

التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي  
دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية

Managerial Empowerment As an Organizational Excellence Approach

"A Case Study on Algerian Sonatrach oil company

bakeur87@yahoo.fr

د/ أبو بكر بوسالم - ، المركز الجامعي ميلة - الجزائر

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير 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 وأتمودج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم 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:**

This Study sought to determine the role of managerial empowerment on organizational excellence within Sonatrach Oil Company. The study has determined an independent variable (managerial empowerment) and a dependent variable (organizational excellence) with its five dimensions (leadership excellence, employee excellence, organizational structure excellence, strategic excellence, organizational culture excellence).

To achieve the study objectives, a questionnaire was administrated and distributed to a sample consisting of (340) subjects. Then, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program has been used to analyse the questionnaire data employing descriptive statistical techniques such as mean, standard deviation and regression model, and other statistical methods.

The study found that there was a role of managerial empowerment within Sonatrach Oil Company with 56.3% on the organizational excellence.

The study recommends more attention to employee empowerment, especially in the lower administrative levels by getting employees to take responsibilities and look at their mistakes as means of learning in order to enhance organizational excellence in the surveyed company.

**Keywords:** managerial empowerment, organizational excellence, leadership excellence, employee excellence, organizational structure excellence, strategic excellence, organizational culture excellence.

JEL classification : M 12 . M54

Received: 26/06/2016

Revised: 25/11/2016

Accepted: 27/02/2017

Online publication date: 01/03/2017

**مقدمة:**

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائرية؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الاستراتيجية لشركة سوناطراك الجزائرية؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية لشركة سوناطراك الجزائرية؟

**أهمية الدراسة:** يعتبر التمكين الإداري موضوعا هاما، فهو يعد من المجالات الحديثة نسبيا والمكتملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الإداري والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ويعتبر موضوع التمكين الإداري موضوعا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذت هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناطراك النفطية الجزائرية، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية البحث وضرورته، ويمكن إنجازها فيما يلي:

1- تتأق أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين الإداري من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.

2- وما يزيد أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفة في مجال التميز التنظيمي بمعالجتها لدور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في بيئة عربية مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن التميز التنظيمي ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بأدوار التميز المنظمي.

3- اعتقاد الباحث بأن هذه الدراسة سوف تساهم في إثراء مكتبة إدارة الأعمال العربية نظر لاحتياجها لهذا النوع من الدراسات التي تقوم على الأسس العلمية والدراسات العملية.

**أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1- التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر الباحثين.

2- قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائرية.

3- تحديد دور التمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك الجزائرية.

4- تحديد دور التمكين الإداري في تميز المرؤوسين لشركة سوناطراك الجزائرية.

إن لكل منظمة فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات، وفي ظل المؤثرات البيئية الإدارية سواء داخل أو خارج المنظمة، والتي من أهمها التقدم التكنولوجي وعوامة العمليات، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم، ظهر توجه جديد أطلق عليه " التمكين " الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة.

ومن خلال عصر العوامة الذي تعيشه المنظمات، واطلاقا من المدخل الذي تعتبر المنظمة من خلاله ككلية مفتوحة (Open Box) وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي المسطح، فقد أصبح للتميز التنظيمي موضعا بالغ الاهتمام ومجال حي للنقاش الواسع من قبل مختلف الباحث والممارسين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعائلة نمطية تحكمها الموصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على الموارد البشرية التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء كرؤساء أو كمرؤوسين، حيث أن وصول المنظمة إلى تميز الأداء يتطلب من العنصر البشري الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في جانب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فاعلية وحيوية تكون كمدخل من مداخل التميز التنظيمي.

**مشكلة الدراسة:** استمدت مشكلة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه؛ وذلك بهدف تحديد دوره في تحقيق التميز التنظيمي، الذي وعلى الرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تحقيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في:

**" ماهو دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناطراك النفطية الجزائرية؟"**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك الجزائرية؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين لشركة سوناطراك الجزائرية؟

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق تميز القيادة لشركة سوناتراك الجزائرية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق تميز مرؤوسين شركة سوناتراك الجزائرية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراك الجزائرية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق تميز الاستراتيجية لشركة سوناتراك الجزائرية.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية لشركة سوناتراك الجزائرية.

