الموارد البشرية (خطة سنوية للعمل)، واستلام الطلبات وسجلات العلاج ودراستها، اختيار المرشحين (الاتصال بالمديرية المركزية)، مراقبة سجلات الموظفين، إعداد عقود العمل، تحديد الاحتياجات (إدخال المعلومات في البرامج). وتتكون مصالح إدارة الموارد البشرية من:

1.1- مصلحة التخطيط / التسيير المهني: وتتمثل مهامها في:

- السهر على توازن التعداد من خلال المراقبة المستمرة لجدول أعمال الموارد البشرية ومساعدة المصالح في تنظيم الهياكل التنظيمية بتوفير المساندة والمعلومات اللازمة (معايير التعداد، النسب، التوجيهات العامة الخاصة بالتطوير على المدى المتوسط والبعيد لكل دائرة)؛
- مجانسة الطرائق المتعلقة بالتنظيم من خلال التنظيمات الجهوية؛
- احترام الاحتياجات التوقعية من خلال الموافقة على ميزانيات التعداد؛

¹ - قسم الموارد البشرية، سوناطراك حاسي الرمل.

- إنشاء بنك معلومات لجمع الوثائق، الدراسات، الدلائل الخاصة بالمسار المهني؛
- جمع، تمثيل وتحليل الإحصائيات الخاصة بالتعداد والأجر والغيابات؛
- إعداد تقارير شهرية، نصف سنوية وسنوية لنشاطات الموارد البشرية.

2.1- مصلحة التكوين: تقوم بتكوين وتطوير المورد البشري الموجود والموظف حديثاً وهذا عن طريق الاتصال الدائم مع الهياكل التنظيمية ومؤسسات التكوين، سواء في مركز التكوين التابع للمديرية الجهوية أو المديريات الجهوية الأخرى أو حتى في الخارج من خلال: الملتقيات الميدانية، دراسة الحالات المهنية، وضع برامج ودروس تطويرية لكل نشاط في قطاعات الإنتاج، تنظيم أيام إعلامية وملتقيات حول القطاعات الخاصة بالمؤسسة، وتقوم بعد نهاية فترة التكوين بمعرفة مدى نجاح وفعالية هذا التكوين من خلال مقارنة الأهداف المخططة مع النتائج المحققة.

3.1- مصلحة الإحصاء: وهو وسيلة مساعدة لتوجيه إدارة ومراقبة وضعية المؤسسة واتخاذ القرارات وتعمل على: إحصاء عدد العمال وتتبع حركتهم داخل المؤسسة، مع تصنيف العمال حسب رتبهم (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

2- المصالح الإدارية: تقوم بتحديد الخطوط العريضة للتسيير والشؤون الاجتماعية الجهوية عن طريق:

- إعداد الخطط النظامية الخاصة بتسيير المورد البشري وقوانين الشركة، إضافة إلى التشريعات المعمول بها؛

- إيجاد حلول للمشاكل المختلفة المرتبطة بتطبيق النص التشريعي والتنظيمي المتعلق بالتسيير الداخلي للمؤسسة (قوانين، مقررات... الخ)؛

- إعداد رزنامة الحالات الاسمية للغيابات؛

- تسديد المستحقات كراتب العمال المترشحين.

وهي مكونة من: مصلحة التسيير الإداري، مصلحة الرواتب، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مصلحة الصحة.

1.2- مصلحة التسيير الإداري: وهي تختص بـ:

- التسيير الإداري لمستخدمي الإدارة الجهوية؛
- مناقشة طلبات التوقيف عن العمل والاستقالات والتحويلات الإدارية... إنشاء القرارات الخاصة بمختلف أعمال التسيير؛

- التكفل بملفات الموظفين الجدد ومراقبة مطابقة الوثائق الإدارية المتوفرة؛

- الحفاظ على تحديث بطاقات المعلومات الشخصية للأفراد؛
- تسيير ملفات المستخدمين وتعديلها يوميا؛
- احترام التنظيمات المستخدمة فيما يخص استحقاق المنح؛
- تحضير عناصر تصفية كل حساب وإبلاغ مصلحة الرواتب؛
- احترام تشريعات العمل؛
- نشر المعلومات السارية المفعول ولوائح العمل المتعلقة بها؛
- تطبيق القرارات المتعلقة بحركة المستخدمين وانضباط العناصر؛
- المشاركة في تقييم العنصر البشري للتشكيلة؛
- تنظيم نشاطات التسيير الإداري والتنسيق.

2.2- مهام مصلحة الرواتب: وتقوم هذه المصلحة بعدة وظائف هي:

- تسيير الرواتب لمستخدمي الإدارة الجهوية؛
- إدماج رواتب الأعوان الموظفين حديثا؛
- متابعة رواتب العمال المتعاقدين؛
- مراقبة الوثائق والحالات المترتبة من الرواتب؛
- التحكم في الأخطاء الملاحظة في حالات الموافقة (تصحيح الأخطاء)؛
- إنشاء تصفيات كل الحسابات، منح المردودية ومختلف الحالات الأجرية؛
- مراقبة تنسيق الراتب؛
- إنشاء وإيصال التصريحات للأعباء الضريبية في وقتها المحدود؛
- المشاركة في تحديد الأنظمة المعلوماتية الجديدة بمعالجة الرواتب وتحليل الصعوبات التطبيقية واقتراح الحلول البديلة الضرورية؛
- تنشيط ومراقبة نشاطات فرع الرواتب.

3.2- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتتمثل مختلف مهامها فيما يلي:

- التسيير الاجتماعي والصحي للمستخدمين للإدارة الجهوية؛
- مراقبة تطبيق التشريعات المتعلقة بالضمان الاجتماعي؛
- الربط بين مختلف نشاطات الفرع الاجتماعي؛
- اقتراح وضع وسائل تحقيق الأهداف المتعلقة بالضمان الاجتماعي؛

- دراسة المشاكل السوسيو مهنية والبحث عن حلول مناسبة؛
- ربط وتنظيم وإدارة النشاطات المتعلقة بالطب المهني؛
- منح وتسيير الإعانات المقدمة للعاملين (قروض لشراء السيارات، بناء منزل، سلفية الإعانة للزواج... الخ) وكذا توزيع ميداليات حسن الخدمة وتنظيم حفلات للمتقاعدين وتقديم هدايا لهم؛
- تعويض مصاريف التكاليف بمهمة ومصاريف السفر ومتابعة الفواتير؛
- تكوين ملفات العاملين قبل التقاعد ونقلها إلى صندوق الضمان الاجتماعي.

4.2- مصلحة الصحة: وتتمثل أهم مهامها في:

- تطبيق التشريعات الخاصة بالصحة؛
 - التسيير الأنجع ومتابعة نشاطات الطب المهني؛
 - الربط مع القطاع الصحي في إطار تنقل أفراد الصحة؛
 - التموين بالمواد الصيدلانية والوسائل الطبية؛
 - إعداد الميزانيات ومتابعتها؛
 - الاستعمال العقلاني والحفاظ على الوسائل الطبية؛
 - إعداد تقارير حول نشاطات المصلحة.
- 2- مصالح الإدارة العامة والوسائل: تتكون من مصلحة الإدارة العامة والوسائل، ومصلحة الرياضة والترفيه.

1.2- مصلحة الرياضة والترفيه: وتتمثل مهام هذه المصلحة في:

- تطبيق وتنمية سياسة اجتماعية و ثقافية ورياضية في الجهة المعنية؛
- ترقية وتنشيط النشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية؛
- إنشاء برنامج سنوي لمختلف النشاطات؛
- تسيير الحفاظ على الممتلكات الاجتماعية والرياضية الجهوية؛
- التموين (التزويد) بالوسائل والمعدات الرياضية وكذلك وسائل الترفيه؛
- إنشاء عقود مخصصة للتظاهرات الوطنية ومناسبات أخرى.

2.2- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: وتتمثل مهامها وأنشطتها في:¹

- تسيير الممتلكات، العقارات، الوسائل والمستلزمات المكتبية للإدارة الجهوية؛
- الحفاظ والتصليح للوسائل والمعدات؛

¹ - مخططات الهياكل التنظيمية لسونا طراك حاسي رمل.

- الاستغلال الأمثل لشبكة الاتصالات الجهوية؛

- الحفاظ على الاتصال مع هيئة النقل.

المطلب الرابع: سوناطراك والشراكة النفطية

تجاوز عدد الشركات البترولية العالمية العاملة في الجزائر في قطاع المحروقات 30 شركة، وهي تتوزع بين العمليات القبلية لإنتاج البترول، وبين نقله وصناعة تكريره وتسويقه، حيث يتم ذلك كله في إطار الشراكة التي تربطها مع الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك" وفق قانون المحروقات الجزائري، حيث تم - تحت إشراف الوكالة الوطنية لتنمين المحروقات- إبرام عدة عقود شراكة من أجل البحث والتنقيب والاستغلال والنقل والتكرير، وسنحاول عرض بعض عقود الشراكة التي أبرمتها سوناطراك مع الشركات البترولية العالمية، ومختلف انعكاساتها الإيجابية على شركة سوناطراك والقطاع النفطي في الجزائر:

الفرع الأول: بعض عقود الشراكة بين سوناطراك والشركات النفطية العالمية

1- الشراكة مع بريطانيا:

في ديسمبر 1995 أمضت شركة (British Petroleum) مع شركة سوناطراك عقدا مدته 30 سنة هدفه البحث عن الغاز الطبيعي في منطقة عين صالح وإنتاجه وتسويقه، ويتم توزيع السنوات الثلاثين كما يلي: اثنين للبحث، أربع سنوات للأشغال و 24 سنة للاستغلال والإنتاج.

كما قامت شركة (BP-Statoil) بشراكة مع شركة سوناطراك تهدف إلى إنجاز مشروع عين صالح لإنتاج 9 مليار م³/سنة من الغاز، حيث بلغت قيمة هذا الاستثمار 2.5 مليار دولار وقد دخل عملية الإنتاج الفعلي في شهر جويلية من سنة 2004م، إضافة إلى مشروع غاز عين أمناس الذي تبلغ قيمته 1.694 مليار دولار، والهدف منه تطوير آبار الغاز في المنطقة لإنتاج حوالي 8 مليارات م³، من الغاز الطبيعي¹.

2- الشراكة مع إيطاليا:

قامت سوناطراك بشراكة مع شركة (AGIP) الإيطالية، في ماي 1997 لمدة خمس سنوات تقضي أساسا بتكوين اليد العاملة الجزائرية في مجال البحث واستغلال المحروقات.

كما أمضت سوناطراك بتاريخ 18 فيفري 2007 عقد شراكة مع شركة (Enel) الإيطالية لتوصيل الغاز الطبيعي على المدى البعيد بحجم يقدر ب 1 مليار م³/سنة، إلى السوق الإيطالية عبر الأنبوب "Enrico Mattei" ابتداءً من سنة 2008.²

¹- التقرير السنوي لسوناطراك، سنة 2013، مرجع سابق.

²- khadidja AKACEM, Evolution théorique et pratique de l'investissement étrangère en Algérie 1962-1999, Juin 2000, P.150.

3- الشراكة مع فرنسا:

أبرمت كل من سوناطراك 35% وتوتال 35% وشركة ريبسول الإسبانية 30% عقد شراكة حول تقاسم الإنتاج في 28 جانفي 1996 في حقل "تين فوي تبنكورت" الجزائري الغني بالغاز الطبيعي ونصيب سوناطراك من الأرباح قدر بنسبة 81.4% من مجموع الإنتاج.¹

4- الشراكة مع اسبانيا:

قامت سوناطراك والشركة الإسبانية (Endensa) في 22 ماي 2006 بتوقيع عقد بيع/ شراء الغاز الطبيعي، ويصل حجم التوريد بالغاز وفق هذا العقد إلى 0.96 مليار م³ سنويا، وذلك عبر الخط الجديد لأنابيب نقل الغاز الذي يصل الجزائر مباشرة بإسبانيا، وهدف هذا العقد الطويل الأمد إلى نقل ما حجمه 8 مليار م³ اعتبارا من نهاية سنة 2008.²

5- الشراكة مع البرتغال:

قامت شركة سوناطراك بعقد شراكة بتاريخ 11 أكتوبر 2007 مع شركة (EDP) تنص على قيام سوناطراك بتمويل شركة (EDP) بالغاز الطبيعي على المدى الطويل بكمية سنوية متفق عليها تقدر بـ 1.6 مليار م³ سنويا.³

6- الشراكة مع أستراليا:

تم توقيع عقد شراكة مع الشركة الأسترالية (BHP) في ماي 1997 في مجال الاستكشاف وتقاسم إنتاج البترول والغاز الطبيعي في حوض إليزي.⁴

7- الشراكة مع أمريكا:

وقعت شركة سوناطراك عقدا مع شركة (Anadarko) بتاريخ 15 أبريل 1996، يخص البترول والغاز الطبيعي ويتم بموجبه دفع 50 مليون دولار كاستثمارات لحساب سوناطراك من أجل البحث في مجال الغاز. كما أمضت شركة سوناطراك عقد شراكة مع (Amoko corporation) الأمريكية وذلك بتاريخ 29 جويلية 1998 مدته 20 سنة، لتطوير استغلال أربعة حقول غازية تم اكتشافها في منطقة عين أمناس، حيث قدمت شركة (Amoko) لشركة سوناطراك 30 مليون دولار كحق للدخول، علما أن قيمة الاستثمار تقدر بـ

¹ - بن عزوز محمد، "الشراكة الأجنبية في الجزائر: واقعها وأفاقها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 262.

² - بشكيط سهام، "مكانة الغاز الطبيعي في اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع تحليل اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 143.

³ - المرجع نفسه، ص 143.

⁴ - Les principaux contrats du partenariat, Document interne de la sonatrach, décembre 2000. Disponible sur: <www.sonatrach-dz.com>, (consulté le:22/10/2014).

790 مليون دولار، بالإضافة إلى مبلغ يقدر بـ 11 مليون دولار أمريكي تدفعه هذه الشركة لتغطية نفقات الاستثمار التي تمت من جراء هذه الاكتشافات، كما أن إنتاج الحقول الأربعة بدأ في سنة 2002.¹

8- الشراكة مع اليابان:

وقعت شركة سوناطراك مع شركة آيتوشو اليابانية عقدا يقضي بإقامة ثلاث منشآت لفصل غاز البترول المسال في منطقة أرزيو غربي الجزائر، وتبلغ الطاقة الإجمالية للمنشآت الثلاثة 3 ملايين طن سنويا من غاز البوتان وغاز البروبان، ويتم تزويد هذه المنشآت من نهائي غاز البترول المسال في منطقة بطوية المجاورة، وتبلغ تكاليف المشروع حوالي 1.099 مليار دولار من تمويل سوناطراك الخاص وقد استلمت سوناطراك المشروع في سنة 2010.²

ومن خلال عرضنا لأهم العقود التي تربط سوناطراك بشركائها، يتبين لنا أهمية عقود الشراكة بالنسبة لشركة سوناطراك والاقتصاد الجزائري ككل، لكونها شاملة لجميع جوانب (الاستكشاف، الإنتاج، النقل، التسويق)، هذا فضلا عن امتدادها لفترات طويلة، مما يسمح بضمان إيراداتها على المدى البعيد.

الفرع الثاني: نتائج الشراكة النفطية عبر مختلف مراحل الصناعة النفطية

1- نتائج الشراكة النفطية في مرحلة البحث والتنقيب:

لقد حققت شركة سوناطراك ومنذ البدء في تطبيق قانون 14/86 وإلى غاية سنة 2013، (98) عقد شراكة مبرما بينها وبين شركائها الأجانب، في مجال البحث والتنقيب³. ولقد حققت هذه العقود تطورا كبيرا في عدد الآبار المكتشفة كما يوضحه الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18)

عدد الآبار المكتشفة من النفط لسنوات 2000-2014

معدل سنوي (2000-2014)	جهد إجمالي	جهد خالص	جهد في إطار الشراكة
آبار المكتشفة	212	127	85
معدل النجاح	23%	21%	2%
آبار مكتشفة سنة 2014	22	18	4

المصدر: بالاعتماد على تقرير شركة BP لسنة 2014.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن عدد الآبار المكتشفة بجهد خالص خلال فترة (2000-2014) قدرت بـ 127 بئراً بمعدل نجاح 21%، بينما تطور عدد الآبار المكتشفة بمساهمة الشركات الأجنبية إلى 212

¹ - بشكيط سهام، مرجع سابق، ص 144.

² - بن عزوز محمد، مرجع سابق، ص 262.

³ - Sonatrach, *Revue de Sonatrach Upstream News*, N°9 Mai 2013, P.16.

بئراً وبمعدل نجاح 23%، وهذا يعكس أهمية الشراكة النفطية في توسيع عدد الآبار المكتشفة لشركة سوناطراك الجزائرية.

2- نتائج الشراكة النفطية في مرحلة الإنتاج:

قامت شركة سوناطراك بعدة عقود شراكة في مجال إنتاج النفط، والجدول رقم (19) يوضح أهم الإنجازات المحققة في جانب الإنتاج خلال الفترة 2000-2014:

الجدول رقم (19)

حجم إنتاج سوناطراك النفطية للسنوات 2000-2014
الوحدة: (ألف برميل/يوم)

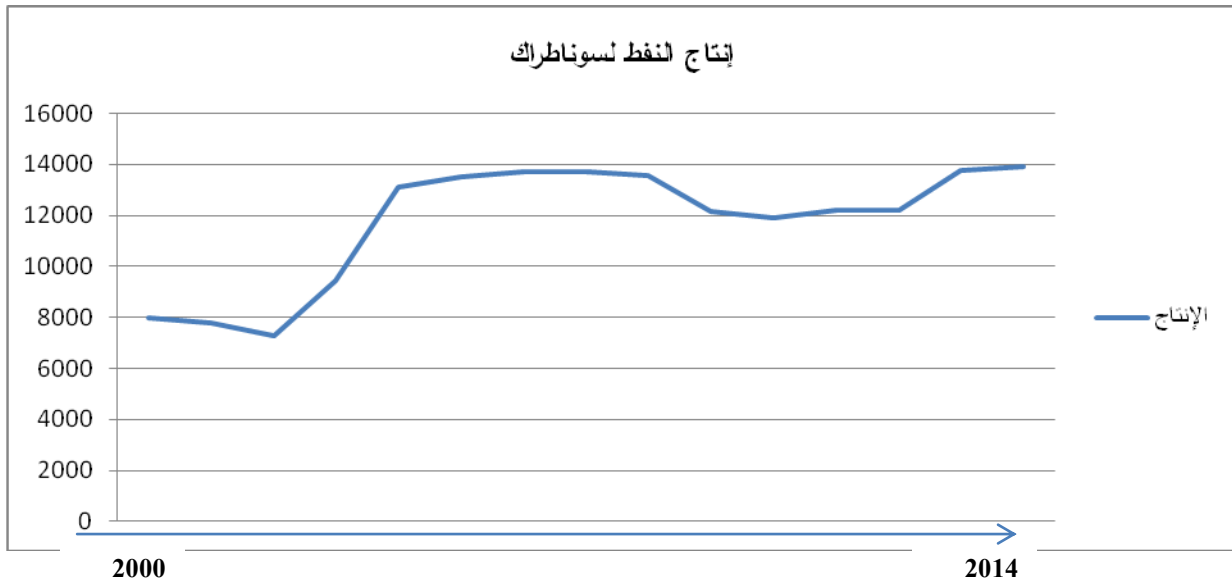
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج	7960	7766	7299	9424	13114	13520	13688	13716
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	-
الإنتاج	13560	12160	11898	12200	12200	13750	13890	-

المصدر: إحصائيات BP لسنة 2014.

ويمكن التعبير عن تطور قيمة الإنتاج النفطي لسوناطراك بالاعتماد على الشراكة خلال الفترة الممتدة من (2000 - 2014) من خلال الشكل رقم (19):

الشكل رقم (19)

تطور حجم الإنتاج لسوناطراك النفطية للسنوات 2000-2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (19).

يتضح من الشكل رقم (19) أن إنتاج شركة سوناطراك النفطية الجزائرية قد عرف تزايداً مستمراً ابتداء من سنة 2003 لغاية سنة 2007 حيث وصل الإنتاج إلى 13716 ألف برميل لليوم، وذلك بفضل جهود الشركة التي قامت بها الجزائر والتي أدت إلى زيادة العدد الكلي للآبار المنتجة، لتأخذ بعدها في الانخفاض

وتستقر عند حجم إنتاج قدر ب 12200 ألف برميل لليوم سنة 2011، لترتفع بعدها إلى غاية الثلاثي الأخير من سنة 2014 الذي شهد انخفاض نسبي في معدلات الإنتاج نتيجة الصدمة البترولية التي شهدها العالم.

3- نتائج الشراكة النفطية في مرحلة النقل:

لقد حققت سوناطراك من خلال الشراكة عدة مشاريع للنقل نذكر منها:¹

- إنجاز مشروع ميدغاز الذي يغطي 8 مليار م³ في السنة، والذي بدء العمل به في 2011/4/1م، ينطلق المشروع من محطة بني ساف في الجزائر وصولاً إلى ألميريا في إسبانيا، ويبلغ طول الجزء البحري من خط طوله حوالي 2000 كيلومتر وبقطر 24 بوصة وعلى عمق يصل إلى 2160 متراً، تحت سطح البحر ويتكون الجزء البري من المشروع في مرحلته الثانية من أنبوب بقطر 48 بوصة يبدأ من سوقر إلى أرزيو بطول 218 كلم؛

- إنجاز مشروع قالسي الذي يغطي -بقدرته ابتدائية- 8 مليار م³ في السنة، والذي بدء العمل به في سنة 2014، يبدأ من منطقة القالة في الجزائر إلى كاغلياري عند جزيرة سردينيا بطول 280 كم وبقطر 24 بوصة وعلى عمق يصل إلى أولبيا على اليابسة بطول 300 كلم وقطر 22 بوصة في المغمورة التي يصل عمق مياهها إلى 900 متر؛

- إنجاز مشروع نقل الغاز عبر الصحراء الكبرى الذي يغطي ما بين 18 إلى 20 مليار م³، في السنة والذي ستكون أول كمية متوقعة منه في 2015، يمتد خط أنبوب الغاز الطبيعي من منطقة "واري" في نيجيريا إلى "بني صاف" في الجزائر بطول إجمالي يصل إلى 4188 كلم.

4- نتائج الشراكة النفطية في مرحلة التكرير والتمميع:

كانت لمشاريع الشراكة بين سوناطراك والشركات الأجنبية العديد من الإنجازات في جانب تكرير وتمميع النفط، ولعل من أحدثها مايلي:²

- مشروع مصفاة تكرير في تيارت: وهو مشروع مصفاة تكرير متطورة، تملك سوناطراك حصة 65% منه، تبلغ طاقته الإنتاجية 300 ألف برميل/يومياً، بدأ تنفيذ المشروع سنة 2014؛

- مشروع توسيع مصفاتي سكيكدة وأرزيو: للرفع من الطاقة التكريرية في المصافي الجزائرية، حيث تم رفع طاقة مصفاة سكيكدة- أكبر مصفاة في الجزائر- من 300 ألف ب/يومياً إلى 360 ألف ب/يومياً، ومصفاة أرزيو من 50 ألف ب/يومياً إلى 87 ألف ب/يومياً، تم إنجاز المشروع سنة 2014.

¹- Activité Transport par canalisation, **Rapport 2014 [on-line]**, N° 41, P.23. disponible sur :<<http://www.sonatrach-dz.com/NEW/arabe/transport-par-canalisations.html>>, (consulté le :22/10/2014).

²- IBID, P.24.

5- نتائج الشراكة النفطية في مرحلة التسويق والتوزيع:

تمثلت أهم نتائج وإنجازات شركة سوناطراك من خلال الشراكة، في جانب نشاط المصب المتمثل في التسويق والتوزيع، في توسيع الصادرات النفطية الجزائرية لتصل إلى حوالي 30000 دولار للبرميل سنة 2014 خصوصا في ظل عقود الامتياز الحديثة، حيث أصبحت المنتجات النفطية وتسويقها نشاطا حرا يضمن خلق قيمة إضافية، من خلال إنشاء وتطوير مواقع التوزيع النهائية للنفط، في بريطانيا وإسبانيا وإيطاليا، مع إنشاء فروع تجارية متخصصة والتي تقوم بتمويل الأسواق الآسيوية والأمريكية بمنتجات نفطية قليلة التلويث كالبنزين الخالي من الرصاص، وبأسعار جيدة.

يمكن القول بأن شركة سوناطراك الجزائرية، قد تزايدت مساهماتها الفعالة والعديدة في تطوير قطاع البترول الجزائري، من خلال تكثيف عقود الشراكة مع الشركات البترولية العالمية، والدور الذي لعبته هذه العقود في تطوير مجالات الاستكشاف والبحث والاستغلال كنشاطات قبلية، وكل النشاطات البعدية المرتبطة بعملية توزيع وتسويق وصناعة التكرير، وهي تستمد أهميتها من خلال الاحتكاك بالخبرات العمالية، وتفعيلها لدور البحث والتطوير، وبفضل احتكارها لتكنولوجيا عالية الأداء، خاصة في مجالات الحفر، وهو دور لعبته منذ حفر الآبار البترولية الأولى في منتصف خمسينات القرن السابق خلال سنوات الاحتلال الفرنسي، وقد تعزز هذا الدور أكثر في إطار عقود الشراكة بموجب قوانين المحروقات.

المطلب الخامس: سوناطراك وقوى التنافس النفطية

تنشط شركة سوناطراك في سوق نفطية عالمية تسودها المنافسة الفائقة، لذا تحاول الشركة التحكم في هيكل المنافسة النفطية، من خلال رصد ومتابعة القوى التنافسية الخمس لـ (PORTER) الخاصة بالصناعة النفطية التي تعمل فيها، والتي من شأنها أن تحدد ربحية الشركة في الصناعة، وتتمثل هذه القوى في:¹

1- **المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة:** تعتبر شركة سوناطراك محتكرة لصناعة المحروقات الجزائرية لكن هذا لا يعني أنها لا تواجه منافسة، فاحتكارها يقتصر على إنتاج المحروقات الأولية، وبعض مشتقات المحروقات، لكن هناك منافسة -ولو بالشكل الضئيل- على مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كبعض أنواع الزيوت الأجنبية وصناعة المطاط التي تنتجها شركة (Total) الفرنسية، والتي تتميز بالجودة العالية، خاصة وأن النشاط الأمامي لسوناطراك يتميز بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما يدفعها للتكامل العمودي الخلفي والذي يعمل على تعزيز مركزها التنافسي من خلال ميزة التكلفة الأقل التي

¹ - حران عبد القادر، "التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، 2012، ص127.

تضعها في وضعية تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين، مما يخفف عنها شدة المزاومة في الصناعة هذا على المستوى الوطني، أما على المستوى الدولي، فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات، والتي تتميز بالمنافسة.

2- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة: يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة على قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها أو الاستراتيجية، فشركة سوناطراك ليست شركة ذات أسهم فقط، بل شركة وطنية ذات أسهم، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية (التشريعية)، كذلك ما تلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري، ولذلك لم يتم فتح القطاع أمام المنافسة التامة بإصدار الأمر 10/06 المؤرخ في 29 جويلية 2006 الخاص بتقاسم الأرباح بنسبة 51% للجزائر على الأقل، مقابل 49% لشركائها على الأكثر، فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، من الأمور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك، خصوصا في ظل عقود الشراكة التي تتيح فرص التكامل العمودي الخلفي لشركة سوناطراك، والتي تعتبر حاجزا قويا للدخول، وذلك من خلال ضخامة رؤوس الأموال التي يتطلبها، وخاصة في الأنشطة الخلفية ذات التكاليف الباهظة مما يعني ضخامة حجم النفقات الثابتة، وكذلك من ناحية الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم) التي تضيفها مشاريع الشراكة والتكامل العمودي لشركة سوناطراك.

3- تهديد السلع البديلة: عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاقوية، فتهديد السلع البديلة منتجاتها يكمن في الطاقة البديلة (الطاقات المتجددة، النووية، الزيوت الصخرية... الخ)، وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل، أما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق، فالمنتجات النفطية بصفة عامة من المنتجات التي لا تخضع للإحلال، وبذلك لا يمكن استبدالها بسلع أخرى، هذا بغض النظر عن اعتبارات أخرى مثل السعر، فمن خلال تقادي ازدواجية الهوامش التي تستمدتها سوناطراك من تكامل أنشطتها عموديا (خلفيا وأماميا) عن طريق الشراكة، أصبحت منتجاتها تتميز بانخفاض السعر، مما ينجم عنه حصانة ضد السلع البديلة، خاصة إذا كانت المرونة السعرية عالية.

4- قوة تفاوض الموردين: يعتبر المورد الطرف المساهم في إمدادات الشركة بعناصر الإنتاج بصفة عامة وتمثل عناصر الإنتاج في شركة سوناطراك في (رأس المال، العمل، المعدات التكنولوجية) وكل ما يساهم في العملية الإنتاجية كغيرها من الشركات، لكن أهم عناصر الإنتاج في سوناطراك هي الثروات الموجودة في باطن الأرض، فاستخراجها هو إنتاج بحد ذاته، وتكمن قوة تفاوض الموردين بالنسبة لسوناطراك في أصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الأجنبية، والتي تميز القطاع الخلفي، خاصة وأن هذا الأخير يتميز بمتطلبات رؤوس أموال ضخمة، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه، كما أن الاحتكار النسبي لشركة سوناطراك، وعقود الشراكة التي تبرمها، تتيح لها إمكانية التكامل

العمودي الخلفي، كأحد الضمانات لعناصر الإمداد، وبذلك تتفادى الشركة المفاوضات بينها وبين المورد سواء من ناحية السعر أو من ناحية أوقات التسليم.

5- قوة مساومة الزبائن: يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى شركات أخرى، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها، ولسوناطراك سوقان، سوق دولية، وسوق محلية (وطنية)، حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الأولى إما عن طريق كارتل الأوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل بالنسبة للبترول، أو عن طريق اتفاقيات ومعاهدات بالنسبة للغاز، أما عن السوق الوطنية، فهي محتكرة من طرف المؤسسات الوطنية التابعة لسوناطراك مثل نפטال، وفي ظل عقود الشراكة وما تنتجه من تكامل عمودي أمامي لشركة سوناطراك مع شركات نفطية أجنبية متميزة، فإن هيكل التكلفة سينخفض من خلال اختزال هامش الربح الذي كان من الممكن للوسيط ربحه (تفادي ازدواجية الهوامش)، وبالتالي تتميز منتجات سوناطراك بالسعر المنخفض والذي لا يقبل المساومة.

وفي ظل السعي المتواصل من شركة سوناطراك للتحكم في قوى بيئة التنافس النفطي، تبرز العديد من الشركات النفطية العربية والأجنبية العالمية، التي تحاول من جهة اغتنام الفرص النفطية المتاحة، ومن جهة أخرى فرض تهديدات تنافسية على شركة سوناطراك وباقي الشركات العالمية التي تنشط في مجال الصناعة النفطية، والتي أختارنا من بينها شركة (PDVSA) الفنزويلية، وشركة (KNPC) الكويتية، وسنعرض في الجدول رقم (20) بعض العناصر والمؤشرات التي يمكننا من خلالها مقارنة الإمكانيات النفطية، ومختلف نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة الجزائرية (Sonatrach)، وشركة (PDVSA) الفنزويلية، وشركة (KNPC) الكويتية.

الجدول رقم (20)

مقارنة بين (KNPC، PDVSA، SONATRACH) لسنة 2014

شركة KNPC	شركة PDVSA	شركة SONATRACH	الشركة المؤشر
3 أكتوبر 1960	19 أبريل 1960	31 ديسمبر 1963	تاريخ النشأة
ثقيل	ثقيل جدا	خفيف	نوع النفط
185 بئر	890 بئر	212 بئر	عدد الآبار المكتشفة
101500 ألف ب/ي	296501 ألف ب/ي	13960 ألف ب/ي	احتياطي النفط الخام
18 ناقلة	18 ناقلة	02 ناقلة	ناقلات النفط
936 ألف ب/ي	1086 ألف ب/ي	741.9 ألف ب/ي	مصافي البترول
1430 ألف ب/ي	1562 ألف ب/ي	790 ألف ب/ي	الصادرات النفطية

المصدر: من إعداد الطالب.

