

تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي

د. حملة عزالدين¹، ط/د. بودرهم كنزة²¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بليدة 2، a.hamla@univ-blida2.dz² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، boudherhemkenza.grh@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/27

تاريخ الاستلام: 2020/11/05

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة موبيليس كمجتمع للدراسة والمكون من (76) موظفا، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (45) موظفا في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لممارسة التمكين في مؤسسة موبيليس، ووجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تمكين، تميز تنظيمي، مؤسسة موبيليس.

تصنيفات JEL : M50 , M15, M10

Résumé:

Cette étude visait dans son intégralité à identifier le rôle de l'autonomisation des ressources humaines dans l'aboutissement de l'excellence organisationnelle. Et pour accomplir les objectifs de l'étude, la Fondation Mobilis composée de (76) employé a été choisie comme communauté d'étude, et dans le cadre de la résolution de la problématique un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon de (45) employés dans l'établissement étudié. À cet égard le programme Paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) a été utilisé pour l'analyse de données. L'étude nous a permis d'atteindre plusieurs résultats à savoir l'existence d'un haut niveau de pratique d'autonomisation et d'excellence organisationnelle au sein de la Fondation Mobilis. En plus de ce qui a été avancé l'étude a également révélé une relation statistiquement significative entre l'autonomisation des ressources humaines et l'excellence organisationnelle.

Mots clés: Ressources humaines, autonomisation, excellence organisationnelle, Mobilis Corporation.

المؤلف المرسل: بودرهم كنزة، الإيميل: boudherhemkenza.grh@gmail.com

1. مقدمة

تعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع وصولاً إلى التميز، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تهديدات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين، وفي ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري، ومن هنا بدأت المؤسسات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفية، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي: ما دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ؟

الأسئلة الفرعية:

- 1 - ما هو واقع ممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 2 - ما هو مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3 - هل هناك علاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

- 1 - هناك واقع غير مرضي لممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 2 - هناك مستوى عال من التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة في طبيعة الموضوعات التي تم تناولها والتي تمثل ممارسات إدارية حديثة، فتمكين الموارد البشرية له دور كبير في مساعدة المنظمات للوصول بها إلى التميز، وتكمن الأهمية كذلك في إمكانية توفير معلومات تفيد المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسة لبناء استراتيجيات للتوعية بأهمية التمكين والعمل على تطبيقه.
- تستمد الدراسة أيضاً أهميتها من كونها تساهم في التعرف على أكثر استراتيجيات التمكين تأثيراً في التميز من أجل لفت انتباه المعنيين نحو تبنيها لأجل تعزيز التميز في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى التميز الذي وصلت إليه المؤسسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي، سيتم فيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

دراسات متعلقة بالتميز التنظيمي:

دراسة (محمد بن سعيد العمري 2017) فهدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي، وقد تم اختيار عينة قدرها 368 موظف، حيث تم استخدام المنهج المكتبي والمنهج الوصفي لمعالجة الموضوع، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، وأن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي. (محمد بن سعيد العمري، 2017، ص 119-141).

بينما دراسة (محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور 2018) والتي هدفت إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في معالجة إشكالية الدراسة، كما تم استخدام أداة الاستبيان والبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) في معالجة البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (50000) عامل، أما العينة فكانت عشوائية بلغت (485) عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود واقع مرتفع للإبداع الإداري ووجود واقع مرتفع للتميز التنظيمي ووجود ارتباط بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي. (محمود حسن حجازي، 2018، ص 136-148)

ودراسة (أحمد حسني صالح عوض الله 2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أما عينة الدراسة فتمثلت في 6 جامعات من أصل 27 جامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص أمن المعلومات مرتفعة المستوى، والتميز المؤسسي متوسط المستوى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص أمن المعلومات على قدرات التعلم التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمية على التميز المؤسسي، وأن قدرات التعلم التنظيمية تعتبر وسيطاً للعلاقة بين خصائص أمن المعلومات والتميز المؤسسي. (أحمد حسني صالح عوض الله، 2018)

دراسات متعلقة بتمكين الموارد البشرية:

دراسة (أديب برهوم 2017) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعالجة إشكالية الدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة أربع مشافي في الساحل السوري، أما العينة فتكونت من 400 عاملاً في هذه المشافي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للبحث وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد تم التوصل إلى وجود تقييم متوسط لمستوى التمكين من قبل العاملين ووجود ارتباط متوسط بين كل من أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الرضا الوظيفي. (أديب برهوم، 2017، ص 95-100).