المخطط الافتراضي للدراسة:

5- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراك الجزائرية.

6- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الاستراتيجية لشركة سوناتراك الجزائرية.

7- تحديد دور التمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية لشركة سوناتراك الجزائرية.

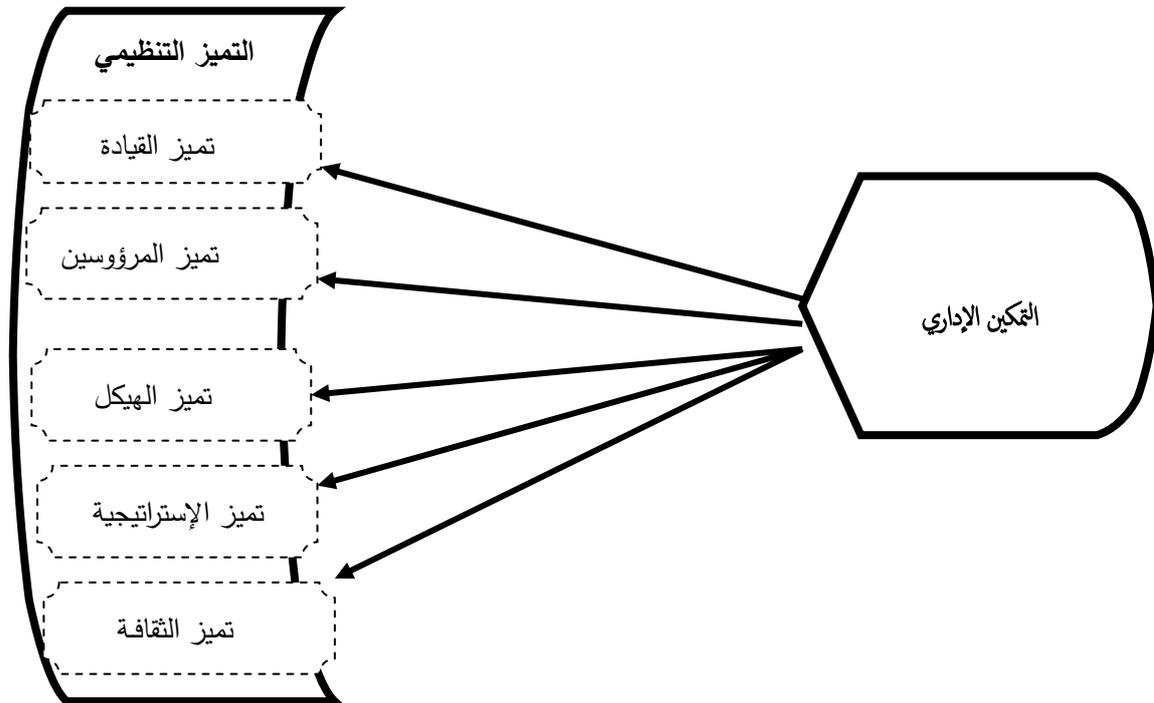
فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وما أتت به الدراسات السابقة فقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

-الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتمكين الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناتراك الجزائرية.

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

الشكل رقم (1):المخطط الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ويتبين من النموذج مايلي:

الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع، وسيعمد الباحث في هذه الدراسة على كتاب (Uma Sekran,2003:294) حيث بين الجدول الإحصائي أن حجم العينة المتوافق مع حجم العينة المحصور بين (10000 و1000000) هو 383 مفردة تم توزيعها وأستعيد منها 352 إستبانة وهذا ما يمثل نسبة 92% وهي نسبة مقبولة إحصائيا لغايات تعميم نتائج الدراسة.