يبين الجدول رقم (20) مختلف الإمكانيات النفطية الخاصة بالشركة الجزائرية (Sonatrach)، وشركة (PDVSA) الفنزويلية، وشركة (KNPC) الكويتية، والتي يمكن من خلالها التعرف على مكانة شركة سوناطراك ضمن السوق النفطية العربية والعالمية لسنة 2014 من خلال عدة مؤشرات كمايلي:

1- نوعية النفط:

هناك اختلاف بين نوعية النفط للشركات الثلاثة، بسبب الموقع الجغرافي وجيولوجية الأرض، حيث تتميز شركة سوناطراك بالنوع الخفيف من النفط بدرجة API (35-38)، أما نفط شركة (KNPC) الكويتية فهو من النوع الثقيل والمتوسط بدرجة API 35 وما أقل، أما بالنسبة لنفط فنزويلا فهو من النوع الثقيل جدا بدرجة API 25 وما أقل، وعليه فإن النوع الثقيل جدا من النفط للشركة الفنزويلية، يمكن من وجود أرضية جيدة للصناعة البتروكيمياوية (مرحلة المصب) فضلا عن قيام صناعة النفط على السطح، وتتبع صناعة نفط في الشركة الكويتية نفس مسار سابقتها والتي يندرج نوع نفطها ضمن النفط الثقيل والمتوسط، أما بالنسبة لشركة سوناطراك فإن نوع نفطها خفيف جدا، مما ركز صناعتها على مرحلة المنبع دون مرحلة المصب مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.

2- عدد الآبار المكتشفة:

تحتل شركة سوناطراك المرتبة الثانية في عدد اكتشافات الآبار بـ 212 بئراً، بعد شركة (PDVSA) الفنزويلية والتي تحتل المرتبة الأولى في عدد اكتشافات الآبار بـ 890 بئراً، وتحتل شركة (KNPC) الكويتية المرتبة الأخيرة- المرتبة الثالثة- في عدد الآبار بـ 185 بئراً.

3- احتياطي النفط الخام:

تحتل شركة (PDVSA) الفنزويلية المرتبة الأولى في جانب احتياط النفط بـ 296501 ألف ب/ي وتحتل شركة (KNPC) الكويتية المرتبة الثانية في الاحتياط بـ 101500 ألف ب/ي، بينما تحتل شركة سوناطراك الجزائرية آخر مرتبة في احتياط النفط بـ 13960 ألف ب/ي.

4- نقل النفط الخام:

تأخذ الشركة الفنزويلية (PDVSA) والشركة الكويتية (KNPC) الصدارة في نشاط النقل بالأنابيب للنفط الخام بـ (18 ناقلة)، وهذا راجع إلى موقعهم الجغرافي، حيث تعتبر أمريكا الشمالية أول وجهة تصدير للشركة الفنزويلية وبوابتها الرئيسية، بينما تعتمد الشركة الكويتية على الناقلات أكثر من اعتمادها على الأنابيب لابتعادها عن مختلف قارات التصدير، بالإضافة إلى تميزهم بازدياد صناعة النفطية على البحار واليابسة الشيء غير المتوفر لشركة سوناطراك، التي تحوز على ناقلتين فقط.

5- مصافي البترول:

عملت شركة (PDVSA) الفنزويلية على إنشاء عدة مركبات تكريرية وهي تحتل المرتبة الأولى في جانب التكرير ومصافي البترول بقيمة 1086 ألف ب/ي، وتعد مصفاة تكرير "لاكروز ماريكو" أكبر مصفاة تكرير للشركة، أما بالنسبة لشركة (KNPC) الكويتية فهي تأتي في المرتبة الثانية في اهتمامها بمصافي التكرير بقيمة تقدر بـ 936 ألف ب/ي، حيث تعد مصفاة تكرير الأحمدية أكبر مصفاة للشركة، في حين تأخذ شركة سوناطراك الجزائرية آخر الترتيب، بسبب عدم اهتمام الشركة الجزائرية بالاستثمار في مرحلة المصب المتعلقة بإنشاء مصافي التكرير، وهذا رغم الجهود المبذولة لإنشاء مركب جديد في أدرار سنة 2007 للزيادة في قدرة التكرير بمرور الزمن حيث قدرت قيمة التكرير بـ 741.9 ألف ب/ي، وتعد مصفاة تكرير سكيكدة أكبر مصفاة للشركة.

6- الصادرات النفطية:

تركز الشركة (PDVSA) الفنزويلية كثيرا على مرحلة المصب أي مرحلة التكرير والصناعة البتروكيمياوية بقصد توسيع الصادرات، الأمر الذي حولها الصدارة في حجم صادرات النفط بقيمة 1562 ألف ب/ي، تليها شركة (KNPC) الكويتية بقيمة 1430 ألف ب/ي أما شركة سوناطراك فهي في المرتبة الأخيرة في الصادرات النفطية بقيمة 790 ألف ب/ي.

وعلى الرغم من المنافسة الفائقة التي تواجهها شركة سوناطراك الجزائرية في مجال الصناعة النفطية إلا أنها تبقى تحوز على عدة مزايا تنافسية، كالقرب من الأسواق الدولية (تخفيض تكلفة النقل)، وعدة مزايا تنافسية أخرى، تستمدتها من عقود الشراكة التي تزيد من كفاءتها الإنتاجية.

المبحث الرابع: التمكين الإداري والتميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

سنركز في هذا المبحث على أهم مدخلات ومخرجات التمكين والتميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل وصولاً إلى تحديد الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق التميز في الشركة المبحوثة، حيث إنه ومن خلال الاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلات التي أجريناها* وبالاستناد إلى الوثائق التي تم الاطلاع عليها، تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات، التي ساعدتنا في وضع نظرة تحليلية لأبعاد الدراسة في الشركة وارتأينا أن يكون تقديمها على النحو الآتي:

المطلب الأول: مدخلات التمكين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

هناك عدة مدخلات للتمكين تم التطرق إليها سلفاً في الإطار النظري للتمكين، وسنحاول فحص أهم المدخلات التي تعكس مستويات التمكين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كمايلي:

1- الكفاءة في العمل:

تحرص المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل على زيادة شعور العاملين بالكفاءة والمهارة، وذلك من خلال عقدها لعدة دورات تدريبية داخلية بمركز التحسين والتطوير للشركة، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً بنسبة (50,5%) في المؤسسة لتوفر الإمكانيات والوسائل من خلال (المحاضرات، دراسات الحالة، المحاكاة)، بالإضافة إلى عدة دورات داخل الوطن بالاعتماد على (المعهد الوطني للبترول، مركز نفطو غاز، تجمع المعهد الجزائري للبترول) بنسبة (37,8%)، ودورات في عدة شركات أجنبية متخصصة نذكر منها (LANDMARK, BOOTS& COOTS, DRO) بنسبة (11,7%)، كما تتوفر الدورات التدريبية بين قصيرة المدى وطويلة المدى بالداخل والخارج حول عدة وظائف إدارية منها (مهارات الاتصال، فرق العمل، اللغات، الإعلام الآلي، الاقتصاد البترولي، الجباية البترولية...الخ)، وعدة وظائف تقنية مثل (الحفر، الصيانة، الاستغلال، الحفر، التخزين...الخ).

كما نشير إلى أن المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل في سنة 2014 ركزت اهتمامها على تدريب الإطارات بنسبة (56%)، بينما لم تبلغ هذه النسبة لدى أعوان التحكم (37%) لنفس السنة، في حين لم تتعد هذه النسبة (7%) من أعوان التنفيذ، وهذا ينقص من مستوى كفاءة العمل لدى العمال في المستويات الدنيا والوسطى لكونهم الفئة المعنية بدرجة أكبر بالتمكين، بالإضافة إلى أنه وعلى الرغم من

* - مقابلة مع السيد عثمانى مداني، رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية بالمديرية الجهوية للإنتاج -حاسي الرمل-، بتاريخ: 2015.01.13.

ارتفاع الميزانية المخصصة لزيادة معارف ومهارات العمال حسب الوثائق الرسمية للشركة (التقارير السنوية الشاملة، التقارير المالية السنوية، ميزانيات الموارد البشرية السنوية)، فإن نشاطات التدريب التي تقوم بها الشركة تعتبر تكاليفاً، ولا يعبر عنها أبداً بمصطلح الاستثمار¹.

2- الاستقلالية:

يتميز أنموذج عمل المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل بتطبيق أسلوب فرق العمل الذي يتكون من (5 إلى 20 عضو)، وذلك نظراً لخصوصية قطاع النفط الذي يقوم على فرق العمل في إدارة المشاريع، فنجد أن الإدارة تمنح الاستقلالية المناسبة لأداء عمل الفريق بكل كفاءة واقتدار، حيث إن استقلالية الفريق تعمل على خلق الدافعية والرقابة الذاتية، ورفع الروح المعنوية للعمال، فالعمال وخصوصاً في مصنع (جبل بيسا) الذي يتوفر على مخبر خاص مهمته استخراج ومعالجة الغاز الطبيعي والغاز المميع والغاز السائل، خضعوا لدورات تدريبية حول تقنيات المبادأة والتفكير خارج الصندوق بمركز (Weatherford) بدبي، مما مكنهم من أخذ الاستقلالية في تحديد طريقة العمل وطريقة إنجاز المهام المنوطة بهم والنتائج التي يمكنهم الوصول إليها.

3- المشاركة:

تتسم الإدارة ببعض الأساليب اللامركزية كون الشركة مقتنعة بالدور الفعال للعاملين وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات كوسيلة لدفعهم للعمل من خلال زيادة إحساسهم بالثقة في قدراتهم. وهذا ما يتأكد من خلال تشجيع فكرة (العامل المالك)، حيث يكون كل عامل مديراً، وكل مدير عاملاً، ويُمنح العامل الحق في مساءلة كل مدير أو عامل على أسس من الموضوعية تخدم مصلحة الشركة، من خلال مجلس استشاري منتخب من العمال يجتمع مع الإدارة العليا مرة كل أسبوعين، له الحق في مساءلة أفراد الشركة دون أي تردد أو تحفظ، ففي إحدى المرات تعرض أحد المسؤولين بالشركة إلى استجواب هذا المجلس، وهذا يدل على مستوى متقدم من المشاركة التي تفضي إلى الشعور بتحمل المسؤولية لدى العمال، كما أن الشركة تُتيح للمهندسين حق المشاركة في تحديد المواصفات والتفاوض مع الموردين، وحتى إمكانية اتخاذ قرار الشراء النهائي لبعض متطلبات إنجاز مشاريع الشركة.

4- التحفيز:

تسعى المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل إلى توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين بها والمحافظة عليهم، خصوصاً في ظل سعي الكثير من الشركات الأجنبية المنافسة لاستقطابهم والاستفادة

¹ - Sonatrach Direction hassi r'mel, **Bilan ressources humaines**, exercice 2014, P.24.

من قدراتهم وخبراتهم وهذا ما يشكل تهديدا وخطرا قائما للشركة في حالة مغادرتهم، فبالإضافة إلى الأجور العالية تقدم الشركة المبحوثة عدة تحفيزات معنوية لأجل تمكين عمالها، حيث تعتمد الشركة منذ جانفي 2010 على مبدأ (المساهمة/المكافأة)، بمعنى مكافئة كل عامل بالاستناد إلى مدى مساهمته في العمل دون الاعتماد على قيمة ثابتة للأجر، بالإضافة إلى سعي الشركة إلى تقليص الفوارق في الأجور والرواتب بين العمال في المستويات الإدارية المختلفة، كما أن الشركة لاتضع تمييزا بين العمال سواءً بالنسبة للنادي في جانب الإفطار، أو بالنسبة لمواقف السيارات في الشركة مما يساهم في تعزيز مشاعر الارتياح لدى العمال والشعور بالتمكين.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك العديد من الممارسات الحديثة التي وجدناها تتوازي ومدخلات التمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، والتي من بينها الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين أعضاء فرق العمل بشكل طبيعي وطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل وتقديم الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى التوجه نحو تطبيق ممارسة "الإدارة على المكشوف" التي يتم من خلالها كشف جميع الأمور أمام العاملين خصوصا المالية منها دون أية أسرار، كما لاحظنا أن الشركة تطبق الإدارة بالتجوال من خلال تنقل المسؤولين إلى المستويات الدنيا دون القبول في مكاتبهم لزرع الثقة الإدارية.

المطلب الثاني: مخرجات التمكين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

بالإضافة إلى فحصنا لمداخلات التمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، سنحاول تمحيص واقع آثاره ومخرجاته العملية في المديرية، حيث إنه ومن خلال ما لمسناه من المعاشية الميدانية في الشركة محل الدراسة من توزيع للسلطات ومنح المرؤوسين الحق في التصرف والمشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، فإن كل هذه المدخلات المرتبطة بالتمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، كانت لها جملة من المخرجات السلوكية والتنظيمية التي نلخصها كمايلي:

1- تنمية روح الانتماء والولاء:

من خلال المعاشية الميدانية وبالاعتماد على دراسة سابقة قمنا بها في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تبين أن للتمكين الإداري مخرجات كبيرة في جانب انتماء وولاء العمال للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، من خلال ما لمسناه من استعداد لدى العاملين للوقوف

خلف أهداف الشركة وغاياتها والاستعداد لبذل أكبر جهد من أجل تحقيق المطلوب، حيث يستغرق العاملون في بعض الأحيان أوقاتاً إضافية في العمل طوعاً لإنهاء بعض المهام الضرورية.

2- شعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي:

حيث وجدنا أن المعدل السنوي لتسريح العاملين بالشركة لا يتجاوز 1%.

3- الرفع من مستوى أداء العاملين:

يلعب التمكين دوراً كبيراً في زرع الثقة التنظيمية، وتفجير الطاقات الإيجابية الكامنة لدى العاملين وتمتين نقاط القوة لديهم حيث تزايدت إنتاجية العامل بحوالي 20% سنة 2014 وذلك بالمقارنة مع سنة 2009.

4- شعور العمال بقيمة العمل:

حيث إن قيام الشركة بالعديد من الإجراءات الهادفة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي من بينها تحويل تسمية قسم تسيير الموارد البشرية إلى قسم إدارة الكفاءات، كان لها مخرجاتها الإيجابية على سلوك العاملين من خلال شعورهم بالسيطرة على مهام العمل والتأثير على نتائجه ونتائج الشركة ككل.

5- زيادة الإنتاجية:

حيث إن الشركة في زيادة مستمرة للإنتاجية اليومية بالمقارنة مع السنوات السابقة، من خلال إتاحة الفرصة للتفكير الخلاق والمبادأة.

المطلب الثالث: مدخلات التميز للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

في الحقيقة توجد العديد من المدخلات الخاصة بالتميز التنظيمي، والتي يمكن الوقوف على واقعها في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، ولكننا سنقتصر على فحص أهم مدخلات التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة، والتي تم اعتمادها في أنموذج الدراسة كمايلي:

1- تميز الاستراتيجية:

يسعى أعضاء الإدارة العليا إلى بذل أقصى الجهود من أجل وضع التخطيط والتوقعات، والرؤية الاستراتيجية بدقة ووضوح، والعمل على ترجمتها إلى سياسات وبرامج، ونشرها على مستوى المصالح والفروع والعاملين ككل، وقد وجدنا أن الرؤية هي رؤية مؤسسية ثابتة وليست رؤية مدراء، أي إنها طموح لا يتغير ولا يزول بتغير المدراء، لمسنا أيضاً أن الشركة تسعى للقيام بسلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التميز في الأداء الذي يوازي أو يفوق أداء المنافسين، من خلال تضمين بعض المشاريع الطموحة في استراتيجية الشركة والتي تتمثل في البحث عن إنتاج منتجات بديلة-طاقات بديلة- تكون كطاقات متجددة

ونظيفة تستجيب ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية وتتماشى بسلاسة مع تحقيق أبعاد التنمية المستدامة والوصول إلى التميز المستدام.

2- تميز المرؤوسين:

تعتقد إدارة الشركة بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط الشركة الذي يعتمد بالخصوص على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والمهارات المتخصصة في مجال الصناعة النفطية والتي تتطلب توشي التركيز والحذر الشديد أثناء تأدية العمل، حيث إن ارتكاب أي خطأ في مثل هذا النشاط تكون عواقبه وخيمة على الشركة والمجتمع ككل. حيث نجد أن أغلب العاملين بالشركة قد خضعوا للعديد من التدريبات والتكوينات داخل الجزائر وخارجها من أجل توسيع العمل وجعل العمال قادرين على شغل أكثر من منصب في الشركة، مما مكنهم من القدرة على حل المشكلات التنظيمية العارضة، بالإضافة إلى تمتعهم بالمرونة في التعامل والعمل بروح الفريق، كما أن نسبة 1% من العاملين لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق*، بالإضافة إلى أن سياسة إدارة الموارد البشرية-المرؤوسين- في الشركة تستبعد توظيف الحاصلين على تقديرات جامعية ممتازة، لاعتقادها بأنه لم يكن لديهم متسع من الوقت لبناء علاقات اجتماعية جيدة أثناء دراستهم الجامعية، وتأخذ مؤشرا لعدم استعدادهم للمشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق وتشكيل العلاقات غير الرسمية التي تؤدي إلى التميز التنظيمي.

3- تميز الهيكل التنظيمي:

تعمل الشركة على تقليص عدد المستويات الإدارية عموديا، وإعطاء المرونة والكفاءة لخطوط الاتصال من خلال عقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتبادل المعلومات بالإضافة إلى وجود خط هاتفي بين كل مصلحة ومصلحة، حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة وتتوفر المعلومات في حينها.

كما تعمل الشركة على النقل من وحدة الأوامر وتوسيع نطاق الإشراف بزيادة عدد العاملين وتقليل عدد المديرين، مما أفسح المجال للشركة للتوجه نحو الهيكل التنظيمي الهرمي المنبسط، ونظرا لطبيعة عمل الشركة الذي يقوم على إدارة المشاريع وفق فرق العمل التي تعمل وفق خط أفقي وفي مستوى تنظيمي واحد، فإن عملية الاتصال تسير بشكل متوازي يسهل من عملية التنسيق والتعاون بين العاملين، والاتجاه نحو تحقيق أهداف الشركة والوصول إلى التميز التنظيمي.

* - يعني التفكير بشكل مختلف عن التفكير التقليدي المحدد والجامد، ولا يستطيع فعل ذلك إلى الأفراد المتمردون عن الروتين الذين لديهم رغبة في التميز ومواجهة التحديات.

4- تميز القيادة:

لاحظنا أن القادة في الشركة يتميزون بنوع من الإيثار والتسامح وينظرون للمرؤوسين على أساس أنهم أصول يجب الاستثمار فيها وليسوا خصوما، من خلال بحثهم عن فهم حاجاتهم وتلمس مشاعرهم، وخلق القدرة لديهم على استلهاهم سيناريوهات مختلفة للمستقبل التنظيمي، كما أن القادة في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل يفعلون أكثر مما يتكلمون، ويطبقون مبادئ الإدارة بالتجوال.

إذن يمكن القول أن المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تتوفر لديها الحد الأدنى من ضروريات تحقيق الكفاءة القيادية من خلال التأثير على المرؤوسين بأقل جهود ممكنة، حيث تُغيب الأنظمة البيروقراطية المتشددة التي تحكم الرقابة على العاملين وتحل محلها المرونة التي توجه أهداف المرؤوسين نحو الهدف وتزرع الثقة التنظيمية بين أعضاء التنظيم.

5- تميز الثقافة التنظيمية:

أول شيء يتسلمه الموظف والزائر لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل هو كتيب عن الشركة ومختلف أعمالها ووظائفها ومختلف القوانين واللوائح التي تحكمها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية للشركة على تعزيز روح العمل الجماعي وترسيخ مبادئ التدريب والتعليم المستمر، مع وجود سياسة مكتوبة، معلنة وواضحة لدى جميع العاملين بها، تضمن استقرار الهدف وتحقيق المهام المشتركة التي تربط أجزاء الشركة ببعضها البعض، كما تعكف ثقافة الشركة على الالتزام باللوائح التنظيمية والمواثيق الأخلاقية، واحترام المبادئ البيئية والمتطلبات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وخصوصا التركيز على بناء علاقات جيدة مع الأطراف أصحاب المصلحة تكون كئيبة ملائمة ومواتية تؤازر وتؤيد تحقيق التميز التنظيمي.

إذن تدرك الشركة المبحوثة أهمية وفعالية وجود مهام مشتركة، وضرورة إعلام العاملين بها، لضمان الفهم الكامل لرسالة الشركة، وتفعيل التعاون بين كافة العاملين، والوصول إلى شعورهم بالهوية التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الرابع: مخرجات التميز للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

إن حرص الشركة على التميز من خلال الأبعاد المفحوصة للتميز التنظيمي كان له العديد من الانعكاسات الإيجابية على مختلف الوظائف التي تقوم بها الشركة (تسويق، مالية، إنتاج... الخ)، كما كان له جملة من المخرجات الإيجابية في جانب تحسين العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

حيث تقوم الشركة بجهود مدروسة ومتناسقة لتُحقق تميزا واضحا في نتائجها من خلال اهتمامها بأبعاد (مدخلات) التميز التنظيمي، وحققت الشركة بذلك نتائج مشجعة في هذا المجال سنة 2014 وذلك

بالمقارنة بسنة 2013. بزيادة نسبة الإنتاجية بـ 30% وتخفيض وقت أداء العمليات إلى النصف بالمقارنة مع سنة 2013، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة في الإنتاج بـ 02%، وزيادة حصة الشركة في السوق بنسبة 6%. هذه النتائج تؤكد على مدى أهمية تبني أبعاد التميز التنظيمي في تحسين الإنتاجية والجودة وتدعيم المركز التنافسي للشركة.

إن نستنتج أن المنهج الذي تطبقه الشركة في مجال التميز التنظيمي، هو منهج متطور يتماشى والاتجاهات الحديثة لنماذج العمل وثبته الشركة من خلال حصولها على عدة شهادات للجودة والتميز من بينها (ISO14000، ISO26000، ISO 18000 الخ)، كما أن واقع الممارسة الفعلية يشير إلى الكثير من جوانب القوة في نظام التميز الذي تتبعه الشركة حاليا سواء من حيث (القيادة، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية)، من خلال مخرجاته المتميزة والمتمثلة في رفع مستوى جودة منتجات الشركة، وزيادة حصتها السوقية وقوة مركزها التنافسي، مع زيادة أرباحها سنة بعد أخرى وهذا ما تؤكد الزيادة في رقم أعمالها لسنة 2014.

المطلب الخامس: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تؤمن الشركة المبحوثة بثقافة التمكين الإداري وتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لزرع بذوره ومبادئه، كما تعكف على إجراء دورات متخصصة في التمكين، حيث نجد أن ما نسبته 08% من عينة الدراسة قد استفادوا من برامج تدريبية متخصصة في ممارسات العمل الجماعي، وتقنيات الاتصال الفعال، وكيفيات إشراك العمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بالإضافة إلى توسيع مدركاتهم نحو تفويض السلطات وإثراء الصلاحيات والمهام.

إن المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل من خلال الاهتمام بمرؤوسيهما باعتبارهم كفاءات، تركز على رصد المخصصات المالية الكافية لمنح تدريبهم في الخارج وتزويدهم بالمهارات المطلوبة واللازمة، بالإضافة إلى حرصها على تحفيزهم وخلق مناخ ملائم لمشاركتهم وتوسيع صلاحياتهم وسلطاتهم، -خصوصا في ظل اشتداد عنصر المنافسة مع الشركات البترولية الأجنبية حول استقطاب الكفاءات-، بما يضمن ترسيخ ثقافة التمكين التي كانت لها جملة من الأدوار في جانب تحقيق التميز لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل نلخصها كمايلي:

- إن توفير الشركة لعناصر الأمان والشعور بالرضا والولاء الوظيفي، مع غياب الرقابة المفرطة والأوامر القاسية، قد ساهم في إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وجعلهم يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التنظيمية التي تواجههم دون فشل؛
 - إن تفعيل مشاركة المرؤوسين في صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة للشركة، عزز من توحيد الرؤية الاستراتيجية وتحقيق التوجهات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للشركة، واكتساب مصادر التميز التنظيمي المستمر؛
 - إن اتجاه الشركة المبحوثة نحو تقليل وحدة الأوامر قد عزز من إدراك العاملين لمعنى العمل الذي يؤديه ونسق من جهودهم نحو مساندة القيادة وتعزيز تميزها، مما رفع من مستوى الكفاءة القيادية بالشركة؛
 - إن توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات للعاملين وبناء الثقة بالنفس، وتشجيعهم على المشاركة من خلال المكاشفة التنظيمية، وعقدتها لعدة اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتبادل المعلومات، جعل من القرارات تتدفق بشكل أفقي (التسطيح الإداري) نحو تفعيل الهياكل التنظيمية المرنة.
 - إن اهتمام الشركة بتشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين وتمكين مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، سواءاً أكانت استراتيجية أم روتينية -يومية-، وتوسيع مهامهم وصلاحياتهم قد عزز من وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة للشركة المبحوثة.
- عموماً يمكن القول إن زرع بذور التمكين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، ومحاولة الشركة لترسيخه كثقافة جديدة من خلال ما تأديه من دور حيوي وفاعل في توجيه أهداف العاملين والشركة على حد سواء، أدى إلى تحسين أداء الأعمال في الشركة المبحوثة، والحفاظ على موقعها التنافسي، وصولاً إلى تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تقدم في الفصل الثالث من هذه الدراسة، والذي خصص في البداية لدراسة الصناعة النفطية في العالم، ثم في نهاية الدراسة إلى فحص ممارسات التمكين الإداري والتميز التنظيمي في شركة سوناطراك بحاسي الرمل كأحد الشركات النفطية الرائدة عالميا خصوصا في مجال الأنشطة الخلفية، خلصنا إلى مايلي:

1- إن شركات النفط العالمية تمكنت من فرض مكانة راقية في الصناعة النفطية العالمية، وذلك نظرا لإمكاناتها الكبيرة، حيث إنها كانت هي المسيطرة الوحيدة والمتحكمة في أسعار النفط قبل ظهور منظمة الأوبك من خلال فرضها للأسعار المعلنة.

2- إن الشركة الوطنية سوناطراك، هي شركة عملاقة في مجال المحروقات ومحتكرة لقطاع المحروقات الجزائري، وذلك من خلال تصنيفها الدولي بالشركة الأولى على مستوى أفريقيا، والشركة الثانية عشر عالميا، وهذا لاستفادتها من عدة مزايا كالقرب من الأسواق الدولية (تخفيض تكلفة النقل) من خلال امتلاكها لشبكة هامة من أنابيب النقل تربطها بأوروبا، وجودة البترول الجزائري، ومزايا أخرى تنافسية تستمدتها من الشراكة التي أعطت نتائج ايجابية في زيادة الطاقة الإنتاجية والتصديرية للشركة.

3- توصلنا في هذا الفصل إلى أن نظام استغلال شركة سوناطراك للنفط، يرتكز على جهة واحدة من نشاط الصناعة النفطية وهي مرحلة المنبع، رغم أن مرحلة الإصلاحات التي عرفها نظام استغلال الشركة للنفط، قد أعطت لمرحلتها النقل والمصب نصيباً في الاستغلال الأمثل للصناعة النفطية.

4- تعتبر المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل أحد المديريات الجهوية المسؤولة على إنتاج النفط في الجزائر، حيث تحتل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم، لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه.

وفي الأخير ومن خلال استعراضنا لهذا الفصل تبين لنا أيضا مدى الأهمية الاستراتيجية التي يلعبها التمكين الإداري كأحد الممارسات الإدارية الحديثة في خلق بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتحسين أداء الأعمال في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، والحفاظ على موقعها التنافسي، وصولا إلى تحقيقها للنجاح والتميز التنظيمي.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لدور التمكين الإداري في

تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناطراك

-المديرية الجموية للإنتاج بحاسي الرمل-

تمهيد الفصل الرابع:

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى الشركات الوطنية التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها، وهي "سوناطراك" والتي تعتبر من أهم وأكبر شركات إنتاج النفط المتواجدة عبر التراب الوطني.

حيث سيتناول هذا الفصل تحديداً لمنهج وأ نموذج الدراسة، وكذا وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها، وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما يسعى الطالب من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب على الطالب أن يختبر أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)؛ في الشركة المبحوثة قبل أن يتم دراسة أية علاقات وسيطة بين هذين المتغيرين، لذلك سيركز الجانب التحليلي لهذا الفصل على محورين أساسيين، الأول: هو دراسة واختبار دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أما الثاني: فسيتناول اختبار دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي في المؤسسة موضع الدراسة. لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثاني: أداة الدراسة؛

المبحث الثالث: واقع التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؛

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، وتم تعريف العامل لأجل ذلك على أنه أي شخص ينتمي ويسهم في نشاط المؤسسة، وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 5000 عامل، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه الشركة على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزاً واحترافية عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجالاً مناسباً لتطبيق ودراسة الموضوع.

في حين -ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة- فإن الطالب سوف يقوم باختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكن الطالب من تعميم النتائج التي يتحصل عليها، وتعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بكل العمال، ولما تحققه من نتائج صادقة وملموسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وتنفيذيين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، وقد تعمدنا هذا التنوع لأن العينة أساساً تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ومنه اقتراح ما

يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة بالضبط لأنهم يشغلون مراكز ووظائف قيادية وإدارية وإشرافية وتنفيذية ويضطلعون بغالبية المهام والأعمال التي يمكن أن تسهم في دعم وقبول التمكين الإداري، وكونهم أكثر ارتباطا بعمليات التميز التنظيمي، وكذا دورهم في عمليات الاتصال والمشاركة لتعزيز التمكين الإداري، ومسايرة المتغيرات الخارجية وتحقيق التميز التنظيمي.

قمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:¹

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n = حجم العينة

X = نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتمدنا على 50%.

α = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود $(\pm 5\%)$.

δ = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

N = حجم مجتمع البحث (5000).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (357) مفردة من العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناتراك بحاسي الرمل.

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (SEKARAN)، حيث بين الجدول الإحصائي² أن حجم العينة المتوافق مع حجم مجتمع الدراسة (5000) هو (357) مفردة.

وقد تم توزيع (357) استمارة على العاملين، تم استرداد (348) استمارة منها وبعد مراجعة وتدقيق الاستمارات المستردة وجدنا أن (340) منها أي ما نسبته 95% يصلح لغايات التحليل، والتفريغ في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، أما الاستمارات الأخرى فقد تم استبعادها وذلك لعدم اكتمال الإجابة فيها عن الأسئلة، أو وجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة، أو نقص لورقة أو أكثر من أوراق الاستبيان.

وتم وصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (21):

¹ - سالي حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص14.

² - Uma SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Singapore, 2003, P.294.

الجدول رقم (21)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
02.06%	07	أقل أو يساوي 25 سنة	العمر
40.59%	138	من 26 إلى 35 سنة	
31.47%	107	من 36 إلى 45	
25.88%	88	أكثر من 45 سنة	
100%	340	المجموع	
87.94%	299	ذكر	الجنس
12.06%	41	أنثى	
100%	340	المجموع	
09.41%	32	متوسط	المؤهل العلمي
25%	85	ثانوي	
56.47%	192	جامعي	
0.59%	02	ماجستير أو دكتوراه	
08.53%	29	دورات متخصصة في التمكين	
100%	340	المجموع	
44.12%	150	05 سنوات فأقل	مدة الخدمة
12.94%	44	من 06 إلى 10 سنوات	
08.53%	29	11-15 سنة	
34.41%	117	أكثر من 15 سنة	
100%	340	المجموع	
40%	136	إطارات	المستوى الوظيفي
43.53%	148	أعوان التحكم	
16.47%	56	أعوان التنفيذ	
100%	340	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (06).