أما دراسة (عمار بن عيشي 2018) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الاستشارية في الإدارة العليا وعددهم 198 موظف، بينما العينة فتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وقد تم معالجة إشكالية الدراسة باستخدام المنهج التحليلي واستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى

مرتفع للتمكين الإداري في الجامعة المبحوثة، وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة كن مرتفعا، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة. (عمار بن عيشي، 2018، ص 46-59).

بينما دراسة (متعب عليثة هديب الحربية 2018) فقد هدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الثانوية الأهلية والبالغ عددهم (98) مديرا، أما العينة فكانت طبقية حيث تم اختيار (52) مديرا من المدن الثلاث وهي (مكة المكرمة، جدة، الطائف) تم توزيع الاستبيان عليهم ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة تطبيق مرتفعة للتمكين الإداري في المدارس الثانوية محل الدراسة. (متعب عليثة هديب الحربية، 2017، ص 347-366).

2. الإطار النظري

1.2 التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية ذات المواصفات الوظيفية التقليدية ، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها حيث أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب من أعضائها ترك كل ما هو روتيني سواء في الأداء أو السلوك.

1.1.2 مفهوم التميز التنظيمي وأهميته

أ- تعريف التميز التنظيمي

هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (عبد المحسن أحمد حاجي حسن، 2010، ص 39).

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة. (أسماء سالم النصور، 2017، ص 11).

ب- أهمية التميز التنظيمي

تتمثل أهمية التميز التنظيمي في: (مثنى عبد الوهاب المولى، 2019، ص 40-41)

- يساعد المنظمة للاستمرار في تحقيق النجاح، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة وذلك يكون من خلال التميز؛
- يحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتوظيفها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها؛ ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان من التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها؛
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ونذكر أيضا: (نورة عبد الله حزام الشهراني، 2017، ص 37-38)

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها؛
- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات؛
- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات؛
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل؛ حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

2.1.2. عناصر التميز التنظيمي وأهم نماذجه:

أ- عناصر التميز التنظيمي

- 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.
- تميز الموارد البشرية: يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد في تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.
- تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.
- تميز الثقافة: يمثل درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. (علي الظلاعن، 2010، ص 71).

ب- المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي

- تتمثل مبادئ التميز التنظيمي في: (السيد رجب إبراهيم عيد، 2014، ص 34)
- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التركيز على العميل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
- القيادة وثبات التوجه: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة ويهيئ بيئة تشجع على التميز.

- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات والحقائق/ البيانات.
- تطوير العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- استمرارية التعلم والابتكار والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تطوير الشراكات : التميز هو تطوير شراكات ذات قيمة مضافة للمنظمة والمحافظة عليها.
- المسؤولية العامة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المنظمة من خلاله لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لهم.

ج- معوقات التميز التنظيمي

- وكما أن هناك عوامل لنجاح التميز التنظيمي كذلك هنالك معوقات تعرقل التميز التنظيمي حيث نجد أن هناك عدة عوامل تعتبر بمثابة معوقات التميز التنظيمي والتي تتضمن ما يلي:
- 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؛
 - تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها ، فضلاً عن اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية ، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية. (مثنى عبد الوهاب المولى، 2019، ص 45)
 - ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
 - مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
 - تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول. (نورة عبد الله حزام الشهراني، 2017، ص 45-46)
 - تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة؛
 - عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
 - إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز. (ياسر عبد طه الشرفا، 2017، ص 31)

2.2. تمكين الموارد البشرية

- يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على حل المشكلات، وتوسيع نطاق المشاركة في صنع القرارات، مما ينعكس إيجاباً على العاملين والمنظمة، فشعور العاملين بالراحة والقبول للأعمال الموكلة إليهم يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

