

أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس )\_الخروب -ولاية قسنطينة-

**The impact of employees empowerment strategy on achieving Organizational Excellence- a field study of commercial telecommunications agencies (Algeria Telecom, djezzy , ooredoo , Mobilis) - Al Kharoub - Constantine**

بوسنة نسرین<sup>1\*</sup>، بوشريية محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة2، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع

nesrine.boussena@univ-constantine2.dz

<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة2، mohamedboucheriba@hotmail.com

تاريخ التسليم:2019/12/28 تاريخ المراجعة:2020/02/15 تاريخ القبول:2020/03/26

#### Abstract

The study aims to identify the reality of empowerment strategy and Organizational Excellence in commercial communication agencies in Algeria (Algeria Telecom, Djezzy, Oreedoo and Mobilis) -Al-Khroub by analyzing the nature of their relationship. In order to achieve the purpose of the study, the descriptive analytical method is used and a questionnaire was developed and distributed to a sample of 50 workers in these agencies . The study concluded A relatively average availability for each of the dimensions of the empowerment strategy and Organizational excellence, in addition, the study affirms a statistically significant impact of all the dimensions of the empowerment strategy in achieving organizational excellence

Keywords : Empowerment Strategy ; Organizational Excellence ; Participation ; Development; Organizational Climate

#### المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس )-الخروب-، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. ومن أجل تحقيق غرض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي و طورت استمارة وزعت على عينة قدرها 50 عامل في وكالات . قد خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبيا لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية التمكين ؛ التميز المؤسسي ؛ المشاركة ؛ التطوير ؛ المناخ التنظيمي

## 1. مقدمة:

لقد شهد محيط المؤسسة في الفترات الأخيرة تحولات عميقة مست جميع مناحي أعمالها ووظائفها، مما يفرض عليها التفاعل بأعلى قدر ممكن من المرونة بتكييف ممارساتها مع متطلبات عصر الثورة المعرفية والعولمة. وبما أنه لا ثروة ولا قوة بدون الإنسان، فقد أصبحت الموارد البشرية الحاملة لمختلف المعارف والكفاءات أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة. هذا التميز الذي يعتبر حالة من الإبداع الإداري، سيضع الأولويات وتوزيع الموارد والتخطيط الواقعي لتحسين الأداء وفق رؤية موحدة تعزز المشاركة في تحقيق الأهداف من خلال عوامل تنظيمية مرنة تجعل من المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها معيارا للجودة والإتقان. ولتحقيق ذلك برزت إستراتيجية التمكين كمدخل للتطوير والتحسين المستمر بخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم فرصة التصرف الآني إزاء المواقف التي يواجهونها لتفجير الطاقات الكامنة فيهم.

-إشكالية الدراسة: لقد أثبتت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة أهمية التمكين كمدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي الذي يعتبر هدف المؤسسات وسبيلها لتحقيق النجاح في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل المستويات، وما مدى استعداد المؤسسات المدروسة لتبني هذه الإستراتيجية الحديثة. ومن هنا تبرز معالم إشكالتنا في التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما أثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية: -هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ؟

-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في : أهمية قطاع الاتصالات وتحديد الوكالات التجارية التي تقوم بدورها الرئيسي في تقديم الخدمات؛ أهمية إستراتيجية التمكين كأسلوب جد فعال في إدارة وتطوير الموارد البشرية؛ حتمية العمل المستمر على لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال الحالية من أجل البقاء والاستمرار .

-أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أساسا في:-إبراز أثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي؛ التعرف على مدى الاعتماد على إستراتيجية التمكين بالوكالات التجارية المدروسة؛ التعرف عن مدى تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية المدروسة؛ تقديم اقتراحات من شأنها تفعيل استخدام إستراتيجية التمكين في المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي .

-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H0 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وأبعادها على التميز المؤسسي في الوكالات التجارية لمؤسسات ( اتصالات الجزائر، جيزي، موبليس، أوريدو) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخراب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

الفرضية الفرعية الثانية H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تطوير العاملين في التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخراب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

الفرضية الفرعية الثالثة H03 :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المناخ التنظيمي في التميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخراب عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

-منهج الدراسة:

أسلوب الدراسة: لتحقيق غاية هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية لإستراتيجية التمكين و التميز المؤسسي من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم

الاستعانة بأسلوب دراسة حالة من خلال استقراء المعلومات المتحصل عليها من الوكالات التجارية للاتصالات المبحوثة، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لمعالجتها وتحليلها واستخلاص جملة من النتائج.

