

أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة

The effect of Empowering work teams in achieving Regulatory excellence field study on the operational directorate of Algeria Telecom in the state of Djelfaزقار ليلي¹، بلقرع فاطنة²¹ طالبة دكتوراه، مخبر MQEMADD، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، l.zeggar@univ-djelfa.dz² أستاذة محاضرة "أ" مخبر MQEMADD، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، Fatna.belagraa@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول: 2022/04/09

تاريخ الاستلام: 2022/02/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة. لحل مشكلة البحث قمنا بدراسة ميدانية مستعنيين بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ (24.51%) من مجتمع الدراسة. حيث تمت معالجة و تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باعتماد برنامج (SPSS)، فخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ❖ تبني تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع، وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط.
- ❖ تبين من خلال الانحدار الخطي البسيط أن هناك اثرا ايجابيا ذو دلالة احصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

الكلمات المفتاحية: تمكين، فرق العمل، تمكين فرق العمل، تميز، تميز تنظيمي، المديرية العملية لاتصالات بولاية الجلفة.

تصنيف JEL: M19، M12، L0

Abstract:

This study aimed to know the effect of empowering work teams in achieving organizational excellence in the Operational Directorate of Communications in the province of Djelfa. To solve the research problem, we conducted a field study using the questionnaire as a main tool for collecting information, and it was distributed to a random sample estimated at (20.41%) of the study population. The data was processed and analyzed using appropriate statistical methods using the (SPSS) program. The study concluded several results, the most important of which are:

- ❖ Adopting the empowerment of work teams at a high level, and achieving organizational excellence at a medium level.
- ❖ It was found through simple linear regression that there is a positive and statistically significant effect to enable work teams to achieve organizational excellence in the Operational Directorate of Algeria Telecom in the province of Djelfa.

Key Words: empowerment, work teams, empowering work teams, excellence, organizational excellence, the operational directorate of Algeria Telecom in the province of Djelfa.

JEL Classification: M19، M12 L0

1. مقدمة:

أضحى التطور الذي يشهده العالم اليوم عبارة عن نقطة التحول التي أدت إلى تطور الفكر الإداري وما يصاحبه من مفاهيم إدارية متعددة وحديثة خاصة في القطاعين العام والخاص على حد سواء والتطورات التقنية المتسارعة التي تمكنها من اجتياز العقبات المحتمل أن تقف في طريقها.

يعد المورد البشري أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة في البيئة الاقتصادية الحديثة من خلال مكانته الجوهرية في عملية خلق القيمة مهما كانت طبيعة المنظمة أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لذا فتمكين العاملين كمفهوم إداري حديث نسبياً يعد من الممارسات التي يجب تسعى أي منظمة إلى تجسيدها في إدارتها اليومية عبر منح العاملين السلطات والحرية الضرورية في ممارسة أنشطتهم ومهامهم وتقديم التحفيز المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاك هؤلاء العاملين للمعارف الضرورية التي تسمح بتمكينهم والتشجيع على مشاركتها كشرط أساسي أولي لعملية التمكين حتى لا يتأثر أداء المنظمة سلباً بحجة عملية التمكين التي تفتقد أصلاً إلى شرط اعتمادها كآلية لتأهيل الموارد البشرية والرفع من مردوديتهم.

ويعتبر التميز التنظيمي في المنظمة استثمار حقيقي لقدرات ومهارات وإبراز دافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، لسعي المنظمات بالتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي دور مهم من خلال إعطاء العامل جانب من الحرية والثقة والاستقلالية ليسهم في تطوير وتنمية المؤسسة.

ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل فرق العمل وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مبدأ التمكين، إلا أنه ما زال هناك جوانب غير متطرق إليها فيما يخص تمكين فرق العمل مما يستدعي استمرار دراسته، ودراسة آثاره على التميز التنظيمي.

الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية: انطلاقاً من كون تمكين فرق العمل احد مرتكزات بناء مؤسسة فاعلة وناجحة في بيئة الأعمال المعاصرة من خلال المورد البشري، وكذلك كون التميز التنظيمي احد المداخل الإدارية الحديثة كنموذج للمؤسسة نحو ممارسات أفضل لتحقيق التميز ليس النجاح فقط وعلى هذا الأساس فان الإشكالية الرئيسية لدراستنا تكون كالآتي:

❖ ما مدى تأثير تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة من وجهة نظر المبحوثين؟

❖ ما هي الأهمية النسبية لأبعاد التميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

❖ ما علاقة الارتباط و التأثير بين أبعاد تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة وللإجابة عنهما سنقوم بصياغة الفرضيات الآتية:

❖ الفرضية الأولى: مستوى تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، التأثير) لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة مرتفع؛

❖ **الفرضية الثانية:** مستوى التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المعرفة) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة مرتفع؛

❖ **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، التأثير)، في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؛

أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى تحقيق أهداف تتلاءم مع الاهتمامات الحديثة للمنظمات و محاولة تحقيقها حيث يمكن صياغتها في دراستنا هذه على النحو الآتي:

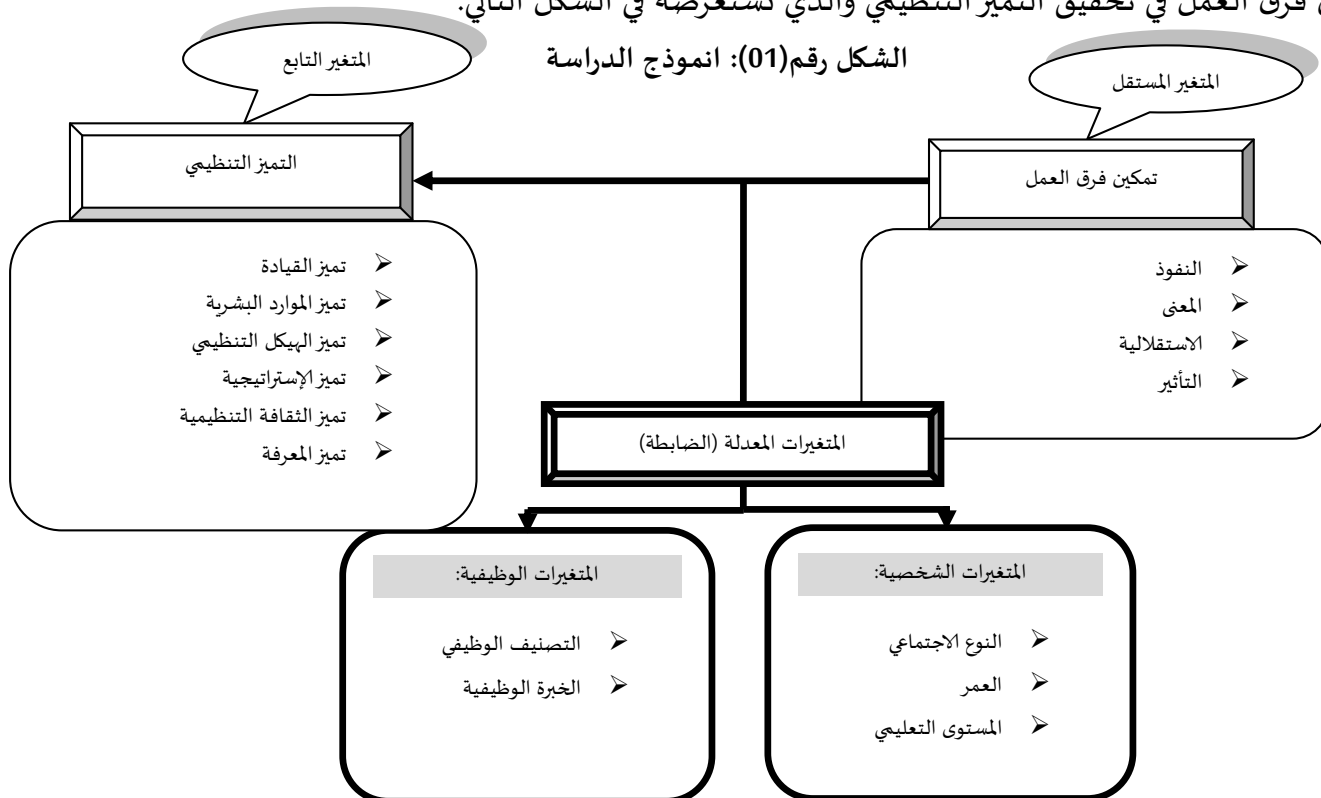
❖ **بناء الإطار النظري والمعرفي لموضوع تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي، وتوظيف الإطار الفكري لتشكيل أبعاد متغيري الدراسة (انموذج الدراسة) لاختبارها ميدانيا.**

❖ **محاولة اختبار العلاقة الإرتباطية والتأثيرية لتمكين فرق العمل على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.**

❖ **اقتراح بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من خلال تبني مفهوم تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي.**

منهج الدراسة: استخدمنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة بالأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام إحدى البرامج الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة مثل: برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو غيرها.

انموذج الدراسة: في ضوء مشكلة البحث المطروحة قمنا بتصميم انموذج للدراسة وفق فكرة البحث وهي اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي والذي نستعرضه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بمحور تمكين فرق العمل:

1. دراسة عطا الله بشير النويقة 2014 والمتمثلة في مقال بعنوان: اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز

التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً، مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات حيث استجاب منهم (110) من أصل (120) موظف، و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

2. دراسة أجراها كل من Pathirage, Jayawardena and T.Rajapaksha, 2012 بعنوان: تأثير

الدعم الإداري لأداء الفريق: دراسة حالة سريلانكية في صناعة الملابس

هدفت لمعرفة أبعاد دعم الإدارة و مستوى أداء الفريق في المنظمة، في إحدى شركات تصنيع الملابس في منطقة كاندي بسريلانكا وتحليل أثر دعم الإدارة على أداء الفريق، وقد تم تطوير استبانة، على عينة قوامها (114)، حيث توصلوا أن جميع المتغيرات المستقلة الستة لدعم الإدارة كان ذو أثر دال إحصائياً على أداء الفريق، وكان أعلاه هو حل المشكلة، وأن ما نسبته 70% من التباين فسرتة هذه المتغيرات مجتمعة.