1.2.2. مفهوم تمكين الموارد البشرية وأهميته

أ- مفهوم التمكين

هو حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة. (بدر عيسى النوفل، 2010، ص 9)

هو توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات. (شيرين زهير البيطار، 2014، ص 32)

ب- أهمية التمكين

- التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة أو كثر تعقيداً من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (شيرين زهير البيطار، 2014، ص 14)

- يضمن التمكين الإداري تعزيز العلاقات بين العاملين والإدارة، مما يغرس الدافعية والحافز الداخلي لدى العاملين في بذل أقصى الجهود في انجاز العمل والحرص على المصلحة العامة.
- التمكين يزيد من درجة الانجاز ومستوى الإبداع في المؤسسة فالتمكين يسهم في تعزيز الإبداع، ويوفر مناخاً يتسم بالثقة والدافعية للعمل، فالمنظمات الناجحة تشجع الإبداع من خلال التمكين، وترى أن التمكين يرتبط بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ونمط القيادة واستعداد الأفراد العاملين في المنظمة. ومستوى الإبداع في المؤسسة. (ختم محمد العيدي، 2018، ص 342)

2.2.2. عناصر التمكين ومعوقاته

أ- عناصر تمكين الموارد البشرية

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل.

أشار Ivancevich (1997، al) إلى أن هناك ثلاثة عناصر هي: (بدر عيسى النوفل، 2010، ص 15)

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.
- وهناك من يحددها في: (محمد ذيب المبيضين، 2011، ص 485)
- حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
- الكفاية الذاتية: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
- قيمة العمل: مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهام التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
- الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.
- الدافعية والتحفيز: هي الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد حقوقه ووجهته.

ب- معوقات تمكين الموارد البشرية

يقف أمام عملية التمكين الإداري للموارد البشرية في أي مؤسسة عوائق وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق التمكين: (شيرين زهير البيطار، 2014، ص 42)

- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضا من ظهور العاملين بمظهر الكفاءة والاعتدال في أداء أعمالهم بقدرة أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.
- سيادة البيروقراطية في المنظمات يعيق نجاح التمكين، إذ أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل والتي لا تسمح بأي مساحة للمبادرة والابتكار والإبداع، وبالتالي فإن البيروقراطية لا توفر بيئة عمل ابتكاري مبدع للعاملين في المنظمات.
- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء و العاملين في المنظمة، والفهم الخاطئ من قبل العاملين بأن التمكين محاولة لاستغلالهم في العمل، وبالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين.
- ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين، حيث أنه يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين بشكل مستمر وحقيقي، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفين يعيق من عملية التمكين، حيث أن كثير من المديرين يعتبرون التمكين عذرا لعدم تطوير العاملين وإعطائهم دورات تدريبية.

3.2.2. التمكين و التميز التنظيمي

يعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري حيث أصبحت فلسفة التمكين الإداري من بين الأساليب الإدارية التي أكدت على أهمية المورد البشري للمنظمات، كما تؤكد على ضرورة التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى البناء الديمقراطي التشاركي فتتحقق مستويات عالية من التميز التنظيمي.

أ- أسباب تبني التمكين لتحقيق التميز التنظيمي

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين لتحقيق التميز المؤسسي ومن أهمها: (السيد رجب السيد

إبراهيم عيد، 2014، ص 120)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز، والانتماء المؤسسي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ب- التمكين ودوره في تحقيق التميز التنظيمي

إن الحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه علامات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال تسريع عملية التغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة، وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي، ويمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسيخ إستراتيجية التمكين لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، وهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين لكي يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ أن العاملين لبنة أساسية للتحسين، وإن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم.

إن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بكاملها بثقافتها التنظيمية، ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل، وإعطاءهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لا بد أن تولمها الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

وأشار (Frostetal, 2002) إلى إن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي مراكز للتميز بعكس تلك المنظمات التي

لا تضم مراكز للتميز.