يبين الجدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26-35 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 138 عاملا بنسبة مئوية بلغت (40.59%)، ثم تلتها الفئة (من 36-45 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (107) وبنسبة مئوية بلغت (31.47%)، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (88) وبنسبة مئوية بلغت (25.88%)، وأما التبرير لوجود فئات

عمرية كبيرة في السن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تملك الخبرة والمهارة التي تم اكتسابها مع مرور الوقت، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم في مناصبهم، أما الفئة العمرية (أقل أو يساوي 25 سنة) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (02.06%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (07) فقط، وهذا ما يدل على أن الشركة لا تسعى إلى التشبيب.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة اتجاه دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، إلا أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية الفئتين (26-35 سنة) و(36-45 سنة)، مما قد ينعكس سلبا على تقبل العمل بأساليب جديدة، وبالتالي ارتفاع مقاومة التمكين الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن عدد الإناث بلغ (41) وبنسبة مئوية (12.06%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (299) وبنسبة مئوية (87.94%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بأكثر من 07 أضعاف، وأن المرأة لم تأخذ دورها بجانب الرجل في الشركة، وهذا ربما راجع فقط لطبيعة عمل الشركة، وعادات وتقاليد أهل المنطقة، وكل هذا ربما وقف حائلا أمام التحاق العنصر النسوي بالشركة.

يوضح الجدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن (56.47%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (192) عاملا، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (85) وبنسبة مئوية بلغت (25%)، وجاءت فئة مستوى المتوسط في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم (32) من مجموع أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (09.41%)، وقد بلغ عدد الجامعيين والمتحصليين على شهادات متخصصة في التمكين في نفس الوقت (29) عاملا بنسبة (08.53%)، أما فئة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه فهناك عامل واحد فقط ضمن عينة الدراسة.

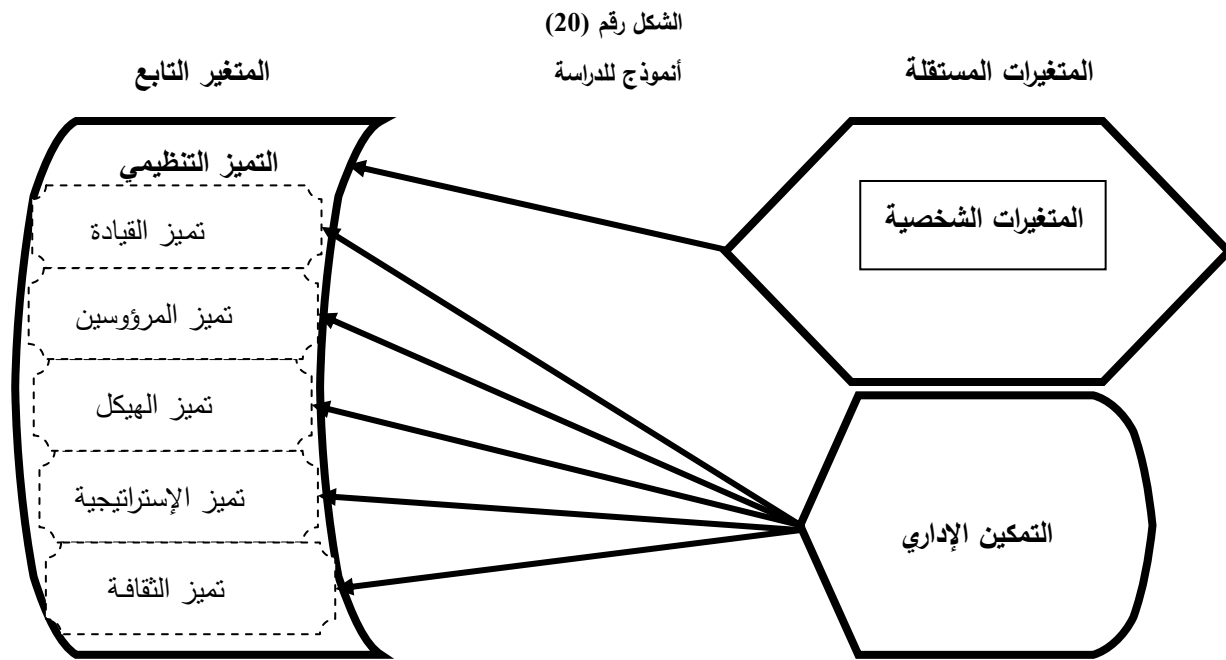
كما يوضح الجدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالشركة، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (05 سنوات فأقل) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (150) وبنسبة مئوية بلغت (44.12%)، ثم تلتها الفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (117) وبنسبة مئوية بلغت (34.41%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (من 06 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (44) وبنسبة مئوية بلغت (12.94%)، وبنسبة لفئة (11-

15 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة مئوية بلغت (08.53%)، وكان عدد الأفراد ضمنها (29).

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

يتبين أيضا من الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة تمثل فئة التقنيين (أعوان التحكم) بنسبة مئوية بلغت (43.53%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (148)، ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة (40%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (136)، وجاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (16.47%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (56) عاملا، ويمكننا أن نستنتج أن فئة التقنيين أو أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة مما يلزم الشركة تمكين هذه الفئة باعتبارها حلقة الوصل بين المنفذين والإطارات.

المطلب الثالث: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ويتبين من الأنموذج مايلي:

1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)؛ وذلك اعتمادا على الأنموذج الذي أتى به (Burkhart,1993)¹ في دراسته، كما تشمل المتغيرات الشخصية على خمسة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل).

2- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر للتمكين الإداري في كل بعد من أبعاد متغير التميز التنظيمي، وبالتالي نحصل على الدور الكلي لمتغير التمكين الإداري في متغير التميز التنظيمي.

المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضح في الملحق رقم (02) يفيد بارتباط الطالب بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (357) إستبانة وقد استرد الطالب (340) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة 95% من العدد الإجمالي للعينة، وقد كان هناك (09) إستبانات لم تسترد، و(08) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- معادلة فروند (Freund): لتحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال تحديد متوسط الوزن النسبي الفارق، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

$$\text{م.و.ن.ف} = \frac{\text{ت}75\text{x}_0\% + \text{ت}4\text{x}_1\text{صفر} + \text{ت}3\text{x}_2\text{صفر} + \text{ت}2\text{x}_3\text{صفر} + \text{ت}1\text{x}_4\text{صفر}25\%}{100}$$

حيث:

- ت₅ تكرار موافق بشدة، ت₄ تكرار موافق، ت₃ تكرار موافق بدرجة متوسطة، ت₂ تكرار غير موافق و ت₁ تكرار لا أوافق بشدة.

¹- Patrick J.BURKHART, Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall, New Jersey, 1993 ,P.23.

- 75% تمثل الحد الأعلى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات، و25% تمثل الحد الأدنى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات.

- (100) تمثل مجموع أفراد عينة الدراسة الافتراضية، وبحساب الخطوة الأولى من المعادلة نصل إلى:

$$4.00 = \text{م.و.ن.ف} = \frac{25 + 375}{100} = \frac{25 \times 1 + \text{صفر} \times 2 + \text{صفر} \times 3 + \text{صفر} \times 4 + 75 \times 5}{100}$$

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أوافق تماما إلى أوافق، ثم إلى موافق بدرجة متوسطة، ثم إلى لا أوافق، ثم إلى لا أوافق تماما يتم الحصول على متوسطات الوزن النسبي الفارق التالية:

- متوسط من 4.00 (80%) فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا.

- متوسط من 3.25 (65%) إلى 3.99 (80%) يشير إلى أهمية عالية.

- متوسط من 2.50 (50%) إلى 3.24 (65%) يشير إلى أهمية متوسطة.

- متوسط من 1.75 (35%) إلى 2.49 (50%) يشير إلى أهمية منخفضة.

- متوسط أقل من 1.75 (35%) يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يلي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث إن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لإحدى العبارات.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

4- الانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيراتها، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من

الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

n: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

x: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

5- معامل ارتباط كاندال: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

6- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

7- اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S): وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

8- الانحدار البسيط (Simple Regression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

9- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.

10- تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبيان وحساب النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة موافقة بدرجة متوسطة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

11- اختبار T لمتوسط عينة واحدة (Independent sample T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

12- اختبار (Scheffe): للمقارنات البعدية وتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والديموغرافية حول محاور الدراسة.

13- اختبار إيتا تربيع: الذي يحدد حجم تأثير المتغيرات الشخصية في تباين المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل.

14- اختبار F: كمؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

15- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

16- اختبار (homogeneity variance و PP-Plot): للقيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب.

المطلب الخامس: ترميز محاور الدراسة واختبار طبيعية عينة الدراسة

قبل المعالجة الإحصائية للبيانات قام الطالب بترميز محاور الاستبيان بطريقة تسهل عملية تحليل وتفسير النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22)

ترميز محاور الاستبيان

الرمز	الفقرات	محتوى المحور	المحور
F_A	18-01	التمكين الإداري	الأول
F_B	23-19	تميز المرؤوسين	الثاني
F_C	28-24	تميز القيادة	الثالث
F_D	32-29	تميز الهيكل التنظيمي	الرابع
F_E	37-33	تميز الاستراتيجية	الخامس
F_F	41-38	تميز الثقافة التنظيمية	السادس

المصدر: من إعداد الطالب.

كما قام الطالب باستخدام كل من اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S) واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع الطبيعي أم لا، وهي اختبارات ضرورية في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. والجدول رقم (23) يوضح ذلك:

الجدول رقم (23)

اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	محتوى المحور	الفقرات	الرمز	قيمة Z	مستوى المعنوية	معامل الالتواء
الأول	التمكين الإداري	18-01	F_A	0.056	0.200	0.51
الثاني	تميز المرؤوسين	23-19	F_B	0.091	0.060	0.81
الثالث	تميز القيادة	28-24	F_C	0.069	0.095	- 1.36
الرابع	تميز الهيكل التنظيمي	32-29	F_D	0.118	0.051	- 0.46
الخامس	تميز الاستراتيجية	37-33	F_E	0.086	0.064	0.98
السادس	تميز الثقافة التنظيمية	41-38	F_F	0.103	0.110	1.03
	جميع الفقرات			0.084	0.082	0.45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (07).

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S) حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما يوضح حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال (-2,2)¹ لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

¹ - سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، جمهورية العراق، 2003، ص92.

المبحث الثاني: أداة الدراسة

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي يعتمد عليها الطالب في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتتنوع تلك الأدوات اللازمة بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة وغيرها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة) حيث قام الطالب بإعدادها -الاستبانة- وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال وفق المراحل التالية:

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

من أجل معرفة دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية-الاستبانة- بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، ومراجعة العديد من الكتب والدراسات العلمية في مجال الموضوع، مع الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في الموضوع.

وقد قمنا ببناء وتطوير استمارة تتألف من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** معلومات أولية شخصية ديموغرافية (رتبية، إسمية) تتعلق بالمجيب وعددها خمسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة العمل بالشركة).
 - **القسم الثاني:** مكون من (18) سؤالاً تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)، وتم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس مستوى إدراك العاملين (بمختلف مستوياتهم التنظيمية) للتمكين الإداري.
 - **القسم الثالث:** مكون من (23) سؤال تم تطويره بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)، وتم استخلاص أهم العناصر المرتبطة به من أجل دراسة وتحليل المحاور (المتغيرات) الرئيسية في هذه الدراسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، ثم تم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس كل محور منها بحسب إدراك العاملين (بمختلف مستوياتهم التنظيمية) لها.
- تم وضع رمز لكل متغير من متغيرات الاستمارة كما هو موضح في الجدول رقم (24):

الجدول رقم (24)
ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	الفئة	المتغير
1	25 سنة فأقل	العمر
2	26-35 سنة	
3	36-45 سنة	
4	أكثر من 45 سنة	
H	ذكر	الجنس
F	أنثى	
1	متوسط	المؤهل العلمي
2	ثانوي	
3	جامعي	
4	شهادة عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
5	دورات متخصصة في التمكين	
1	05 سنوات فأقل	مدة العمل
2	10-06 سنوات	
3	11-15 سنة	
4	أكثر من 15 سنة	
1	إطار	المسمى الوظيفي
2	عون تحكم	
3	عون تنفيذ	
1	غير موافق بشدة	أبعاد الدراسة
2	غير موافق	
3	موافق بدرجة متوسطة	
4	موافق	
5	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالب

ثم تم إجراء دراسة تجريبية على الاستمارة، تضمنت (30) ثلاثين عاملا في الإدارات العليا والوسطى والإشراف، وقد ظهرت ملاحظات إضافية من قبل بعض العاملين، كما تم تحديد مدى وضوح الأسئلة، وتقتضي هذه التجربة توزيع الاستمارة مرة أخرى على أغلبية المجموعة ذاتها بعد فترة، ثم جرت مقارنة بين إجابات المجموع في المرة الأولى والثانية ومن ثم صياغة الاستبيان بشكله النهائي، وتم توزيعه على العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

تم الطلب من المجيب الإجابة بحسب الواقع الحالي دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجب أن يكون عليه وضع المؤسسة في المستقبل.

وقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستمارة، فكانت إما عن طريق التوزيع المباشر من قبل الطالب يدأ بيد، أو التوزيع من قبل العاملين ذاتهم، كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين، وذلك للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب التي بدت غامضة لهم في الاستبيان. كما تم مراعاة توزيع الاستبيان والحصول على الرد ضمن فترة زمنية محددة وذلك لضمان عدم حدوث تغيرات كبيرة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، مما قد يؤثر على اختلاف الإجابات بحسب الفترة الزمنية قيد الدراسة.

وبناءً عليه فقد تضمنت الاستمارة واحداً وأربعين (41) سؤالاً* تتماشى مع فرضيات البحث، من أجل التعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة. كما اعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة لتفسير أسباب بعض الممارسات والسلوكيات الخاصة بسياسة تمكين العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل خصوصاً أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية. إضافة إلى اعتمادنا على المقابلة كأداة بحث مباشرة تستخدم في مسائلة مجموعة من المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى، وذلك للوقوف على مستويات أبعاد سياسة تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.

المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة

المحور الأول: التمكين الإداري

قام الطالب بقياس المتغير المستقل (التمكين الإداري) من خلال استخدام مقياس التمكين النفسي الذي جاء به (TOMAS & VELTHOUSE, 1990) وطورته الباحثة (SPRITZER, 1995) ويتضمن (18) ثمانية عشرة عبارة من (1-18)، تم توجيهها للعاملين، الهدف منها محاولة التعرف على مستويات إدراكهم للتمكين الإداري من حيث شعورهم بالحرية والاستقلالية في أداء وظائفهم، وإدراكهم لقيمة ومعنى العمل الذي يؤديونه فضلا عن قدرتهم في السيطرة والتحكم في عملهم من خلال مهاراتهم ومعارفهم، إضافة إلى شعورهم بالقدرة على التأثير الإيجابي في بيئة عملهم.

*- أنظر الملحق رقم (05) استبانة الدراسة.

المحور الثاني: تميز المرؤوسين

ويشتمل على خمس (05) عبارات من (19-23)، أتى بها (Patrick.J BURKHART, 1993)¹، تهدف إلى قياس درجة اتصاف العمال بالحماس المتميز، في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.

المحور الثالث: تميز القيادة

ويشتمل على خمس عبارات (05) من (24-28) أتى بها (HESSEBLIN & JOHNSTON, 2002) وتمثل درجة قدرة القائد المتميزة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال الفرص التنظيمية وتجنب التهديدات البيئية، مع التأثير الإيجابي في المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور الرابع: تميز الهيكل التنظيمي

ويشتمل على أربع عبارات (04) من (29-32) أتى بها (BATMAN & ORGAN, 1993) تعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على التنسيق بين وظائف وأنشطة المؤسسة، وتحديد شبكة الاتصال بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من إدارة عمليات التغيير بكل مرونة وأداء الأنشطة المختلفة بكل فعالية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

المحور الخامس: تميز الاستراتيجية

ويشتمل على خمس عبارات (05) عبارات من (33-37) أتى بها (KANDULA, 2002) وتمثل درجة قدرة القائد المتميزة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال الفرص التنظيمية وتجنب التهديدات البيئية، مع التأثير الإيجابي في المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور السادس: تميز الثقافة التنظيمية

ويشتمل على أربعة عبارات (04) من (38-41) أتى بها (GUPTA & ARYA, 2003) وتمثل مجمل العادات والتقاليد والقيم الإيجابية التي توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء الكفاء والفعال.

المطلب الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد به شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبانة في قياس ما ينبغي قياسه، وقبل توزيع الاستبانة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل (20) خبيراً محكماً من الدكاترة المحاضرين في الجامعات الجزائرية والعربية، في مجال الإحصاء والإدارة ومنهجية

¹ - Patrick.J BURKHART, Successful Strategic Planning in United States of America, USA, 1993, P.23. p23.

البحث، ومن المديرين في الشركة المبحوثة وذلك لخبرتهم في مجال التطبيق الميداني كما هو موضح في الملحق رقم (04)، وتم عرض أداة الدراسة عليهم لإبداء مرائيتهم حول محور التمكين الإداري ومحاور التميز التنظيمي، وإسداء النصح حول ما يرونه ضرورياً لتعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة، وقد دون المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة على الاستبانة، وركزت ملاحظاتهم على تصغير حجم الاستبانة لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة، وقد مرت أداة الدراسة بمرحلتين من التصفية:

المرحلة الأولى: من خلال الدراسة التجريبية تم ملاحظة أن استخدام بعض المصطلحات العلمية بدت غريبة بعض الشيء على بعض العاملين، مما اضطر الطالب إلى تبديل المصطلح، بحيث يعكس المعنى ذاته، حيث تم في هذه المرحلة إجراء تعديلات في الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة خصوصاً أن مستوى فهم وإدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، كما أن للمستوى التعليمي أثراً في فهم المقصود مما قد يضعف من أحد المحاور، أيضاً تم تطوير عدة عبارات بهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة، بالتأكد من أن مضمون السؤال يتوافق مع أدبيات التمكين الإداري والتميز التنظيمي، حيث طلب الطالب من المحكمين إبداء رأيهم حول أهمية اعتماد العبارة ضمن محاور الاستبانة، وذلك وفق معيار كمي ثنائي، فإذا كانت العبارة صالحة ومهمة أعطيت الرقم (1)، أما إذا كانت العبارة غير صالحة ومهمة أعطيت الرقم (2)*، وأدخل الطالب البيانات التي تم الحصول عليها في الحاسب الآلي لحساب اتساق المحكمين، وذلك عن طريق حساب درجة اتفاقهم الكلية على كل عبارة من العبارات التي صمدت في مرحلة التصفية الأولى، وأهمل الطالب العبارة التي يقل الاتساق فيها عن (75%)، وبذلك يكون الطالب قد استجاب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وخرج الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من (41) عبارة بدلاً من (54) عبارة موزعه على ستة محاور صمدت بعد التصفية الثانية (الملحق رقم: 05).

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على الشكل المغلق المفتوح واعتمدنا مقياس ليكرت ذا الأبعاد الخمسة (موافق، موافق بشدة، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة)، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات، وذلك لكي نستفيد من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

* - راجع الملحق رقم (03).

المطلب الرابع: الصدق البنائي لأداة الدراسة

تم قياس الصدق البنائي الذي يقصد به ببساطة أن تقيس أسئلة الاستبيان، ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال حساب قوة الارتباط "كاندال" بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور، وكذلك تم حساب معامل الارتباط المصحح للفقرة، وهو معامل الارتباط بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه الفقرة، وقد تم تقدير الصدق البنائي باستخدام عينة استطلاعية وعددها (30) مفردة كما هو مبين في الجدول رقم (25):

الجدول رقم (25)

درجة الاتساق الداخلي ل فقرات المحور الأول (التمكين الإداري)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.654	*0.666	01 إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.
0.00	*0.629	*0.641	02 تشعرني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.
0.00	*0.717	*0.729	03 إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.
0.00	*0.625	*0.643	04 أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
0.00	*0.752	*0.762	05 أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.
0.00	*0.827	*0.833	06 أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.
0.00	*0.828	*0.839	07 أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.
0.00	*0.729	*0.740	08 لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.
0.00	*0.839	*0.846	09 لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.
0.00	*0.752	*0.768	10 أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي
0.00	*0.642	*0.666	11 أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.
0.00	*0.669	*0.689	12 لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
0.00	*0.744	*0.756	13 تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.
0.00	*0.784	*0.792	14 لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
0.00	*0.635	*0.659	15 أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.
0.00	*0.812	*0.821	16 حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.
0.00	*0.640	*0.662	17 تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.
0.00	*0.697	*0.718	18 أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) في الملحق رقم (08).

الجدول رقم (26)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تميز المرؤوسين)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.789	*0.803	19 يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.
0.00	*0.845	*0.861	20 يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.
0.00	*0.823	*0.838	21 يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.
0.00	*0.567	*0.662	22 يتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز إبداعاتهم.
0.00	*0.526	*0.553	23 لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) في الملحق رقم (08).

الجدول رقم (27)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تميز القيادة)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.869	*0.872	24 تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.
0.00	*0.777	*0.792	25 تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.
0.00	*0.786	*0.798	26 تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.
0.00	*0.793	*0.810	27 تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.
0.00	*0.736	*0.757	28 تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (08).

الجدول رقم (28)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (تميز الهيكل التنظيمي)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.494	*0.572	29 تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.
0.00	*0.725	*0.768	30 تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.
0.00	*0.665	*0.709	31 يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.
0.00	*0.648	*0.724	32 يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (08).

الجدول رقم (29)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (تميز الاستراتيجية)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.789	*0.803	33 تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.
0.00	*0.845	*0.861	34 تتسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0.00	*0.823	*0.838	35 تنطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
0.00	*0.567	*0.662	36 توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.
0.00	*0.526	*0.553	37 تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (08).

الجدول رقم (30)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (تميز الثقافة التنظيمية)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	*0.767	*0.809	38 تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.
0.00	*0.709	*0.753	39 تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.
0.00	*0.426	*0.526	40 توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.
0.00	*0.534	*0.601	41 تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (08).

يتضح من الجداول السابقة رقم (10 إلى 16) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، سواءً في حالة وجود الفقرة في الدرجة الكلية للمحور أو في حالة عدم وجودها، هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، كما يتضح أيضاً أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في حالة حذف الفقرة من الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع الفقرات في كل المحاور، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

المطلب الخامس: صدق الثبات لأداة الدراسة

يقصد بثبات (Reliability) المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال عدة طرق نذكر منها:

1- تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient :

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency). حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.¹

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات وفق الصيغة التالية:²

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

حيث أن:

RTT = ارتباط ألفا كرونباخ

N = عدد فقرات المقياس

$\sum Sdi^2$ = مجموع مربعات تباينات فقرات المقياس

Sdi^2 = مربع التباين الكلي للاختبار

والجدول رقم (31) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلي معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (31)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	$\sum Sdi^2$	Sdi^2	rtt	القرار
الأول	التمكين الإداري	18	6.3745	25.3009	0.97	تعد معاملات
الثاني	تميز المرؤوسين	05	4.4938	17.3056	0.96	الثبات
الثالث	تميز القيادة	05	3.7623	14.5161	0.96	للمقياس مقبولة
الرابع	تميز الهيكل التنظيمي	04	7.5729	30.1401	0.97	بشكل كبير من
الخامس	تميز الاستراتيجية	05	7.8607	30.8025	0.97	الناحيتين
السادس	تميز الثقافة التنظيمية	04	5.0095	19.8025	0.97	الإحصائية
					0.97	والإدارية
الثبات الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS).

¹ - جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009، ص111.

² - Anastasi ANNE, Psychological toasting, New York, Usa, 1982, P.117.

ويتبين من الجدول رقم (31) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.96-0.97) وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.70)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما طمأن الطالب من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة*.

1- تقدير الثبات من خلال تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها (Test Retest):

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة أخرى قام الطالب بإعادة تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها (30 مفردة) بعد أسبوعين من التطبيق الأول، أي تم تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى، وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest)، وتم حساب معامل ارتباط كاندال بين القياس الأول والقياس الثاني لكل محور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32)

معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور

المحاور	معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني
01 المحور الأول: التمكين الإداري	*0.997
02 المحور الثاني: تميز المرؤوسين	*0.992
03 المحور الثالث: تميز القيادة	*0.920
04 المحور الرابع: تميز الهيكل التنظيمي	*0.997
05 المحور الخامس: تميز الاستراتيجية	*0.908
06 المحور السادس: تميز الثقافة التنظيمية	*0.912

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (32) أن معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني قد تراوحت بين (0.908 و0.997) وهي درجة عالية جدا تجعل الطالب يطمئن جدا إلى أداة القياس.

2- تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split - Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2}{1+R}$ حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة

الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (33).

* - أنظر الملحق رقم (09): قياس معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS).

الجدول رقم (33)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور	
*0.844	*0.730	18	المحور الأول: التمكين الإداري	01
*0.753	*0.604	5	المحور الثاني: تميز المرؤوسين	02
*0.821	*0.697	5	المحور الثالث: تميز القيادة	03
*0.940	*0.875	4	المحور الرابع: تميز الهيكل التنظيمي	04
*0.869	*0.749	5	المحور الخامس: تميز الاستراتيجية	05
*0.843	*0.708	4	المحور السادس: تميز الثقافة التنظيمية	06

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (10).

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown)، مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: واقع التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

يتناول هذا المبحث عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في (التمكين الإداري)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي) ومختلف أبعاده المتمثلة في: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، وقد استخدم الطالب في سبيل ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

المطلب الأول: واقع التمكين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التمكين الإداري) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (34)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور التمكين الإداري

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
رابعاً	0.00	18.61	73.28	3.660	03.6	15.7	11.4	49.3	20	01 إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.
أولاً	0.00	20.03	74.68	3.730	03.6	12.9	10.7	52.1	20.7	02 تشـعرني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.
سابعاً	0.00	17.40	69.92	3.490	02.9	19.3	16.4	48.6	12.8	03 إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.
سادساً	0.00	17.20	70.4	3.480	03.6	19.3	13.6	52.1	11.4	04 أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
الرابع عشر	0.00	8.590	57.06	2.850	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	05 أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.
عاشراً	0.00	12.16	64.3	3.210	10	20.7	20.7	35	13.6	06 أتمتع بإمكانية كبيرة في طرق تأدية عملي.

الثالث عشر	0.00	12.07	60.84	3.040	05.7	28.6	28.6	30	07.1	07	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.
تاسعا	0.00	15.45	66.88	3.340	05.7	17.1	23.6	44.3	09.3	08	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.
خامسا	0.00	19.36	72.52	3.620	02.1	15.7	16.4	48.6	17.2	09	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.
ثامنا	0.00	15.22	68.72	3.430	05.7	19.3	16.4	42.9	15.7	10	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي
ثالثا	0.00	19.79	73.76	3.680	02.9	14.3	12.9	51.4	18.5	11	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.
ثانيا	0.00	22.27	74.4	3.750	02.1	11.4	12.9	56.4	17.2	12	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.
الثامن عشر	0.00	3.680	47.2	2.360	30	34.3	12.1	16.4	07.2	13	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.

الحادي عشر	0.00	12.33	63.7	3.180	09.3	22.9	17.1	41.4	09.3	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	14
السابع عشر	0.00	5.760	50.58	2.520	19.3	37.1	20	18.6	05	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.	15
السادس عشر	0.00	6.460	51.38	2.570	16.4	36.4	25.7	16.5	05	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.	16
الخامس عشر	0.00	5.060	54.28	2.470	24.3	30.7	23.6	16.4	05	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.	17
الثاني عشر	0.00	12.98	63.18	3.150	05.7	26.4	22.1	37.9	07.9	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.	18
متوسط الوزن النسبي											
	0.00	13.61	64.34	03.19							

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

أولاً- رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك (12) عبارة ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى شعور الأفراد بدورهم كعنصر مهم في الشركة، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68% وهي النسبة الأكبر على الإطلاق على مستوى إجابات المبحوثين، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على إدراكهم بأهمية وجودهم في الشركة.

- تشير العبارة (12) إلى شعور الأفراد بالاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (22.27) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (12) أي وجود استقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.

- تشير العبارة (11) إلى شعور الأفراد بالقدرة على القيام بتغيير الطرق التي يؤدون بها عملهم عندما يرغبون في ذلك، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.76%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (19.79) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (11) أي أن العاملين يستطيعون القيام بتغيير الطرق التي يؤدون بها عملهم عندما يرغبون في ذلك.

- تشير العبارة (01) إلى شعور الأفراد بأهمية عملهم بالنسبة لهم، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (18.61) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (01) أي أنهم يدركون أهمية عملهم بالنسبة لهم.

- تشير العبارة (09) إلى شعور الأفراد بتوفر الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملهم، والتي جاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (19.36) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (09) أي أن العاملين يشعرون بالاستقلالية في كيفية تنفيذ عملهم.

- تشير العبارة (04) إلى شعور الأفراد بأن وقتهم يستخدم في تنفيذ عمل مهم، والتي جاءت في الترتيب السادس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.20) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (04)، أي أنهم يشعرون بأن وقتهم يستخدم في تنفيذ عمل مهم.

- تشير العبارة (03) إلى شعور الأفراد بالفخر اتجاه الجهود التي يبذلونها في عملهم، والتي جاءت في الترتيب السابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.40) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (03)، أي أنهم فخورون بجهود عملهم.

- تشير العبارة (10) إلى شعور الأفراد بكامل الاستقلالية في إبتكار الأسلوب الذي يعتقدون انه مناسب لعملهم، والتي جاءت في الترتيب الثامن من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.22) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (10) أي أنهم يشعرون بكامل الاستقلالية في إبتكار الأسلوب الذي يعتقدون انه مناسب لعملهم.

- تشير العبارة (08) إلى شعور الأفراد بالقدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة، والتي جاءت في الترتيب التاسع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.45) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (08) أي أنهم قادرون على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.

- تشير العبارة (06) إلى إدراك الأفراد لإمكانياتهم الكبيرة في الطرق التي يؤدون بها عملهم، والتي جاءت في الترتيب العاشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.3%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.16) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (06)، ويشعرون بإمكاناتهم المهنية.

- تشير العبارة (14) إلى شعور الأفراد بالحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم، والتي جاءت في الترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 63.7%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.33) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (84)، وبالتالي فإنه يتوفر لدى العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.

- تشير العبارة (18) إلى إدراك الأفراد لدورهم الأساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة، والتي جاءت في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 63.18%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.98) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (18)، من خلال شعورهم بدورهم الأساسي في التغيير الهادف إلى تطوير الشركة.

- تشير العبارة (07) إلى إدراك الأفراد لقدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا، والتي جاءت في الترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 60.84%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.07) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما

يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (07)، من خلال شعورهم بقدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.

ثانياً- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك خمس عبارات انخفضت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى ثقة الأفراد في قدراتهم الشخصية لإنجاز عملهم، والتي جاءت في الترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 57.06%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (08.59) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (05)، ولا يثقون في قدراتهم الشخصية لإنجاز عملهم.

- تشير العبارة رقم (17) إلى الإجابة عن سؤال مهم جداً هو "هل تساهم نتائج عمل الأفراد في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 54.28% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 05.06 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (17) التي جاءت في الترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية، وأن مخرجات عمل الأفراد لا تساهم في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.

- تشير العبارة رقم (16) إلى الإجابة عن سؤال مهم جداً هو "هل حققت مساهمات الأفراد الأثر الإيجابي في تطوير الشركة"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 51.38% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 06.46 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (16) التي جاءت في الرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية، وأن مساهمات الأفراد لم تحقق الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.