الدراسات السابقة المتعلقة بمحور التميز التنظيمي:

1. دراسة عبد الحكيم بن سالم وآخرون 2018: والمتمثلة في مقال بعنوان: اثر أساليب التميز التنظيمي

على الأداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة الطردية بين أساليب التميز التنظيمي (التدريب، التمكين، الحوافز) والأداء السياقي بصفة عامة اعتماداً على أداة الإستبانة، وقد اقتصرت دراستهم على عينة قدرت بـ (46) عامل مختلفي المستويات الوظيفية، وتوصلوا إلى ثبوت الفرضية نتيجة وجود علاقة وطيدة بين المتغيرين.

2. دراسة م.م مروان صباح حسن، 2018: بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز

التنظيمي دراسة ميدانية في شركة اسيسيل

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز، و تم توزيع الإستبانة على عينة من 90 عامل، واستُرُجعت 80 منها، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكانت أبرز النتائج هي انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة فيما يخص العينة المبحوثة، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.

الإطار النظري للدراسة:

2. تمكين فرق العمل Empowering work teams :

سنتطرق في هذا الجزء إلى مختلف تعريفات تمكين فرق العمل، أهميته ومختلف الأبعاد الخاصة به.

1.2 مفهوم التمكين (Empowerment): تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والتوجهات الفلسفية تجاهه، فهو احد الأسس والمبادئ التي تقوم على مبدأ الإدارة المفتوحة، ذكر (Brown & Harvey, 2006, p. 241) أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وان التمكين

إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد، وأشار (Daft, 2001, p. 541) إلى أن هنالك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة و المكافأة، وعرفه العدلي، 2008 بأنه: عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع. (مهيرات، 2010، صفحة 22).

ويمكن استخلاص مما سبق من تعريفات بأن: فحوى مفهوم التمكين ومحور الارتكاز يكمن في قواسم مشتركة بينهما وهي: إعطاء فرص للعاملين ومنح صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير لتؤدي بذلك اكتساب القوة اللازمة في المشاركة وتحقيق القدر الكافي من الاستقلالية ليصبح شريكا بدلا من موظف مطيعا للأوامر فقط.

2.2 مفهوم فرق العمل Work Teams :

أضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم و تنافسيتها، بحيث فرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة، ويمكن تعريف فرق العمل بأنها: "ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة." (جلاب، 2012، صفحة 342)، ويمكن الإشارة إلى واحدة من أهم التعريفات والأكثر قبولا والتي عرفت الفريق على انه: "فردان أو أكثر، يتفاعلون اجتماعيا(وجها لوجه، أو بشكل متزايد، تقريبا)، يمتلكون هدفا مشتركا واحدا أو أكثر، يجتمعون لأداء المهام التنظيمية، لديهم علاقات متبادلة والتي تتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج، لديهم ادوار ومسؤوليات مختلفة، ومدمجون معا في النظام الشامل للمؤسسة، في إطار مهمة والسياق التنظيمي للعمل." (Kozlowsk & Ilgen, 2006, p. 79).

ويمكن استخلاص تعريف شامل لفرق العمل في:

يتشكل فريق العمل من مجموعة يتم تشكيلها من الموظفين يتعاونون لانجاز مهمة معينة كما يعتبر أكثر فاعلية عندما تكون ظروف العمل متغيرة ومهارات العاملين محددة لمواجهة هذه الظروف وبفضل المشاركة والجهد التعاوني بين أعضاء الفريق تزيد درجة قبولهم والتزامهم بتنفيذ الحلول التي يقترحونها. يعمل تمكين فرق العمل على تنمية طريقة التفكير لدى المديرين والقادة الإداريين وتغيير أساليبهم التقليدية، والتحكم بزمام الأمور، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة الوقت لهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. (السكرانة، 2014) ، أما بالنسبة لفرق العمل فتصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام الموارد والأفراد وتوظيفهم وتستفيد من مجالات الأفراد وخبراتهم.

ويمكن استخلاص مما سبق تعريف شامل وهو: التمكين في العمل هو أن الشخص المسؤول سواء كان مدير أو مشرف يساعد العاملين الذين كلفهم بمهمة معينة ويؤمن لهم الاحتياجات أدوات معينة، أجهزة معينة، مساعدين ، إعانات مالية، من اجل تأدية العمل المطلوب بأكمل وجه مع تهيئة الظروف المساعدة للنجاح من اجل التميز لذا يجب توفير مقومات النجاح تأمينه للعاملين أو فريق العمل.

3.2 أبعاد تمكين فرق العمل:

بعد أن تحدثنا عن تمكين فرق العمل لأبد من الاهتمام باتجاهاتها لما في ذلك من أهمية خاصة للباحثين، حيث جاء في دراسة (الجعبري، 2010، ص:16)، أن أبعاد تمكين فرق العمل الأربعة هي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير). حسب نموذج (Thomas and Velthouse) (1990) ودراسة (1995) (Spreizer) هذه الأبعاد تشكل مجتمعة مفهوم التمكين، وفيما يأتي توضيح لها: (السكرانة، 2014، الصفحات 313-314)

1. **المعنى (Meaning):** ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد.
2. **المقدرة (Competence):** قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية وبشكل جيد.
3. **الاستقلالية وحرية الإدارة والتصرف (Choice):** يعني شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام و أداءه بطريقة تبدو ملائمة، وهذا يولد شعورا بحرية الاختيار وبأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي.
4. **التأثير (Impact):** والمقصود به التأثير الحسي أو الإدراكي أي الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

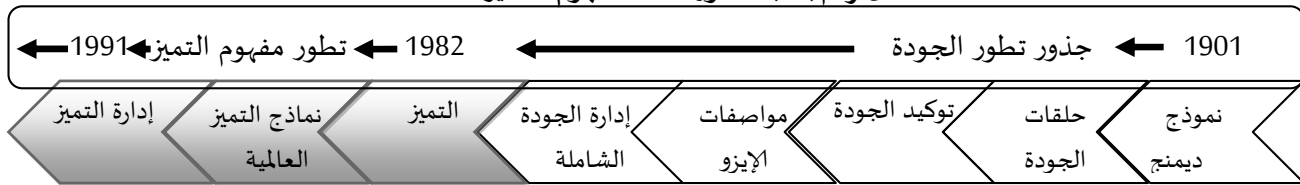
3. التميز التنظيمي Organizational Excellence :

يعد موضوع للبحث العلمي والنقاش مع Peter and Waterman (1982) في كتابهما بحثا عن التميز من أفضل المنظمات الأمريكية، حيث يوفر الكتاب نموذج McKinsey S-7 الذي يشتمل على معيارين ناجحين للتميز، الصلابة (الهيكل والإستراتيجية) والليونة (الأنظمة والقيم المشتركة والمهارات والموظفين والأسلوب). (Vercic & Zerfass, 2016, p. 271) (Arasli, 2012, p. 575)

1.3 مفهوم التميز والتميز التنظيمي:

يرى (ال مزروع، 2010، صفحة 22) أن ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيرا من أفكاره من نموذج ديمنج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر عن ذلك ظهور إدارة التميز، ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم(02): تطور نشأة مفهوم التميز



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 22

هناك الكثير من المحاولات لتعريف التميز، فنجد التميز بأنه انجاز متفوق باستمرار في الأنشطة الجوهرية لمجال العمل، أما (Marrewijk, Wuisman, Clevn, Timmers, Panapanaan, & Linnanen, 2004, p. 90) فيرون أن مفهوم التميز بالكاد محدد، وأنه من صعب فهمه، وقام بتطوير تعريف لتمييز التنظيمي يشير إلى انه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والمعرفة وفرص العمل من اجل تحقيق أقصى قدر من التمويل أو نتائج الميزانية.

التميز عبارة عن أسلوب حياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة. (م. مروان صباح، 2018، صفحة 325)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز 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. (السيد، 2007، صفحة 114)، حيث أوضح McGregor التميز بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. (الهالات، 2014، صفحة 25)، والتميز التنظيمي (Organizational Excellence) في التراكم المعرفي غالبا ما يشار إليه على انه تميز الأعمال (Business Excellence) (Vercic & Zerfass, 2016, p. 285) ،

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثين أن التميز التنظيمي هو عملية مستمرة تسعى إلى التطوير وتحسين القدرات البشرية والتنظيمية، تتخذ النمو المستدام وسيلة ومنهجيا ملازما لها بهدف تحقيق نتائج تتجاوز المعايير المحددة وتؤدي إلى إرضاء جميع أصحاب المصالح وتجاوز توقعاتهم في ظل البيئة التنافسية.

2.3 أبعاد التميز التنظيمي:

- يتحقق التميز في الأداء من خلال أبعادها التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز والتي ستحقق الأهداف المرغوبة في حال اعتمادها والعمل عليها، أبرزها التي تناولتها الدراسات على التميز التنظيمي، كالآتي:
- أ - تميز المرؤوسين: يمثل في الأداء المتميز في مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية مميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم، والعمل على تحفيز وتشجيع الآخرين على أهمية المشاركة التي تغزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الكلية. (المسعودي، 2008، صفحة 260)
- ب - تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يعمل على ربط أجزاء الهيكل التنظيمي ويحدد طبيعة العلاقات بين الأعمال والمركز والأقسام وكذلك التعاون الفعال بين أجزاء الهيكل التنظيمي ويوضح خطوط السلطة بالطريقة التي تساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (حسوني، 2007، صفحة 214)
- ج - تميز الإستراتيجية: يمثل التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة. (عبد المحسن احمد حاجي، 2010، صفحة 42)
- د - تميز الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذا المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة. (العميان، 2010، صفحة 311)

4. العلاقة بين تمكين فرق العمل والتميز التنظيمي

إن مقارنة تميز المنظمات الإدارية يعود إلى أداءها مقارنة بغيرها ذات المستويات العالية، من خلال وضع أسس فعالة للتحسين وتحريك الجهود اللازمة و التي تتحقق أهدافها من خلال تسريع عملية التغيير ووضع استراتيجيات بديلة لسد الفجوات وتحقيق الاستمرارية والبقاء والتميز، ويمكن لتمكين فرق العمل من خلال اختيار وبناء فرق فعالة وتزويدهم بالمهارات اللازمة من خلال التدريب وترسيخ إستراتيجية التمكين لديهم بالولاء والانتماء، ويتطلب ذلك إدارة فعالة تمتلك رؤية وإستراتيجية مؤسسية واضحة، وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين من هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية و الإخلاص لديهم مما يؤدي إلى الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي بدوره يحفزهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية وتحقيق أهداف المنظمة وهو الطريق نحو التميز.

الإطار التطبيقي للدراسة:

1. الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:

1.1 مجتمع الدراسة: شملت جميع العاملين بالمديرية على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) والبالغ عددهم (253) عامل.

2.1 عينة الدراسة: تم اخذ عينة عشوائية تمثل في (24.51%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع (62) إستبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (49) إستبانة أي ما نسبته (79.03%).

3.1 أداة الدراسة: قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس إجابات، والتي أعطيت لها الأوزان التالية:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

الجدول رقم (01): تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	الأجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
أولاً	الجزء الأول	المعلومات الشخصية والوظيفية (خصائص عينة الدراسة)	النوع الاجتماعي العمر المستوى التعليمي التصنيف الوظيفي الخبرة الوظيفية	/	/	إعداد الباحثين بعد الاستعانة برأي المحكمين (الصدق الظاهري).
ثانياً	الجزء الثاني	أبعاد تمكين فرق العمل	النفوذ المعنى الاستقلالية التأثير	04 04 04 04	4-1 8-5 12-9 16-13	الإجابة على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي.
ثالثاً	الجزء الثالث	أبعاد التميز التنظيمي	تميز القيادة تميز الموارد البشرية تميز الهيكل التنظيمي تميز الإستراتيجية تميز الثقافة التنظيمية تميز المعرفة	04 04 04 04 04	20-17 24-21 28-25 32-29 36-33 40-37	الإجابة على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي

وخضعت الإستبانة للاختبارات الآتية:

2. صدق وثبات أداة الدراسة: وسنتطرق من خلال ذلك إلى الاتساق الداخلي بالإضافة إلى معامل الثبات

ألفا كرونباخ، بعد التأكد من أن البيانات المجمعة من أداة الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2 اختبار التوزيع الطبيعي: من اجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء

اختبار كولموجروف - سمرنوف، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

المجال (المتغير)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
متغير تمكين فرق العمل	0.076	0.200*
متغير التميز التنظيمي	0.090	0.200*

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (02) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنوية ذو الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا القول بان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

2.2 الاتساق الداخلي: تم حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي

إليه بواسطة معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في النتائج المحصل عليها في الجداول التالية:

الجدول رقم(03): معاملات الارتباط بين فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه (محور تمكين فرق

العمل)

البعد(01): النفوذ		البعد(02): المعنى		البعد(03): الاستقلالية		البعد(04): التأثير	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.809**	05	0.588**	09	0.744**	13	0.830**
02	0.763**	06	0.724**	10	0.720**	14	0.599**
03	0.777**	07	0.761**	11	0.837**	15	0.778**
04	0.801**	08	0.759**	12	0.782**	16	0.692**

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه(03) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة

طرديّة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بتمكين فرق العمل، حيث تراوحت بين

(0.837) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم(11)، وبين (0.588) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (05)، وان

جميع الفقرات لهذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما

وضعت لقياسه.

الجدول رقم(04): معاملات الارتباط بين فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه (محور التميز التنظيمي)

البعد(04): تميز الإستراتيجية		البعد(03): تميز الهيكل التنظيمي		البعد(02): تميز الموارد البشرية		البعد(01): تميز القيادة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.704**	29	0.749**	25	0.287*	21	0.645**	17
0.635**	30	0.756**	26	0.183	22	0.793**	18
0.553**	31	0.819**	27	0.369**	23	0.786**	19
0.434**	32	0.692**	28	0.914**	24	0.702**	20
البعد(06): تميز المعرفة				البعد(05): تميز الثقافة التنظيمية			
معامل الارتباط		رقم الفقرة		معامل الارتباط		رقم الفقرة	
0.637**		37		0.498**		33	
0.741**		38		0.665**		34	
0.811**		39		0.780**		35	
0.759**		40		0.794**		36	
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه(03) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالتميز التنظيمي، حيث تراوحت بين (0.819) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم(27)، وبين (0.369) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (23)، وان جميع الفقرات لهذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2 ثبات أداة الدراسة: كما تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ الفا (cronbach's

alpha) للإستبانة ككل ولمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل ثبات المحور	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد	محاور الدراسة
0.895	0.795	04	النفوذ	تمكين فرق العمل
	0.642	04	المعنى	
	0.772	04	الاستقلالية	
	0.683	04	التأثير	
	0.714	04	تميز القيادة	
	0.044	04	تميز الموارد البشرية	

0.698	0.749	04	تميز الهيكل التنظيمي	التميز التنظيمي
	0.316	04	تميز الإستراتيجية	
	0.630	04	تميز الثقافة التنظيمية	
	0.716	04	تميز المعرفة	
0.819		40	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (04) قيم معاملات الثبات لمحوري الإستبانة و الإستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول تمكين فرق العمل وهي (0.895)، حيث أنها قيمة عالية تتمتع بثبات (ممتاز) وهي أكبر من (0.8) وهذا ما يؤكد ثبات هذا المحور و إمكانية الاعتماد على نتائجه و الاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الثاني التميز التنظيمي (0.698) وهي قيمة متوسطة وهذا ما يؤكد كذلك بتمتع بثبات مقبول هذا المحور، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للإستبانة ككل (0.819) وهي قيمة عالية مما يدل على الإستبانة ككل تتمتع بثبات ممتاز وتجعل منه أداة مقبولة جدا وصالحة للدراسة. وبناء على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، نكون قد تأكدنا من صدقها وثباتها مما يجعلنا على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. عرض نتائج الدراسة الميدانية:

1.3 الدراسة الوصفية لعينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية و الوظيفية:

سننظر في هذا الجزء إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كما هو موضح في الآتي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	36	73.5%	التصنيف الوظيفي	إطار سامي	04	8.2%
	أنثى	13	26.5%		إطار	22	44.9%
	المجموع	49	100%		عون تحكم	11	22.4%
العمر	اقل من 30 سنة	05	10.2%		عون تنفيذ	12	24.5%
	30 – 40 سنة	17	34.7%		المجموع	49	100%
	بين 41 و 50 سنة	18	36.7%	الخبرة الوظيفية	اقل من 5 سنوات	06	12.2%
	أكثر من 50 سنة	09	18.4%		بين 5 و 10 سنة	16	32.7%
المجموع	49	100%	بين 10 و 15 سنة		10	20.4%	
المستوى	ثانوي فما دون	01	2%		أكثر من 16 سنة	17	34.7%
	دبلوم متخصص	29	59.2%		المجموع	49	100%
	دبلوم جامعي	15	30.6%				
	دبلوم ما بعد التدرج	04	8.2%				

				49	المجموع	التعليمي
--	--	--	--	----	---------	----------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.3 دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة:

أ- مستويات تمكين فرق العمل: سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تبني تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، التأثير) من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتها المعيارية، وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فسنعتمد على مقياس يحدد درجة توافره وتحققه كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها (العبارات)

المستوى	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	1.79-1	01
غير موافق	2.59-1.8	02
محايد	3.39-2.6	03
موافق	4.19-3.4	04
موافق بشدة	5-4.2	05

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور تمكين فرق العمل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
النفوذ	4.0714	0.54962	01	موافق
المعنى	3.7500	0.59073	02	موافق
الاستقلالية	3.5918	0.75466	04	موافق
التأثير	3.5765	0.58006	03	موافق
محور تمكين فرق العمل ككل	3.7474	0.52399	////	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (07) أن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول (المتغير المستقل) والمتعلق بتمكين فرق العمل جاءت كلها بالإيجاب وان معظم الاجابات كانت موافق لدى العاملين بالمديرية العملية باتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وكما نلاحظ أن بعد النفوذ احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.0714) وانحراف معياري بلغ قيمته (0.54962)، وهذا يعني إعطاء أهمية للعمل بالنسبة للموظفين مقارنة بمتطلباتهم الفردية.

ونلاحظ ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل تمكين فرق العمل و المقدر قيمته ب (3.7474)، كما أن الانحراف المعياري قيمته ليست بالكبيرة حيث قدرت ب (0.52399).

ب- مستويات التميز التنظيمي: سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة، تميز المعرفة)

من خلال حساب المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية، كما تطرقنا في ما سبق في الجدول رقم (07) للمحور الأول تمكين فرق العمل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور التميز التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
تميز القيادة	3.2347	0.70970	06	محايد
تميز الموارد البشرية	3.6633	1.14854	01	موافق
تميز الهيكل التنظيمي	3.3367	0.67421	05	محايد
تميز الإستراتيجية	3.5714	0.49213	02	موافق
تميز الثقافة	3.5306	0.58549	04	موافق
تميز المعرفة	3.5561	0.59131	03	موافق
محور التميز التنظيمي ككل	3.4821	0.43326	////	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (08) أن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني (المتغير التابع) والمتعلق بالتميز التنظيمي كانت موافق باستثناء البعدين تميز القيادة و تميز الهيكل التنظيمي الذي جاء بخيار الحياد لدى العاملين بالمديرية العملية باتصالات الجزائر بولاية الجلفة. ونلاحظ أن بعد تميز الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى وجاءت قيمته بالنسبة للمتوسط الحسابي ب (3.6633) وانحراف معياري كبير قدرت قيمته ب (1.14854) وهو ما يعني تشتت في إجابات المستجوبين من العمال والموظفين وانقسام الرأي في الأداء المتميز في مهام المنظمة، بامتلاك القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية المميزة المتوفرة لدى المؤسسة .

والملاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور ككل والذي جاءت قيمته ب (3.4821)، كما أن الإنحراف المعياري لم يكن كبير حيث بلغت قيمته (0.43326).

4. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

1.4 اختبار الفرضية الأولى: باستخدام المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري كما هو مبين في الجدول رقم (07) أن مستوى المحور الأول (المتغير المستقل) والمتعلق بتمكين فرق العمل كان مرتفع لدى العاملين بالمديرية العملية باتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ ب(3.7474) بانحراف معياري قيمته (0.52399)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وقد كان المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها متوافرة وبقيم مقاربة، حيث بلغ أعلاها مستوى بعد النفوذ بمتوسط مرجح قيمته (4.0714) وانحراف معياري قدر ب (0.54962)، وأدناها كان مستوى بعد تميز الاستقلالية بمتوسط مرجح قيمته (3.5918) وانحراف معياري قدر ب(0.75466).

2.4 اختبار الفرضية الثانية: باستخدام المتوسطات المرجحة و الإنحراف المعياري كما هو مبين في الجدول رقم (08) أن مستوى المحور الثاني (المتغير التابع) والمتعلق بالتميز التنظيمي كان متوسط لدى العاملين بالمديرية العملية باتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ ب(3.4821) بانحراف معياري قيمته (0.43326)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية

وقد كان المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها متوافرة وبقيم متقاربة، حيث بلغ أعلاها مستوى بعد تميز الموارد البشرية بمتوسط مرجح قيمته (3.6633) وانحراف معياري قدر ب (1.14854)، وأدناها كان مستوى بعد تميز القيادة بمتوسط مرجح قيمته (3.2347) وانحراف معياري قدر ب (0.70970).

3.4 اختبار الفرضية الثالثة: يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجوبين حول متغيري الدراسة (تمكين فرق العمل، التميز التنظيمي) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة"، ومن اجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، بالاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	3.173	1	3.173	25.545	0.000*
الخطأ	5.838	47	0.124	/	/
الكلية	9.010	48	/	/	/

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (09) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.545) اكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (4.001)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t)
الثابت	1.643	0.367	/	/	4.475	0.000*
تمكين فرق العمل	0.491	0.097	0.593*	0.352	5.054	0.000*

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

❖ يتضح من الجدول أعلاه (10) أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.054) اكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل على التميز التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الثالثة، وعليه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، التأثير)، في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

تشير قيمة (R) إلى أن الارتباط متوسط بين المتغيرين حيث بلغ (0.593)، وان هناك علاقة طردية بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمتها (0.352) أي أن تمكين فرق العمل فسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهي قيمة متوسطة، وان المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، أما قيمة (B)، والتي بلغت (0.491) فتشير إلى أن أي تغيير في تمكين فرق العمل بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغيير في ممارسات الاحتواء العالي بمقدار (0.491).

4 الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على العينة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة والتي تهدف إلى أن هناك أثر تمكين فرق العمل على تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية محل الدراسة أو العكس، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج، ومن خلالها سنقوم بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

نتائج الدراسة الميدانية:

❖ يعد تمكين فرق العمل من المواضيع الهامة والحديثة في جميع التخصصات، حيث هدفها الجوهرى يكمن في إعطاء الأهمية البالغة لكل فرق العمل والاهتمام بالموارد البشري حيث يعد الرأس المال البشري والفكري للمؤسسات فعليه لابد الاستثمار فيه من خلال منح الثقة وتوفير كل مستلزماته الأساسية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم وإعطاءهم الحرية وعدم تقييدهم وتثمين أداءهم ودورهم في المؤسسات الاقتصادية.

❖ يتلخص في إظهار التميز التنظيمي في الممارسات الأساسية والمرتبطة بالواقع الذي يظهر النمو والبقاء للأفضل من خلال الرغبة في التغيير المستمر وبما يواكب التطور الملحوظ من اجل تحقيق السبق في الاجتهاد قدما سعيا في تحقيق الريادة والتميز.

❖ يتم تفعيل تمكين فرق العمل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة بمستوى مرتفع، وبالنسبة لأبعاد المحور (النفوذ، والمعنى) جاء بمستويين مرتفعين وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة والكفاءة والثقة في مواجهة كل التغيرات والتحديات والتكيف معها في أداء عملهم، أما البعدين الآخرين (الاستقلالية والتأثير) كان المستويين متوسطين، وهذا ما يعني أن عينة الدراسة يتحملون المسؤوليات على عاتقهم وتحمل النتائج المتوقعة مع امتلاكهم مساحة من الحرية والثقة في حل المشكلات والتأثير الايجابي في فريق العمل من ناحية القرارات المتخذة في المواقف التي تصادفهم في عملهم.

❖ تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

توصيات الدراسة:

❖ وضع استراتيجيات بناءة مشابهة للممارسات المثلى للمنظمات المتميزة، وتعزيز سياسة المديرية بمشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات مما يدعم التعاون المتبادل ويحفز على تحقيق الأهداف المنشودة.

❖ ضرورة الإحساس بالثقة لدى فريق العمل وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يسمح لهم بإبداء آرائهم وأفكارهم مع تخويل الصلاحيات حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

- ❖ توضيح لفرق العمل على مدى أهمية التميز التنظيمي والنتائج الايجابية التي تترتب عليه، من خلال مستويات الأداء مما يؤدي إلى تطور المديرية وفعاليتها.
- ❖ تشجيع فرق العمل وتوفير كل الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في زيادة الجهد والأفكار الإبداعية.
- ❖ ضرورة النظر إلى المورد البشري واقتناع المديرية بأنه المحور الأساسي والمحرك الجوهر في نجاح وتميز المنظمات ومحاولة معرفة خصائصهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- ❖ تفعيل العمل الجماعي بالمديرية، وتكثيف الدورات التكوينية لمعرفة مدى نجاعته في انجاز الأعمال بشكل أفضل وبأسلوب ذات إتقان وإبداع.
- ❖ ضرورة تصميم نظام الحوافز والمكافآت يتماشى مع طبيعة عمل الفريق وذلك على أساس التميز.
- ❖ التشجيع الدائم نحو التغيير ووضع أساليب عمل حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- ❖ نشر الثقافة التنظيمية وقيم ومفاهيم المشاركة والتعاون كفريق متكامل بتنوع مهاراته ومعارفه.

5 المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. احسان دهش جلاب. (2012). إدارة السلوك التنظيمي في عنصر التغيير. عمان - الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. اسماء مروان الفاعوري. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد البشرية في التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في أمانة عمان(رسالة ماجستير). كلية ادارة الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
3. إسماعيل عدنان. (2019). دار الخيمة.
4. بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية(اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية). كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية.
5. بلال السكارنة. (2014). القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. حسن عبد المحسن احمد حاجي. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الحكومية، رسالة ماجستير. كلية الاعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
7. حسن م.م مروان صباح. (2018). سلوك المواطنة التنظيمية واثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة اسياسيل. مجلة الدنانير(العدد الرابع عشر).
8. رضا السيد. (2007). عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الإدارية العليا. القاهرة، مصر: الشركة العربية المحددة للتسويق والتوريدات.
9. صالح علي عودة الهلالات. (2014). إدارة التميز – الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
10. عايد عبد الله العيصبي. (2003). إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية(رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
11. عبد الرحمان الجاموس. (2013). ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة. عمان - الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط. مجلة دراسات - العدد الاقتصادي ، المجلد، 15 (العدد، 02).
13. عطا الله النويقة. (2014). اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال (العدد 3).
14. علي السلمي. (2001). خواطر في الادارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر.

15. علي الضلاعين. (2010). اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلد 37 (العدد 01).
16. عماد علي مهيبرات. (2010). اثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان - الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
17. كندر سلي دورلنغ. (2001). ديناميات العمل كفريق. بيروت: ترجمة مكتبة لبنان ناشرون.
18. محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. موسى احمد المسعودي. (2008). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي –دراسة في البنوك الأردنية. المجلد 04 (العدد 03).

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

20. Ajaif, M. (2008). culture of Excellence in some semi Government Organizations in Dubai.
21. Al-Dhaafri, H., Al Swidi, A., & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *Vol.12* (No.5).
22. Arasli, H. (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: A case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran. *Vol.23* (N.5).
23. Brown, D., & Harvey, D. (2006). An Experimental approach to organization development. *7th Edition, Pearson Prentice Hall* .
24. Cook, C., & Hunsaker, P. (2001). Management and Organizational Behavior. *Mc Graw - Hill* .
25. Daft, R. (2001). Organization theory and Design. *7th Edition, South western college Publication* .
26. Grifoll, J. (2016). External quality assurance agencies and excellence in higher education". *Vol 17* (No 03).
27. Gulve, P., & Minde, P. (2015). Business Excellence Model: To Achieve Excellence for Construction Industry. *Vol.06* (No.08).
28. Hitt, M. A., Hoskisson, E., & Ireland, R. (2007). Management of Strategy: Concepts and Cases.
29. Katzenbach, J., & Smith, D. (2001). The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance. *John Wiley & Sons* .
30. Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* .
31. Marrewijk, M., Wuisman, L., Clevn, W., Timmers, J., Panapanaan, V., & Linnanen, L. (2004). A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Vol.55* (N.02).
32. Mc Adam, R. (2000). Three leafed clover?:TQM, Organizational Excellence and Business Improvement. *Vol 12* (No 05).
33. McFarlane, D. (2014). Contemporary Barriers To Excellence in Business Education. *Vol.06* (N.02).
34. Metaxas, I., & Koulouriotis, D. (2014). A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable Business Excellence.
35. Murrel, K., & Merdith. (2000). Empowering Employee. *McGraw- Hill* .
36. Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investing The Impact of Grganizational Excellence and Leadership on Bessniss Performance : An Explorer Study Of The Turkish Firms.
37. Potterfield, T. (1999). the business of Employee Empowerment. *West port, cn: quorum books* .
38. Robbins, S. (1993). Organizational Behavior : concepts controversies and applications. *6th Edition, prentice - Hall INC, Englwood, chiffs, N.J, USA* .
39. Saeidloo, R., & Ramazani, M. (2015). Influential Factors in Human Resource Excellence and Employees Satisfaction in Manufacturing Companies of Small and Medium Industries in Industrial Park of Tabriz city.
40. Toma, S.-G., & Naruo, S. (2017). Total Quality Management and Business Excellence: The Best Practices at Toyota Motor Corporation. (19(45)).

41. Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Vol.20* (Iss 04).