أما ماركواردت فقد بين الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء منظمات المتميزة وهي:

- تمكين الموظفين.
- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.
- ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة.
- تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.
- توظيف التقنية.
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

وأشار(Kathryn et al,2005) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج عن إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التميز والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التميز يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح والتميز.

ولقد ركز كل من(Blaze, 2001)و(Grote,2002) على عدة محددات لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل في وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها، وأن تركز هذه المنظمات دوماً على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي .

ويقترح(Simard and Rice,2006) أن التميز يمكن أن يكون من خلال تشجيع العاملين، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم.

ولقد بين (Mcgregor,1994) أن التميز التنظيمي يعتمد في الدرجة الأولى على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولعل اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وعليه نجد انه كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جندياً منتمياً لمنظمته ومؤسسته، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها.(علي الضلاعين، 2010، ص 75)

3. الدراسة التطبيقية

بعد أن تطرقنا إلى ماهية كل من تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي ، سنحاول تجسيد هذه المفاهيم من خلال إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية والتي تمت في مؤسسة موبيليس فرع ورقلة.

أولاً: أدوات الدراسة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مديرية موبيليس – فرع ورقلة - والتي بلغ عدد الموظفين فيها 76 موظف، أما عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين، والبالغ عددها 45 موظفاً في المديرية تم توزيع الاستبيان عليهم.

2.3. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم إدخال وتوزيع المعطيات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS بعد الحصول على مقاييس الإحصاء الوصفي كالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، وكذلك بعض الاختبارات كاختبار بيرسون الذي تختبر العلاقة بين المتغيرين أما أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

3.3. اختبار ثبات أداة الدراسة:

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف.

الجدول 01: معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير تمكين الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha	Nombred'éléme
Cronbach	nts
,937	25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة معامل الثبات (93,7%) وتعد نسبة قوية وتفي بأغراض الدراسة أي هناك نسبة قوية من الثبات في الإجابات، وبالتالي يوجد استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان حول عبارات تمكين الموارد البشرية وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة.

الجدول 02: معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير التميز التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha	Nombred'éléme
Cronbach	nts
,958	20

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة معامل الثبات (95,8%) وتعد نسبة قوية وتفي بأغراض الدراسة أي هناك نسبة كبيرة من الثبات في إجابات الموظفين وبالتالي استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان حول التميز التنظيمي وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة.

الجدول 03: استجابة عينة الدراسة حول محور تمكين الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: التمكين النفسي	2,63	,377	مرتفعة
العمل الذي أقوم به يمنحني شعوراً بالفخر والاعتزاز	2,82	,490	مرتفعة
لدي المهارات اللازمة للقيام بعمل	2,80	,457	مرتفعة
أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح	2,82	,404	مرتفعة
أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير واختيار كيفية القيام بعمل	2,51	,588	مرتفعة
تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات المتبعة	2,17	,777	متوسطة
ثانياً: تفويض السلطات	2,70	,485	مرتفعة
تفوض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز وظيفتي	2,60	,653	مرتفعة
تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفة الموكلة إلي	2,82	,490	مرتفعة
تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي	2,71	,588	مرتفعة
يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2,62	,649	مرتفعة
يمدني الرئيس بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة	2,75	,570	مرتفعة
ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	2,65	,462	مرتفعة
أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعمل بكفاءة	2,73	,580	مرتفعة
أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي	2,40	,719	مرتفعة
تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة	2,71	,626	مرتفعة
يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية	2,73	,580	مرتفعة
تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة	2,68	,596	مرتفعة
رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	2,51	,556	مرتفعة
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2,55	,724	مرتفعة
تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم	2,46	,694	مرتفعة
تمنحني المؤسسة فرص في تطبيق أفكار جديدة في عملي	2,42	,722	مرتفعة
حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	2,62	,683	مرتفعة
يسود المؤسسة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار	2,48	,626	مرتفعة
خامساً: التحفيز	2,54	,525	مرتفعة
الحوافز المقدمة في المؤسسة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	2,60	,687	مرتفعة
التقدير والاحترام من طرف رؤسائي دافع جيد للعمل	2,88	,382	مرتفعة
أشعر بالعدالة في نظام الترقية والحوافز المتبع في المؤسسة	2,33	,852	مرتفعة
تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل	2,33	,797	مرتفعة
مشاركتي في اتخاذ القرارات من أكثر الحوافز التي تساعدني في تطوير أدائي في العمل	2,55	,724	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام	2,60	,402	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات متغير تمكين الموارد البشرية بلغ (2,60) وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة حول العبارات، وهذه نتيجة إيجابية تدل على وجود درجة ممارسة مرتفعة للتمكين في المؤسسة من وجهة نظر العينة محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمار بن عيبي 2018) ودراسة (متعب عليته هديب الحربي 2017) وتختلف مع دراسة (أديب برهوم 2017).