- تشير العبارة رقم (15) إلى الإجابة عن سؤال مهم جداً هو "هل يشعر الأفراد بأن لهم أثر كبير في تطوير العمل في الشركة"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 50.58% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 05.76 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (15) التي جاءت في الترتيب السابع عشر من حيث الأهمية، وأن الأفراد لا يشعرون بأن لهم أثراً كبيراً في تطوير العمل بالشركة.

- تشير العبارة رقم (13) إلى الإجابة عن سؤال مهم جداً هو "هل تتوفر للأفراد الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في العمل"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 47.2% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 03.68 بمستوى معنوية أقل من

0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (13) التي جاءت في الترتيب الثامن عشر من حيث الأهمية، وهم لا تتوفر لديهم الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (34) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري يساوي 64.34% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.61 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير، بمعنى أن هناك تمكين إداري في الشركة المبحوثة.

المطلب الثاني: واقع تميز المرؤوسين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات محور (تميز المرؤوسين) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (35)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز المرؤوسين

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
ثالثا	0.00	12.98	63.18	3.15	05.7	26.4	22.1	37.9	07.9	01 يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.
رابعا	0.00	12.31	60.58	3.02	04.3	32.1	25.0	33.6	05	02 يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.
خامسا	0.00	10.73	59.26	2.96	09.3	27.9	25.7	31.4	05.7	03 يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.
ثانيا	0.00	13.06	64.58	3.22	6.40	27.9	10.7	44.6	10.4	04 تتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز إبداعاتهم.
أولا	0.00	14.78	66.42	3.32	04.3	24.3	16.4	45	10	05 لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.
	0.00	12.21	62.80	03.13	متوسط الوزن النسبي					

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

1- رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى أن العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل، والتي جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي يساوي 66.42%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 14.78، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.

- العبارة (04) والتي تجيب على سؤال مهم وهو "هل يتوفر للعمال فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم"، والتي جاءت في الترتيب الثاني، حيث كان الوزن النسبي يساوي 64.58% وكانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 13.06 بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يعني أن للعاملين فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.

- تشير العبارة (01) إلى أن العمال يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة، والتي جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي يساوي 63.18%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.98 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.

- تشير العبارة (02) إلى أن العمال يحرصون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل، والتي جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي يساوي 60.58%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.31 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم حريصون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.

2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه كذلك أن هناك عبارة انخفض متوسط وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، وكانت هذه العبارة رقم (03) حول سؤال مهم هو "هل يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم إستفادة العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم، بوزن نسبي يساوي 59.26% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 10.73 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (03) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (35) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتميز المرؤوسين يساوي 62.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 12.21 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للمرؤوسين في الشركة المبحوثة.

المطلب الثالث: واقع تميز القيادة في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (تميز القيادة) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (36)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز القيادة

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات	
01	ثانيا	0.00	13.58	65.6	3.28	07.1	22.1	17.1	42.1	11.6	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.
02	ثالثا	0.00	13.74	65.16	3.25	06.4	21.4	22.9	38.6	10.7	تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.
03	رابعا	0.00	12.42	61.68	3.08	07.1	26.4	21.4	40.7	04.4	تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.
04	أولا	0.00	14.70	66.88	3.34	06.4	20.7	14.3	49.3	09.3	تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.
05	خامسا	0.00	9.710	58.56	2.92	09.3	33.6	22.1	25	10	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.
متوسط الوزن النسبي											
		0.00	13.54	63.57	03.17						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

1- رأي المبحوثين الموافقين:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%

بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (04) إلى حرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (14.7) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تحرص على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.

- تشير العبارة (01) إلى أن الإدارة العليا تراقب عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.6%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.58) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تراقب عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.

- تشير العبارة (02) إلى أن الإدارة العليا تُسند الوظائف بحسب قدرات العمال، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.16%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.74) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على إسناد الإدارة العليا للوظائف بحسب قدرات العمال.

- تشير العبارة (03) إلى إمكانية تحقيق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.68%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.42) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على تحقيق الإدارة العليا لأهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.

2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح كذلك من الجدول السابق أن هناك عبارة انخفض وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، تمثلت في العبارة رقم (05) إلى الإجابة عن سؤال مهم هو "تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 58.56% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 09.71 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (05) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية، وأن الإدارة العليا لا تخلق الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (36) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتميز القيادة يساوي 63.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.54 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للقيادة في الشركة المبحوثة.

المطلب الرابع: واقع تميز الهيكل التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (تميز الهيكل التنظيمي) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (37)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الهيكل التنظيمي

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
رابعاً	0.00	8.590	57.06	2.85	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	01 تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.
أولاً	0.00	12.90	64.72	3.23	11.4	14.3	22.9	42.1	09.3	02 تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.
ثالثاً	0.00	12.06	60.84	3.04	05.7	28.6	28.6	30	07.1	03 يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.
ثانياً	0.00	12.07	61.56	3.07	10	19.3	29.3	35.7	05.7	04 يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.
					متوسط الوزن النسبي					
	0.00	10.33	61.04	03.04						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

1- رأي المبحوثين الموافقي:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك ثلاث عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى محافظة الإدارة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.9) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تحرص على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.

- تشير العبارة (04) إلى أن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.56%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.07) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح.

- تشير العبارة (03) إلى أن الهيكل التنظيمي يستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الشركة، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 60.84%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.06) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الشركة.

2- رأي الباحثين بعدم الموافقة:

- تشير العبارة رقم (01) إلى الإجابة عن إمكانية مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن الشركة تسعى إلى مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر، ومن ثم فإن الباحثين لا يوافقون على العبارة رقم (01) التي جاءت في الأخير من حيث الأهمية. وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (37) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتميز الهيكل التنظيمي يساوي 61.04% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 10.33 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للهيكل التنظيمي في الشركة المبحوثة.

المطلب الخامس: واقع تميز الإستراتيجية في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (38) والذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات محور (تميز الإستراتيجية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (38)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الإستراتيجية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
أولا	0.00	20.03	74.68	3.73	03.6	12.9	10.7	52.1	20.7	01 تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.
ثالثا	0.00	17.20	70.4	3.48	03.6	19.3	13.6	52.1	11.4	02 تتسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
خامسا	0.00	8.390	55.86	2.79	12.9	32.1	26.4	20	08.60	03 تتطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
رابعا	0.00	15.22	68.72	3.43	05.7	19.3	16.4	42.9	15.7	04 تُوفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.
ثانيا	0.00	18.61	73.28	3.66	03.6	15.7	11.4	49.3	20	05 تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.
	0.00	14.86	68.58	03.41	متوسط الوزن النسبي					

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

1- رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%،

بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (01) إلى أن الشركة تملك الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه، والتي جاءت في

الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03)

المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن الشركة تملك الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.

- تشير العبارة (05) إلى أن القرارات الإستراتيجية تعكف على إحداث التغيير لمصلحة الشركة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (18.61) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن القرارات الإستراتيجية تعكف على إحداث التغيير لمصلحة الشركة.

- تشير العبارة (02) إلى إنسجام الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.20) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على إنسجام الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

- تشير العبارة (04) إلى أن الاستراتيجية تُوفر المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (15.22) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن الاستراتيجية تُوفر المناخ المُعزز لمستويات الأداء في الشركة المبحوثة.

2- رأي الباحثين بعدم الموافقة:

- تشير العبارة رقم (03) إلى الإجابة عن إمكانية إنطلاق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها الشركة، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 55.86% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.39 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن الاستراتيجية تتطرق من واقع المشكلات التي تواجهها الشركة.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (38) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتميز الإستراتيجية يساوي 68.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.86 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للإستراتيجية في الشركة المبحوثة.

المطلب السادس: واقع تميز الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (39) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (تميز الثقافة التنظيمية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (39)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الثقافة التنظيمية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
ثالثا	0.00	17.40	69.92	3.49	02.9	19.3	16.4	48.6	12.8	01 تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.
أولا	0.00	19.79	73.76	3.68	02.9	14.3	12.9	51.4	18.5	02 تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.
ثانيا	0.00	19.36	72.52	3.62	02.1	15.7	16.4	48.6	17.2	03 توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.
رابعا	0.00	8.590	57.06	2.85	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	04 تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.
		0.00	14.20	68.31	03.41	متوسط الوزن النسبي				

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

1- رأي المبحوثين الموافقين:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك ثلاث عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن ثقافة المنظمة تعكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.76%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (19.79) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن ثقافة المنظمة تعكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.

- تشير العبارة (03) إلى أن الثقافة التنظيمية توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52%، كما يتضح أن قيمة T (19.36) المحسوبة

أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على أن الثقافة التنظيمية توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.

- تشير العبارة (01) إلى انسجام ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.40) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الباحثين يوافقون على انسجام ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.

2- رأي الباحثين بعدم الموافقة:

تشير العبارة رقم (04) إلى الإجابة عن إمكانية منح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثقافة المنظمة لا تمنح للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (39) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بتميز ثقافة المنظمة يساوي 68.31% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.20 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

والجدول التالي يبين تحليل جميع محاور متغير التميز التنظيمي:

الجدول رقم (40)

استجابات عينة الدراسة لمحاور التميز التنظيمي

المحاور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيب الأهمية
01 تميز المرؤوسين	03.13	62.80	12.21	0.00	رابعا
02 تميز القيادة	03.17	63.57	13.54	0.00	ثالثا
03 تميز الهيكل التنظيمي	03.04	61.04	10.33	0.00	خامسا
04 تميز الاستراتيجية	03.41	68.58	14.86	0.00	أولا
05 تميز الثقافة التنظيمية	03.41	68.31	14.20	0.00	ثانيا
التميز التنظيمي	3.23	64.86	13.73	0.00	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل محاور التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) قد ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على فقراتها، كما جاءت هذه المحاور مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

جاء المحور رقم (4) الخاص بتميز الإستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك من خلال إرتفاع وزنه النسبي المقدر بـ 68.58%، يليه في المرتبة الثانية المحور رقم (5) المرتبط بتميز الثقافة التنظيمية بـ 68.31%، ثم في المرتبة الثالثة المحور رقم (2) المتعلق بتميز القيادة بوزن نسبي قدر بـ 63.57%، وجاء في الرتبة الرابعة المحور رقم (1) المتعلق بتميز المرؤوسين بوزن نسبي قدر بـ 62.80%، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المحور رقم (3) (تميز الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي قدر بـ 61.04%.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (40) أن الوزن النسبي لجميع محاور التميز التنظيمي يساوي 64.86% وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.73 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لمحاور هذا المتغير (التميز التنظيمي)، بمعنى أن هناك مستوى مقبولاً للتميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية

يختبر الطالب من خلال هذا المبحث صلاحية الأنموذج المقترح في الدراسة، كما يسعى إلى اختبار صدقية الفرضيات المقترحة حول دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، إضافة إلى اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صلاحية أنموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الكثير من الدراسات العربية والأجنبية حول كيفية قياس مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع أو مجموعة من المتغيرات التابعة، وباستعمال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، تم اختيار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، ويقوم الانحدار البسيط عادة على الارتباط ولكنه يسمح بدراسة العلاقات الداخلية بين مجموعة من المتغيرات بشكل أكثر تعمقا، وهذا بالضبط ما يؤهله لدراسة المسائل البحثية الواقعية الأكثر تعقيدا، كما يوفر الانحدار معلومات عن الأنموذج ككل، والإسهام النسبي للمتغير المستقل.¹

إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل أو المتنبأ منه (التمكين الإداري) على المتغير التابع أو المتنبأ به (التميز التنظيمي) ومختلف أبعاده، وفق معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + e$$

حيث أن:

y : هو المتغير التابع (التميز التنظيمي)

x : هو المتغير المستقل (التمكين الإداري)

β_0 : هو الجزء المقطوع من المحور الرأسي y ، وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة

المتغير المستقل x ، أي في حالة $x = 0$

β_1 : ميل الخط المستقيم $(\beta_0 + \beta_1 x)$ ، ويعكس مقدار التغير في y إذا تغيرت x بوحدة واحدة.

e : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية y ، والقيمة المقدرة $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$ ،

أي أن: $e = y - (\beta_0 + \beta_1 x)$

وللتأكد من صلاحية أنموذج الدراسة قمنا بالاختبارات التالية:

¹ - جولي بالانت: مرجع سابق، ص 164.

1- المصاحبة الخطية المتعددة: نقوم بتشخيص المصاحبة الخطية على المتغيرات كجزء من إجراء أنموذج الانحدار البسيط، وتظهر النتائج في الملحق رقم (13)، وسيتم تحديد قيمة (Tolerance) التي يطلق عليها بالعربية "السماحية"، ويتم حسابها باستخدام المعادلة (1-R²) لكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جدا (أقل من 0.10)، فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وحدوث مشكلة في تحليل الانحدار.¹

كما سيتم تحديد قيمة (VIF) معامل تضخم التباين ويتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - r^2}$$

وهي عكس قيمة (Tolerance)، وعندما تزيد قيمة (VIF) عن (10) يدل هذا على وجود المصاحبة الخطية المتعددة، مما قد يؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، كما يتضح من خلال الجدول رقم(41):

الجدول رقم (41)

إختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية الأنموذج

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	VIF معامل تضخم التباين
تميز المرؤوسين	0.70	1.41
تميز القيادة	0.78	1.27
تميز الهيكل التنظيمي	0.76	1.30
تميز الإستراتيجية	0.97	1.02
تميز الثقافة التنظيمية	0.66	1.66
التميز التنظيمي ككل	0.87	1.75

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (13).

وكما يتضح في الجدول رقم (41) والذي يحتوي على المتغيرات وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.75-1.02) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.97-0.70) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

¹ - جولي بالانت، مرجع سابق، ص173.

2- القدرة التفسيرية للأنموذج: إذا كان هناك ارتفاع لقيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وكان مستوى الدلالة (sig) أقل من (0.05)، فإن ذلك مؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، وبالتالي يمكن الاعتماد على التمكين الإداري للتنبؤ بقيم متغيرات التميز التنظيمي. والجدول رقم (42) يوضح القدرة التفسيرية للأنموذج.

الجدول رقم (42)
اختبار القدرة التفسيرية للأنموذج

المتغيرات	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
تميز المرؤوسين	0.351	*60.568	*0.000
تميز القيادة	0.521	*150.603	*0.000
تميز الهيكل التنظيمي	0.473	*131.019	*0.000
تميز الإستراتيجية	0.431	*104.735	*0.000
تميز الثقافة التنظيمية	0.362	*91.318	*0.000
التميز التنظيمي ككل	0.569	*233.082	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

يتبين من خلال الجدول رقم (42) صلاحية أنموذج الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة، نظرًا لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، حيث أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) يفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي)، كما يفسر أيضًا (52.1%) من التباين في بعد تميز القيادة، ويفسر أيضًا (35.1%) من التباين في بعد تميز المرؤوسين، وفسر التمكين الإداري (43.1%) من التباين في بعد تميز الإستراتيجية، وفسر أيضًا (47.3%) من التباين في بعد تميز الهيكل التنظيمي، وأخيرًا فسر التمكين الإداري (36.2%) من التباين في بعد تميز الثقافة التنظيمية، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر التمكين الإداري في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

3- القيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب:

من الوسائل التي يمكن من خلالها التحقق من الفرضيات الاطلاع على تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية للانحدار المطلوبين كجزء من التحليل، ففي تخطيط الاحتمال الطبيعي ينبغي أن تتوزع النقاط بحيث تكون خطا قطريا مستقيما من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، ويدل على عدم وجود انحرافات كبيرة في الطبيعية وهو ما تحقق في بحثنا*.

* - أنظر الملحق رقم (15).

أما فيما يخص تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية فينبغي أن تكون الرواسب موزعة بشكل شبه مستطيل، بحيث تكون معظم الدرجات مركزة في المنتصف، وينبغي ألا تتخذ الرواسب نمط واضحاً أو منتظماً (على سبيل المثال النمط الخطي الانحنائي أو ارتفاع أحد الطرفين عن الآخر) وهو ما تحقق في بحثنا**.

المطلب الثاني: اختبار دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي لمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (43).

(الجدول رقم 43)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تميز القيادة	0.492	6.345	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (43) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز القيادة)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.345) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.492) وحدة في المتغير التابع (تميز القيادة)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز القيادة، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في تمييز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تمييز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تمييز المرؤوسين	0.368	5.325	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (44) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تمييز المرؤوسين)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.368) وحدة في المتغير التابع (تمييز المرؤوسين)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تمييز المرؤوسين، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تمييز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في تمييز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (45).

الجدول رقم (45)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تمييز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تمييز الهيكل التنظيمي	0.354	5.147	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (45) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تمييز الهيكل التنظيمي)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.147) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.354) وحدة في المتغير التابع (تمييز الهيكل التنظيمي)، مما

يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (46).

الجدول رقم (46)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تميز الإستراتيجية	0.524	7.172	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (46) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز الإستراتيجية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.172) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.524) وحدة في المتغير التابع (تميز الإستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (47).

الجدول رقم (47)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تميز الثقافة التنظيمية	0.473	6.762	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (47) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.473) وحدة في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي على وجه عام للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كما هو موضح في الجدول رقم (48).

الجدول رقم (48)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز التنظيمي على وجه عام	0.563	7.741	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (48) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.741) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.563) وحدة في (التميز التنظيمي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل محل الدراسة تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في الشركة محل الدراسة تعزى للجنس، ويتبين من الجدول رقم (49) أن قيمة مستوى الدلالة لمحور تميز الهيكل التنظيمي يساوي (0.030)، وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) حول (تميز الهيكل التنظيمي) يعزى لمتغير الجنس، أما باقي المحاور المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري) فقد كانت قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) تعزى للجنس.

الجدول رقم (49)

نتائج اختبار (Independent S. T TesT) للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي تعزى للجنس

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
تميز القيادة	ذكر	3.02	0.571	-1.731	0.137
	أنثى	2.75	0.693		
تميز المرؤوسين	ذكر	3.23	0.626	-1.252	0.321
	أنثى	3.02	0.850		
تميز الهيكل التنظيمي	ذكر	3.09	0.738	-2.277	0.030
	أنثى	2.65	0.778		
تميز الإستراتيجية	ذكر	2.77	0.694	-1.707	0.176
	أنثى	2.45	0.939		
تميز الثقافة التنظيمية	ذكر	2.87	0.767	-1.529	0.159
	أنثى	2.56	0.850		
التمكين الإداري	ذكر	3.53	0.599	-1.405	0.293
	أنثى	3.15	0.672		
جميع المحاور	ذكر	3.07	0.681	-1.857	0.130
	أنثى	2.73	0.811		

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (338) تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (16).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.130) وهي أكبر من (0.05) وقيمة T المحسوبة تساوي (-1.857) وهي أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05)، حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تعزى للجنس، إلا أن الطالب ومن

خلال مقارنة الفرق بين المتوسطين الحسابيين لجميع المحاور (3.0754 و 2.7360) يلاحظ وجود فرق بسيط ولصالح الذكور، ويرى الطالب أن ذلك يعود إلى رغبة العمال الذكور في تطوير أنفسهم وإثبات بأنهم قادرين على القيام بالمهام التي تتطلب مهارات إشرافية وقيادية في هياكل العمل، خصوصا في ظل خصوصية نشاط الشركة البترولي، والنتيجة هي قبول الفرضية الصفرية.

ولحساب حجم تأثير الجنس يوجد عدد من الإحصاءات المختلفة لقياس حجم التأثير، وأكثرها شيوعا إحصاء إيتا تربيع، ويتراوح نطاق قيم إيتا تربيع بين 0 و 1، ويمثل هذا الإحصاء نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل¹، ولحساب قيمة إيتا تربيع تم العودة للجدول السابق كما يلي:

$$\text{إيتا تربيع} = \frac{T2}{(N1 + N2) - 2(T2)} \text{ مع استخدام القيم المناسبة من الجدول السابق نجد:}$$

$$\text{إيتا تربيع} = \frac{2(-1.857)}{(41+289)-2(1.857)} = 0.011$$

والإرشادات التي اقترحها (Cohen) لتفسير هذه القيمة هي: 0.01 = تأثير ضئيل، 0.06 = تأثير معتدل، 0.14 = تأثير كبير²، ومن خلال النتيجة المحصل عليها (0.011) وهي الأقرب لـ 0.01، وبالتالي فإن للجنس تأثير ضئيل للغاية، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير الجنس يبين نسبة 01.1% فقط من التباين في التميز التنظيمي الذي يفسره التمكين الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة تعزى للعمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي يعزى للعمر، والجدول رقم (50) يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور باستثناء محور (تميز المرؤوسين) كانت أقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل من (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري) كانت أكثر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.60 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى للعمر.

¹ - جولي بالانت، مرجع سابق، ص 232.

² - المرجع نفسه، ص 233.

الجدول رقم (50)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي تعزى للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	5.083	3	1.694	3.845	0.01
	داخل المجموعات	59.916	336	0.440		
	المجموع	64.999	339	xxxx		
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	3.420	3	1.140	1.687	0.17
	داخل المجموعات	91.870	336	0.675		
	المجموع	95.290	339	xxxx		
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	8.009	3	2.669	4.678	0.003
	داخل المجموعات	77.610	336	0.570		
	المجموع	85.620	339	xxxx		
تميز الإستراتيجية	بين المجموعات	12.375	3	4.125	5.361	0.001
	داخل المجموعات	104.642	336	0.769		
	المجموع	117.018	339	xxxx		
تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	8.333	3	2.777	3.691	0.01
	داخل المجموعات	102.341	336	0.752		
	المجموع	110.674	339	xxxx		
التمكين الإداري	بين المجموعات	6.489	3	2.163	5.202	0.001
	داخل المجموعات	56.544	336	0.415		
	المجموع	63.033	339	xxxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	6.843	3	2.280	3.781	0.04
	داخل المجموعات	83.978	336	0.616		
	المجموع	90.821	339	xxxx		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 336" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

ويبين اختبار (Scheffe) في الجدول أدناه أن هناك فروقاً بين فئتي من 25 سنة فأقل ومن 26 إلى 35 سنة، ويتضح أن الفرق لصالح فئة من 25 سنة فأقل (1.69) فيما يتعلق بمحور تميز الإستراتيجية ومحور تميز الثقافة التنظيمية، وفيما يتعلق بمحور تميز القيادة فهناك فروق لصالح فئة من 26 إلى 35 سنة، أيضاً فيما يتعلق بمحور تميز الهيكل التنظيمي فالفرق كانت كذلك لنفس الفئة، وأخيراً بالنسبة لمحور التمكين الإداري فكانت كذلك لنفس الفئة أي فئة من 26 إلى 35 سنة، ويعزو الطالب ذلك إلى أن خبرة هذه الفئة وامتلاكها لطاقت الشباب جعلها قادرة على التحكم في النواحي الفنية والسلوكية والإدارية للشركة.

ويمكننا حساب حجم تأثير العمر لدور التمكين في التميز التنظيمي من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \frac{6.843}{90.821} = 0.075$$

وقيمة إيتا تربيع وفقا للإرشادات التي وضعها (Cohen) تعد قيمة لحجم متوسط، فقد سبق وأن ذكرنا أن 0.06 على أنها حجم متوسط ومعتدل للتأثير، وبالتالي فإن للعمر تأثير متوسط، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير العمر يبين نسبة 7.5% من التباين في التميز التنظيمي الذي يفسره التمكين الإداري، والنتيجة هي قبول الفرضية.

الجدول رقم (51)

اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	الفرق	25 سنة فأقل	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	46 سنة فأكثر
تميز القيادة	25 سنة فأقل	Xxx	*1.32	*1.31	*1.25
	من 26 إلى 35 سنة	*1.32	Xxx	0.011	0.072
	من 36 إلى 45 سنة	*1.31	0.011	Xxx	0.061
	46 سنة فأكثر	*1.25	0.072	0.061	xxx
تميز الهيكل التنظيمي	25 سنة فأقل	Xxx	*1.52	*1.39	1.19
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.52	Xxx	-0.130	-0.322
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.39	0.130	Xxx	-0.192
	46 سنة فأكثر	-1.199	0.332	0.192	xxx
تميز الإستراتيجية	25 سنة فأقل	Xxx	*1.71	*1.69	1.28
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.71	Xxx	-0.019	-0.43
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.69	0.019	Xxx	-0.41
	46 سنة فأكثر	-1.28	0.43	0.41	xxx
تميز الثقافة التنظيمية	25 سنة فأقل	Xxx	*1.55	1.42	1.22
	من 26 إلى 35 سنة	*1.55-	Xxx	-0.12	0.32-
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.42	0.12	Xxx	0.19-
	46 سنة فأكثر	-1.22	0.32	0.19	xxx
التمكين الإداري	25 سنة فأقل	Xxx	*1.17	*1.10	0.80
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.17	Xxx	0.068-	0.37
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.10	0.068	Xxx	-0.30
	46 سنة فأكثر	-0.80	0.37	0.30	xxx

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

¹ - جولي بالانت، مرجع سابق، ص236.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (51) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.781 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.04 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين في التميز التنظيمي تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة تعزى للمستوى التعليمي، ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة الدلالة للمحاور (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري) تساوي (0.01، 0.01، 0.001) على الترتيب وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في هذه المحاور.

الجدول رقم (52)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	2.322	4	0.580	1.250	0.292
	داخل المجموعات	62.676	335	0.464		
	المجموع	64.999	339	xxxx		
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	4.618	4	1.154	1.719	0.14
	داخل المجموعات	90.671	335	0.671		
	المجموع	95.290	339	xxxx		
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.935	4	0.983	1.625	0.17
	داخل المجموعات	81.685	335	0.605		
	المجموع	85.620	339	xxxx		
تميز الإستراتيجية	بين المجموعات	10.769	4	2.692	3.420	0.01
	داخل المجموعات	106.248	335	0.787		
	المجموع	117.018	339	xxxx		
تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	8.421	4	2.105	3.133	0.01
	داخل المجموعات	90.698	335	0.671		
	المجموع	99.12	339	xxxx		
التمكين الإداري	بين المجموعات	7.385	4	1.846	4.479	0.001
	داخل المجموعات	55.647	335	0.412		

		Xxxx	339	63.033	المجموع	
0.09	2.564	1.592	4	6.369	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.625	335	84.451	داخل المجموعات	
		Xxxx	339	90.822	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 335" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.40. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

وبيين اختبار (Scheffe) في الجدول أدناه أن هناك فروق لفئة الجامعيين في المحاور الثلاثة، ويعزو الطالب ذلك إلى وجود رغبة عند هذه الفئة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وزيادة معارفهم ورغبة منهم في الحصول على التمكين في إطار التميز التنظيمي.

ويمكن حساب حجم تأثير المستوى التعليمي على علاقة التمكين بالتميز التنظيمي من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \frac{6.369}{90.822} = 0.070$$

وقيمة إيتا تربيع وفقا للإرشادات التي وضعها (Cohen) تعد قيمة لحجم متوسط، فقد سبق وأن ذكرنا أن 0.06 أنها حجم متوسط ومعتدل للتأثير، وبالتالي فإن للمستوى التعليمي تأثير متوسط، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير المستوى التعليمي يبين نسبة 07% من التباين في التميز التنظيمي الذي يفسره التمكين الإداري.

الجدول رقم (53)

اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى التعليمي

المحور	الفرق	متوسط	ثانوي	جامعي	ماجستير أو دكتوراه	جامعي + د.م في التمكين
تميز الإستراتيجية	متوسط	Xxx	-0.501	0.055	-0.048	-0.556
	ثانوي	0.501	Xxx	0.556	0.014	-0.054
	جامعي	-0.055	-0.556	xxx	-0.542	-0.611
	ماجستير أو دكتوراه	0.487	-0.014	0.542	Xxx	-0.069
	جامعي + د.م في التمكين	0.556	0.054	0.611	0.069	Xxx
تميز الثقافة التنظيمية	متوسط	Xxx	-0.297	0.173	-0.665	-0.365
	ثانوي	0.297	Xxx	0.470	-0.367	-0.067
	جامعي	-0.173	-0.470	xxx	-0.838	-0.538
	ماجستير أو دكتوراه	0.665	0.367	0.838	xxx	0.300

¹ - جولي بالانت، مرجع سابق، ص 236.

Xxx	-0.300	0.538	0.067	0.365	جامعي + د.م في التمكين	
0.425	-0.162	*0.636	0.264	Xxx	متوسط	التمكين الإداري
0.160	-0.427	0.371	Xxx	-0.264	ثانوي	
-0.210	-0.798	xxx	-0.371	*-0.636	جامعي	
0.588	xxx	0.798	0.427	0.162	ماجستير أو دكتوراه	
Xxx	-0.588	0.210	-0.160	-0.425	جامعي + د.م في التمكين	

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (53) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 2.564 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، إلا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.09 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة تعزي للمستوى التعليمي، ويعزو الطالب ذلك إلى رغبة العاملين في التمكين على اختلاف مستوياتهم العلمية إيماناً منهم بحتمية التميز التنظيمي من خلال التمكين الإداري، والنتيجة هي رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزي لسنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة تعزي للخبرة المهنية، والنتائج المبينة في الجدول رقم (53) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.029 وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزي لسنوات الخبرة، والنتيجة هي قبول الفرضية.

الجدول رقم (54)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزي لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	0.716	3	0.238	0.505	0.679
	داخل المجموعات	64.282	336	0.472		
	المجموع	64.999	339	Xxx		
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	1.372	3	0.457	0.662	0.576
	داخل المجموعات	93.917	336	0.690		

		Xxx	339	95.290	المجموع	
0.243	1.405	1.173	3	3.519	بين المجموعات	تميز الهيكل التنظيمي
		0.834	336	113.498	داخل المجموعات	
		Xxx	339	117.018	المجموع	
0.367	1.061	0.755	3	2.267	بين المجموعات	تميز الإستراتيجية
		0.712	336	96.852	داخل المجموعات	
		Xxx	339	99.12	المجموع	
0.622	0.590	0.474	3	1.423	بين المجموعات	تميز الثقافة التنظيمية
		0.803	336	109.250	داخل المجموعات	
		Xxx	339	110.674	المجموع	
0.250	1.383	0.622	3	1.866	بين المجموعات	التمكين الإداري
		0.449	336	61.166	داخل المجموعات	
		Xxx	339	63.033	المجموع	
0.418	1.029	0.670	3	2.012	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.652	336	88.809	داخل المجموعات	
		Xxx	339	90.821	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 336" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل تعزى للمستوى الوظيفي، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (55) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي تساوي 0.023 و0.027 على التوالي وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة للمحورين أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الوظيفي للمحورين السابقين عند مستوى دلالة يساوي 0.05، أما باقي المحاور فقد كان مستوى الدلالة لكل واحد منها أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لهذه المحاور.

الجدول رقم (55)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات الباحثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	3.481	2	1.740	3.876	0.023
	داخل المجموعات	61.517	337	0.449		
	المجموع	64.999	339	xxx		
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	1.554	2	0.777	1.267	0.284
	داخل المجموعات	84.065	337	0.613		
	المجموع	85.620	339	xxx		
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.987	2	2.993	3.693	0.027
	داخل المجموعات	111.030	337	0.810		
	المجموع	117.018	339	xxx		
تميز الإستراتيجية	بين المجموعات	1.613	2	0.806	1.133	0.324
	داخل المجموعات	97.506	337	0.711		
	المجموع	99.12	339	xxx		
تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.586	2	1.293	1.638	0.197
	داخل المجموعات	108.088	337	0.788		
	المجموع	110.674	339	xxx		
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.189	2	1.094	2.465	0.088
	داخل المجموعات	60.844	337	0.444		
	المجموع	63.033	339	xxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	2.495	2	1.247	2.016	0.271
	داخل المجموعات	88.325	337	0.644		
	المجموع	90.82	339	xxx		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 337" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

ويبين اختبار (Scheffe) أن الفروق تقتصر على فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والفروق الأكثر

كانت لصالح الفئة الوظيفية عون تنفيذ، ويعزو الطالب ذلك إلى أن أول من يتأثر بالتمكين في الهيكل

التنظيمي هم فئة أعوان التنفيذ لأنهم الفئة المعنية أكثر بالتمكين.