**أداة الدراسة:** سيتم إعداد مقياس الدراسة استنادا إلى مقياس توصلت إليها الدراسات السابقة، وللإجابة عن تساؤل الدراسة، واختبار فرضياتها سيتم استخدام (تحليل الانحدار)، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (CronbachAlpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1)

الجدول رقم(1):قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	تمكين العاملين	التميز التنظيمي	الإستبانة ككل
معامل الثبات(كرونباخ ألفا)	0.76	0.83	0.85

والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992:33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995:1444) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن،2004:25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا.

## 2. أبعاد التمكين الإداري:

الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

**حرية الاختيار (Choice):** وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداء عمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من

1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل **(التمكين الإداري)** والمتغير التابع **(التميز التنظيمي)**، حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)

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.

**مجتمع وعينة الدراسة:**تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في شركة سوناطراك النفطية والبالغ عددهم 12000 عامل في مجمل وحدات الأعمال (Business Unites) لتكون مجال لتطبيق الدراسة على اعتبار أن هذه الشركة تقع ضمن بيئة عربية، وأن هذه الشركة تتميز بأساليب فرق العمل بشكل أكثر يجعلها تتميز عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط النفطية

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## الإطار النظري

### 1. مفهوم التمكين الإداري:

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003: 103) إلى أن 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 التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darlington,2007:14) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006:20) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006:12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005:5) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية

وأند رواس، 2008: 134) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاعتزاب الوظيفي ويقول كل من (Rabindra&Kanungo,1992:415) أن هذا الاعتزاب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William,1992:15) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

3. مفهوم التميز التنظيمي: بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عدد كبير من الكتاب والباحث قد تعرضوا إلى تعريف التميز، وستنطلق إلى أهمهم فيما يلي: يعرف (DAHLGARD& ANDERS,1999:415) التميز التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والرخ. في حين يؤكد كل من (SEYMOUR& BARKER,2004:24) أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة، ويضيف (طابل، 2004: 6) أيضا بأنه الطريقة التي يتم من خلالها قياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعمالين وأصحاب المصلحة في المؤسسة، ويضيف (BREYFOGLE,2008:3) بأن التميز التنظيمي هو الطريقة الإيجابية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل، في حين يربط (فرح، 2009: 1) 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)، والعمالون ذوي القدرة على الإبداع. أي أن التميز حسب (KANDULA, 2003:34) هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الإبداع). عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة.

اتساقا مع ما سبق يشير الباحث إلى أن التميز ليس هدفا ثابتا محمدا، وموضوعا 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 ومكاتبها، حاضرًا

(المعاينة وأندراس، 2008:133) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci&Ryan,1989:583) أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته، ويرى الباحث أن بعد حرية الاختيار له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

**الكفاءة الذاتية (Self-Efficiency):** 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 تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura,1977:195) أن الكفاءة الذاتية (Self efficacy/Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يجد من تطوير ذاته، ويرى كل من (Gist & Mitchell,1992:186) أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

**المعنى (Meaning):** ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، ويرى (Sjoberg et al,1983:310) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass,1990:23) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن 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 المنظمة، ويرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**-تطوير العمل (Job developing):** ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعاينة

الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**- التميز من خلال الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي حسب (HESSELBEIN & JOHNSTON, 2002: 15) صورة لهيكل المنظمة أو شكل 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.

**- التميز من خلال الثقافة التنظيمية:** يرى (BORGHINI, 2005: 236) أن التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن: تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، 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 من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق التميز التنظيمي.