أما على مستوى المجالات والمتمثلة في (التمكين النفسي، تفويض السلطات، الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات، التدريب وتنمية السلوك الإبداعي، التحفيز) فقد جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال " تفويض السلطات" بمتوسط حسابي قدره (2,70)، وانحراف معياري (0,485) وجاءت عباراته بالترتيب (تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفة الموكلة إلي) ثم العبارة (يمدني الرئيس بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة)، تليها العبارة (تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي)، ثم العبارة (يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية) وبعدها العبارة (تفوض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز وظيفتي) وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية التفويض في تمكين العاملين، بالإضافة إلى أن عملية التفويض تساعد على عملية استثمار طاقات الكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل في مؤسسة موبيليس بورقلة..

بينما المجال "الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (0,462)، وجاءت عباراته على التوالي (أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعمل بكفاءة) و(يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية)، تليها العبارة (تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة)، بعدها العبارة (أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي) وأخيرا العبارة (أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي) مما يدل على توفر مهارات الاتصال لدى القادة في مؤسسة موبيليس، وأن المؤسسة تهتم بطبيعة الاتصالات الإدارية وانسياب المعلومات بين الموظفين حيث يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين كونه الإطار الأساسي لكل علاقات العمل.

في حين أخذ مجال "التمكين النفسي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,63) وانحراف معياري (0,377)، وجاءت عباراته بالترتيب (أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح) و(العمل الذي أقوم به يمنحني شعورا بالفخر والاعتزاز)، تليهما العبارة (لدي المهارات اللازمة للقيام بعمل) بعدها أتت العبارة (أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير واختيار كيفية القيام بعمل) وأخيرا (تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات المتبعة) مما يدل على أن العاملين في مؤسسة موبيليس يشعرون بقيمة العمل الذي يقومون به وبأهميته، مما يزيد من دافعيتهم للإنجاز.

وقد أخذ مجال " التحفيز" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,54) وانحراف معياري (0,525)، حيث جاءت عبارات المجال بالترتيب (التقدير والاحترام من طرف رؤسائي دافع جيد للعمل) تليها العبارة (الحوافز المقدمة في المؤسسة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل)، ثم العبارة (مشاركتي في اتخاذ القرارات من أكثر الحوافز التي تساعدني في تطوير أدائي في العمل) بعدها أتت العبارة (تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل) وأخيرا (أشعر بالعدالة في نظام الترقية والحوافز المتبع في المؤسسة) مما يدل على وجود تحفيز للموظفين ولكن ليس بالمستوى المطلوب، حيث اتضح من خلال إجابات الباحثين أن أهم حافز هو التقدير والاحترام من الرئيس إلى مرؤوسيه، حيث كان للحافز النفسي أثر كبير على مردودية الموظفين.