**أداة الدراسة:** استنادا إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. أعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الذي تكون من جزئين اشتمل الجزء الأول الخصائص الاجتماعية العامة للمبحوثين، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على محورين يضم كل منهما مجموعة من الأسئلة التي تجيب على تساؤلات الدراسة وأهدافها والتي وزعت كما يلي:

المحور الأول: حول إستراتيجية التمكين ويتضمن (22) فقرة، المحور الثاني: حول التميز المؤسسي ويتضمن (17) فقرة، واعدت الاستبانة بفقراتها 39 وفقا لسلم ليكرت الخماسي لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة .

**الأساليب الإحصائية:** في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spsv23 ( في إدخال و معالجة البيانات المحصلة من الاستمارات) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الصدق و ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة، الإحصاء الوصفي في حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة بين المتغير التابع والمستقل ، اختبارات الانحدار البسيط للتأكد من علاقة الأثر بين المتغير التابع والمستقل .

**-مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب البالغ عددهم 65 عامل، اعتمدنا في اختيار العينة على أسلوب الحصر الشامل حيث وزعنا 65 إستبانة على 65 عامل استرجعنا منها 54 بعد الفحص والتدقيق استبعدنا 4 إستبانة لتشكل عدد الاستبانة الصالحة للدراسة 50 أي ما نسبته 76 % والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة:

**الجدول 1: تفاصيل عينة الدراسة**

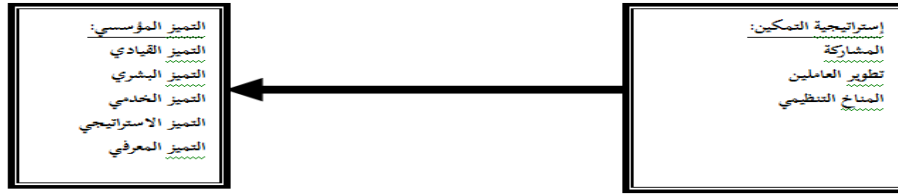
المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة	%
اتصالات الجزائر	25	22	20	40

30	15	15	20	جيزي
14	7	9	10	موبليس
16	8	8	10	أوريدو
100	50	54	65	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

-**حدود الدراسة:** الحدود المكانية: أجريت الدراسة في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب، الحدود الزمنية: دامت الدراسة في الفترة الممتدة بين ديسمبر إلى أبريل 2019، الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على متغيري إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي، الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب  
**نموذج الدراسة:** استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها، فقد تم بناء نموذج افتراضي للدراسة الذي يعكس علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2-الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي وكذا العلاقة بينهما.

**2-1. إستراتيجية التمكين:** يعد موضوع التمكين من بين المواضيع المهمة التي عزت الفكر الإداري في التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة:

**مفهوم إستراتيجية التمكين:** تختلف وجهات النظر حول التمكين فهناك من يراه فلسفة منظمية إستراتيجية أو إيدولوجية إدارية حيث يعرف التمكين كإستراتيجية حسب Lashley 1996 بأنه العمل على تحقيق هدف المؤسسة باستخدام إستراتيجية منظمة تهدف لزيادة التزام العاملين (Dhar, 2014, p. 02)، و يرى Nixon 1994 "التمكين كونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد

العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدير لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم مزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها، حيث تعني إستراتيجية التمكين عملية تحرير الطاقات الكامنة للأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة ، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة" (صالح، 2009، الصفحات 69-70). و يعرفها الأفندي 2003 كونها " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة بالشكل الذي يساهم في خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وبناء رقابة ذاتية" (عطية، 2003، صفحة 11). و تعني عند عبد الرزاق سالم الرحاحلة 2010 "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى (عروف، 2015، صفحة 92)" ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إستراتيجية التمكين تعمل على خلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين، عبر منحهم الصلاحيات، ومشاركتهم المعلومات والمعرفة اللازمة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على بناء الثقة والتحفيز على تفجير طاقاتهم الإبداعية، والتدريب على تنمية مهاراتهم الفردية، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

**أبعاد إستراتيجية التمكين:** تعد إستراتيجية التمكين من أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين في مختلف المجالات العلمية، سنعتمد في هذه الدراسة على الأبعاد التالية للوقوف على مدى تواجدها في المؤسسات محل الدراسة.