#### الجانب العلمي

1. **واقع التمكين الإداري في شركة سوناطراك:** تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التمكين الإداري) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

4. **أبعاد التميز التنظيمي:** وبعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة، تم الاعتماد على دراسة (ORGAN & T.S.BATMAN, 1991) لتحديد الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي:

**- التميز من خلال القيادة:** يرى (GUPTA & PARYA, 2003: 36) أن 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 المتعددة. حيث أن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم 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، وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

**- التميز من خلال المرؤوسين:** يعتبر (بومدين وبوطيمة، 2005: 285) أن المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، وتقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص المثلثة 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 تركز على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة انصاف أفراد المنظمة بالحساس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تحطيق العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

#### - التميز من خلال الاستراتيجية:

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية حسب (HIVERY & ROCHE, 2003) درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات

الجدول رقم (2): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور التمكين الإداري

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	T قيمة	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
رابعاً	0.00	18.61	73.28	03.66	01 إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.
أولاً	0.00	20.03	74.68	03.73	02 تشعرني إدارة الشركة بأهميتي كمنصر مهم.
سابعاً	0.00	17.40	69.92	03.49	03 إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.
سادساً	0.00	17.20	70.4	03.48	04 أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
الرابع عشر	0.00	08.59	57.06	02.85	05 أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.
عاشراً	0.00	12.16	64.3	03.21	06 أتمتع بإمكانية كبيرة في طرق تأدية عملي.
الثالث عشر	0.00	12.07	60.84	03.04	07 أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.
تاسعاً	0.00	15.45	66.88	03.34	08 لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.
خامساً	0.00	19.36	72.52	03.62	09 لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.
ثامناً	0.00	15.22	68.72	03.43	10 أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب المناسب لعملي
ثالثاً	0.00	19.79	73.76	03.68	11 أستطيع تغيير الطرق تأدية عملي عندما ارغب في ذلك.
ثانياً	0.00	22.27	74.4	03.75	12 لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.
الثامن عشر	0.00	03.68	47.2	02.36	13 تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة في عملي.
الحادي عشر	0.00	12.33	63.7	03.18	14 لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
السابع عشر	0.00	05.76	50.58	02.52	15 أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.
السادس عشر	0.00	06.46	51.38	02.57	16 حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.
الخامس عشر	0.00	05.06	54.28	02.47	17 تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.
الثاني عشر	0.00	12.98	63.18	03.15	18 أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.
	0.00	13.61	64.34	03.19	متوسط الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS).

## 2. واقع التميز التنظيمي في شركة سوناطراك:

سنقوم بفحص مستوى التميز التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة المقترحة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كما يلي:

## - واقع تميز المرؤوسين في شركة سوناطراك:

تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (تميز المرؤوسين) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

## الجدول رقم (3): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز المرؤوسين

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
ثالثا	0.00	12.98	63.18	3.15	01 يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.
رابعا	0.00	12.31	60.58	3.02	02 يحرص العمال على المشاركة في حل المشكلات.
خامسا	0.00	10.73	59.26	2.96	03 يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.
ثانيا	0.00	13.06	64.58	3.22	04 تتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز إبداعاتهم.
أولا	0.00	14.78	66.42	3.32	05 لدى العمال الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.
	0.00	12.21	62.80	03.13	متوسط الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

- واقع تميز القيادة في شركة سوناطراك: تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (تميز القيادة) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

## الجدول رقم (4): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز القيادة

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
ثانيا	0.00	13.58	65.6	3.28	01 تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.
ثالثا	0.00	13.74	65.16	3.25	02 تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.
رابعا	0.00	12.42	61.68	3.08	03 تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.
أولا	0.00	14.70	66.88	3.34	04 تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.
خامسا	0.00	09.71	58.56	2.92	05 تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.
	0.00	13.54	63.57	03.17	متوسط الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

- واقع تميز الهيكل التنظيمي في شركة سوناطراك:  
تم استخدام اختبار T للعينه الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور  
الجدول رقم (5): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الهيكل التنظيمي

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
رابعاً	0.00	08.59	57.06	2.85	01 تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر.
أولاً	0.00	12.90	64.72	3.23	02 تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.
ثالثاً	0.00	12.06	60.84	3.04	03 يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.
ثانياً	0.00	12.07	61.56	3.07	04 يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.
<b>متوسط الوزن النسبي</b>					
	0.00	10.33	61.04	03.04	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

- واقع تميز الإستراتيجية في شركة سوناطراك:  
محور (تميز الإستراتيجية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