وأخيرا احتل مجال "التدريب وتنمية السلوك الإبداعي" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2,51) وانحراف معياري (0,556)، وجاءت عباراته بالترتيب (حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية) تلها العبارة (توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي)، ثم العبارة (يسود المؤسسة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار) بعدها أتت العبارة (تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم) وأخرها (تمنحني المؤسسة فرص في تطبيق أفكار جديدة في عملي)، وقد احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة ويفسر ذلك ربما إلى كثرة الأعباء الملقاة على القادة وانشغالهم بالأعمال الروتينية مما يبعدهم نوعا ما عن الاهتمام بالجانب الإبداعي للعاملين ومحاولة تنميته، ومع ذلك فقد جاء هذا المجال بمستوى مقبول.

الجدول 04: استجابة عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولا: تميز القيادة	2,45	,661	مرتفعة
تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	2,24	,802	متوسطة
تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز	2,51	,726	مرتفعة
تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر	2,53	,756	مرتفعة
توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتميز	2,46	,756	مرتفعة
يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء	2,51	,726	مرتفعة
ثانيا: تميز المرؤوسين	2,46	,642	مرتفعة
يتوفر لدى المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع المرؤوسين	2,55	,755	مرتفعة
يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار	2,40	,750	مرتفعة
يتحلّى العاملون داخل المؤسسة بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	2,48	,726	مرتفعة
هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,42	,811	مرتفعة
يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة	2,46	,660	مرتفعة
ثالثا: تميز الاستراتيجية	2,44	,534	مرتفعة
توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة	2,44	,660	مرتفعة
تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلبات	2,53	,692	مرتفعة
هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها	2,51	,587	مرتفعة
يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الإستراتيجية	2,35	,589	مرتفعة
تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة	2,40	,679	مرتفعة
رابعا: تميز الهيكل التنظيمي	2,44	,573	مرتفعة
الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	2,42	,617	مرتفعة
يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	2,42	,783	مرتفعة
يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الأدوار	2,53	,723	مرتفعة
العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية	2,42	,694	مرتفعة
يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة	2,42	,722	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام	2,45	536	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي ومن خلال الجدول السابق وبعد تحليل العبارات الخاصة به اتضح بأن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغ (2,45) وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة حول عبارات التميز، وهذه نتيجة إيجابية تدل على وجود مستوى مرتفع من التميز في المؤسسة محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور 2018) وتختلف مع نتائج دراسة (أحمد حسني صالح عوض الله 2018)

أما على مستوى المجالات والمتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) فقد جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "تميز المرؤوسين" بمتوسط حسابي قدره (2,46)، وانحراف معياري (0,642) وجاءت عباراته بالترتيب (يتوفر لدى المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع المرؤوسين) ثم العبارة (يتحلى العاملون داخل المؤسسة بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة)، تليها العبارة (يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة)، ثم العبارة (هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) وبعدها العبارة (يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على توفير المناخ المناسب للموظفين من أجل إظهار مواهبهم وقدراتهم، كما أنها تؤمن بأهمية المورد البشري وتهتم بكيفية إدارته والاستفادة منه لصالح المؤسسة.

بينما المجال "تميز القيادة" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري (0,661)، وجاءت عباراته على التوالي (شجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر)، ثم (تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز)، تليها العبارة (يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء)، والعبارة (توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتميز)، وأخيرا العبارة (تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار)، مما يدل على الذكاء الذي يتميز به القادة في المؤسسة من خلال تعاملهم وكيفية إدارتهم للمؤسسة، حيث يشجع القادة على العمل بروح الفريق، وتحت على عملية التعلم باستمرار مما يساعد على مشاركة المعرفة في مختلف المستويات، كما تعمل القيادة على توفير المناخ المناسب للموظفين لإظهار إبداعاتهم وطاقاتهم..

في حين أخذ مجال "تميز الإستراتيجية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,44) وانحراف معياري (0,534)، وجاءت عباراته بالترتيب (تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته) تليها العبارة (هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها)، ثم العبارة (توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة) بعدها أتت العبارة (تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة) وأخيرا (يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الإستراتيجية)، مما يدل على أن مؤسسة موبيليس إستراتيجية مميزة ومختلفة تمكنها من التميز عن غيرها من المؤسسات، كما أن هذه الإستراتيجية توضع حسب متطلبات الواقع المعاش.