#### المشاركة وتضم:

المعلومات: تشمل المعطيات والمعارف ويشير daft 2001 إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين تكون كافة المعلومات متاحة للعاملين فيها ولا توجد سرية، حيث فيستطيع العمال الإطلاع على جميع المعلومات ومهما كان نوعها (Daft, 2001, p. 07).

الموارد: وتتمثل الموارد في الحصول والتجهيزات والأموال الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة فلا يمكن أن تتم إستراتيجية تمكين العاملين دون أن توفر لهم المؤسسة الموارد اللازمة للقيام بعملهم (برني، 2015، صفحة 62).

الثقة: تعرف على أنها درجة تفويض الرئيس للمسؤوليات والمهام للمرؤوسين مع الاعتقاد الايجابي والوائق بقدرتهم على أدائها (STRAITER, 2005, p. 02)، يرتبط مفهوم التمكين بالثقة فالتمكين =

الثقة Altshuler Zegans و 1997 (Marane, 2012, p. 04)، فلا تمكين دون ثقة فالمرؤوسين كما يعزز التمكين شعور الثقة بين الرئيس والمرؤوس وثقة المرؤوس بنفسه. تطوير (تنمية) الموارد البشرية، وتضم: التدريب: عملية تزويد العاملين بشكل منتظم بالمهارات والمعلومات والمعرفة التي تمكنهم من أداء عملهم، ويرى البعض أن من بين خصائص المؤسسة المتمكنة هو توفير برامج تدريبية للعمال حول مهارات اتخاذ القرار وإدارة الصراع وحل المشكلات (الهيبي، 2010، صفحة 10).

التحفيز: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، ذلك عن طريق تصميم نظام لمكافآت التي تتلاءم مع اتجاهات التمكين فبرنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المؤسسة المكافآت المناسبة. (البدراي، 2015، صفحة 08)

المناخ التنظيمي يضم: الهيكل التنظيمي الهياكل الأكثر ملائمة لتطبيق التمكين هي تلك التي تتصف بالمرونة وسهولة الاتصال وسرعة التكيف والاستجابة، لذا فإن تهيئة المناخ المناسب للتمكين يتطلب بالضرورة التحول نحو هياكل وممارسات إدارية تتوافق مع متطلبات التمكين (الفتلة، 2009، صفحة 48).

ثقافة المؤسسة: يعتبر الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية هي أساس التمكين، حيث لا تتجح المنظمات في تنفيذه إلا إذا كانت تملك ثقافة تنظيمية داعمة للعاملين، فبدون ثقافة مناسبة في المؤسسة، سيفشل التمكين، لذا يجب على الإدارة أن تحرص على خلق ثقافة قائمة إعطاء مزيد من الحرية، الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار (Nejad، 2013، صفحة 04).

2-2. التميز المؤسسي: المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى واقع ملموس، عن طريق دعم وتشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في الرأسمال الفكري وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية، خاصة في ظل التطور والتغير البيئي السريع والتحول نحو عصر المعرفة. مفهوم التميز المؤسسي: المؤسسات المتميزة هي التي تقوم بإجراءات استثنائية من أجل التفوق لمدة زمنية طويلة (Casserley. T, 2010, p. 05) وحسب drucker2010 فإن هذا التفوق يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون، وكيفية استخدامها لأن ما يميز المؤسسة عن غيرها و هو حصيلة الجهود الفردية للقوة العاملة (Drucke, 1995, p. 07). حيث يمكن تعريفه بأنه استثمار

المؤسسات في الفرص الحاسمة عبر التخطيط الاستراتيجي والعمل على خلق رؤية واضحة الهدف يحرص من خلالها على تحسين النتائج (سليمان، 2018، صفحة 15). حسب السلمي " هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها بما ينتج عنه نتائج و إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة " (صياحي، 2018، صفحة 152).