تم استخدام اختبار T للعينه الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات

الجدول رقم (6) : استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الإستراتيجية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
أولاً	0.00	20.03	74.68	3.73	01 تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.
ثالثاً	0.00	17.20	70.4	3.48	02 تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
خامساً	0.00	08.39	55.86	2.79	03 تنطلق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
رابعاً	0.00	15.22	68.72	3.43	04 تُوفّر الاستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.
ثانياً	0.00	18.61	73.28	3.66	05 تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.
<b>متوسط الوزن النسبي</b>					
	0.00	14.86	68.58	03.41	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

تميز الثقافة التنظيمية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

### - واقع تميز الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور

الجدول رقم (7): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور تميز الثقافة التنظيمية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات
ثالثا	0.00	17.40	69.92	3.49	01 تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال.
أولا	0.00	19.79	73.76	3.68	02 تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.
ثانيا	0.00	19.36	72.52	3.62	03 توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.
رابعا	0.00	08.59	57.06	2.85	04 تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.
متوسط الوزن النسبي					
	0.00	14.20	68.31	03.41	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

### 3

#### - دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك النفطية الجزائرية

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 لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
تميز القيادة	0.492	6.345	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

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 لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز القيادة)، استنادا 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)، وقيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.492) وحدة في المتغير التابع (تميز القيادة)، مما يقتضي رفض

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز المرؤوسين لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
تميز المرؤوسين	0.368	5.325	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ 

أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) 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 بـ (0.368) وحدة في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
تميز الهيكل التنظيمي	0.354	5.147	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ 

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.147) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) 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 بـ (0.354) وحدة في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
تميز الإستراتيجية	0.524	7.172	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ 

(7.172) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (Beta) توضح أن

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (تميز الإستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تميز الإستراتيجية لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
تميز الثقافة التنظيمية	0.473	6.762	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

التنظيمية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية، وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي على وجه عام لشركة سوناطراك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك

المتغير	Beta	المحسوبة T قيمة	T مستوى دلالة
التميز التنظيمي على وجه عام	0.563	7.741	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

1- 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 كانت استراتيجية أو روتينية -يومية-، وتوسيع محامهم وصلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز التنظيمي وتحسين أداء الأعمال لشركة سوناطراك والحفاظ على موقعها التنافسي.

2- 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 يؤديه ونسق من جهودهم نحو تعزيز القيادة وتميزها.

3- أوضحت النتائج أن التمكين الإداري يفسر أيضًا (36.8%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وتعزى هذه النتيجة إلى تبنى شركة سوناطراك لاستراتيجية شاملة لتدريب جميع الموظفين، بالإضافة إلى أن اشتداد عنصر المنافسة مع الشركات البرتولية الأجنبية حول استقطاب الكفاءات، أدى إلى زيادة

كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (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.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) 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)، كما أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.473) وحدة في المتغير التابع (تميز الثقافة

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي 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)، وقيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.563) وحدة في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

#### الاستنتاجات Conclusions :

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي لشركة سوناطراك النقطة الجزئية، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

- 6- الاستمرار بتقديم الجوائز للأفراد المتميزين، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة، مما ينعكس على تطور الشركة وفعاليتها.
- 7- 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.
- 8- 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.
- 9- التركيز على أمودج العمل القائم على فرق العمل وتنوع المهارات، لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين.
- 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.

#### المراجع المعتمدة:

- 1- رامي أندرواس، عادل معاينة " الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
- 2- سالي علي حسن، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
- 3- A.Bandura, "Self Efficacy": Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change , Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 191-20
- 4- Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida, Usa, 2006
- 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- Darlington M. Mgbeke, " Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007.
- 7- 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

الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتمكينهم، ورصد المحصنات المالية الكافية لمتح تدريبهم في الخارج وجعلهم يمتلكون إمكانيات إبداعية متميزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم.

4- 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 أهداف للشركة.

5- أسفرت نتائج اختبار الفرضيات أن التمكين الإداري يفسر (35.4%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي) وتعزى هذه النتيجة إلى إهتمام شركة سوناطراك بإجراء تعديلات على نظامها الإداري من خلال دمج الوظائف والتسطيح الإداري بما يساعد على تميز الهيكل التنظيمي.

6- تبين من نتائج التحليل أن التمكين الإداري يفسر نسبته (47.3%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن زرع بذور التمكين في شركة سوناطراك ومحاولتها ترسيخه كثقافة جديدة أدى إلى تميز الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك من خلال ما تأديه من دور حيوي وفعال في توجيه أهداف العاملين والشركة نحو تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

**التوصيات Recommendations:** في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم.
- 2- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاوله استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.
- 3- تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية، وإبراز دورهم كأعضاء فاعلين في الشركة من خلال توسيع الثقة المتبادلة، والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.
- 4- زيادة التنسيق والاحتكاك بين شركة سوناطراك وجميع الشركات النفطية العاملة في المنطقة، سيما وأنها شركات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسية ذات خبرة واسعة قدرات استشارية كبيرة، مما يجعل إدارتها مكينة وممارساتها متميزة.
- 5- 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 فرص للتعلم لا فرص للعقاب.

- 21- 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.
- 22- مجدي نجاد محمود طابيل، *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.
- 23- Brian HAVERETY and Jeremy ROCHE, *Business Terms Dictionary*, CBS Company Inc, Australia, 2003, P.119.
- 24- 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.
- 25- وليد علاء فرح، "علاقة ثقافة المعلومات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص 1.
- 26- Srinivas. R.KANDULA, *Strategic Human Resource Development*, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002, P.34.
- 27- D.W.ORGAN & T.S.BATMAN, "Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 1991, P.26
- 28- R.P.GUPTA & P.PARYA, *Human Resource Management and Accounting*, India at Elegant Printers, 2003, P.36.
- 29- بل كبير بومدين وفؤاد بوظطيمة، *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، ص 285.
- 30- Frances HESSELBEIN & Rob JOHNSTON, *On Mission and Leadership*, A leader to Leader Guide, USA, 2002, P.15.
- 31- E.C.BORGHINI, "A Framework for the study of Relationship between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vol.31, N<sup>o</sup>.1, 2005, P.236.
- 8- E.L. Deci & Ryan, "Self Determination in Work Organization", *Journal Of Applied psychology*, Vol.74, 1989, PP: 580-592.
- 9- Gritchen M. Spritzer, et al, "Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain", *Journal Of Management*, Vol.23, No.5, 1997,PP: 697-704
- 10- Gretchen M. Spritzer, "Psychological Empowerment In The Work Place": Dimensions, Measurement And Validation, *Academy Of Management journal*, Vol 38, no. 5, 1995
- 11- Uma Sekaran, "Research Methods For Business Building Approache", John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Singapore,2003.
- 12- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements Of Empowerment": An Inetpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, *Academy Of Management Review*, Vol. 15, No.4, 1990,PP: 666-680
- 13- L.G. Sjoberg, et al, "Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood", *Journal Of Personality Assessment*, Vol.47, 1983, PP: 307-312
- 14- Manuela, Bruce "measuring empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108
- 15- M.E.Gist & T.R. Mitchell, "Self Efficacy": A Theoretical Analysis Of Its determinates And Malleability, *Academy Of Management Review*, Vol.PP:183-205.
- 16- M.M. Bass, "Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership", *Theory Research And Managerial Applications*, New York: free press, 1990.
- 17- Rabindra N. Kanungo, "Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 11, No. 5 May 1992. PP: 413-420
- 18- Susan M. Sasiadek, "Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment": A Multi Case Study, *Capella University, Usa*, May 2006,pp 20
- 19- William Umiker, "Empowerment The Latest Motivation Strategy", *Health Care Supervisor*, Vol. 11, No.2, Dec 92, PP: 10-17
- 20- ESKILD, DAHLGARD and ANDERS, *The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence*, *Total Quality Management*, 1999, P.10.