وقد أخذ مجال "تميز الهيكل التنظيمي" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,44) وانحراف معياري (0,573)، حيث جاءت عبارات المجال بالترتيب (يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الأدوار) تليها العبارة (الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي)، ثم العبارة (العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم ولسلس بعيدا عن العشوائية) بعدها أتت العبارة (يوجد مرونة في

الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة) وأخيرا (يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق)، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة يتسم بالمرونة والوضوح، ويحدد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق. ➤ اختبار العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي

الجدول رقم 05: اختبار العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط بيرسون

Corrélations			
التميز	تمكين_الموارد		
التميز	Corrélation de Pearson	1	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
	Corrélation de Pearson	,878**	1
تمكين_الموارد	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) اقل من (0,05) إذن يوجد ارتباط دال إحصائيا بين متغير تمكين الموارد البشرية ومتغير التميز التنظيمي ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0,87) وهي قيمة أكبر من (0,7) وهي قيمة موجبة إذن نقول أنه هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما زاد التمكين زاد التميز التنظيمي ويرجع هذا إلى أهمية الموارد البشرية ودورها الكبير في النهوض بالمؤسسة والوصول بها إلى مركز تنافسي، حيث تبين من خلال الجدول أن تمكين الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسة موبيليس مما يشجع المؤسسة أكثر على تبني هذا المنهج الإداري نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 06: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles			
R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,878	,770	,765	,260

La variable indépendante est تمكين_الموارد.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع هو (87%) أي أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، أما قيمة القوة التفسيرية فقد بلغت (77%) بمعنى أن 77% من التأثير في التميز التنظيمي يعود إلى تمكين الموارد البشرية والدور المهم الذي يلعبه في تحقيق التميز، والنسبة المتبقية وهي (23%) ترجع لعوامل أخرى.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، ويعمل على تحرير القائد من الروتين ويشجعه على ممارسة روح المبادرة والإبداع، ويتم ذلك من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وأن تمكين الموارد البشرية يخفف من حدة المعوقات التي تعيق التميز التنظيمي. كما أن التميز التنظيمي يمكن أن يكون من خلال تشجيع العاملين، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنيهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم، مع توفير بيئة مناسبة للاتصال والتواصل.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة وبعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ✓ وجود درجة مرتفعة لممارسة تمكين الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس فرع ورقلة، حيث تبين من خلال إجابات الباحثين أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامها بالموارد البشرية وتشجعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكس المكانة التي توصلت إليها المؤسسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن هناك واقع غير مرضي لممارسة تمكين الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس فرع ورقلة حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عمار بن عيشي 2018) ودراسة (متعب عليثة هديب الحربي 2017) وتختلف مع دراسة (أديب برهوم 2017).
- ✓ وجود مستوى عال من التميز في مؤسسة موبيليس فرع ورقلة، وهذه نتيجة متوقعة كون مؤسسة موبيليس من أهم المؤسسات الجزائرية المتميزة والتي عرفت بحدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المنافسة، وربما يرجع ذلك إلى الجهود الجبارة التي تبذلها مؤسسة موبيليس من أجل الرقي والتنافس مع أفضل المؤسسات وطنياً، أو حتى عالمياً، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها وجود مستوى عال للتميز في مؤسسة موبيليس فرع ورقلة حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور 2018) وتختلف مع نتائج دراسة (أحمد حسني صالح عوض الله 2018).
- ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس فرع ورقلة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا دليل على أهمية التمكين في المؤسسات والذي يتيح للمؤسسة الاستفادة من خبرات وإبداعات الموارد البشرية لديها، واستثمارها لصالح المؤسسة مما يحقق لها التميز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في مؤسسة موبيليس فرع ورقلة.

التوصيات:

- ✓ ضرورة اهتمام القيادة في المؤسسة بتنمية روح الإبداع لدى العاملين بشكل أكبر مما يعود بالمنفعة على المؤسسة ويحرك الطاقات الكامنة لديهم.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي ونشر ثقافة التميز التنظيمي بين العاملين لما لها من دور في تحفيز ودفع العاملين أكثر للعمل والوصول إلى التميز.