إذن التميز المؤسسي هو العمل المستمر والدؤوب على تحقيق التفوق عبر الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل و باستخدام جميع موارد المؤسسة وكفاءاتها لتحسين العلاقات مع جميع الأطراف ( الزبائن، العاملون، أصحاب المصالح ...) والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

**أبعاد التميز المؤسسي:** يشمل التميز المؤسسي أبعاد مختلفة نوجزها على النحو الآتي:

التميز القيادي :تعمل القيادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات، كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص (صالح د، 2018، صفحة 10).

التميز البشري : درجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية و التعامل مع مختلف المواقف، وتنمي شعورهم بالانتماء، و الحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف الكلية (الضلعين، 2010، صفحة 08).

التميز الخدمي : يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه، لذا وفي ظل التميز فأن تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا هاما يجب مراعاته و مراقبة نتائجه باستمرار (عمام، 2018، صفحة 06).

التميز الاستراتيجي : يعبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكاناتها ومواردها لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو نبيي خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل (الشهراني، 2014، صفحة 52).

التميز المعرفي : المعرفة هي تلك الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات عبر عمليات تكنولوجيا تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة، من



أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة، بغية التكيف مع التغيرات ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة واقتناص الفرص (صالح د.، 2018، صفحة 12).

2-3. العلاقة النظرية بين إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي: إستراتيجية التمكين تعزز من قدرة المؤسسات على وضع إستراتيجيات فعالة عبر مشاركة جميع المرؤوسين في صياغة الرؤية ووضع الأهداف المشتركة (بوسالم، 2014، صفحة 202)، كما تساعد أيضا على تحسين عمليات الاستجابة للعملاء من خلال زيادة تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات الآتية وحل المشكلات الفورية والتغلب على الموانع المتعلقة بالأداء (برني، 2015، صفحة 225)، كما وترتبط إستراتيجية التمكين خاصة تدريب وتحفيز العاملين بصقل المهارات الفردية وإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين (بوسالم، 2014، صفحة 225)، إدارة المعرفة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وفي ظل الزخم التكنولوجي هو الخيار الأمثل لبلوغ التميز بجميع أبعاده لأن البقاء في البيئة التنافسية مرهون بمدى الاستفادة من المعرفة المتاحة (صياحي، 2018، صفحة 156).

3. الدراسات السابقة: تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم إستراتيجية التمكين وأبعادها وتأثيرها على التميز المؤسسي، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

دراسة علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية-، 2010، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي والمشاركة) على التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية وتميز الثقافة)، طورت أستاذة ووزعت على عينة من 553 مفردة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، توصلت إلى نتائج تفيد بوجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز المنظمة.

Benlakhdar m.larbi ;yagoub asma ,the empowerments' role in achieving the excellence organizational ,2016.

تحديد أثر التمكين بأبعاده المعلومات، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، والتفويض على الأداء المتميز بأبعاده القيادة، المرؤوسين، العمليات، والإستراتيجية، تحقيقا لغرض الدراسة طورت أستاذة ووزعت على عينة من 100 عامل في مؤسسة موبليس، توصلت الدراسة إلا أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التمكين الإداري بأبعاده على التميز التنظيمي بأبعاده.

أبو بكر سالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، 2017، سعت الدراسة إلى تحديد دور التمكين كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير

تابع حددت له الأبعاد التالية تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة)، طورت إستبانة ووزعت على عينة من 340 مفرجة من العمال في شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، توصلت الدراسة إلا أنه يوجد دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3 % في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك.

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات ساعدت في فهم التأثير الذي يخلقه التمكين على التميز المؤسسي، حيث استعمل الباحثون أبعادا مختلفة لقياس التمكين والتميز المؤسسي في أماكن وسياقات مختلفة ومتباينة، إلا أن معظم هذه الدراسات أكدت على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين على التميز المؤسسي واتفقت في المنهج المتبع وكذا أداة جمع البيانات. وتعد دراستنا هذه محاولة جديدة لدراسة أثر إستراتيجية التمكين على التميز المؤسسي وتحديدًا في قطاع الخدمات بشكل عام وقطاع الاتصالات بشكل خاص. وتتميز عن الدراسات المذكورة أعلاه كونها: تدرس أثر إستراتيجية التمكين بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بأبعاد مختلفة؛ تجرى الدراسة في نطاق زمني مختلف؛ وتم تطبيقها على عينة مختلفة في مكان ومجال مختلفين.

4. تحليل النتائج: من أجل إسقاط المفاهيم النظرية لإستراتيجية التمكين و التميز المؤسسي وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم القيام بدراسة حالة في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر ( اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) بالخروب هذه الوكالات تعد مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية إلى تبني إستراتيجية التمكين المساعدة على حل المشكلات التي تواجه العاملين واتخاذ القرارات الآتية، وكذا يعد قطاع الاتصالات تحديدًا مناسب وقابل لتحقيق التميز نظرا للتغيرات التي تمسه باستمرار.

صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة وتكون صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، عليه عرض الاستبيان على عدد من المحكمين لضمان الصدق الظاهري له، كما تم اختبار صدق الاتساق الداخلي واختبار ألفا كرونباخ:

#### الجدول 2: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
عبارات إستراتيجية التمكين	0.900	0.000
عبارات التميز المؤسسي	0.903	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من معامل الارتباط لكل من عبارات المتغير المستقل (إستراتيجية التمكين) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) تفوق 50% مع قيمة احتمالية أقل من 0.005 وعليه، فإن العبارات التي تتضمنها محاور المتغيرين ترتبط بعلاقة قوية وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي لها.

**الجدول 3 : نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.**

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
إستراتيجية التمكين	22	0.921
التميز المؤسسي	15	0.951
الاستمارة ككل	39	0.958

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ على مستوى بعدي الدراسة وعلى المستوى الكلي يقدر ب (0.90)، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات (معدل ألفا يساوي أو يزيد عن 0.6) تزيد من مصداقيته كأداة لجمع البيانات ما من شأنه الرفع من درجة موثوقية النتائج المحصل عليها.

**2- الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة:** تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي والأقدمية في العمل

**الجدول 4: الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة**

البيانات الشخصية		القيم	
الجنس	54% ذكور	46% إناث	
السن	أقل من 25	25-36	36-45
	6%	40%	32%
			26%
المؤهل العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
	0	14%	66%
			22%
			4%
الأقدمية في العمل	أقل من 5	من 5 إلى 10	أكثر من 10
	46%	8%	46%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن توزيع هيئة العاملين حسب الجنس لم يكن بنسب متفاوتة شكلت نسبة الذكور 54% والإناث 46% من إجمالي الهيئة، مما يدل على أن العمل في الوكالات التجارية لا يقتصر على جنس دون الآخر فقد سجلت نسب جد متقاربة للجنسين في تركيبة الهيئة العاملة. أما توزيعها من حيث السن فقد جاء متفاوتا فقد احتلت فئة الشباب بين 25-35 النسبة الأكبر ب 40%، تليها فئة ما بين 36-45 بنسبة 32%، وعليه فمعظم العاملين من فئة الشباب وهو ما يسهل التعامل مع الوسائل التكنولوجية والإمام بمختلف التقنيات التحديثات في هذا المجال. أما من حيث المؤهل فقد حاز العمال الحاصلين على المستوى الثانوي المرتبة الأولى بنسبة 66%، يليه المستوى الجامعي بنسبة 22%، ثم المتوسط بنسبة 7%، ففئة الدراسات العليا بنسبة 4%، تجدر الإشارة أن العاملين ذوي المستوى المتوسط من مؤسسة اتصالات الجزائر غير أن هذا الاختلاف في المؤهلات يساعد على التعامل مع معظم شرائح الزبائن الذي تختلف مؤهلاتهم بدورهم. فيما يتعلق بالأقدمية في العمل فقد تساوت نسبة العمال الذين عملوا لمدة أكثر من 10 سنوات و مدة اقل من 5 سنوات بنسبة 46%، في حين بلغت نسبة العمال الذين عملوا من 5 إلى 10 سنوات 8%، الأمر الذي يعطي تنوع في الإجابات حول الاعتماد على إستراتيجية التمكين من عدمهم وحول أسلوب الإدارة المتبع .

**3- نتائج الإحصاء الوصفي : 1-3** -يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إستراتيجية التمكين بأبعاده المشاركة وتضم: المعلومات، الثقة، الموارد. تنمية الموارد البشرية وتضم: التدريب والتحفيز، و المناخ التنظيمي ويضم: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاثة درجات للتحكيم: من 1 إلى 2.33 درجة منخفضة، من 2.34 إلى 3.67 درجة متوسطة، من 3.68 إلى 5 درجة مرتفعة.

**الجدول 4: نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (إستراتيجية التمكين)**

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
1	مرتفع	0.5955	3.82	المعلومات	1
3	متوسط	0.774	3.55	الثقة	2
2	مرتفع	0.792	3.72	الموارد	3

المشاركة	3.64	0.551	متوسط	1
1 التدريب	3.77		مرتفع	
2 التحفيز	3.30	1.10	متوسط	
تطوير ( تنمية الموارد البشرية)	3.57	0.807	متوسط	2
1 الهيكل التنظيمي	3.32	1.03	متوسط	2
2 الثقافة التنظيمية	3.33	0.951	متوسط	1
المناخ	3.32	0.898	متوسط	3
إستراتيجية التمكين	3.55	0.591	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء عينة الدراسة نحو فقرات إستراتيجية التمكين بلغت 3.55 وهو ما يعني وقوعها ضمن منطقة المتوسط أي بين 3.24-3.67. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في تسيير مواردها البشرية. فيما يخص أبعاد إستراتيجية التمكين فقد احتل بعد المشاركة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.64 أي بدرجة متوسطة ، حيث بينت النتائج أن المؤسسة تشارك العاملين فيها بالمعلومات بمتوسط قدره 3.82، الموارد 3.72 وهي تقع ضمن المجال المرتفع ، الأمر الذي يمكن أن يفسر بطبيعة العمل والهدف الأساسي لهذه الوكالات وهو خدمة الزبائن لذا فإنها تسعى باستمرار إلى توفير المعلومات الضرورية (حول الزبائن وحول التحديثات المستمرة في مجال الاتصالات) والموارد اللازمة من أجل الارتقاء بالخدمة المقدمة، بالنسبة للثقة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.55 أي جاءت ضمن المجال المتوسط هذا يرجع إلى غياب فرق العمل فبرغم من اعتماد المؤسسة على نظام التناوب بين العاملين إلا أن كل عامل من العاملين مسؤول فرديا عن تقديم الخدمة أي لا وجود للعمل الجماعي الذي يساعد على بناء الثقة. يليه بعد تنمية الموارد البشرية حيث أن قيم المتوسطات الحسابية للمتوسطات جاءت متوسطة وقدرت ب 3.57 و حيث تهتم الوكالات بتدريب العاملين وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المرتفع المقدر 3.77 فالعاملون يتلقون التدريبات والمعلومات باستمرار حول مختلف التحديثات والابتكارات في مجال خدمات الهاتف النقال والانترنت التي تطلقها المؤسسات (إتصالات الجزائر، جيزي، موبيليس، وأوريدو) وكيفية استعمالها من أجل أن تنتقل للزبائن ، وتعكس النتائج اهتمام أقل بالتحفيز بمتوسط يقع ضمن منطقة المتوسط 3.30، حيث يرى العاملون في هذه الوكالات أنها لا توفر التحفيز المادي ولا المعنوي الضروري خاصة فيما يتعلق بالأجور والعلاوات.

كما يتبين من النتائج أعلاه أنه ووفقاً لأراء مفردات الدراسة فإن درجة موافقة العاملين على وجود ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق التمكين كانت متوسطة ب 3.32، الأمر يرجع إلى غياب الثقافة الداعمة للعامل التي تهتم بتشجيع العامل وتهتم بتفجير طاقته، و درجة موافقتهم على مدى ملاءمة الهيكل لتطبيق إستراتيجية التمكين جاء متوسط ب 3.33، فمعظم العاملين لا يملكون إطلاع واسع على الهيكل التنظيمي لمؤسستهم غير أن العمل في الوكالات التجارية يتصف بالمرونة فهم يعملون تحت إشراف مشرف واحد دوره هو الرقابة على كيفية تقديم الخدمات وكذا نقل التعليمات من الإدارة العليا و عليه احتل بعد المناخ المعبر عن إستراتيجية التمكين المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3.32 وهو ما يقع ضمن نطاق المتوسط .

2-3. يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التميز المؤسسي بأبعاده: التميز القيادي، البشري، التميز في الخدمة، التميز الإستراتيجي والتميز المعرفي

الجدول 5: نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسط	0.885	3.42	تميز القيادي
3	متوسط	0.975	3.43	تميز البشري
2	متوسط	0.503	3.46	تميز في الخدمة
1	متوسط	0.808	3.61	تميز الإستراتيجي
5	متوسط	0.906	3.3	تميز المعرفي
/	متوسط	<b>0.776</b>	<b>3.47</b>	تميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وحسب آراء عينة الدراسة عدم وجود تفاوت في الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية المشكلة لمتغير التميز المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التميز المؤسسي 3.47 مما يعني وقوعه في منطقة المتوسط مما يعني أن درجة توفر أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة حسب آراء المبحوثين الواقعة كلها في منطقة المتوسط بين 2.34 إلى 3.67.

فيما يخص أبعاد التميز المؤسسي احتل التميز الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.61 حيث أن الوكالات تعمل باستمرار على مشاركة العاملين بالمعلومات والأهداف وتهتم بأرائهم عند إطلاق التحديثات المختلفة ، يليه التميز الخدمي بمتوسط قدره 3.46 ثم التميز البشري بمتوسط قدره 3.43 ف على الرغم من أهمية التميز الخدمي ودور المورد البشري في تحقيقه إلى أن الوكالات لا تبدي الاهتمام الكافي به ولا تعمل على تحقيقه مما يحتم الاستعانة بالأساليب الحديثة في تسير الموارد البشرية، يليه التميز القيادي بمتوسط قدره 3.41 فتتحقق هذا النوع من التميز يستدعي وجود قيادة قادرة على التأثير في العاملين وهو ما يغيب عن القيادة المتوفرة التي تقتصر مهمتها على الإشراف ، وأخيرا التميز المعرفي بمتوسط قدره 3.39 فرغم توفر المعلومات إلى أن إدارتها بشكل فعال وتحويلها إلى معارف غير موجودة نظرا لغياب نظام المعلومات القادر على ذلك.

#### 4-اختبار الفرضيات:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 5% وعند احتمال ثقة 95% والذي تقبل عندا وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها و تم الاعتماد تم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على برنامج SPSS لإيجاد القيم المحسوبة و مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول الفرضيات الصفرية أو رفضها.

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية  $h_0$  " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمع على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى  $h_{01}$  " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$

الفرضية الفرعية الثانية  $h_{02}$  " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$

الفرضية الفرعية الثالثة  $h_{03}$  " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$

الجدول 6: اختبار الفرضيات

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة

0.000	32.687	0.555	0.390	0.624	أثر أبعاد إستراتيجية التمكين على التميز المؤسسي
<b>0.097</b>	<b>2.876</b>	<b>0.334</b>	<b>0.056</b>	<b>0.2375</b>	أثر بعد المشاركة على التميز
0.000	17.761	0.499	0.219	0.519	أثر التطوير على التميز
0.000	17.761	0.499	0.219	0.519	أثر التطوير على التميز

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإستراتيجية تمكين العاملين (تطوير العاملين، المناخ التنظيمي) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.624 وهو ما يعني وجود ارتباط بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.390 بمعنى أن ما قيمته 39% من المتغيرات في التميز المؤسسي مرده إستراتيجية تمكين العاملين وقد بلغت قيمة التأثير  $B$  0.728 مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة في إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات يؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي ب 0.555، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 32.687 وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الصفرية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي: صحة الفرضية الصفرية الأولى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ "  
عدم قبول الفرضية الصفرية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .  
عدم قبول الفرضية الصفرية الثانية ورفض الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

5. خاتمة :



تناولت الدراسة ومن خلال التحليل، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات التجارية لقطاع الاتصالات (جيزي، أوريدو، موبليس، اتصالات الجزائر)، وذلك من خلال دراسة ميدانية، لقد مكنت مجريات الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج، وبناءا عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات و تمثلت أهم النتائج المستخلصة في ما يلي:

- أوضحت الدراسة توفر متوسط في أبعاد إستراتيجية التمكين المعتمد عليها في الدراسة التمكين بعد المشاركة، بعد التطوير والمناخ التنظيمي الأمر يعزي إلى غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للعامل و قلة الثقة فيه وعدم وجود التحفيز المادي والمعنوي اللازم وبالتالي اعتماد متوسط عليها؛
- واقع التميز المؤسسي في الوكالات متوسط نسبيا وهذا لعدم توفر أبعاده بالشكل اللازم ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى نفس النتيجة، كما بينته نتائج تحليل الانحدار لذا يمكن القول أن تبني إستراتيجية التمكين يساعد المؤسسة في الحفاظ على أفضليتها ومكانتها وتميزها حاضرا ومستقبلا و يجعل منها قادرة على خلق قيمة لجميع الأطراف؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على تحقيق التميز المؤسسي رغم توفرها في المؤسسة مما يعني أن المشاركة لا تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي مما يعكس أهمية المورد البشري في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي مما يعكس الدور الذي يلعبه المحيط الداعم في تحقيق التميز في الوكالات محل الدراسة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات:

- العمل على بناء الثقة اللازمة بين العاملين وبين الإدارة والعاملين من أجل خلق محيط إيجابي ومحفز للعامل على بذل مجهوداته؛
- الحرص على وجود نظام واضح وعادل للتحفيز المادي يركز على الأجر الجيد؛
- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تهتم بالعاملين وتشجعهم على إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية؛
- استغلال وحشد مختلف الموارد الضرورية لتحقيق لتمييز المؤسسي كونه ضرورة أساسية من أجل البقاء والاستمرار ومجابهة المنافسة؛
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتنميين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل تحقيق التميز و التكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي؛

- تحسين عمليات إدارة للمعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة باعتماد خطة أو إستراتيجية واضحة في تقاسم واستعمال المعرفة.

#### 6. قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- 1- أفندي ، عطية. (2003). تمكين العاملين :مدخل لتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 2- الأخضر ، صياحي. (2018). تحقيق التميز من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية . 16 (32). ص.ص 149-157.
- 3- إيمان ، عبد محمد أحمد البدراني. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق الخفة الإستراتيجية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية . 7 (14). 161. ص.ص -187.
- 4- بوبكر، بوسالم. (2014). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك. رسالة دكتورة . جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .
- 5-2- خالد، أبو سعيد الفتلة. (2009). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية (ط 1). عمان: دار مأمون للنشر والتوزيع
- 6- خالد، الهيتي. (2010). إدارة الموارد البشرية. (م 1). (ط 3). عمان: دار وائل للنشر.
- 7- ديلمان، احمد عزيز، هالات، سعيد محمد صالح. (2018). دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في الجامعة التقنية في السلیمانية. مجلة جامعة كرميان . (01). ص.ص 239-277.
- 8-ريم، عماد. (2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط. مجلة البشائر الاقتصادية. 4(02). ص.ص 529-545.
- 9- زكرياء، مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري.
- 10 -سعاد، دولي، الياس، سليمان. (2018). أثر أساليب التميز المؤسسي على الأداء السياقي. مجلة المال والأعمال. 2 (02). ص.ص 529-606.
- 11- علي ، الضلاعين. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية . دراسات العلوم الادارية. (2). ص.ص 64-92.

- 11-لطيفة، برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. رسالة كتورة . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة .
- 12-محمد الطاهر، دربوش، راضية، عروف. (2015). التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الإنسانية. 26 (44). ص.ص 89-111.
- 13-نورة، عبد الله حزام الشهراني. (2014). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير . جامعة الملك خالد ، كلية التربية.  
ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1-Casserley, T, C. B. (2010). New Paradim Of Leadership Development. Industrial and Commercial Training . 42. pp. 287-295
- 2-Daft, R. (2001). Essentials of organization theory and design.(2). New York,; South Western College Publishing.
- 3-Dhar, S. P. (2014). Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities. International Journal of Business and Management . 09 (10). pp. 70-76.
- 4-Drucke, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need. Harvard Business Review. 73 (01). pp.54-62
- 5-Hamid, Saremi, Behrad, Moin Nejad .(2013) .Impact of organizational culture on Employees Empowerment .Human Resources Management. (65) . pp.19821-19829.
- 6-Marane, B. M. (2012). The Mediating Role of Trust in Organization on the Influence of Psychological Empowerment on Innovation Behavior. European Journal of Social Sciences. 33 (1). pp.39-51.
- 7-ostraiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment. International Journal of Leadership Studies. School of Leadership Studies. 01(1) . pp.86-101.