ويمكننا حساب حجم تأثير المستوى الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي من

خلال المعادلة التالية:¹

$$0.02 = \frac{\text{مجموع المربعات البيئية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \text{قيمة إيتا تربيع}$$

وقد سبق وأن ذكرنا أن 0.01 على أنها حجم ضئيل للتأثير، وبالتالي فإن للمستوى الوظيفي تأثير ضعيف للغاية، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير المستوى الوظيفي يبين نسبة 02% من التباين في التميز التنظيمي الذي يفسره التمكين الإداري.

الجدول رقم (56):

اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى الوظيفي

المحور	الفرق	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
تميز القيادة	إطار	Xxx	0.253	-0.157
	عون تحكم	-0.253	xxx	-0.410*
	عون تنفيذ	0.157	0.410*	Xxx
تميز الهيكل التنظيمي	إطار	Xxx	0.037	-0.536
	عون تحكم	-0.037	xxx	-0.574*
	عون تنفيذ	0.536	0.574*	Xxx

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (17).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.016 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.271 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي يعزى للمستوى الوظيفي، ويعزو الطالب ذلك إلى قناعة العاملين بضرورة تحقيق التميز التنظيمي، والنتيجة هي رفض الفرضية.

¹ - جرلي بالانت، مرجع سابق، ص 236.

المطلب الرابع: استنتاجات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (340) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من مجموعة من الأساتذة المختصين بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم تعديل بعض الفقرات، وإلغاء البعض الآخر منها، وطورت الأداة إلى أن وصلت إلى (41) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات كمايلي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري يساوي (03.19) كما تحدد الوزن النسبي بـ 64.34%، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير، بمعنى أن هناك مستوى مقبول للتمكين الإداري في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، ويعزو الطالب هذه النتيجة إلى اتجاه المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل نحو تطبيق أنماط الإدارة المكيّنة القائمة على انتهاج سياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والفعاليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة التي تتادي باستمرار تحسين أداء الجهاز الإداري، والتخلص من قيود التفويض التقليدي وتوسيع نطاق السلطة المفوضة، وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة¹ (GARY, 2004) التي وجدت أن الهياكل الهائبراركية التي تقوم على نظام الإدارة المفتوحة وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين تؤدي إلى مستويات مقبولة من التمكين.

2- دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل كانت مقبولة نسبياً، وأن المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي في الشركة بلغ (3.23)، وقد احتل بعد تميز الاستراتيجية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبوزن نسبي قدر بـ 68.58%، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبوزن نسبي قدر بـ 61.04%، ويعود ذلك إلى الأسلوب الإداري وأنموذج الأعمال المتميز في شركة سوناطراك والذي جعل منها شركة رائدة في مجال تخصصها، خصوصاً وأن هذه الشركة تعكف على تطبيق المفاهيم الإدارية العصرية والحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الطعامنة،

¹- Loren GARY, "The rise of Hyperarchies", *Harrods Mangement*, Vol.59, N^o.3, March 2004, P.23.

2001¹ والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة، والتقت جزئياً مع ما جاءت به دراسة (KHOO & TAN, 2002)² والتي توصلت إلى الأهمية الكبيرة (لتميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الاستراتيجية) في تحقيق المفهوم الكلي للتميز التنظيمي. كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخرشه، 2006)³ والتي أشارت نتائجها إلى أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الشمائلة، 2004)⁴ والتي توصلت إلى أن تصورات العاملين في أمانة عمان لأبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

3- أشارت النتائج إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له، إذ أن التمكين الإداري يفسر (56.3%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي)، ويعزى ذلك إلى أن تمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، سواء أكانت استراتيجية أم روتينية -يومية-، وتوسيع مهامهم وصلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز وتحسين أداء الأعمال لشركة سوناطراك والحفاظ على موقعها التنافسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الضلاعين، 2010)⁵ التي أوجدت أثراً هاماً ذا دلالة احصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركات الاتصال الأردنية، كما انسجمت نتيجة الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL, 2010)⁶ التي أوضحت أن هناك دوراً لبعدي التمكين (مشاركة المعلومات، التحفيز) في تحقيق التميز لشركة الاتصالات الباكستانية.

4- بينت النتائج أن التمكين الإداري يفسر (49.2%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تقليل الشركة لوحدة الأوامر قد عزز من إدراك العاملين لمعنى العمل الذي يؤدونه ونسق من جهودهم نحو تعزيز القيادة وتميزها، وهذا يتفق مع دراسة (O.E. AUGUSYUS & AI, 2006)⁷ والتي توصلت إلى أن تشجيع الإدارة ومساندتها للعاملين يزيد من الكفاءة القيادية ويحقق سياسة "أنا أربح وأنت تربح".

5- أوضحت النتائج أن التمكين الإداري يفسر أيضاً (36.8%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وتعزى هذه النتيجة إلى تبني شركة سوناطراك لاستراتيجية شاملة لتدريب جميع الموظفين، بالإضافة إلى أن

¹ الطعامة محمد، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة"، أبحاث البرموك، المجلد 17، العدد 1، 2001، ص 88-119.

² H.H.KHOO & K.C.TAN, Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2002, PP:196-205.

³ ياسين كاسب الخرشه، "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2006، ص 143.

⁴ نانسي عبد الله الشمائلة، "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 146.

⁵ الضلاعين علي، مرجع سابق، ص 64-92.

⁶ Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, OP.CIT, PP:14-29.

⁷ Osseo-Asare E.AUGUSTUS, David LONGBOTTOM & William D.MURPHY, "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", Quality Assurance in Education, Vol.13, N^o.2, 2006, PP:148-170.

اشتداد عنصر المنافسة مع الشركات البترولية الأجنبية حول استقطاب الكفاءات، أدى إلى زيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتمكينهم، ورصد المخصصات المالية الكافية لمنح تدريبهم في الخارج وجعلهم يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة¹ (S.K. HO & AI, 1995) والتي توصلت إلى أن التدريب والتحفيز والاستقلالية تُعد من العناصر الهامة لتميز المرؤوسين، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسات² (N.KATHIRAVAN & AI, 2006) و³ (AGUS, 2005) التي توصلت إلى أهمية التمكين الإداري في تميز المرؤوسين.

6- خلصت نتائج التحليل إلى أن التمكين الإداري يفسر (52.4%) من التباين في بعد (تميز الاستراتيجية) وتعزى هذه النتيجة إلى أن توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة يعزز من توحيد الرؤية الاستراتيجية وتحقيق التوجهات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للشركة، وهذا يتفق مع دراسة (الدرادكة، 2002)⁴ التي توصلت إلى أن عوامل المكاشفة وبناء الثقة بالنفس تساهم في صنع الاستراتيجيات المتميزة ووضعها موضع التنفيذ العملي، وتتفق كذلك جزئياً هذه النتيجة مع دراسة⁵ (B.McGregor, 1994) والتي توصلت إلى أن بناء تميز للاستراتيجية يتعزز من خلال (العمل الجماعي، الاستقلالية، معنى العمل).

7- أسفرت نتائج اختبار الفرضيات أن التمكين الإداري يفسر (35.4%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي) وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركة سوناطراك بإجراء تعديلات على نظامها الإداري من خلال التركيز على دمج الوظائف والتسطيح الإداري (Flat) بما يساعد على تميز الهيكل التنظيمي، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة⁶ (D.JENNINGS, 2004) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين وبين بناء الهياكل المرنة في الشركات الصناعية.

8- تبين من نتائج التحليل أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (47.3%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن زرع بذور التمكين في شركة سوناطراك ومحاولتها ترسيخه كثقافة

¹- Samuel K. HO, Svetlana CICMIL & Christopher K.FUNG, "The Japanese 5-S practice and TQM training", *Training for Quality*, Vol.3, N^o.4, 1995, PP:19 –24.

²- N.KATHIRAVAN, S.R.DEVADASAN, Muhammed M.ZAKKEER, "Quality improvement oriented training and education programme and its financial accounting system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.106, N^o.3, PP:380-406.

³- Arawati AGUS, *The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies*. Singapore Institute of Management, 2005.

⁴- الدرادكة مأمون، الجودة الشاملة في المنظمات، دار صفاء، عمان، 2001، ص299.

⁵- B.Mcgregor, "Public Administration", *Public service status review the excellence agend*, Vol.54, No.3, 1994, PP:296-301.

⁶- Daniel JENNINGS, *Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis of Strategy –Structure-Performance*, ebscohot, 2004, P.13.

جديدة أدى إلى تميز الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك من خلال ما تأديه من دور حيوي وفاعل في توجيه أهداف العاملين والشركة نحو تحقيق النجاح والتميز التنظيمي، وهذا يتفق جزئياً مع ما جاءت به دراسة¹ (T.S.FROST & AI, 2002) والتي توصلت إلى أن نجاح الثقافة التنظيمية وتميزها يحتاج إلى الاستثمار في بيئة المنظمة الداخلية وجعلها بيئة مكيّنة.

9- دلت النتائج أن هناك فروقاً لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي، تعزى لمتغير (نوع الجنس) وأن الفروق كانت لصالح الذكور ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور هم النسبة الأكثر تواجداً في هياكل عمل شركة سوناطراك نظراً لخصوصية النشاط البترولي، وبالتالي هم الأكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل، بينما باقي المحاور المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) فلم تكن هناك فروق تعزى لنوع الجنس. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (المعاني، 2008)² التي توصلت إلى أن هناك فروقاً لصالح الذكور فيما يتعلق بالتمكين الإداري.

10- بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، تعزى لمتغير (العمر)، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار 25 سنة فأقل، لأنهم الفئة الأكثر عطاءً لامتلاكها طاقات الشباب، وكانت أيضاً الفروق لصالح الفئة من 26 إلى 35 سنة فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإماماً، ويكون له من الخبرة ما يجعله قادراً على التعرف على النواحي الفنية والسلوكية والإدارية التي تحتاج إلى تحقيق التميز، في حين أن بُعد تميز المرؤوسين فلم تكن هناك فروق تعزى للعمر. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة³ (M.SIEGALL & S.GARDNER, 2012) التي توصلت إلى أن هناك فروقاً لصالح ذوي الأعمار 25 سنة فأقل فيما يتعلق بالتمكين الإداري.

11- اتضح من نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة، وتعزى هذه النتيجة بأن العاملين في شركة سوناطراك يمتلكون دافعية قوية نحو تحقيق الأهداف، بغض النظر عن سنوات العمل لكل منهم في الشركة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة⁴ (PARAMANANDAM, 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لسنوات الخبرة.

¹- T.S.FROST, J.M.BIRKINSHAW & P.C.ENSIGN, "Centers of excellence in Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, 2002, PP:997-1018.

²- أحمد المعاني، مرجع سابق، ص133.

³- Marc SIEGALL & Susan GARDNER, OP.CIT, PP:703-718.

⁴- PARAMANANDAM, OP.CIT, PP: 45-56.

12- تبين من نتائج التحليل أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح فئة الجامعيين، ويعزو الطالب ذلك إلى وجود رغبة عند هذه الفئة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وزيادة معارفهم والحصول على التمكين في إطار التميز التنظيمي، بالإضافة إلى أن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي تكون مساهماته عالية ومتميزة. بينما لم تكن هناك فروق بالنسبة لتمييز (المؤوسين، القيادة، الهيكل التنظيمي) والتميز التنظيمي ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الطالب ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مستوياتهم العلمية لديهم عموماً قناعة بحتمية التميز التنظيمي من خلال التمكين الإداري. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة¹ (J.F.YASAR & M.ZAIRI, 2012) التي توصلت إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

13- دلت نتائج التحليل أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وكانت الفروق الأكثر لصالح الفئة الوظيفية عون تنفيذ، ويعزو الطالب ذلك إلى أن أول من يتأثر بالتمكين في الهيكل التنظيمي هم فئة أعوان التنفيذ لأنهم الفئة المعنية أكثر بالتمكين. بينما لم تكن هناك فروق لتصورات المبحوثين بالنسبة لتمييز (المؤوسين، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وانفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة² (Abadi & Chegini, 2013) التي أظهرت وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في عملية التمكين الإداري، وكان أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي.

المطلب الخامس: إقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيات إدارة التمكين الإداري، فإن هناك مجموعة من التوصيات والإقتراحات، التي يرى الطالب أهمية الأخذ بها، لرفع مستوى تطبيق التمكين الإداري وتحقيق التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، وهي كما يلي:

- 1- تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية، وإبراز دورهم كأعضاء فاعلين في الشركة من خلال توسيع الثقة المتبادلة، والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.
- 2- تعزيز الاستمرار في مستوى الالتزام بثقافة التميز لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة.

¹- Jarrar F.YASAR & Mohamed ZAIRI, OP.CIT, PP:266-271.

²- Mohammad ABADI & Mehrdad CHEGINI, OP .CIT, PP:76-83.

- 3- زيادة التنسيق والاحتكاك بين شركة سوناطراك وجميع الشركات النفطية العاملة في المنطقة، سيما وأنها شركات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسية ذات خبرة واسعة وقدرات استشارية كبيرة، مما يجعل إدارتها مكيئة وممارساتها متميزة.
- 4- ترسيخ ممارسة التمكين لدى العاملين الجدد، من خلال جعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي، وفق منظومة متناسقة من العمل الجماعي مع تقديم المساعدة للعاملين الجدد عند وقوعهم في الخطأ من خلال جعل الأخطاء فرصاً للتعلم لا فرصاً للعقاب.
- 5- الاستمرار بتقديم الجوائز للأفراد المتميزين، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة، مما ينعكس على تطور الشركة وفعاليتها.
- 6- أن تعمل إدارة الشركة على المزيد من التواصل مع المرؤوسين لبناء المزيد من جسور الثقة معهم، في طريق البحث عن التميز، وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات بشكل مستمر والمشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين لإدامة التواصل.
- 7- ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسة التمكين الإداري، من خلال تطوير إجراءات العمل التي تحقق متطلبات التمكين، خصوصا في المستويات الإدارية الدنيا لتشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات.
- 8- توسيع الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي، خصوصا وأن بُعد تميز الهيكل التنظيمي قد جاء في الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بالمقارنة مع أبعاد التميز الأخرى.
- 9- التركيز على أنموذج العمل القائم على فرق العمل وتنوع المهارات، لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين الإداري.
- 10- نوصي الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مع تفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يدعم التميز التنظيمي للشركة.
- 11- ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد، إذ أبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعادا جديدة ذات علاقة بموضوع الدراسة، نوصي بإجراء دراسات أخرى عن دور التمكين الإداري في متغيرات أخرى مثل (صراع الدور، القدرة على الابتكار، إدارة الأزمات، تفعيل إدارة الوقت، إدارة معرفة الزبون، إدارة علاقات الزبون).

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد تناولنا واستعراضنا للجوانب النظرية لكل من موضوعي التمكين الإداري والتميز التنظيمي التي انبثق منها المفهومان، واللذان لم ينشأ من فراغ، بل انطلقا من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل في مجموعها أدبيات كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

فمن خلال النظر الفاحص لموقع التمكين ضمن أدبيات الفكر الإداري، تبين لنا بأنه سياسة إدارية صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار خصائصه ومستوياته والبحث عن تمحيص واقعه في منظمات الأعمال لأجل معرفة أبعاده ومقوماته ومختلف خطوات تجسيده، وكذا نماذج دراسته. حيث تعددت الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم التمكين الإداري، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه؛ فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأفكار السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

وبذلك فالتمكين الإداري يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس، ومنه فالتمكين يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الشركة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظف للشركة، بحيث يكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وتميزها.

واتضح لنا من خلال ما تم معالجته في إطار التمكين الإداري كنظام شمولي -في المؤسسات الصناعية والخدمية- أن اختلاف نشاط الموظف في المؤسسات الصناعية عن نشاطه في المؤسسات الخدمية، يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع، حيث تختلف مدخلات التمكين في المؤسسات الصناعية عن مدخلاته في المؤسسات الخدمية التي يكون فيها الموظف وجها لوجه مع الزبون.

وفي سياق المقاربة النظامية فللتمكن الإداري عدة مدخلات (نفسية، هيكلية) تجعل الأفراد يستشعرون معنى الوظائف والمهام الموكلة إليهم، بطريقة تعمل على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم وتحقيق ذاتهم واستقلاليتهم وعدة مخرجات (تنظيمية، سلوكية) تباينت حسب الباحثين ونشاط المؤسسة.

وعلى الرغم من التباين والاختلاف بين الباحثين حول موضوع التمكين كنظام، من حيث عدد ونوع مدخلاته الهيكلية والنفسية، ومن حيث مخرجاته المرتبطة بكل من الموظفين والمؤسسة والزبائن، وعلى اختلاف المؤسسات المكيّنة -صناعية كانت أو خدمية، عربية أو أجنبية- فإن نقطة الاتفاق بين الباحثين تكمن في الأهمية الكبيرة التي يلعبها التمكين الإداري في مختلف الجوانب والأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية في المؤسسة، بما يمكنها في الأخير من الوصول إلى الربحية المتفوقة والنجاح الإداري ككل.

وتبين لنا أيضا في دراستنا للتمكين الإداري؛ أن لهذا الأخير عدة نماذج مختلفة تساعد على تفسير التمكين وفهمه، حيث تشتمل هذه النماذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيقه في بيئات الأعمال المختلفة، والتي تكون لها في الأخير انعكاساتها المتباينة على الأفراد والمؤسسة وزبائنهم، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

أما فيما يخص التميز التنظيمي، فتوضح للطالب أن التميز ليس هدفا ثابتا محددًا، وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا مكانا مقصودا أو نهاية يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها. التميز هو السعي المستمر، والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى. التميز هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

لذلك لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق في صراع التنافسية الشديدة، ومواجهة ظروف بيئة الأعمال المتجددة والمتسارعة التغيير، والوصول إلى أعلى درجات التميز التنافسي، حيث أضحي لزاما على منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي بشكل خاص، أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وأن تنبنى الممارسات الإدارية الحديثة سعيا منها نحو تدعيم ثقافة التميز، خصوصا في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل من ممارسة التميز حتمية استراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

ولا يعتبر التميّز التنظيمي نتاج الصدفة وظروف السوق، وإنما هو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية. وبالتالي، يجب أن ينظر إلى التميز التنظيمي من منظور تكاملي وتفاعلي عبر مجموعة من المدخلات السلوكية والتنظيمية التي تعزز فرص تحقيقه، بما ينعكس في الأخير في شكل نواتج ومخرجات تنظيمية تكون لها آثارها الإيجابية سواء على مستوى البيئة التنظيمية أو على مستوى البيئة الخارجية.

وقد تجلّى لنا أن تحقيق الشركة للتميز يقوم على نظام متكامل وأنموذج مهم يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج الفكرية العالمية التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة؛ من بينها الأنموذج المقترح للدراسة المتكون من العناصر الأساسية الخمسة المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية تميز الثقافة التنظيمية) لأن الاعتماد على نماذج التميّز التنظيمي يعتبر أحد المرجعيات الأساسية لتطوير المنظمة، وتحسين أنشطة أعمالها على المدى الطويل، لذا يتطلب ذلك ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من مزايا هذه النماذج، فالمنظمات التي تتمكن من التطبيق الفعال لنماذج التميّز التنظيمي يمكن أن تحقق نتائج مُتميّزة في عصر أصبح فيه التميّز المنبع الرئيس والسييل الوحيد لكل روافد النجاح والنمو والاستمرار في عالم الأعمال الحافل بالتحديات التنافسية المتنوعة، والقائم على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل. وبذلك تحوّل التميز من - منظور الفكر الإداري- من مجرد شعار إلى إيديولوجية استراتيجية لها أصولها ومبادئها ومختلف معاييرها ومداخلها. ويمكن القول بأن التميّز صار هدفاً يتطلّب مجموعة من العمليات التي تتكوّن من إجراءاتٍ وخطواتٍ تنتهي بنتائج قابلة للقياس، كما أن التميّز التنظيمي يعتمد على القدرات والموارد الداخلية للشركة والتي يعتبر المورد البشري أحد عناصرها المهمة باعتباره الضامن لبقاء الشركة وتحقيقها للربحية المتفوقة.

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، وفي ظل التغيرات الشديدة التي فرضتها البيئة المحيطة على الشركات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بالتمكين الإداري كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركات، فالتمكين يكسب الشركات مرونة عالية ويزيد من قدرتها

على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، كما تبين لنا أهمية التمكين الإداري كمدخل حديث لإدارة المجموعات الداخلية للمنظمة (الموارد البشرية)؛ باعتباره أنموذجا جديدا يعول عليه في تحقيق التميز لشركات الأعمال، من خلال ما يتيح للعاملين من تحفيز ومشاركة في اتخاذ القرار وكسر للحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

وعليه جاءت الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية للتمكين والتميز التنظيمي على الواقع العملي لشركة سوناطراك التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها البترولي، وبالتحديد في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل، التي تعتبر أحد المديريات الجهوية المسؤولة على إنتاج النفط في الجزائر، حيث تحتل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم، لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسب عالية من الغاز.

ومن خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، تبين لنا أن مستوى تبني الشركة للتمكين الإداري كان مقبولاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (03.19)، كما أن المستوى المحقق من التميز التنظيمي ومختلف أبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة محل الدراسة كان مقبولاً أيضاً وبلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.17، 3.13، 3.04، 3.41، 3.41)، بينما بلغ المتوسط العام للتميز التنظيمي على وجه عام (3.23)، كما توصلنا في الأخير إلى نفي الفرضية الرئيسية الأولى ومختلف فرضياتها الفرعية، وأوضحنا أن التمكين الإداري فسر (56.3%) من التباين في (التميز التنظيمي) وهذا ما ينسجم مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (S.NAUMAN, M.ELAHI & S.IQBAL, 2010، و (49.2%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، و (36.8%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، و (52.4%) من التباين في بعد (تميز الاستراتيجية)، و (35.4%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي)، و (47.3%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وكذا بينا أن هناك فروقاً لتصورات الباحثين نحو دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي، تعزى لمتغير (نوع الجنس)، بينما باقي المحاور المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) فلم تكن هناك فروق تعزى لنوع الجنس، أيضاً أوضحنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى لمتغير (العمر)، في حين أن بُعد تميز المرؤوسين فلم تكن هناك فروق تعزى

للعمر، كذلك خلصنا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة، أيضا توصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، بينما لم تكن هناك فروق بالنسبة لتمييز (المرووسين، القيادة، الهيكل التنظيمي) والتميز التنظيمي ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك خلصنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لم تكن هناك فروق لتصورات المبحوثين بالنسبة لتمييز (المرووسين، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وفي قُصارى الدراسة نُقدم أنموذج التمكين النفسي كإضافة علمية وعملية لابد للشركات الجزائرية عموماً وشركة سوناطراك-حاسي الرمل- خصوصاً أن تأخذ به، من خلال منح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، مع توزيع السلطات وحرية التصرف والتحكم أفقياً بالتوجه نحو التسطیح الإداري، بدلاً من الهرمية الإدارية التي تعاني منها الشركات الجزائرية، والتي تركز مفهوم المركزية المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في الشركة، بحيث تغيب المأسسة وتكون القرارات عُرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته، مما يعيق تحقيق التميز التنظيمي الشامل.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، نأكد على أن مواضيع مثل؛ التمكين الإداري، التميز التنظيمي هي مواضيع خصبة للدراسة والتحليل بالنسبة للشركات، لذلك لابد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع، والعمل على إيجاد إسقاطات واقعية لها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

- 1- الآية رقم 6، سورة الأنعام.
- 2- الآية رقم 7، سورة الأعراف.
- 3- الآية رقم 8 و 71، سورة الأنفال.
- 4- الآية رقم 12، 21 و 54، سورة يوسف.
- 5- الآية رقم 18، 84 و 95، سورة الكهف.
- 6- الآية رقم 22، سورة الحج.
- 7- الآية رقم 23، سورة المؤمنین.
- 8- الآية رقم 24، سورة النور.
- 9- الآية رقم 28 و 57، سورة القصص.
- 10- الآية رقم 46، سورة الأحقاف.
- 11- الآية رقم 77، سورة المرسلات.
- 12- الآية رقم 81، سورة التکویر.

ثانياً- المراجع:

أ- القواميس والمعاجم:

أ.1- باللغة العربية:

- 1- المعجم الوسيط، ط3، من إصدار مجمع: اللغة العربية بالقاهرة، 1998.
- 2- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995.
- 3- محمد بن بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- 4- محمد بن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج 10، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001.
- 5- محمد عبد الله التوحيدي، البحر المحيط، ج 3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.

أ.2- باللغة الأجنبية:

- 6- Brian HAVERETY and Jeremy ROCHE, **Business Terms Dictionary**, CBS Company Inc, Australia, 2003, P.119.
- 7- **Webster's Third New International Dictionary**. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002 , P.24.

ب- الكتب:

ب.1- باللغة العربية:

- 8- أبوبكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 9- أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي: جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 10- أحمد فتحي الخولي، اقتصاديات النفط، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1997.
- 11- الدرادكه مأمون، الجودة الشاملة في المنظمات، دار صفاء، عمان، 2001.
- 12- الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 2002.
- 13- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 14- القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 15- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
- 16- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط2، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 2000.
- 17- بلعيد عبد السلام، الغاز الجزائري بين الحكمة والضلال، ترجمة محمد هناد ومصطفى ماضي، دار النشر بوشان، الجزائر، 1990.
- 18- جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009.
- 19- جون جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
- 20- حسين عبد الله، مستقبل النفط العربي، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.
- 21- رامي جمال أندرواس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
- 22- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 23- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 24- سارة حسين منيمنة، جغرافية الموارد والإنتاج، دار النهضة العربية والنشر، بيروت، 1996.

- 25- سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، جمهورية العراق، 2003.
- 26- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 27- عبد الوهاب، سمير، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 28- عجة الجيلالي، الكامل في القانون الجزائري للاستثمار، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- 29- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 30- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 31- فضل الله علي، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، ط3، المطبعة العصرية، دبي/الإمارات العربية المتحدة، 1997.
- 32- قاليري مارسيل، ترجمة حسان البستاني، عمالقة النفط شركات النفط الوطنية في الشرق الاوسط، ط1، دار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2007.
- 33- محمد أحمد الدوري، مبادئ اقتصاد النفط، دار شموع الثقافة، الزاوية/ليبيا، 2003.
- 34- محمد خيتاوي، الشركات النفطية المتعددة الجنسيات وتأثيرها في العلاقات الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2010.
- 35- مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي (د.د)، مصر، 2001.
- 36- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 37- يحي سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.

ب.2- باللغة الأجنبية:

- 38- Anastasi ANNE, Psychological toasting, New York, Usa, 1982.
- 39- Arawati AGUS, The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies. Singapore Institute of Management, 2005.
- 40- C. HUANG, Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership, Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994.
- 41- Carol MOONEY, Lesson14: The Malcolm Baldrige National Quality Award, In Quality Management, Wisconsin-Stout University Press, 2007.
- 42- Charles WARNER, Employee Turnover: Who's At Fault?, New American Library, New York, 1995.

- 43- Clive SHEARER, *Everyday Excellence: Creating a Better Workplace through Attitude, Action and Appreciation*, ASQ Quality Press, 2006.
- 44- D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Prentice Hall, London, 2004.
- 45- D.R.BROWN & D.HARVEY, *An External Approach to Organizational Development*, Person Prentice Hal, New Jersey, 2006.
- 46- Daniel JENNINGS, *Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis of Strategy –Structure- Performance*, ebscohot, 2004.
- 47- David GOETSCH & Davis STANLEY, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing and Services*, 13rded, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- 48- David L.GOETSCH & Davis B.STANLEY, *introduction to Total Quality*, 2nded, Prentice-Hall, New Jersey, 1997.
- 49- Dick GROTE, *The Performance Appraisal Question and Answer, Book Survival Guide For Managers*, USA, 2002.
- 50- Donald R.BEOWN, *An Experiential Approach to Organization Development*, 7thed, Pearson education, New Jersey, 2006.
- 51- Forrest BREYFOGLE, *Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard, Vol.1*, Pub Bridgeway Books and Citius Publishing, Inc, Austin USA, 2008.
- 52- Frances HESSELBEIN & Rob JOHNSTON, *On Mission and Leadership, A leader to Leader Guide*, USA, 2002.
- 53- Fred LUTHANS, *Organizational Behavior*, 6th ed, McGraw- Hill Inc, New York, 1992.
- 54- FRENSE & WENDELL, *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice Hall, 1999.
- 55- H.H.KHOO & K.C.TAN, *Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2002.
- 56- H.MAKI, K.NYUHARA & ZUKAI, *Yokuwaku ISO: A Simple Introduction to ISO9000 and ISO14000*, Nippon Jitsugyo Shuppan-sha, Tokyo, 2000.
- 57- Harry S.HERTZ, *Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program*, 2009.
- 58- Henry R.NEAVE, *Deming's 14 Points for Management: Framework for Success, The Statistician*, 1987.
- 59- J. DOBLES, *The Empowerment Environment. Training development V I P Manager*, McGraw Hill, New York, 1998.
- 60- J.L.COTTON, *Employee Involvement*, Sage, London, 1993, P.39.
- 61- Japan Quality Award Committee, *Japan Quality Award Criteria, Edition: Japan Quality Award*, Tokyo, 2000.
- 62- John S.OAKLAND, *Total Organizational Excellence–Achieving world-class performance-*, Oxford: Butterworth, Heinemann, 2001.
- 63- K. DEWETTINCK, J. SINGH & D. BUYENS, *Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*, USA, 2003.

- 64- K.EVANGELOS, G.JORGE & K.VASSILIS, Citizen Motivation on the Go: The Role of Psychological Empowerment, Published by Oxford University Press on behalf of The British Computer Societ, Oulu, Finland, 2013.
- 65- K.L. MURRELL & M.MEREDITH, Empowering Employee, New York, 2000.
- 66- Kirchmer MATHIAS, Handbook on Business Process Management, International Handbooks on Information Systems, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
- 67- L. BARDWELL & L. HOLDER, Human Recourses a contemporary Approach, 3rded, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- 68- L. KRAJEWSKI & L.RITZMAN, Operation Management, 7th ed, Prentice Hall, New-Jersey, 2005.
- 69- L.J.PORTER & S.J.TANNER, Assessing Business Excellence, 2nded, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.
- 70- M.HAMMER & J.CHAMPY, Re-Engineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993.
- 71- M.KANDULA & R.SRINIVAS, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi, 2002.
- 72- Mandi J.LUIS, The McKinsey 7S Framework, Mind Tools Ltd, Canada, 2005.
- 73- Mark BLAZE, Insights to Performance Excellence, An inside look at the 2001 Baldrig Award Criteria. ASQ Quality Press, 2001.
- 74- Mike FAULKNER, Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Liders, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.
- 75- Mohamed Nasser THABET, Le secteur des Hydrocarbures et le Développement Economique de l'Algérie, Office des Publications Universitaires, Alger, 1989.
- 76- Nippon STEEL, Human Resources Development, Nippon o kataru: Talking about Japan, ALC Press Inc, Tokyo, 1992.
- 77- P.PINTO, la performance durable, dunod, Paris, 2003.
- 78- P.VAILL, The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.
- 79- Patrick J.BURKHART, Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall, New Jersery, 1993.
- 80- Patrick.J BURKHART, Successful Strategic Planning in United States of America, USA, 1993.
- 81- Peter STREBEL, Organizational Culture and Change Business, Study on Change Management,,: Academic Answers Ltd, USA, 2004.
- 82- R. Brown, Coaching Helps You Reach for the Stars. Works Management, Financial Times Professional, London, 1997.
- 83- R.DAFT, Organizational Theory & Design, South-Western College Publishing, 2001.
- 84- R.N.ANTHONY & V.GOVINDARAJAN, Management control systems, MacGraw-Hill, Boston, 2001.
- 85- R.P.GUPTA & P.PARYA, Human Resource Management and Accounting, India at Elegant Printers, 2003.
- 86- Ralph H.KILMANN, Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco,1989.

- 87- Robert E.COLE & Richard SCOTT, The Quality Movement & Organization Theory, Sage Publications, London, 1999.
- 88- Robert VECCHIO, Organizational Behavior, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991.
- 89- Robin MANN & Shigeri NISHIDE, Impressions from a Quality Tour in Japan: Deming to: Knowledge Management, NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organization for Quality, August2001.
- 90- S.GHOSHAL & C.BARTLETT, Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, Harper Collins, New York, 1997.
- 91- Srinivas. R.KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002.
- 92- Stephen GEORGE, The Baldrige Quality System, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1992.
- 93- Steve TANNER, An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector, DBA, 2005.
- 94- Steven L.McSHANE & Mary A.GILINOW, Organization Behavior, The McGraw-Hill Companies, Boston, 2000.
- 95- T. D.JICK & M.A.PEIPERT, Managing Change: Cases & Concepts, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
- 96- T. GRHAM & B. ROGER, Human Resources Management, 9thed, Cassell, London, 1998.
- 97-Thomas POTTERFIELD, A The Business of Employee Empowerment, Westport, Cn:Quorum Books, 1999.
- 98- Uma SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003.
- 99- W. GINNODO, The Power of Empowerment, Heigbta,IL: Pride, Arlington, 1992.
- 100- W.C.BYHAM & J.COX, The Lightening of Empowerment: How To Improve Productivity, Quality, and Employee Satisfaction, Fawcett Columbine, New York, 1988.

ج-المجلات العلمية:

ج.1- باللغة العربية:

- 101- إبراهيم عمر وآخرون، "الشخصية ونظرة التنظيم"، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد12، العدد4، جامعة الكويت، الكويت، 1988.
- 102- أحمد حريري نسرين، "الرادار من خلال النموذج الأوروبي"، مجلة الجودة، العدد1، جدة، 2008.
- 103- الحداد عوض، "مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء"، مجلة إدارة العصر، العدد43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
- 104- الزهري رندة، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد30، العدد3، 2002.
- 105- الضلاعين علي، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد37، العدد6، 2010.
- 106- الطعامة محمد، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة"، أبحاث اليرموك، المجلد17، العدد1، 2001.

- 107- الهادي إبراهيم، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد6، العدد11، 2013.
- 108- الهيجان عبد الرحمن أحمد، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، الأردن، 1994.
- 109- إيمان محمد، "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية: دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بمجمع الزعفرانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد94، 2013.
- 110- برحومة عبد الحميد ومهديد فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012.
- 111- حمزة الجبوري، "جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد34، 2013.
- 112- سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، "مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد1، العدد36، 2009.
- 113- شذى علوان وعبد الرحمان عبد الرحمان، "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد7، العدد27، جامعة البصرة، العراق، 2011.
- 114- شوقي جدي، "التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة المستشفيات العامة بالجزائر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
- 115- صفاء جواد عبد الحسين، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32، 2012.
- 116- عبد السلام مسعود هندر، "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات في ليبيا"، مجلة جامعة سيها (العلوم الإنسانية)، المجلد11، العدد1، 2012.
- 117- عبد العزيز بن موسى الخلف، "حول ثالث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد37، العدد1، 1997.
- 118- محمد بن بوزيان، عبد الحميد لخديمي، "تغيرات سعر النفط والاستقرار النقدي في الجزائر -دراسة تحليلية وقياسية -"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، 2012.
- 119- محمود محمد السيد، "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد2، 2002، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

ج.2- باللغة الأجنبية:

- 120- A.BANDURA, "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change", Psychological Review, Vol. 84, 1977.
- 121- A.BERGHOUT, "Educational Excellence in The Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning", Arab Journal For Quality Assurance In Higher Education, Vol.6, N^o.8, 2011.
- 122- A.STEPHEN & D.DHANAPAL, "Quality of Work Life and its impact on Organisational Excellence in Small Scale Industrial Units: Employers Perspectives", The Journal Contemporary Management Research, Vol.5, N^o.2, 2011.
- 123- A.WILKINBSON, "Empowerment :Theory and Practice", Personal review, Vol.27, N^o.1, 1987.
- 124- Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", Revue Européenne Du Droit Social, Vol.XXIV , N^o.3, 2014.
- 125- Abu-Bakr BOUSSALEM , "Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company", Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, N^o.7, 2014.
- 126- Anne MARTENSEN & Jens J.DAHLGAARD, "Strategy and Planning for Innovation Management: Supported by Creative and Learning Organisations", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.17, N^o.1, October 2000.
- 127- B. NIEHOFF, B. Robert, H. Moorman & F. JACK, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", Group and Organization Management, Vol.26, N^o.1, 2001.
- 128- B.ALAN, "Challenges to Business Excellence: Some empirical evidence", Nang Yan Business Journal, 2012.
- 129- B.ELISA, S.ANGELA & B.LUCIA, "Promoting business excellence at local level: the case of Guangdong Province, China", Measuring Business Excellence, Vol.17, N0.2, 2013.
- 130- B.Mcgregor, "Public Administration", Public service status review the excellence agend, Vol.54, No.3, 1994.
- 131- Barbara ETTORRE, "The Empowerment Gap Hype Vs Reality", Br Focus, Vol.26, 1997.
- 132- Bruna ZANI & Gabriele PRATI, "The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification", Journal of Community Psychology, Vol.41, N^o.7, September 2013.
- 133- C. ARGYRIS, "Empowerment The Emperor's new Clothes", Harvard business Review, May-Jun 2009.
- 134- Carolyn CAUDILL, "An achievement for excellence", Journal of Quality and Participation, issue: Jun 6, 2002.
- 135- Conrad LASHLEY, "Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis", Personnel Review, Vol.29, N^o.6, MCB UP Limited, 2000.
- 136- Cristina MELE & Maria COLURCIO, "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, N^o.5, 2006.
- 137- D. L.BAILA, "The Deming Prize", The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996.

- 138- D.E. BOWEN & E.E.LAWLER, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, Spring 1992.
- 139- D.E.BOWN & E.E.LAWLER, "Empowering service employees", Sloan management Review, Vol.33, N^o.3, SPRING.
- 140- D.Gary & J.Anderson, "Strategic Performance_Empowerment Model", Empowerment in Organizations, Vol.6, N^o.2.
- 141- D.W.ORGAN & T.S.BATMAN, "Jop Satisfaction and the Cood Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 1991.
- 142- Daniel SEYMOUR and John R.BARKER, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.
- 143- David SPATZ, "Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction", Vol.5, 2000.
- 144- E.A.GOODMAN, R.F.ZAMMUTO & B.D.GIFFORD, "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", Organization Development Journal, Vol.19, N^o.3, 2001.
- 145- E.C.BORGHINI, "A Framework for the study of Relationship between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vol.31, N^o.1, 2005.
- 146- E.L.DECI & Ryan, "Self Determination in Work Organization", Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989.
- 147- ESKILD, DAHLGARD & ANDERS, "The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence", Total Quality Management, Vol.10, 1999.
- 148- Eylon DAFNA, "Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett", Journal of Management History, Vol.4, N^o.1.
- 149- Fahad MALIK, Salman CHUGTIA, Zain IQBAL & Muhammad RAMZAN, "Does Psychological Empowerment Bring About Employee Commitment? Evidence from Telecommunication Sector of Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, Vol.5, N^o.1, ISSN 2152-1034, 2013.
- 150- G. KANJI, "Business Scorcard", Total Quality Management, Vol.12, N0.6, 2001.
- 151- G.NOLAN & R.EVANS, "Corporate social responsibility: Implications for performance Excellence", Total Quality Management, Vol. 21, N^o.8, August 2010.
- 152- Gretchen M. SPRITZER, "Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions, Measurement And Validation", Academy of Management journal, Vol.38, N^o.5, 1995.
- 153- Gretchen M. SPRITZER, "Psychological Empowerment in The Work Place: Dimensions, Measurement And Validation", Academy Of Management journal, Vol.38, N^o.5, 1995.
- 154- H.NOORECHA & I.FAZLI, "The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework Routledge", Part of the Taylor and Francis Group Publications, Vol.12, N^o.7, 2011.
- 155- Hamidreza ASGRASANI, Omid DUOSTDAR & Amin GOHAR, "Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, N^o.11, 2013.
- 156- Henry ONGORI, "Managing behind the scenes: A View Point On Employee Empowerment", African Journal of Business Management, Vol.3, N^o.1, January2009.

- 157-** I.UGBORO & K.OBENG, “Top Management Leadership Employee Empowerment, Job Satisfaction, and `Customer Satisfaction in TQM Organizations. An Empirical Study”, Journal of Quality Management, Vol.5, N^o.2, 2000.
- 158-** Ibrahim SALEH & Afnan SAIF, “Managers’ Concern Regarding Employee Empowerment in Jordanian Public Hospitals”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.5, N^o.3, 2013.
- 159-** J. PASTOR, “Empowerment: What is and What is not”, Management in Medicine, Vol.13, N^o.6, 1996.
- 160-** J.GANDZ, “The Employee Empowerment Era”, business Quarterly, Vol.55, N^o.2, 1990.
- 161-** J.GOASDOUE, “Is Quality Taken for Granted?”, The British Journal of Administrative Management, Vol.23, N^o.12, January 2001.
- 162-** James F.O’KANE, “Simulation as an enabler for organizational excellence”, Measuring Business Excellence, Vol.7, N^o.4, 2003.
- 163-** Jarrar, F. YASAR & Mohamed ZAIRI, “Employee Empowerment-a UK Survey of trends and best Practices”, Managerial Auditing Journal, Vol.17, N^o.5, 2012.
- 164-** Jay A .CONGER, “Leadership: The Art of Empowerment”, The Academy of Management Executive, Vol.3, N^o.1, 1998.
- 165-** Johannes MOELLER, “The EFQM Excellence Model: German experiences with the EFQM approach in health care”, International Journal for Quality in Health Care, Vol.1, N^o.13, February 2001.
- 166-** K. BANWET, S.Y.MOMAYA, “Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organisations”, Review of Research and Development in the New Millennium, Vol.1, N^o.2, October 2003.
- 167-** K.FOTIS & G.KATERINA, “Best Practices of Selected Greek Organizations on Their Road to Business Excellence the Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards”, The TQM Magazine, Vol.17, N^o.3, 2005.
- 168-** K.M.SARNUEL, “From TQM to business excellence”, Production Planning and Control, Vol.10, N^o.1, 1999.
- 169-** K.PRABIR, “Using of Six Sigma in Adopting Business Excellence Model in Indian Context”, International Journal of Business and Management, Vol.6, N^o.10, October 2011.
- 170-** Kathleen ROULET, “Building excellence”, Journal of Australasian Business Intelligence, issue:February 2002.
- 171-** kay GREASLY, “Employee Perceptions of Empowerment”, Employee Relations, Vol.27, N^o.4, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- 172-** L. DANIELS & C. GAIL, “The Relationship Between Counselor Licensure and Aspects of Empowerment”, Journal of Mental Health Counseling, Vol.24, N^o.3, 2002.
- 173-** L. HONOLD, “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, Empowerment in Organization, Vol.5, N^o.4, 1997.
- 174-** L.E.BOONZE & D.KUTZ, “Contemporary Marketing”, The Dryden Press, Texas, 1998.
- 175-** L.G. SJOBERG & Al, “Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood”, Journal Of Personality Assessment, Vol.47, 1983.
- 176-** Lefeng ZHU, Jinhua YANG & Yanhui LIU, “Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach”, International Journal of Nursing Practice, Vol.19, Issue Supplement S1, 2013.

- 177- Loren GARY, "The rise of Hyperarchies", Harrods Mangement, Vol.59, N^o.3, March 2004.
- 178- Louis P.WHITHE, Constance M. LAFAYETTE & Rachel WANG, "Key Characteristics of a Successful is Manager: Empowerment, Leadership and personality", Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Vol.4, No.4, Dec 2012.
- 179- Loukas N.ANNINOS, "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History, Vol.13 N^o.4, 2007.
- 180- M. MARCHINGTON, J.GOODMAN, A.WILKINSON & P.ACKERS, "New Developments in Employee Involvement. Employment", Department Research Paper Series, N^o.2, 1992.
- 181- M.E.GIRST & T.R.MICHELL, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability", Academy Of Management Review, Vol.5.
- 182- M.M.BASS, "Bass And Stogdill's Handbook of Leadership", Theory Research An Managerial Applications, New York, 1990.
- 183- M.NOUR, M.YAGHOUBI & J.BANDEII, "An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran", International Journal of Business and Management, Vol. 6, N^o. 5, May 2011.
- 184- M.SALEHI, M.HAJIZAD & S.E.MOUSAVI, "A Survey of Empowering Functions of Organizational Excellence in Sari Education", Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration, Vol.3, N^o.1, SPRING 2012.
- 185- Manuela BRUCE, "measuring empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, N^o.2, 2003.
- 186- Marc SIEGALL & Susan GARDER, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", Personal Review, Vol.29, N^o.6, 2012.
- 187- MARTENSEN & DAHLGAARD, "Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Greative And Learning Organizations", Total Quality Management, Vol.10, 1999.
- 188- Mary MAWRITZ, Scott DUST & Christian J.RESICK, "Transformational leadership, psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts", Journal of Organizational Behavior, ISSN:1099-1379, 2013.
- 189- Melinda J.MOYE & Alan B.HENKIN, "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", Journal of Management Development, Vol.25, N^o.2, 2006
- 190- Mervat Ebrahim Aly EL-DAHSHAN & Laila Shehata DORGHAM, "The Effect of Structural and Psychological Empowerment on occupational Burnout in Staff Nurses Working in Shebin El-Kom Hospitals, Menoufiya", Governernate, Vol.10, N^o.1, ISSN: 1097-8135, Egypt, 2013.
- 191- Micheal D.HARTLINE & O.C. FERRELL, "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Vol.60, October 1996.
- 192- Michel PORTER, "What Is Strategy?", Harvard Business Review, Vol.74, N^o.6, Oct-Dec 1996.
- 193- Mohammad ABDI & Mehrdad CHEGINI, "Process of Employee Empowerment: Concept and Dimensions", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.2, N^o.11, July 2013.

- 194-** Mohammad Bagher GORJI & Mojtaba RANJBAR, "Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.7, N^o.1, 2013.
- 195-** N.KATHIRAVAN, S.R.DEVADASAN, Muhammed M.ZAKKEER, "Quality improvement oriented training and education programme and its financial accounting system", Industrial Management & Data Systems, Vol.106, N^o.3.
- 196-** Osseo-Asare E.AUGUSTUS, David LONGBOTTOM & William D.MURPHY, "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", Quality Assurance in Education, Vol.13, N^o.2, 2006.
- 197-** P.B.BATALDEN, E.NELSON & T.P.HUBER, "Microsystems in health care: Part 1. Learning from high-performing front-line clinical units", Journal of Quality Improve, Vol.28, N^o.1, 2002.
- 198-** P.C.KIRBY, R.WIMPELLER & R.KEASTER, "Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts", NASSP Bulletin, Vol.76, N^o.540, 1992.
- 199-** P.MEHRDAD & E.ABBAS, " Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, Issue 35, 2011.
- 200-** PARAMANANDAM, "Psychological Empowerment and Occupational Stress Among The Managerial Personnel of Automobile Industry", GRG School of Management Studies, Vol.IX, N^o.1, Jun 2013.
- 201-** R.C. FORD, "Empowerment A Matter of Degree", Academy of management Executive, vol.9, N^o.3.
- 202-** Rabindra N. KANUNGO, "Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, N^o.5, May 1992.
- 203-** Robert H.FENSKE & Jacob STAMPEN, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education", Case and Practice, Vol.II, Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.
- 204-** Ruessell MATTHEWS, "The Organizational Empowerment Scale", Personnel Review, Vol.32 N^o.3, MCB UP Limited, 2003.
- 205-** S.KAMBIZ, Z.NAZANIN & S.AMIR, "Providing Effective Improvement Projects by European Foundation of Quality Management, Excellence Mode", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ISSN 1991-8178, Vol.5, N^o.8, 2011.
- 206-** S.TOLKON, "The Payoff of Employee Empowerment", Plastic News, Vol.16, N^o.2, 2004.
- 207-** Samuel K. HO, Svetlana CICMIL & Christopher K.FUNG, "The Japanese 5-S practice and TQM training", Training for Quality, Vol.3, N^o.4, 1995.
- 208-** Sergio FERNANDEZ & Tima MOLDOGAZIEV, "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model", Public Administration Review, Vol.73, N^o.3, May/June 2013.
- 209-** Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", Total Quality Management, Vol.11, N^o.4-6, July 2000.
- 210-** Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, "In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, Vol.13, N^o.4, 2007.
- 211-** T. LAWSON, "Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline", Britch Journal of Sociology of Education, Vol.20, N^o.1.

- 212- T. PETZINGER, "The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees To Act Like Bosses", Wall Street Journal, 1997.
- 213- T. PETZINGER, "The Front Lines: Self-Organization Will Free Employees To Act Like Bosses", Wall Street Journal, 1997.
- 214- T.S.FROST, J.M.BIRKINSHAW & P.C.ENSIGN, "Centers of excellence in Multinational Corporation", Strategic, Management Journal, 2002.
- 215- Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol.15, N^o.4, 1990.
- 216- Udo NABITZ, Niek KLAZINGA & Jan WALBURG, "The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care", International Journal for Quality in Health Care, Vol.2, N^o.2, February 2001.
- 217- V.SANTOS & G.ALVAEZ, "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", International Journal of Business Science and Applied Management, Vol.2, N^o.2, 2007.
- 218- W.A. RANDOLPH, "Navigating The Journey To Empowerment", Organizational Dynamics, Vol.23, N^o.4, 1995.
- 219- W.LEE, "Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change", Music Educators Journal, Vol.78, N^o.1, 1991.
- 220- William UMIKER, "Empowerment The Latest Motivation Strategy", Health Care Supervisor, Vol.11, N^o.2, Dec 1992.
- 221- Y.AMIR & Y.HOSSEIN, "Using Analytic Hierarchy Process and Multi-Dimensional Decision Making methods for Analyzing the Excellence Organization", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.5, N^o.11, 2011.
- 222- Yanhui LIU, Yan CHEN & Jinhua YANG, "The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction", applied nursing research, 2013.
- 223- Yao QING, Cen RONG & Cai GUOLIANG, "How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance", Social Behavior and Personality: an international journal, Vol.41, N^o.4, 2013.
- 224- Z.S.DIMITRIADES, "Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies", Quality Management Journal, Vol.8, N^o.2, 2001.

د - الرسائل العلمية:

د.1 - باللغة العربية:

- 225- أبوبكر أحمد بوسالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2011.
- 226- أحمد المعاني، "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.

- 227- الفياض محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
- 228- اليعقوب تمارا، "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد/الأردن، 2004.
- 229- أحمد نسرين، "تحديات سونطراك في السوق النفطية"، مذكرة ليسانس، تحت إشراف بن شعيب نصر الدين، 2004-2005.
- 230- إيهاب عبد ربه سهمود، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة، 2013.
- 231- بشكيط سهام، "مكانة الغاز الطبيعي في اتفاقية الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فرع تحليل اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 232- بلقاسم سرايري، "دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي آفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 233- بن عزوز محمد، "الشراكة الأجنبية في الجزائر: واقعها وآفاقها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
- 234- بورنان الحاج، "السوق البترولية في ظل الحوار بين المنتجين والمستهلكين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
- 235- تغريد عيد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 236- جوامع رقية، "دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014.
- 237- حران عبد القادر، "التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، 2012.
- 238- رولا علي عبدالله الضامن، "تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2006.
- 239- سالي حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004.
- 240- سعد العنزي وعلي العابدي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2013.

- 241- صالح الخالدي، "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 242- عبد الله بن عوض الشهراني، "دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، علوم إدارية، جامعة الرياض، السعودية، 2009.
- 243- عبد المحسن حسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 244- عيسى مقيّد، "قطاع المحروقات الجزائر في ظل التحولات"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 245- مخلفي أمينة، "أثر تطور أنظمة استغلال النفط على الصادرات: دراسة حالة الجزائر بالرجوع إلى بعض التجارب العلمية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 246- نانسي عبد الله الشمايله، "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
- 247- نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا، فلسطين.
- 248- وليد علاء فرج، "علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009.
- 249- ياسين كاسب الخرشة، "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2006.

د. 2- باللغة الأجنبية:

- 250- A.BROWNING, "moral distress and psychological empowerment in critical care nurses caring for adults at end of life", Biola University, La Mirada, USA, 2013.
- 251- Carol STEED, "Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK", Sheffield Hallam University, 2002.
- 252- Carole Eagle LUBY, "A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University of Florida ,USA, 2006.
- 253- Cheng HUNG, "A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan", University of Incarnate word, 2005.

- 254- D.MARIA, A.XAVIER & C.Luis, "Training as a factor of business excellence", Catalunya university, Spain, 2010.
- 255- David Lars HALVORSEN, "An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Construction Industry", Brigham Young University, USA, December 2005.
- 256- I.SAADA, "Applying Leadership Criterion OF EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions- UCAS as a Case Study", Thesis Master In Business Administration, Islamic University, Gaza.
- 257- Mary Ann MINEGHINO, "An Empirical Study of the Relationship Between Role Stress and Empowerment in Front- Line Managers and Workers", California State University, USA, 2001.
- 258- Mcbeke DARLIGTON, "Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi", Walden University, Nigeria, May2007.
- 259- Murat HANCER, "An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees", School of The Ohio State University, USA, 2001.
- 260- Mustapha MEKIDECHE, "L'Algérie entre économie de rente et économie de marché", Alger: Dahlab.
- 261- Nicolem NEDD, "Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent to Stay on The Job", Florida International University, USA, 2004.
- 262- Nurdan OZARALLI, "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", Marmara University, Istanbul, Turkey, 2002.
- 263- Pamela Chandler LEE, "Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead", Regent University, 2005.
- 264- S.M.DAHLGAARD, "The Human Dimension in TQM – Learning, Training and motivation", Doctoral Dissertation, Linköping University Press, Autumn, 2002.
- 265- Steve EGAN, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003, P.29.
- 266- Susan M.SASIADEK, "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study", Capella University, USA, May 2006.

هـ - الملتقيات والندوات العلمية:

هـ.1- باللغة العربية:

- 267- الفقهاء عبد القادر، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، 2012.

268- بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.

269- جواد شوقي وياسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008.

270- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري [على الخط]، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004. متوفر على الموقع: <www.bafree.net/forum/archive/-34474>.

271- مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول: التجارة الالكترونية، جامعة الملك خالد، 9-10 مارس 2004.

هـ- 2- باللغة الأجنبية:

272- Asahi BREWERIES, JAPAN QUALITY AWARD, Paper presented at: The Japan Quality Award and Creation for Competitiveness Conference 30 Thursday, February 26 through Friday, February 27, 1998, Tokyo Prince Hotel, the Phoenix Hall.

273- Edit LEZHA, **The Role of Psychological Empowerment in Workplace And Its Relationship To Occupational Strains: An Examination of Theoretical Models**, The 1st International Conference on Research and Education – Challenges Toward the Future (ICRAE2013), University of Shkodra “Luigj Gurakuqi”, Shkodra, Albania, 24-25 May 2013.

274- Fragoso HELOISA, **An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts**, Presented at The Indiana University Research Conference, 1999, Available on: <www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>.

275- G.K.KANJI, **Sustainable Growth and Business Excellence**, 11th World Congress for Total Quality Management- Abu Dhabi. London, Routledge, 2012.

276- Hamid Reza HASSANZADEH, **Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran**, Integrating for Excellence, first international conference, Sheffield Hallam University, 15-17 June 2005.

277- Humberto CANTU & Silvia OLIVARES, **TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes**, Integrating for Excellence, first international conference, Sheffield Hallam University, 2005.

278- James HARRINGTON, **The Impossible Dream**, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008.

279- Joel ETTINGER, **Baldrige National Quality Program Criteria**, Paper presented at: The Path to Excellence Conference, 30-31 July 2008, Florida, USA.

280- Le monde de Sonatrach, MED ENERGIE, V^{es} journée scientifiques et techniques de Sonatrach, décembre 2002.

- 281- Muhammad Zahid IQBAL, Fatima AFSHEEN & Rabia IMRAN, **Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment**, Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management Lecture Notes in Electrical Engineering, Vol.185, 2013.
- 282- Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, **Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries (LDC)**, In proceeding of: Engineering Management Conference, Proceedings. IEEE International, ISBN: 0-7803-9139-X , Vol.2, 2010.
- 283- Shoichi SABA, **Japan Quality Award: Its Background and Development**, Paper to be presented at: The Asian Productivity Organization Top Management Forum, March 1999.

و- الاحصائيات، التقارير والمنشور:

و.1- باللغة العربية:

- 284- إحصائيات BP لسنة 2014.
- 285- التقرير السنوي لسوناطراك لسنة 2013.
- 286- التقرير السنوي لشركة BP لسنة 2014.
- 287- برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دليل تحديد الأهلية والاشتراك، الدورة الثالثة، وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، 2004.
- 288- برنامج دبي للأداء المتميز [على الخط]، 2009، متوفر على: <www.dubaieexcellence.ae>، (أطلع عليه يوم: 2013/10/20).
- 289- تقارير الأوبيك لسنوات: 2006 - 2014.
- 290- تقرير منظمة الأوبك الشهري نوفمبر 2014.
- 291- تقرير منظمة الأوبك لسنة 2014.
- 292- جائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، 2006.
- 293- خالد بن منصور العقيل، رحلة في عالم البترول-قضايا بترولية دولية، الرياض الشرق الأوسط، 2003.
- 294- سوناطراك، مجلة رقم 52، ماي 2007، ص58.
- 295- عبد الهادي حسن ظاهر، تنمية وتطوير الصناعة البترولية في البلاد العربية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي السادس، بغداد، 1973.

و.2- باللغة الأجنبية:

- 296- Activité Transport par canalisation, **Rapport 2014 [on-line]**, N° 41. disponible sur :<<http://www.sonatrach-dz.com/NEW/arabe/transport-par-canalisations.html>>, (consulté le :22/10/2014).
- 297- Clifford J.WIRTH, **Peak Oil: Alternatives, Renewable, and Impacts** 2008 [on-line], Available on:<www.peakoilassociates.com>, (consulted:30/09/2014).
- 298- Denis BABUSIAUX, Recherche et production du pétrole et du gaz, publication de l'institut français du pétrole, 2002.
- 299- IEA (World Energy Outlook) 2030.
- 300- khadidja AKACEM, **Evolution théorique et pratique de l'investissement étranger en Algérie 1962-1999**, Juin 2000.
- 301- La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, **Conceptos Fundamentales de la Excelencia, publicación: La Fundación Europea para la Gestión de Calidad**, Brussels, Belgium, 2003.
- 302- Les principaux contrats du partenariat, Document interne de la sonatrach, décembre 2000. Disponible sur:<www.sonatrach-dz.com>, (consulté le:22/10/2014).
- 303- Revue Afrique Contemporaine, **Le Pétrole en Afrique**, N°216, Edition BOECK, Paris, Avril 2005.
- 304- Sonatrach Direction hassi r'mel, **Bilan ressources humaines**, exercice 2014.
- 305- Sonatrach, **Revue de Sonatrach Upstream News**, N°9 Mai 2013.
- 306- Union of Japanese Scientists and Engineers, **The Deming Prize Guide**, Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 2001.

ز - مواقع الأنترنت:

- 307-http://www.france24.com/ar/search/sinequa_search, (consulté le:09/09/2014).
- 308- www.marefa.org, (consulté le :12/03/2014).
- 309- www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-tmpc, (consulté le:20/10/2014).
- 310- www.wikipedia.org, (consulté le :13/10/2014).
- 311-Conseil en Management, **Viser excellence [on-line]**, Available on:<www.sysman.ch>, (consulted :16/07/2013).
- 312-<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/09070D5C-F01C-47C6-8D4B-4AEF8E5EC2EF.htm>, (consulté le:09/09/2014).
- 313- <http://www.forexpros.ae/commodities/brent-oil>, (consulté le:09/09/2014).
- 314-<http://www.sonatrach-dz.com/NEW/arabe/transport-par-canalisations.html>, (consulté le :22/10/2014).
- 315- Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, **Japan Quality Award [on-line]**, Available on:<www.jqac.com/website.nsf/newmainpage?openpage>, (consulted:3/01/2009).
- 316- **Le prix algérien de la qualité [en-ligne]**, Disponible :<www.leprixalgériendelaqualité.mipi.dz/file/fr/lettreaccompagnementPAQ2010>, (consulté le :14/03/2013).

- 317- Leisure GUY, **Deming and Process Control [on-line]**, Available on:<www.leisureguy.wordpress.com/2007/07/28/deming-and-process-control>, (consulted:14/01/2013).
- 318- **Management and motivation: McGregor's Theory X and Y; Ouchi's Theory Z [on-line]**, 14th Aug 2007. Available on:<www.management.atworknetwork.com>, (consulted:02/01/2013).
- 319- National Institute of Standards and Technology, **Frequently asked questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award [on-line]**, (cited: 2 June 2006); Available on:<www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.htm>, (consulted: 14/12/2013).
- 320- **Quality Scotland, What is EFQM [on-line]**, Available on:<www.qualityscotland.co.uk/efqm.asp>, (consulted:06/01/2012).
- 321- **The European Model for Business Excellence [on-line]**, Available on:<www.guidance-research.org/EG/ip/theory/tp/efqm>, (consulted:25/09/2013).
- 322- **THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE [on-line]**, Available on:<www.deming.org>, (consulted:05/02/2013).
- 323- Thomas STIRR, **Fundamentals of Empowerment**, 2003. Available on:<www.4ouncestoheaven.Com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf>, (consulté le :09/09/2014).
- 324- Tina C.FOSTER, Julie K.JOHNSON, Eugene C.NELSON & Paul B.BATALDEN, **Using a Malcolm Baldrige framework to understand high-performing clinical Microsystems [on-line]**, P.4. Available on:<www.qshc.bmj.com>, (consulted:07/01/2013).
- 325- www.ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%84, (consulté le 09/09/2014).
- 326- www.arabianoilandgas.com/article-8483-new-worlds-top-10-listed-oil.
- 327- www.bafree.net/forum/archive/-34474, (consulté le: 20/10/2013).
- 328- www.basf.es/basfsonatrach/uk/presentation.htm, (consulté le :20/10/2014).
- 329- www.bjservices.com, (consulté le :15/10/2014).
- 330- www.dubaixcellence.ae, (consulté le: 20/10/2013).
- 331- www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html, (consulté le 09/09/2014).
- 332- www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html, (consulté le :20/10/2014).
- 333- www.peakoilassociates.com, (consulted:30/09/2014).
- 334- www.sonatrach-dz.com, (consulté le:22/10/2014).
- 335- www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-enageo, (consulté le :20/10/2014).
- 336- www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-sonatrading, (consulté le :20/10/2014).
- 337- www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales-spic-by, (consulté le :20/10/2014).
- 338- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-cogiz, (consulté le:20/10/2014).
- 339- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-enac, (consulté le :09/09/2014).
- 340- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-enageo, (consulté le :09/09/2014).
- 341- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-gcb, (consulté le :09/09/2014).
- 342- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-helios, (consulté le :20/10/2014).
- 343- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-naftal, (consulté le :20/10/2014).
- 344- www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales-Naftec, (consulté le :20/10/2014).
- 345- www.sonatrach-dz/filiales-internationales-spc-na-n.v, (consulté le :20/10/2014).

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ز	أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	1
2	آيات التمكين في القرآن الكريم	2
24	أبعاد التمكين الإداري	3
31	الفرق بين التفويض والتمكين	4
42	ملخص مدخلات ومخرجات التمكين الإداري	5
53	نماذج التمكين والفروقات فيما بينها	6
89	ملخص مدخلات ومخرجات التميز التنظيمي	7
96	عناصر معايير الأنموذج الأوربي للتميز	8
101	عناصر معايير الأنموذج الأمريكي للتميز	9
124	ترتيب أكبر شركات النفط العالمية لسنة 2014	10
125	نشأة أهم الشركات النفطية الوطنية العالمية	11
127	ترتيب أهم الشركات النفطية الوطنية وفقا للاحتياط النفطي العالمي	12
134	مقارنة البترول الجزائري ببعض أنواع بترول الأوبك	13
135	أهم أنابيب نقل النفط الخام في الجزائر	14
136	أهم أنابيب نقل المنتجات النفطية في الجزائر	15
137	حجم الاحتياطات النفطية الجزائرية المؤكدة للسنوات 1970 – 2014	16
139	قيمة الصادرات النفطية الجزائرية للسنوات 1996 – 2014	17
159	عدد الآبار المكتشفة من النفط لسنوات 2000-2014	18
160	حجم الإنتاج سوناطراك النفطية للسنوات 2000-2014	19
164	مقارنة بين (KNPC ، PDVSA ، SONATRACH) لسنة 2014	20

180	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	21
186	ترميز محاور الاستبيان	22
187	اختبار التوزيع الطبيعي	23
189	ترميز متغيرات الدراسة	24
193	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (التمكين الإداري)	25
194	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (تميز المرؤوسين)	26
194	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تميز القيادة)	27
194	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (تميز الهيكل التنظيمي)	28
195	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (تميز الاستراتيجية)	29
195	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (تميز الثقافة التنظيمية)	30
196	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	31
197	معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور	32
198	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	33
199	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور التمكين الإداري	34
205	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز المرؤوسين	35
207	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز القيادة	36
209	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الهيكل التنظيمي	37
211	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الإستراتيجية	38
213	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الثقافة التنظيمية	39
214	استجابات عينة الدراسة لمحاور التميز التنظيمي	40
217	إختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية الأنموذج	41

218	اختبار القدرة التفسيرية للأنموذج	42
219	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	43
220	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز المرؤسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	44
220	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	45
221	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	46
221	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	47
222	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل	48
223	نتائج اختبار (Independent S. T TesT) للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي تعزى للجنس	49
225	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي تعزى للعمر	50
226	اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	51
227	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي	52
228	اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى التعليمي	53
229	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة	54
231	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول كل من التمكين الإداري والتميز التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي	55
232	اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى الوظيفي	56

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	تسلسل سياسة التمكين الإداري	1
19	مستويات التنمية المعنوية للعاملين في منظمات الأعمال	2
20	مستوى التمكين في الشركة	3
20	المستويات الأساسية للتمكين الإداري	4
47	خطوات التمكين كعملية إدارية	5
49	النموذج المعرفي للتمكين	6
50	التمكين كعملية إدراكية	7
50	التمكين من منظور تسويقي	8
66	دوافع التميز التنظيمي	9
94	معايير النموذج الأوروبي للتميز	10
100	معايير النموذج الأمريكي للتميز	11
104	معايير جائزة ديمنج	12
106	مستويات الجودة وفق أنموذج كانو	13
108	أنموذج جائزة الجودة اليابانية	14
138	تطور حجم الاحتياطات النفطية في الجزائر خلال الفترة 1970 – 2014	15
140	تطور قيمة الصادرات النفطية في الجزائر خلال الفترة 1996 – 2014	16
144	الأنشطة الوطنية لشركة سوناطراك	17
147	الأنشطة الدولية لشركة سوناطراك	18
160	تطور حجم الإنتاج لسوناطراك النفطية للسنوات 2000–2014	19
182	أنموذج للدراسة	20

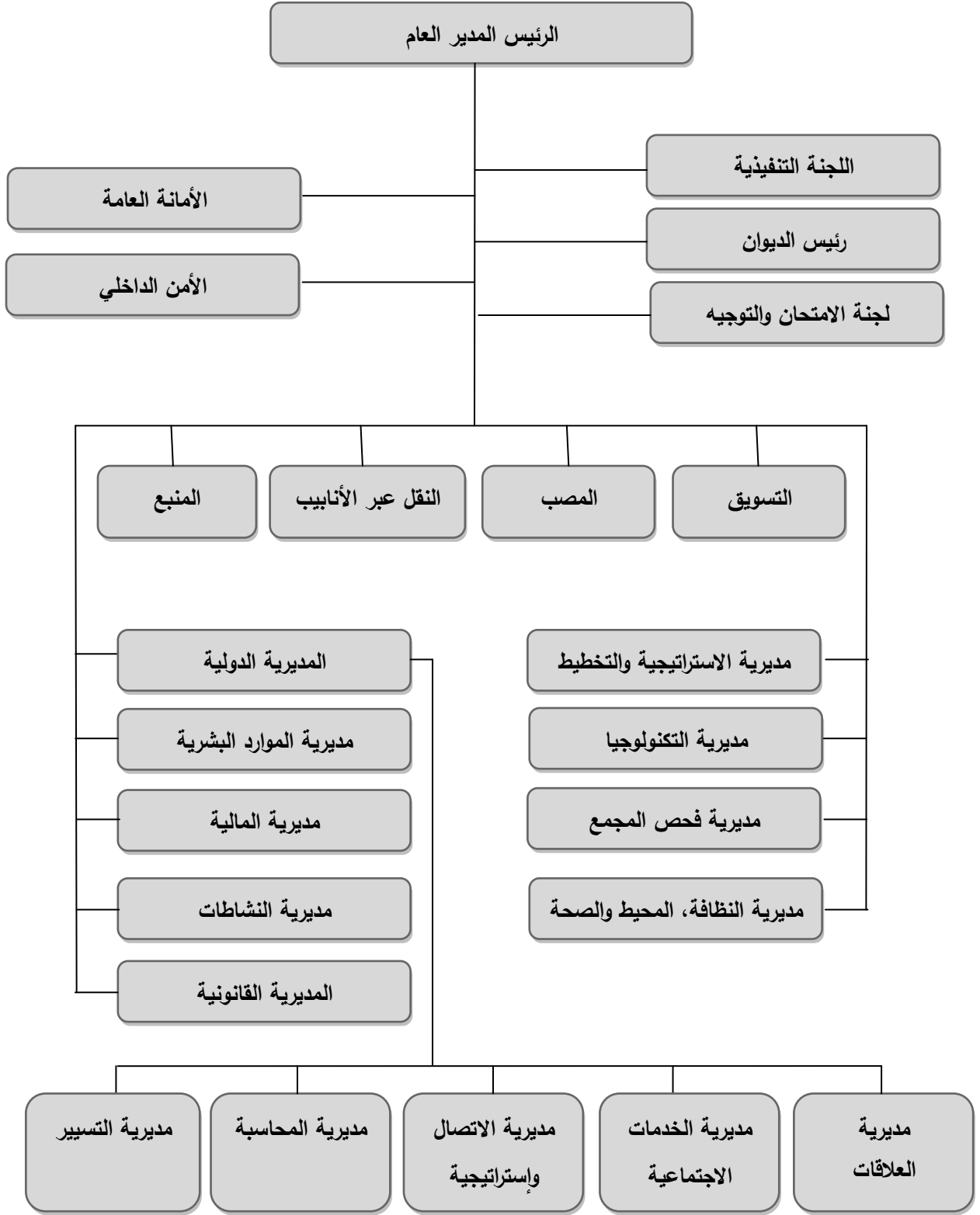
قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	01
وثيقة تسهيل المهمة	02
الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم	03
قائمة أسماء محكمين الاستبانة	04
الاستبانة في صورتها النهائية	05
خصائص عينة الدراسة	06
اختبارات اعتدالية التوزيع	07
درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور	08
تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient	09
تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split -Half Method	10
مدى الموافقة على عبارات الاستبيان	11
اختبار T للعينة الواحدة	12
اختبار المصاحبة الخطية المتعددة	13
الانحدار الخطي البسيط	14
تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي	15
اختبار الفروقات Independent S. T Test	16
اختبار الفروقات One Way ANOVA	17

الملاحق

الملحق رقم 01

الملحق رقم (01)
الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



الملحق رقم 02

الملحق رقم (02)
وثيقة تسهيل المهمة

الملحق رقم 03

الملحق رقم (03)

الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأستاذ /...

تحية طيبة وبعد...

الموضوع/ تحكيم استبانة أطروحة دكتوراه

نحيط سيادتكم علما بأننا نجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة

الأعمال من جامعة أبي بكر بلقايد بعنوان:

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

وذلك بإشراف: أ.د. وسيلة العشعاشي

ولما لسيادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة، فإننا نأمل منكم تحكيم الاستبانة وفق المتغيرات

والفرضيات المرفقة، من أجل أخذ ملاحظاتكم وانتقاداتكم بعين الاعتبار لأنها تمثل خطوة هامة في إثراء

الموضوع. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

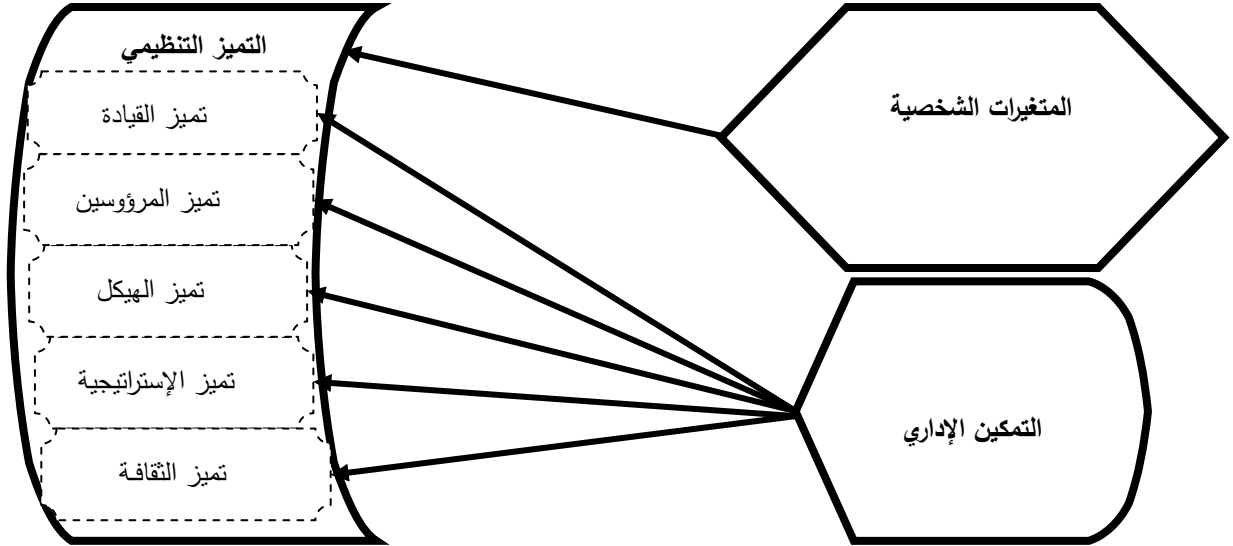
الطالب: أبوبكر بوسالم

إشكالية الدراسة:

هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي

الرمل؟

أنموذج الدراسة:



حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)؛ وذلك اعتمادا على النموذج الذي أتى به (Burkhart, 1993)¹ في دراسته.

- فرضيات الدراسة:

قام الطالب بصياغة الفروض التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز مرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

¹ Patrick J.BURKHART, Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall, New Jersey, 1993 ,P.23.

- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للمتكمين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للمتكمين الإداري في تميز الاستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للمتكمين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- أدوات المعالجة الإحصائية التي ستستعمل في الدراسة: تتمثل في:
- 1- معادلة فروند (Freund): لتحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال تحديد متوسط الوزن النسبي الفارق، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة.
 - 2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
 - 3- المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
 - 4- الانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.
 - 5- معامل ارتباط كاندال: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
 - 6- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - 7- اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)، واختبار معامل الإلتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع الطبيعي أم لا.
 - 8- الانحدار البسيط (Simple Regression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.
 - 9- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين عيبتين مستقلتين.

- 10- تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبيان وحساب النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة.
- 11- اختبار T لمتوسط عينة واحدة (Independent sample T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 12- اختبار (Scheffe): للمقارنات البعدية وتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والديموغرافية حول محاور الدراسة.
- 13- اختبار إيتا تربيع: الذي يحدد حجم تأثير المتغيرات الشخصية في تباين المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل.
- 14- اختبار F: كمؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة.
- 15- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 16- اختبار (homogeneity variance و PP-Plot): للقيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب.

طريقة القياس: استخدمنا طريقة ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه تحت عنوان

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

أخي العامل / أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يقوم الطالب أبو بكر بوسالم بإجراء دراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة.

المشرف (ة): أ.د. وسيلة العشايشي

الطالب: أبو بكر بوسالم

شاكركم لحسن تعاونكم

أولاً- المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه)
 دورات متخصصة في التمكين

مدة الخدمة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: المتغير المستقل (التمكين الإداري)

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً

1: العبارة صالحة ومهمة. 2: العبارة غير صالحة وغير مهمة.

2	1	المتغير المستقل (التمكين الإداري)	
		إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.	01
		تشعرني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.	02
		إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	03
		أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	04
		أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	05
		أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	06
		أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.	07
		لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.	08
		لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.	09
		أشعر بكامل الاستقلالية لا ابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	10
		أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	11
		لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	12
		تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	13
		لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	14
		أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.	15
		حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.	16
		تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.	17
		أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.	18

ثالثا: المتغير التابع ومختلف أبعاده (التميز التنظيمي)

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً

1: العبارة صالحة ومهمة. 2: العبارة غير صالحة وغير مهمة.

2	1	أولاً- تميز المرؤوسين	
		يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	01
		يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	02
		يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	03
		بتوفر للعمال فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.	04
		لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل.	05
2	1	ثانياً- تميز القيادة	
		تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	06
		تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.	07
		تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.	08
		تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.	09
		تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.	10
2	1	ثالثاً- تميز الهيكل التنظيمي	
		تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.	11
		تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	12
		يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.	13
		يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.	14
2	1	رابعاً- تميز الاستراتيجية	
		تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.	15
		تتسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	16
		تتطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.	17
		توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	18
		تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.	19

2	1	خامسا- تميز الثقافة التنظيمية	
		تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.	20
		تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.	21
		توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.	22
		تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	23

إذا كانت لديك أية ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلاً

الملحق رقم 04

الملحق رقم (4)
قائمة أسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	اسم المحكم
جامعة تلمسان-الجزائر-	أ.د. وسيلة العشايشي
جامعة سطيف 1-الجزائر-	د. عبد الوهاب بلمهدي
جامعة الإسراء الخاصة-الأردن-	أ.د. زكريا الدوري
جامعة الإسراء الخاصة-الأردن-	د. بلال السكارنه
جامعة آل البيت-الأردن-	د. وليد العواودة
جامعة آل البيت-الأردن-	د. زياد الصمادي
جامعة الأغواط-الجزائر-	د. بلقاسم حمدي
جامعة الأغواط-الجزائر-	د. لعلی رمضانی
جامعة أم البواقي-الجزائر-	د. زبير عياش
جامعة أم البواقي-الجزائر-	د. جبار بوكثير
المركز الجامعي ميله-الجزائر-	د. مصباح حراق
جامعة بشار-الجزائر-	د. مجدوب بحوصي

الملحق رقم 05

الملحق رقم (05)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه تحت عنوان

دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل

أخي العامل / أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يقوم الطالب أبوبكر بوسالم بإجراء دراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المشرف (ة): أ.د. وسيلة العشايشي

الطالب: أبوبكر بوسالم

شاكربين لكم حسن تعاونكم

أولاً- المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه) دورات متخصصة في التمكين

مدة الخدمة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: المتغير المستقل (التمكين الإداري)

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	المتغير المستقل (التمكين الإداري)	
					إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.	01
					تشعرني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.	02
					إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	03
					أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	04
					أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	05
					أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	06
					أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.	07
					لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.	08
					لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.	09
					أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي	10
					أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	11
					لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	12
					تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	13
					لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	14
					أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.	15
					حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.	16
					تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.	17
					أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.	18

ثالثا: المتغير التابع ومختلف أبعاده (التميز التنظيمي)
الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	أولاً- تميز المرؤوسين	
					يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	01
					يحرص العمال على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	02
					يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	03
					يتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز إبداعاتهم.	04
					لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق أداء العمل.	05
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	ثانياً- تميز القيادة	
					تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	06
					تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.	07
					تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.	08
					تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.	09
					تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.	10
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	ثالثاً- تميز الهيكل التنظيمي	
					تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.	11
					تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	12
					يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.	13
					يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.	14
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	رابعاً- تميز الاستراتيجية	
					تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.	15
					تتسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	16
					تتطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.	17
					توفر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	18
					تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.	19

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	خامسا- تميز الثقافة التنظيمية	
					تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.	20
					تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.	21
					توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.	22
					تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	23

إذا كانت لديك أية ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلاً

الملحق رقم 06

الملحق رقم (06)
خصائص عينة الدراسة

Frequencies

Statistics

		Age	Sexe	NS	Exp	NF
N	Valid	340	340	340	340	340
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-25	7	2,06	2,06	2,06
	26-35	138	40,59	40,59	42,65
	36-45	107	31,47	31,47	74,12
	+45	88	25,88	25,88	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	299	87,94	87,94	87,94
	Femme	41	12,06	12,06	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

NS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Collège	32	9,41	9,41	9,41
	Secondaire	85	25,0	25,0	34,41
	Graduation	192	56,47	56,47	90,88
	Post-graduation	2	,59	,59	91,47
	Stage	29	8,53	8,53	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid +5	150	44,12	44,12	44,12
6-10	44	12,94	12,94	57,06
11-15	29	8,53	8,53	65,59
+15	117	34,41	34,41	100,0
Total	340	100,0	100,0	

NF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cadre	136	40,0	40,0	40,0
Agent1	148	43,53	43,53	83,53
Agent2	56	16,47	16,47	100,0
Total	340	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

الملحق رقم (07)
اختبارات اعتدالية التوزيع

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
F_A	340	%100,0	0	%0	340	%100,0
F_B	340	%100,0	0	%0	340	%100,0
F_C	340	%100,0	0	%0	340	%100,0
F_D	340	%100,0	0	%0	340	%100,0
F_F	340	%100,0	0	%0	340	%100,0
Total	340	%100,0	0	%0	340	%100,0

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
F_A	Mean	3,1900	,072	
	%95Confidence Interval for			
	Mean	Lower Bound	3,1691	
		Upper Bound	3,2209	
	%5Trimmed Mean		3,1920	
	Median		3,1900	
	Variance		,382	
	Std. Deviation		,89022	
	Minimum		1,60	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		,40	
	Skewness		0,512	,186
Kurtosis		1,051	,370	
F_B	Mean	3,1300	,069	
	%95Confidence Interval for			
	Mean	Lower Bound	3,1191	
		Upper Bound	3,1609	
	%5Trimmed Mean		3,1308	
	Median		3,1300	
	Variance		,536	
	Std. Deviation		,92230	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,60	
Range		1,20		

	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0.810	,186
	Kurtosis		,215	,370
F_C	Mean		3,1703	,079
	%95Confidence Interval for	Lower Bound	2,9803	
	Mean	Upper Bound	3,3500	
	%5Trimmed Mean		3,1722	
	Median		3,1700	
	Variance		,457	
	Std. Deviation		,93609	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,60	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-1,364	,186
	Kurtosis		,996	,370
F_D	Mean		3,0400	,069
	%95Confidence Interval for	Lower Bound	2,9691	
	Mean	Upper Bound	3,1109	
	%5Trimmed Mean		3,0421	
	Median		3,0000	
	Variance		,392	
	Std. Deviation		,71092	
	Minimum		1,80	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		,40	
	Skewness		-0,461	,186
	Kurtosis		2,982	,370
F_E	Mean		3,4100	,064
	%95Confidence Interval for	Lower Bound	3,3993	
	Mean	Upper Bound	3,4307	
	%5Trimmed Mean		3,4110	
	Median		3,4000	
	Variance		,437	
	Std. Deviation		,84520	
	Minimum		1,80	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0,980	,186

	Kurtosis		,951	,370
F_F	Mean		3,4100	,084
	%95Confidence Interval for	Lower Bound	3,4092	
	Mean	Upper Bound	3,4208	
	%5Trimmed Mean		3,4408	
	Median		3,4000	
	Variance		1,074	
	Std. Deviation		,99706	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,80	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		1,030	,186
	Kurtosis		2,920	,370
Total	Mean		3,2335	,062
	%95Confidence Interval for	Lower Bound	3,2012	
	Mean	Upper Bound	3,2558	
	%5Trimmed Mean		3,2222	
	Median		3,2000	
	Variance		,530	
	Std. Deviation		,63217	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,60	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0,453	,186
	Kurtosis		,951	,370

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
F_A	,056	340	,200	,612	340	,200
F_B	,091	340	,060	,579	340	,063
F_C	,069	340	,095	,583	340	,095
F_D	,118	340	,051	,514	340	,060
F_E	,086	340	,064	,591	340	,069
F_F	,103	340	,110	,492	340	,110
Total	,084	340	,082	,601	340	,083

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 08

الملحق رقم (08)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور

Nonparametric Correlations

			F_A
Kendall's tau_b	Q1	Correlation Coefficient	** ,666
		Std. Deviation	** ,654
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q2	Correlation Coefficient	** ,641
		Std. Deviation	** ,629
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q3	Correlation Coefficient	** ,729
		Std. Deviation	** ,717
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q4	Correlation Coefficient	** ,643
		Std. Deviation	** ,625
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q5	Correlation Coefficient	** ,762
		Std. Deviation	** ,752
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q6	Correlation Coefficient	** ,833
		Std. Deviation	** ,827
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q7	Correlation Coefficient	** ,839
		Std. Deviation	** ,828
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q8	Correlation Coefficient	** ,740
		Std. Deviation	** ,729
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q9	Correlation Coefficient	** ,846
		Std. Deviation	** ,839
		Sig. (2-tailed)	,000

	N	340
Q10	Correlation Coefficient	** ,768
	Std. Deviation	** ,752
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q11	Correlation Coefficient	** ,666
	Std. Deviation	** ,642
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q12	Correlation Coefficient	** ,689
	Std. Deviation	** ,669
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q13	Correlation Coefficient	** ,756
	Std. Deviation	** ,744
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q14	Correlation Coefficient	** ,792
	Std. Deviation	** ,784
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q15	Correlation Coefficient	** ,659
	Std. Deviation	** ,635
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q16	Correlation Coefficient	** ,821
	Std. Deviation	** ,812
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q17	Correlation Coefficient	** ,662
	Std. Deviation	** ,640
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q18	Correlation Coefficient	** ,718
	Std. Deviation	** ,697
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			F_B
Kendall's tau_b	Q19	Correlation Coefficient	**,803
		Std. Deviation	**,789
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q20	Correlation Coefficient	**,861
		Std. Deviation	**,845
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q21	Correlation Coefficient	**,838
		Std. Deviation	**,823
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q22	Correlation Coefficient	**,662
		Std. Deviation	**,567
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q23	Correlation Coefficient	**,553
		Std. Deviation	**,526
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			F_C
Kendall's tau_b	Q24	Correlation Coefficient	**,872
		Std. Deviation	**,869
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q25	Correlation Coefficient	**,792
		Std. Deviation	**,777
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q26	Correlation Coefficient	**,798
		Std. Deviation	**,786
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

Q27	Correlation Coefficient	**	,810
	Std. Deviation	**	,793
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		340
Q28	Correlation Coefficient	**	,757
	Std. Deviation	**	,736
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			F_D	
Kendall's tau_b	Q29	Correlation Coefficient	**	,572
		Std. Deviation	**	,494
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		340
	Q30	Correlation Coefficient	**	,768
		Std. Deviation	**	,725
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		340
	Q31	Correlation Coefficient	**	,709
		Std. Deviation	**	,665
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		340
	Q32	Correlation Coefficient	**	,724
		Std. Deviation	**	,648
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			F_E	
Kendall's tau_b	Q33	Correlation Coefficient	**	,803
		Std. Deviation	**	,789
		Sig. (2-tailed)		,000
		N		340
	Q34	Correlation Coefficient	**	,861
		Std. Deviation	**	,845
		Sig. (2-tailed)		,000

	N	340
Q35	Correlation Coefficient	** ,838
	Std. Deviation	** ,823
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q36	Correlation Coefficient	** ,662
	Std. Deviation	** ,567
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q37	Correlation Coefficient	** ,553
	Std. Deviation	** ,526
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			F_F
Kendall's tau_b	Q38	Correlation Coefficient	** ,809
		Std. Deviation	** ,767
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q39	Correlation Coefficient	** ,753
		Std. Deviation	** ,709
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q40	Correlation Coefficient	** ,526
		Std. Deviation	** ,426
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q41	Correlation Coefficient	** ,601
		Std. Deviation	** ,534
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 09

الملحق رقم (09)

تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	340	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	41

الملحق رقم 10

الملحق رقم (10)

تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split -Half Method

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded ^a	0	0,
	Total	340	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,976
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	,956
N of Items		9 ^b	
Total N of Items			18
Correlation Between Forms			,861
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,844
	Unequal Length		,846
Guttman Split-Half Coefficient			,730

a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9.

b. The items are: Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,962
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,970
N of Items		2 ^b	
Total N of Items			5
Correlation Between Forms			,742
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,753
	Unequal Length		,749
Guttman Split-Half Coefficient			,604

a. The items are: Q19, Q20, Q21.

b. The items are: Q22, Q23.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,970
------------------	--------	-------	------

	N of Items	3 ^a
Part 2	Value	,962
	N of Items	2 ^b
	Total N of Items	5
Correlation Between Forms		,829
Spearman-Brown	Equal Length	,821
Coefficient	Unequal Length	,830
Guttman Split-Half Coefficient		,697

a. The items are: Q24, Q25, Q26.

b. The items are: Q27, Q28.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,981
		N of Items	2 ^a
	Part 2	Value	,963
		N of Items	2 ^b
		Total N of Items	4
Correlation Between Forms			,896
Spearman-Brown	Equal Length		,940
Coefficient	Unequal Length		,949
Guttman Split-Half Coefficient			,875

a. The items are: Q29, Q30..

b. The items are: Q31, Q32.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,982
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,963
		N of Items	2 ^b
		Total N of Items	5
Correlation Between Forms			,825
Spearman-Brown	Equal Length		,869
Coefficient	Unequal Length		,880
Guttman Split-Half Coefficient			,749

a. The items are: Q33, Q34, Q35.

b. The items are: Q36, Q37.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded ^a	0	0,
	Total	340	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,961
		N of Items	2 ^a
	Part 2	Value	,952
		N of Items	2 ^b
		Total N of Items	4
Correlation Between Forms			,825
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,843
	Unequal Length		,840
Guttman Split-Half Coefficient			,708

a. The items are: Q38, Q39.

b. The items are: Q40, Q41.

الملحق رقم 11

الملحق رقم (11)

مدى الموافقة على عبارات الاستبيان

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q1	340	3,66
Q2	340	3,73
Q3	340	3,49
Q4	340	3,48
Q5	340	2,85
Q6	340	3,21
Q7	340	3,04
Q8	340	3,34
Q9	340	3,62
Q10	340	3,43
Q11	340	3,68
Q12	340	3,75
Q13	340	2,36
Q14	340	3,18
Q15	340	2,52
Q16	340	2,57
Q17	340	2,47
Q18	340	3,15
F_A	340	3,19
Valid N (listwise)	340	

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q19	340	3,15
Q20	340	3,02
Q21	340	2,96
Q22	340	3,22
Q23	340	3,32
F_B	340	3,13
Valid N (listwise)	340	

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q24	340	3,28
Q25	340	3,25
Q26	340	3,08
Q27	340	3,34
Q28	340	2,92

F_C	340	3,17
Valid N (listwise)	340	

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q29	340	2,85
Q30	340	3,23
Q31	340	3,04
Q32	340	3,07
F_D	340	3,04
Valid N (listwise)	340	

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q33	340	3,73
Q34	340	3,48
Q35	340	2,79
Q36	340	3,43
Q37	340	3,66
F_E	340	3,41
Valid N (listwise)	340	

Descriptive Statistics

	N	Mean
Q38	340	3,49
Q39	340	3,68
Q40	340	3,62
Q41	340	2,85
F_F	340	3,41
Valid N (listwise)	340	

Frequencies

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	53	15,7	15,7	19,3
	3	39	11,4	11,4	30,7
	4	168	49,3	49,3	80
	5	68	20,0	20,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	44	12,9	12,9	16,5
	3	36	10,7	10,7	27,2
	4	118	52,1	52,1	79,3
	5	70	20,7	20,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	99	2,9	2,9	2,9
	2	66	19,3	19,3	22,2
	3	56	16,4	16,4	38,6
	4	165	48,6	48,6	87,2
	5	43	12,8	12,8	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	66	19,3	19,3	22,9
	3	46	13,6	13,6	36,5
	4	177	52,1	52,1	88,6
	5	39	11,4	11,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	28	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	10,0	10,0	10
	2	70	20,7	20,7	30,7
	3	70	20,7	20,7	51,4
	4	119	35,0	35,0	86,4
	5	47	13,6	13,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	97	28,6	28,6	34,3
	3	97	28,6	28,6	62,9
	4	103	30	30	92,9
	5	24	7,1	7,1	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	58	17,1	17,1	22,8
	3	80	23,6	23,6	46,4
	4	15	4,4	4,4	50,8
	5	32	9,3	9,3	60,1
	Total	340	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	53	15,7	15,7	17,8
	3	56	16,4	16,4	34,2
	4	165	48,6	48,6	82,8
	5	59	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	66	19,3	19,3	25,0
	3	56	16,4	16,4	41,4
	4	146	42,9	42,9	83,3
	5	53	15,7	15,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	49	14,3	14,3	17,2
	3	43	12,9	12,9	30,1
	4	175	51,4	51,4	81,5
	5	63	18,5	18,5	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	39	11,4	11,4	13,5
	3	44	12,9	12,9	26,4
	4	192	56,4	56,4	82,8
	5	58	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	102	30,0	30,0	30,0
	2	117	34,3	34,3	64,3
	3	41	12,1	12,1	76,4
	4	56	16,4	16,4	92,8
	5	24	7,2	7,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	78	22,9	22,9	32,2
	3	58	17,1	17,1	49,3
	4	140	41,4	41,4	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	66	19,3	19,3	19,3
	2	126	37,1	37,1	56,4
	3	68	20,0	20,0	76,4
	4	63	18,6	18,6	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	56	16,4	16,4	16,4
	2	124	36,4	36,4	52,8
	3	87	25,7	25,7	78,5
	4	56	16,4	16,5	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	24,3	24,3	24,3
	2	104	30,7	30,7	55,0
	3	80	23,6	23,6	78,6
	4	56	16,4	16,4	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	90	26,4	26,4	32,1
	3	75	22,1	22,1	54,2
	4	129	37,9	37,9	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	90	26,4	26,4	32,1
	3	75	22,1	22,1	54,2
	4	129	37,9	37,9	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4,3	4,3	4,3
	2	109	32,1	32,1	36,4
	3	85	25,0	25,0	61,4
	4	114	33,6	33,6	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	95	27,9	27,9	37,2
	3	87	25,7	25,7	62,9
	4	107	31,4	31,4	94,3
	5	19	5,7	5,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	95	27,9	27,9	34,3
	3	36	10,7	10,7	45,0
	4	152	44,6	44,6	89,6
	5	35	10,4	10,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4,3	4,3	4,3
	2	82	24,3	24,3	28,6
	3	56	16,4	16,4	45,0
	4	153	45,0	45,0	90,0
	5	34	10,0	10,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7,1	7,1	7,1
	2	75	22,1	22,1	29,2
	3	58	17,1	17,1	46,3
	4	143	42,1	42,1	88,4
	5	40	11,6	11,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	73	21,4	21,4	27,8
	3	78	22,9	22,9	50,7
	4	131	38,6	38,6	89,3
	5	36	10,7	10,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7,1	7,1	7,1
	2	90	26,4	26,4	33,5
	3	73	21,4	21,4	54,9
	4	138	40,7	40,7	95,6
	5	15	4,4	4,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	70	20,7	20,7	27,1
	3	48	14,3	14,3	41,4
	4	168	49,3	49,3	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	114	33,6	33,6	42,9
	3	75	22,1	22,1	65,0
	4	85	25,0	25,0	90,0
	5	34	10,0	10,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	54	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	11,4	11,4	11,4
	2	49	14,3	14,3	25,7
	3	78	22,9	22,9	48,6
	4	143	42,1	42,1	90,7
	5	31	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	5,7	5,7	5,7
	2	97	28,6	28,6	34,3
	3	97	28,6	28,6	62,9
	4	102	30,0	30,0	92,9
	5	24	7,1	7,1	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	10,0	10,0	10,0
	2	66	19,3	19,3	29,3
	3	100	29,3	29,3	58,6
	4	121	35,7	35,7	94,3
	5	19	5,7	5,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	44	12,9	12,9	16,5
	3	36	10,7	10,7	27,2
	4	177	52,1	52,1	79,3
	5	71	20,7	20,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	66	19,3	19,3	22,9
	3	46	13,6	13,6	36,5
	4	177	52,1	52,1	88,6
	5	39	11,4	11,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	12,9	12,9	12,9
	2	109	32,1	32,1	45,0
	3	90	26,4	26,4	71,4
	4	68	20,0	20,0	91,4
	5	29	8,6	8,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	66	19,3	19,3	25,0
	3	56	16,4	16,4	41,4
	4	146	42,9	42,9	84,3
	5	53	15,7	15,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	53	15,7	15,7	19,3
	3	39	11,4	11,4	30,7
	4	168	49,3	49,3	80,0
	5	68	20,0	20,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	66	19,3	19,3	22,2
	3	56	16,4	16,4	38,6
	4	165	48,6	48,6	87,2
	5	43	12,8	12,8	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	48	14,3	14,3	17,2
	3	44	12,9	12,9	30,1
	4	175	51,4	51,4	81,5
	5	63	18,5	18,5	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	53	15,7	15,7	17,8
	3	56	16,4	16,4	34,2
	4	165	48,6	48,6	82,8
	5	59	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	28	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

الملحق رقم 12

الملحق رقم (12)
اختبار T للعينة الواحدة

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	340	3,66	,857	,066
Q2	340	3,73	,829	,064
Q3	340	3,49	,922	,071
Q4	340	3,48	,713	,055
Q5	340	2,85	,830	,064
Q6	340	3,21	1,007	,077
Q7	340	3,04	,874	,067
Q8	340	3,34	1,097	,084
Q9	340	3,62	1,017	,078
Q10	340	3,43	,975	,075
Q11	340	3,68	,867	,067
Q12	340	3,75	,912	,070
Q13	340	2,36	1,009	,077
Q14	340	3,18	1,097	,084
Q15	340	2,52	1,018	,078
Q16	340	2,57	,942	,072
Q17	340	2,47	1,077	,083
Q18	340	3,15	1,036	,079
F_A	340	3,19	,890	,072

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	18,613	339	,000	,667	,62	,88
Q2	20,036	339	,000	,734	,60	,85
Q3	17,409	339	,000	,491	,43	,71
Q4	17,205	339	,000	,482	,90	1,12
Q5	8,590	339	,000	-,150	,66	,91
Q6	12,162	339	,000	,219	,21	,52
Q7	12,079	339	,000	,049	,13	,40
Q8	15,452	339	,000	,348	,11	,22
Q9	19,369	339	,000	,624	,06	,37
Q10	15,221	339	,000	,435	,25	,54
Q11	19,795	339	,000	,688	,60	,87
Q12	22,272	339	,000	,752	,35	,63
Q13	3,680	339	,000	,362	,54	,54

Q14	12,336	339	,000	,184	,42	,42
Q15	5,760	339	,000	,521	,44	,75
Q16	6,460	339	,000	,576	,30	,58
Q17	5,060	339	,000	,478	,14	,47
Q18	12,984	339	,000	,151	,21	,56
F_A	13,616	339	,000	,190	,51	,83

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q19	340	3,15	,621	,067
Q20	340	3,02	,727	,074
Q21	340	2,96	,832	,079
Q22	340	3,22	,830	,051
Q23	340	3,32	,715	,074
F_B	340	3,13	,922	,069

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q19	12,981	339	,000	,151	,72	,88
Q20	12,316	339	,000	,022	,61	,61
Q21	10,735	339	,000	-,040	,52	,71
Q22	13,069	339	,000	,229	,50	,93
Q23	14,782	339	,000	,321	,70	,91
F_B	12,211	339	,000	,136	,53	,83

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q24	339	3,28	,723	,061
Q25	339	3,25	,830	,066
Q26	339	3,08	,921	,064
Q27	339	4,34	,843	,059
Q28	339	2,92	,760	,071
F_C	339	3,17	,936	,079

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q24	13,581	339	,000	,282	,72	,90
Q25	13,746	339	,000	,252	,59	,60
Q26	12,425	339	,000	,081	,40	,49

Q27	14,709	339	,000	1,349	,51	,72
Q28	9,710	339	,000	,920	,66	,70
F_C	13,541	339	,000	,176	,51	,51

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q29	339	2,85	,556	,071
Q30	339	3,23	,731	,066
Q31	339	3,04	,826	,073
Q32	339	3,07	,913	,053
F_D	339	3,04	,710	,069

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q29	8,595	339	,000	-,154	,53	,54
Q30	12,907	339	,000	,232	,11	,20
Q31	12,065	339	,000	,048	,09	,12
Q32	12,077	339	,000	,070	,21	,21
F_D	10,335	339	,000	,046	,60	,63

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q33	339	3,73	,651	,066
Q34	339	3,48	,830	,066
Q35	339	2,79	,720	,063
Q36	339	3,43	,911	,062
Q37	339	3,66	,720	,061
F_E	339	3,41	,845	,064

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q33	20,037	339	,000	,734	,25	,34
Q34	17,207	339	,000	,488	,35	,57
Q35	8,391	339	,000	,798	,60	,60
Q36	15,227	339	,000	,430	,44	,47
Q37	18,615	339	,000	,662	,54	,54
F_E	14,862	339	,000	,417	,42	,44

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q38	339	3,49	,975	,075
Q39	339	3,68	,867	,067
Q40	339	3,62	,912	,072
Q41	339	2,85	1,009	,071
F_F	339	3,41	,997	,084

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q38	17,403	339	,000	,494	,42	,59
Q39	19,797	339	,000	,681	,59	,62
Q40	19,366	339	,000	,620	,67	,67
Q41	8,590	339	,000	,856	,61	1,09
F_F	14,201	339	,000	,412	,42	,42

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_B	340	3,13	,922	,069
F_C	339	3,17	,936	,079
F_D	339	3,04	,710	,069
F_E	339	3,41	,845	,064
F_F	339	3,41	,997	,084
Excel	339	3,23	,845	,064

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
F_B	12,211	339	,000	,136	,53	,83
F_C	13,541	339	,000	,176	,51	,51
F_D	10,335	339	,000	,046	,60	,63
F_E	14,862	339	,000	,417	,42	,44
F_F	14,201	339	,000	,412	,42	,42
Excel	13,73	339	,000	,234	,43	,59

الملحق رقم 13

الملحق رقم (13)
اختبار المصاحبة الخطية المتعددة

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_B, F_C, F_D, F_E, F-F, Excel	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_A

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	F_B	,705	1,419
	F_C	,783	1,272
	F_D	,765	1,300
	F_E	,971	1,022
	F_F	,662	1,665
	Excel	,870	1,756

a. Dependent Variable: F_A

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	F_B	F_C	F_D	F_E	F_F	Excel
1	1	6,815	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,078	9,344	,01	,03	,01	,00	,03	,01	,32
	3	,046	12,199	,02	,03	,00	,00	,01	,33	,17
	4	,028	15,651	,21	,36	,06	,00	,10	,01	,00
	5	,017	20,230	,07	,23	,65	,00	,20	,02	,00
	6	,011	24,442	,56	,28	,16	,02	,55	,09	,01
	7	,005	37,653	,12	,07	,11	,97	,12	,54	,49

a. Dependent Variable: F_A

الملحق رقم 14

الملحق رقم (14)
الانحدار الخطي البسيط

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: F_B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832 ^a	,351	,346	,52158

- a. Predictors: (Constant), F_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,796	1	9,796	60,568	,000 ^a
	Residual	44,616	338	,132		
	Total	54,385	339			

- a. Predictors: (Constant), F_A
b. Dependent Variable: F_B

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,279	,320		12,933	,000
	F_A	,492	,075	,489	6,345	,000

- a. Dependent Variable: F_B

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_C

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,931 ^a	,521	,516	,57256

a. Predictors: (Constant), F_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,048	1	10,048	150,603	,000, ^a
	Residual	55,075	338	,162		
	Total	65,123	339			

a. Predictors: (Constant), F_A

b. Dependent Variable: F_C

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,578	,226		11,400	,000
	F_A	,368	,065	,350	5,325	,000

a. Dependent Variable: F_C

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_D

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 ^a	,473	,448	,56417

a. Predictors: (Constant), F_A

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,241	1	9,241	131,019	,000 ^a
	Residual	53,473	338	318,		
	Total	62,714	339			

a. Predictors: (Constant), F_A

b. Dependent Variable: F_D

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,605	,202		12,887	,000
	F_A	0,354	,057	,335	5,147	,000

a. Dependent Variable: F_D

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_E ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,931 ^a	,431	,429	,54872

a. Predictors: (Constant), F_E

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,628	1	11,628	104,735	,000, ^a
	Residual	44,616	338	,132		
	Total	56,244	339			

a. Predictors: (Constant), F_E

b. Dependent Variable: F_A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,578	,226		13,077	,000
	F_E	,524	,065	,552	7,172	,000

a. Dependent Variable: F_A

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_F ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892 ^a	,362	,357	,57256

a. Predictors: (Constant), F_F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,628	1	11,628	91,318	,000 ^a
	Residual	50,584	338	,149		
	Total	62,212	339			

a. Predictors: (Constant), F_F

b. Dependent Variable: F_A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,490	,193		12,933	,000
	F_F	,473	,058	,495	6,762	,000

a. Dependent Variable: F_A

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Excel ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F_A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912 ^a	,569	,560	,90521

a. Predictors: (Constant), Excel

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,432	1	10,432	233,082	,000 ^a
	Residual	55,075	338	,162		
	Total	65,507	339			

a. Predictors: (Constant), Excel

b. Dependent Variable: F_A

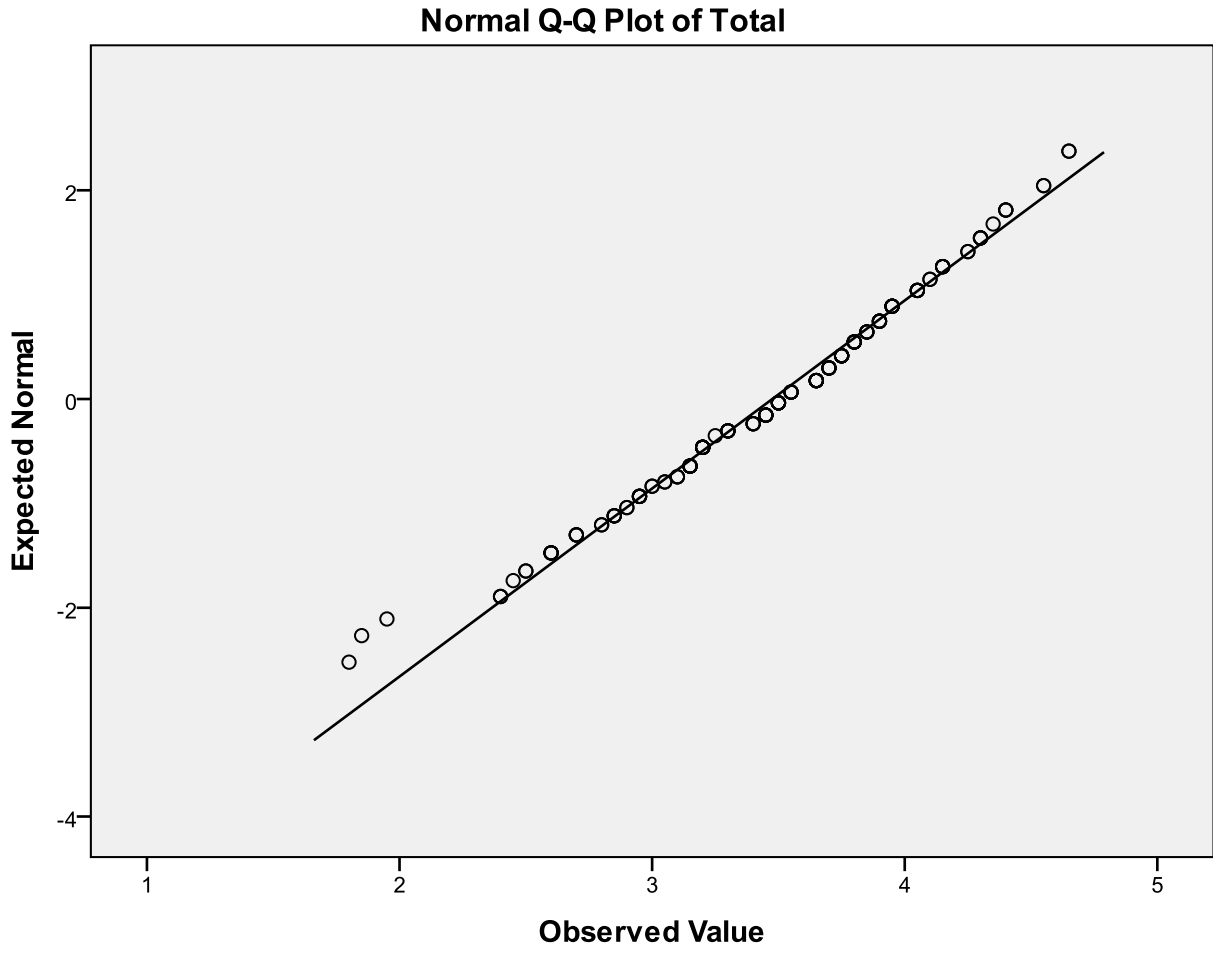
Coefficients^a

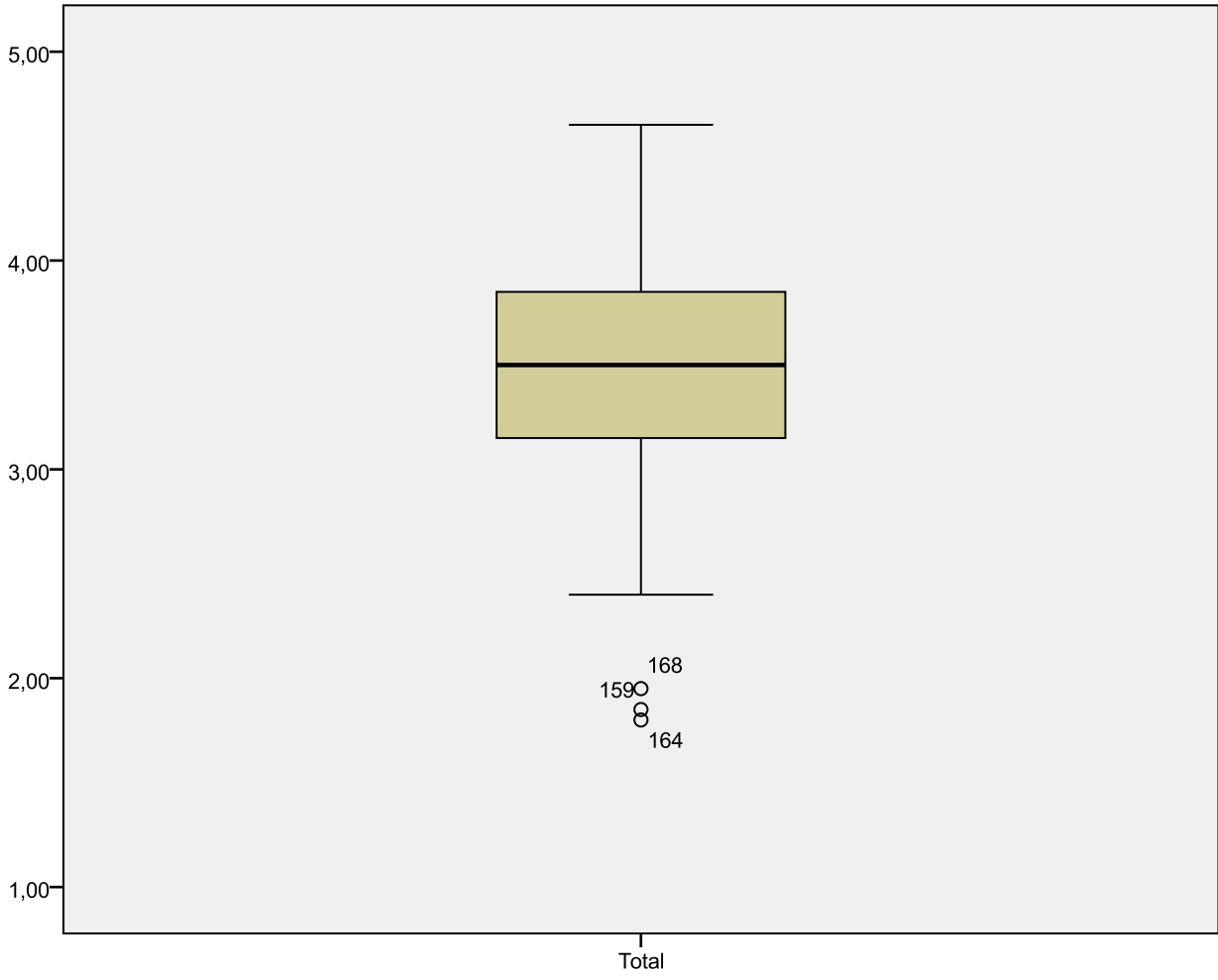
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,207	,182		14,261	,000
	Excel	,563	,052	,581	7,741	,000

a. Dependent Variable: F_A

الملحق رقم 15

الملحق رقم (15)
تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي





الملحق رقم 16

الملحق رقم (16)

اختبار الفروقات T Test S. T Independent

T-Test

Group Statistics

Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_B homme	299	3,02	,571	,095
femme	41	2,75	,693	,087
F_C homme	299	3,23	,626	,088
femme	41	3,02	,850	,091
F_D homme	299	3,09	,738	,094
femme	41	2,65	,778	,108
F_E homme	299	2,77	,694	,073
femme	41	2,45	,939	,082
F_F homme	299	2,87	,767	,070
femme	41	2,56	,850	,113
F_A homme	299	3,53	,599	,112
femme	41	3,15	,672	,103
Total homme	299	3,07	,681	,070
femme	41	2,73	,811	,061

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	%95 Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F_B	Equal variances assumed	5,618	,061	-1,731	338	,137	,276	,132	-,456	,064
	Equal variances not assumed			-1,486	337,924	,131	,276	,129	-,541	,059
F_C	Equal variances assumed	2,077	,151	-1,252	338	,321	,215	,128	-,348	,157
	Equal variances not assumed			-,746	334,947	,323	,215	,127	-,346	,155
F_D	Equal variances assumed	,309	,579	-2,277	338	,030	,443	,123	-,344	,219
	Equal variances not assumed			-,440	328,594	,033	,443	,143	-,345	,220
F_E	Equal variances assumed	2,182	,141	-1,707	338	,176	,323	,109	-,409	,230
	Equal variances not assumed			-1,764	310,230	,176	,323	,109	-,425	,224
F_F	Equal variances assumed	6,159	,059	-1,529	338	,159	,387	,128	-,136	,370
	Equal variances not assumed			-,912	327,878	,160	,387	,133	-,147	,380
F_A	Equal variances assumed	5,189	,062	-1,405	338	,293	,389	,155	-,124	,230
	Equal variances not assumed			-,962	337,884	,290	,389	,152	-,129	,225
Total	Equal variances assumed	,402	,521	-1,857	338	,130	,342	,131	-,456	,157
	Equal variances not assumed			-,952	337,832	,130	,342	,130	-,450	,151

الملحق رقم 17

الملحق رقم (17)

اختبار الفروقات ANOVA One Way

1- Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	5,083	3	1,694	3,845	,010
	Within Groups	59,916	336	,440		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	2,120	3	1,140	1,687	,178
	Within Groups	113,886	336	,675		
	Total	116,006	339			
F_D	Between Groups	1,211	3	2,669	4,678	,003
	Within Groups	142,442	336	,570		
	Total	143,653	339			
F_E	Between Groups	685,	3	4,125	5,361	,001
	Within Groups	85,292	336	,769		
	Total	85,976	339			
F_F	Between Groups	2,651	3	2,777	3,691	,012
	Within Groups	113,726	336	,752		
	Total	116,376	339			
F_A	Between Groups	1,542	3	2,163	5,202	,001
	Within Groups	169,846	336	,415		
	Total	171,388	339			
Total	Between Groups	5,991	3	2,280	3,781	,041
	Within Groups	123,097	336	,616		
	Total	129,088	339			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Age	(J) Age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
F_B	-25	26-35	1,320 ⁺	,171	,002	-1,16	-,19
		36-45	1,310 ⁺	,284	,023	-1,22	19
		+46	1,250 ⁺	,501	,039	-1,88	,96
	26-35	-25	1,320 ⁺	,171	,002	,19	1,16
		36-45	,011	,209	,897	-,43	,75

		+46		,072	,483	,977	-1,15	1,58
	36-45	-25		1,310 [*]	,284	,023	-,19	1,22
		26-35		,011	,209	,897	-,75	,43
		+46		,061	,515	1,000	-1,40	1,51
	+46	-25		1,250 [*]	,501	,039	-,96	1,88
		26-35		,072	,483	,977	-1,58	1,15
		36-45		,061	,515	1,000	-1,51	1,40
F_D	-25	26-35		1,520 [*]	,171	,049	-,75	,22
		36-45		1,390 [*]	,249	,008	-,91	,50
		+46		1,190	,502	,987	-1,23	1,60
	26-35	-25		-1,520 [*]	,171	,049	-,22	,75
		36-45		-,130	,209	,994	-,53	,65
		+46		-,322	,484	,834	-,92	1,82
	36-45	-25		-1,390 [*]	,249	,008	-,50	,91
		26-35		,130	,209	,994	-,65	,53
		+46		-,192	,517	,904	-1,07	1,85
	+46	-25		-1,199	,502	,987	-1,60	1,23
		26-35		,332	,484	,834	-1,82	,92
		36-45		,192	,517	,904	-1,85	1,07
F_E	-25	26-35		1,710 [*]	,192	,009	-,58	,50
		36-45		1,690 [*]	,278	,009	-,62	,95
		+46		1,280	,562	,888	-2,04	1,14
	26-35	-25		-1,710 [*]	,192	,009	-,50	,58
		36-45		-,019	,234	,861	-,46	,86
		+46		-,432	,541	,903	-1,94	1,12
	36-45	-25		-1,690 [*]	,278	,009	-,95	,62
		26-35		,0190	,234	,861	-,85	,46
		+46		-,411	,578	,773	-2,24	1,02
	+46	-25		-1,280	,562	,888	-1,14	2,04
		26-35		,430	,541	,903	-1,12	1,94
		36-45		,410	,578	,773	-1,02	2,24
F_F	-25	26-35		1,550 [*]	,148	,010	-,46	,38
		36-45		1,420 [*]	,215	,008	-,44	,77
		+46		1,220	,435	1,000	-1,23	1,23
	26-35	-25		-1,550 [*]	,148	,010	-,38	,46
		36-45		-,120	,181	,724	-,30	,72
		+46		-,320	,419	1,000	-1,14	1,23
	36-45	-25		-1,420 [*]	,215	,008	-,77	,44
		26-35		,120	,181	,724	-,72	,30
		+46		-,190	,447	,987	-1,43	1,10
	+46	-25		-1,220	,435	1,000	-1,23	1,23

		26-35	,320	,419	1,000	-1,23	1,14
		36-45	,190	,447	,987	-1,10	1,43
F_A	-25	26-35	1,170*	,171	,006	-,40	,57
		36-45	1,100*	,248	,030	-,25	1,15
		+46	,800	,502	,998	-1,52	1,31
	26-35	-25	-1,170*	,171	,006	-,57	,40
		36-45	-,068	,209	,391	-,23	,95
		+46	,370	,484	,984	-1,56	1,17
	36-45	-25	1,100*	,284	,030	-1,15	,25
		26-35	,068	,209	,391	-,95	,23
		+46	-,300	,516	,763	-2,01	,90
	+46	-25	-,800	,502	,998	-1,31	1,52
		26-35	,370	,484	,984	-1,17	1,56
		36-45	,300	,516	,763	-,90	2,01

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

2- Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	2,322	4	,580	1,250	,292
	Within Groups	62,676	335	,464		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	4,618	4	1,154	1,719	,140
	Within Groups	90,671	335	,671		
	Total	95,290	339			
F_D	Between Groups	3,935	4	,983	1,625	,170
	Within Groups	81,685	335	,605		
	Total	85,620	339			
F_E	Between Groups	10,769	4	2,692	3,420	,010
	Within Groups	106,248	335	,787		
	Total	117,018	339			
F_F	Between Groups	8,421	4	2,105	3,133	,010
	Within Groups	90,698	335	,671		
	Total	99,12	339			
F_A	Between Groups	7,385	4	1,846	4,479	,001
	Within Groups	55,647	335	,412		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	6,369	4	1,592	2,564	,090
	Within Groups	84,451	335	,625		
	Total	90,822	339			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) NS	(J) NS				Lower Bound	Upper Bound
F_E	Collège	Secondaire	-.501	,174	,734	-.29	,69
		Graduation	,055	,204	1,000	-.59	,57
		Post-graduation	-.048	,254	,923	-.89	,54
		Stage	-.556	,173	,623	-.51	,39
	Secondaire	Collège	,501	,174	,734	-.29	,69
		Graduation	,556	,171	,690	-.69	,28
		Post-graduation	,014	,228	,444	-1,02	,27
		Stage	-.054	,212	,521	-.29	,60
	Graduation	Collège	-.055	,204	1,000	-.59	,57
		Secondaire	-.556	,171	,690	-.69	,28
		Post-graduation	-.542	,252	,932	-.53	,26
		Stage	-.611	,192	,620	-.21	,53
	Post-graduation	Collège	,487	,254	,923	-.89	,54
		Secondaire	-.014	,228	,444	-1,02	,27
		Graduation	,542	,252	,932	-.53	,26
		Stage	-.069	,210	,123	-.72	,34
Stage	Collège	,556	,173	,623	-.51	,39	
	Secondaire	,054	,212	,521	-.29	,60	
	Graduation	,611	,192	,620	-.21	,53	
	Post-graduation	,069	,210	,123	-.72	,34	
F_D	Collège	Secondaire	-.297	,167	,646	-.26	,69
		Graduation	,173	,197	,972	-.65	,46
		Post-graduation	-.665	,244	,948	-.84	,54
		Stage	-.365	,176	,832	-.20	,58
	Secondaire	Collège	,297	,167	,646	-.26	,69
		Graduation	,470	,164	,314	-.77	,15
		Post-graduation	-.367	,219	,435	-.98	,26
		Stage	-.067	,162	,320	-.63	,74
	Graduation	Collège	-.173	,197	,972	-.65	,46
		Secondaire	-.470	,164	,314	-.77	,15
		Post-graduation	-.838	,242	,997	-.54	,34
		Stage	-.538	,115	,520	-.23	,46
Post-graduation	Collège	,665	,244	,948	-.84	,54	
	Secondaire	,367	,219	,435	-.98	,26	

	Graduation		,838	,242	,997	-,54	,34
	Stage		,300	,221	,610	-,74	,39
	Stage	Collège	,365	,176	,832	-,20	,58
		Secondaire	,067	,162	,320	-,63	,74
		Graduation	,538	,115	,520	-,23	,46
		Post-graduation	-,300	,221	,610	-,74	,39
F_A	Collège	Secondaire	,264	,188	,992	-,26	,69
		Graduation	,636*	,210	,002	-,65	,46
		Post-graduation	-,162	,220	,736	-,84	,54
		Stage	,425	,274	,937	-,72	,35
	Secondaire	Collège	-,264	,188	,992	-,26	,69
		Graduation	,371	,145	,833	-,40	,56
		Post-graduation	-,427	,170	,337	-,49	,64
		Stage	,160	,211	,667	-,88	,52
	Graduation	Collège	-,636*	,210	,002	-,65	,46
		Secondaire	-,371	,145	,833	-,40	,56
		Post-graduation	-,798	,171	,987	-,54	,27
		Stage	-,210	,199	,917	-,79	,17
	Post-graduation	Collège	,162	,220	,736	-,84	,54
		Secondaire	,427	,170	,337	-,49	,64
		Graduation	,798	,171	,987	-,54	,27
		Stage	,588	,169	,531	-,62	,21
	Stage	Collège	-,425	,274	,937	-,72	,35
		Secondaire	-,160	,211	,667	-,88	,52
		Graduation	,210	,199	,917	-,79	,17
		Post-graduation	-,588	,169	,531	-,62	,21

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

3- Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	,716	3	,238	,505	,679
	Within Groups	64,282	336	,472		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	1,372	3	,457	,662	,576
	Within Groups	93,917	336	,690		
	Total	95,290	339			
F_D	Between Groups	3,519	3	1,173	1,405	,243
	Within Groups	113,498	336	,834		

	Total	117,018	339			
F_E	Between Groups	,267	3	,775	1,061	,367
	Within Groups	96,852	336	,712		
	Total	99,120	339			
F_F	Between Groups	1,423	3	,474	,590	,622
	Within Groups	109,250	336	,803		
	Total	110,674	339			
F_A	Between Groups	1,866	3	,622	1,383	,250
	Within Groups	61,166	336	,449		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	2,012	3	,670	1,290	,418
	Within Groups	88,809	336	,652		
	Total	90,821	339			

4- Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	3,481	2	3,573	3,876	,023
	Within Groups	61,517	337	683,		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	1,554	2	707,	1,267	,284
	Within Groups	84,065	337	686,		
	Total	85,620	339			
F_D	Between Groups	5,987	2	404,	3,693	,027
	Within Groups	111,030	337	858,		
	Total	117,018	339			
F_E	Between Groups	1,613	2	228,	,324	1,133
	Within Groups	97,506	337	514,		
	Total	99,12	339			
F_F	Between Groups	2,586	2	884,	1,638	,197
	Within Groups	108,088	337	685,		
	Total	110,674	339			
F_A	Between Groups	2,189	2	1,094	2,465	,088
	Within Groups	60,844	337	,444		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	2,495	2	1,247	2,013	,271
	Within Groups	88,325	337	,644		
	Total	90,820	339			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) NAA	(J) NAA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
F_B	Cadre	Agent1	,253	,171	,945	-,48	,36
		Agent2	-,157	,167	,582	-,59	,24
	Agent1	Cadre	-,253	,171	,945	-,48	,36
		Agent2	-,410 [*]	,153	,007	-,50	,26
	Agent2	Cadre	,157	,167	,582	-,59	,24
		Agent1	-,410 [*]	,153	,007	-,50	,26
F_D	Cadre	Agent1	,037	,171	,816	-,53	,31
		Agent2	-,536	,167	,214	-,12	,71
	Agent1	Cadre	-,037	,171	,816	-,53	,31
		Agent2	-,574 [*]	,153	,033	,30	,78
	Agent2	Cadre	,536	,167	,214	-,12	,71
		Agent1	,574 [*]	,153	,033	,30	,78

.*The mean difference is significant at the 0.05 level.