المراجع:

1. أحمد حسني صالح عوض الله، (2018) أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية العلوم التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
2. ياسر عبد طه الشرفا، (2017) أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
3. أديب برهوم، (2017) دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 66، سوريا.
4. أسماء سالم النصور، (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. بدر عيسى النوفل، (2010) إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. ختام محمد العيدي، (2018) عاطف عمر بن طريف، واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، مجلة دراسات للعلوم التربوية، العدد 4، المجلد 45، ملحق 4، الأردن.
7. السيد رجب السيد إبراهيم عيد، (2014) التميز المؤسسي وصناعة القرار، بحوث وأوراق ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.
8. شيرين زهير البيطار، (2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
9. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. عثمان ليلي وآخرون، (2018) القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 5، مارس.
11. علي الضلعين، (2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 37، الأردن.
12. عمار بن عيشي، (2018) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35.
13. متعب عليشة هديب الحربية، (2017) واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2.
14. مثنى عبد الوهاب المولى، (2019) أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، العراق.
15. محمد بن سعيد العمري، (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، المملكة العربية السعودية.

16. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، (2011) أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 38، الأردن.
17. محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9.
18. نورة عبد الله حزام الشهراني، (2017) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

4. الملاحق

في الخانة المناسبة: الرجاء وضع علامة X

المحور الأول: تمكين الموارد البشرية			
أولاً: التمكين النفسي			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 العمل الذي أقوم به يمنحني شعوراً بالفخر والاعتزاز
			2 لدي المهارات اللازمة للقيام بعمل
			3 أستطيع حل مشكلات عملي بنجاح
			4 أتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير واختيار كيفية القيام بعمل
			5 تتاح لي الفرصة في التأثير في قرارات المؤسسة والسياسات المتبعة
ثانياً: تفويض السلطات			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 تفوض لي المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز وظيفتي
			2 تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفة الموكلة إلي
			3 تمنحني الإدارة المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في أداء مهامي
			4 يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
			5 يمدني الرئيس بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة
ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعمل بكفاءة
			2 أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي
			3 تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال حديثة ومتطورة
			4 يتسم نظام الاتصالات في المؤسسة بالفعالية
			5 يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة وفعالية
رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
			2 تشجع المؤسسة على تبادل خبرات الموظفين فيما بينهم
			3 تمنحني المؤسسة فرص في تطبيق أفكار جديدة في عملي
			4 حصولي على دورات تدريبية يزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية
			5 يسود المؤسسة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار
خامساً: التحفيز			
موافق	محايد	غير موافق	

حملة عز الدين/ بودرهم كنزة

1	الحوافز المقدمة في المؤسسة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل			
2	التقدير والاحترام من طرف رؤسائي دافع جيد للعمل			
3	أشعر بالعدالة في نظام الترقية والحوافز المتبع في المؤسسة			
4	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل			
5	مشاركتي في اتخاذ القرارات من أكثر الحوافز التي تساعدني في تطوير ادائي في العمل			

المحور الثاني: التميز التنظيمي				
أولاً: تميز القيادة				
موافق	محايد	غير موافق		
			1	تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار
			2	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز
			3	تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر
			4	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتميز
			5	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء
موافق	محايد	غير موافق	ثانياً: تميز المرؤوسين	
			1	يتوفر لدى المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع المرؤوسين
			2	يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار
			3	يتحلى العاملون داخل المؤسسة بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة
			4	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
			5	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة
موافق	محايد	غير موافق	ثالثاً: تميز الإستراتيجية	
			1	توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة
			2	تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلبات
			3	هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها
			4	يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الإستراتيجية
			5	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة
موافق	محايد	غير موافق	رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي	
			1	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي
			2	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق
			3	يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الأدوار
			4	العمليات التنظيمية في المؤسسة تسير بشكل منظم ولس بعيداً عن العشوائية
			5	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة