

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

د. عبد اللوش محمد

إعداد الطالبتين:

- بوطكوك رانية

- بولال خليفة

أعضاء لجنة المناقشة:

❖ سوفي نبيل رئيسا

❖ الرباطي هناءممتحنا

❖ عبد اللوش محمد.....مشرفا ومقرا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



الشكر والتقدير

قال رسوله الكريم ﷺ: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله عز وجل"

نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمنا به

من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه. ثم أتوجه بجزيل الشكر إلى:

- أستاذنا القدير " محمد عبد اللوش " حفظه الله وأطال في عمره، لتفضيله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكريمه بنصحنا وتوجيهنا وكان خير عون لنا في إنجاز هذا العمل، نشكره على حرصه الشديد من أجل تقديم عمل متميز.
- أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.
- أعضاء لجنة المناقشة الكرام.
- كل أساتذة الكلية وأساتذة قسم علوم التسيير الذين درسنا تحت أيديهم وأناروا عقولنا وأحسنوا إلينا، وكان لهم الفضل فيما وصلنا إليه اليوم.
- كل موظفين مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل على تعاونهم معنا وتزويدنا بالمعلومات التي ساعدتنا على إتمام هذا العمل.
- وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.

خليدة

رانية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
XVII	الملخص
XVIII	Abstract
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقدرات الجوهرية
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية القدرات الجوهرية
16	المطلب الأول: تعريف القدرات الجوهرية
17	المطلب الثاني: خصائص القدرات الجوهرية
17	المطلب الثالث: أهمية القدرات الجوهرية
18	المطلب الرابع: اهداف القدرات الجوهرية
19	المبحث الثاني: ابعاد القدرات الجوهرية
19	المطلب الأول: بعد الموارد
20	المطلب الثاني: بعد الاتصال
21	المطلب الثالث: بعد العمل الجماعي
22	المطلب الرابع: بعد تمكين العاملين
23	المطلب الخامس: بعد اتخاذ القرار
24	المبحث الثالث: آلية اكتساب القدرات الجوهرية
24	المطلب الأول: بناء القدرات الجوهرية
25	المطلب الثاني: مراحل إدارة القدرات الجوهرية

26	المطلب الثالث: معوقات القدرات الجوهرية
27	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي
30	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي
32	المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي
32	المطلب الثالث: أهداف التميز التنظيمي
33	المطلب الرابع: معيقات التميز التنظيمي
34	المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
34	المطلب الأول: التميز من خلال الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي
36	المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية
36	المطلب الرابع: التميز من خلال الثقافة التنظيمية
38	المبحث الثالث: دور أبعاد القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي
38	المطلب الأول: دور الموارد في تحقيق التميز التنظيمي
38	المطلب الثاني: دور الاتصال في تحقيق التميز التنظيمي
39	المطلب الثالث: دور العمل الجماعي في تحقيق التميز التنظيمي
39	المطلب الرابع: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي
40	المطلب الخامس: دور اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي
41	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: عموميات حول الشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-جيجل-
44	المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -جيجل-
46	المطلب الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

قائمة المحتويات

47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
53	المطلب الثاني: طريقة ونوع أدوات الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
64	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة ومناقشتها
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة
92	خاتمة
97	قائمة المراجع
104	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.	01
56	الصدق الداخلي لعبارات بعد الموارد.	02
56	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال.	03
57	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال.	04
58	الصدق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين.	05
58	الصدق الداخلي لعبارات بعد اتخاذ القرار.	06
59	الصدق الداخلي لأبعاد القدرات الجوهرية.	07
60	الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.	08
60	الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.	09
61	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستراتيجية.	10
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد الثقافة التنظيمية.	11
62	الصدق الداخلي لأبعاد التميز التنظيمي.	12
63	مقياس ألفا كرونباخ.	13
63	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.	14
65	فئات مقياس "ليكرت" Likert الخماسي ودلالاتها.	15
65	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون.	16
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	17
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	18
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.	19
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.	20
70	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القدرات الجوهرية.	21
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الموارد".	22

قائمة الجداول

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الاتصال".	23
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العمل الجماعي".	24
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "تمكين العاملين".	25
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اتخاذ القرار".	26
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي.	27
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الموارد البشرية".	28
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الهيكل التنظيمي".	29
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الاستراتيجية".	30
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الثقافة التنظيمية".	31
84	معامل التواء والتفلطح.	32
85	معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	33
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.	34
87	اختبار الفرق بين متوسطي الفئتين ذكور وإناث حول القدرات الجوهرية.	35
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات الجوهرية باختلاف متغير العمر.	36
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات الجوهرية باختلاف متغير المستوى العلمي.	37
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات الجوهرية باختلاف متغير الخبرة الوظيفية.	38

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
19	أبعاد القدرات الجوهرية	02
34	أبعاد التميز التنظيمي	03
48	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-	04
51	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.	05

قائمة الملاحق

العنوان	قائمة الملاحق
الاستبيان بعد التحكيم	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
الخصائص الديمغرافية والوظيفية	04
عرض نتائج متغيرات عينة الدراسة	05
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	06
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	07

ملخص الدراسة

الملخص

أثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي (من وجهة نظر الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل).

إعداد

بولال خليفة

بوظكوك رانية

المشرف

الأستاذ: محمد عبد اللوش

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد، الإتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرار) في التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل، والكشف عن أكثر هذه الأبعاد تواجدا بالمديرية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة، المتمثلة في إستبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول لتوضيح خصائص عينة الدراسة، والمحور الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (القدرات الجوهرية)، أما المحور الثالث فقد تناول أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي).

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل والبالغ عددهم 536 موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (55) موظف، وقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات، واختبار صحة الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القدرات الجوهرية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل جاءت بدرجة مرتفعة، وبينت أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القدرات الجوهرية، الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرار، التميز التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to test the impact of core capabilities with their dimensions (resources, communication, teamwork, empowering workers, decision-making) on organizational excellence in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Jijel, and revealing the most common of these dimensions in the Directorate.

To achieve the objectives of the study, the two students tool, represented by a questionnaire consisting of three axes, the first axis to clarify the characteristics of the study sample, the second axis to measure the dimensions of the independent variable (intrinsic abilities), and the third axis dealt with the dimensions of the dependent variable (organizational excellence).

The study population consists of all employees in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in state of Jijel and their number is 536 employees, where a simple random sample of (55) employees was selected. The statistical package for social sciences (**spss**) program was used to analyze the data and test the validity of the hypotheses.

The most important findings of the study:

- ✓ the results of the study showed that the quality of the core capabilities prevailing in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Jijel state came to a medium degree.
- ✓ The results of the study showed there was statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) for the dimensions of core capabilities in organizational excellence.

Keywords: resources, communication, teamwork, empowering employees, making decisions, excellence.

مقدمة

يشهد العالم تغيرات هائلة امتدت الى جميع جوانب الحياة ومنها بيئة الاعمال فأصبحت المنظمات تعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتجديدات في كافة القطاعات وأصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة والتي تستند الى التكنولوجيا والموارد والمعرفة وبالتالي أجبرت هذه المنظمات على مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدرتها الإنتاجية والخدماتية وأساليب ادارتها للحفاظ على مكانتها بين بقية المنظمات وتحقيق التميز عليها لان التميز يعد مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة التي تؤكد فلسفتها على أنه لا بقاء الا للمنظمات المتميزة.

ومن هنا نشأ مفهوم التميز لتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر ومكونات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها القدرة على مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بيها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية وهذا الأخير يعد من المداخل الحديثة للإدارة والمحدد الأقوى للربحية وتفعيل استثمار موارد وقدرات المنظمة، بالإضافة الى مساهمتها في رفع قدراتها على مواجهة المنافسة وذلك من خلال المهارات والقدرات الفريدة التي تتكامل مع بعضها لاستغلال نقاط قوة المنظمة وتوليد قيمة مضافة تؤدي الى تميزها عن بقية المنظمات.

1. مشكلة الدراسة:

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل من المؤسسات الوطنية والعالمية التي تسعى إلى تحقيق التميز، وهذه من خلال الخدمة التي تقدمها والتي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنها، أما الأهمية الاجتماعية فتبرز من خلال ضمانها لأهم متطلبات الحياة الحضارية في وقتنا الحالي، وهذا يعتمد بالدرجة الأساسية على قياس قدرتها على استغلال ما هو متوفر لديها من قدرات جوهرية بالشكل الأمثل لتحقيق التميز الذي يجعلها اكثر قدرة على تحقيق أهدافها من حيث مواردها البشرية واستراتيجياتها والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد واقع قدراتها الجوهرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للقدرات الجوهرية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تقودنا الدراسة إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق القدرات الجوهرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل؟
- ما هو واقع التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل؟
- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في نظرة المستجوبين اتجاه القدرات الجوهرية تغزي مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية؟

2. أهمية الدراسة:

أولاً-الأهمية النظرية:

- تهتم هذه الدراسة بتطوير القدرات البحثية للطلبة وتأهيلهم للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركهم المعرفية.
- تساهم بطرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي وجمع أهم ما كتب حولها من مختلف المراجع (كتب، أبحاث، مجلات، مذكرات...)

ثانياً-الأهمية العملية:

- تكمن أهمية الدراسة الميدانية في محاولة إبراز أثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية -جيجل-.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات بناءً على النتائج المتوصل إليها والتي تعزز النواحي الإيجابية وتصوب النواحي السلبية والارتقاء بها مما ينعكس إيجاباً على أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.
- تعد هذه الدراسة امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع أثر القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال ومرجع للقيام بدراسات أخرى.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- تسليط الضوء على القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي وأدبياتهما.
- التعرف على واقع القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.
- دراسة أثر القدرات الجوهرية على التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل فيما يخص متغيري الدراسة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.

4. أسباب اختيار الموضوع:

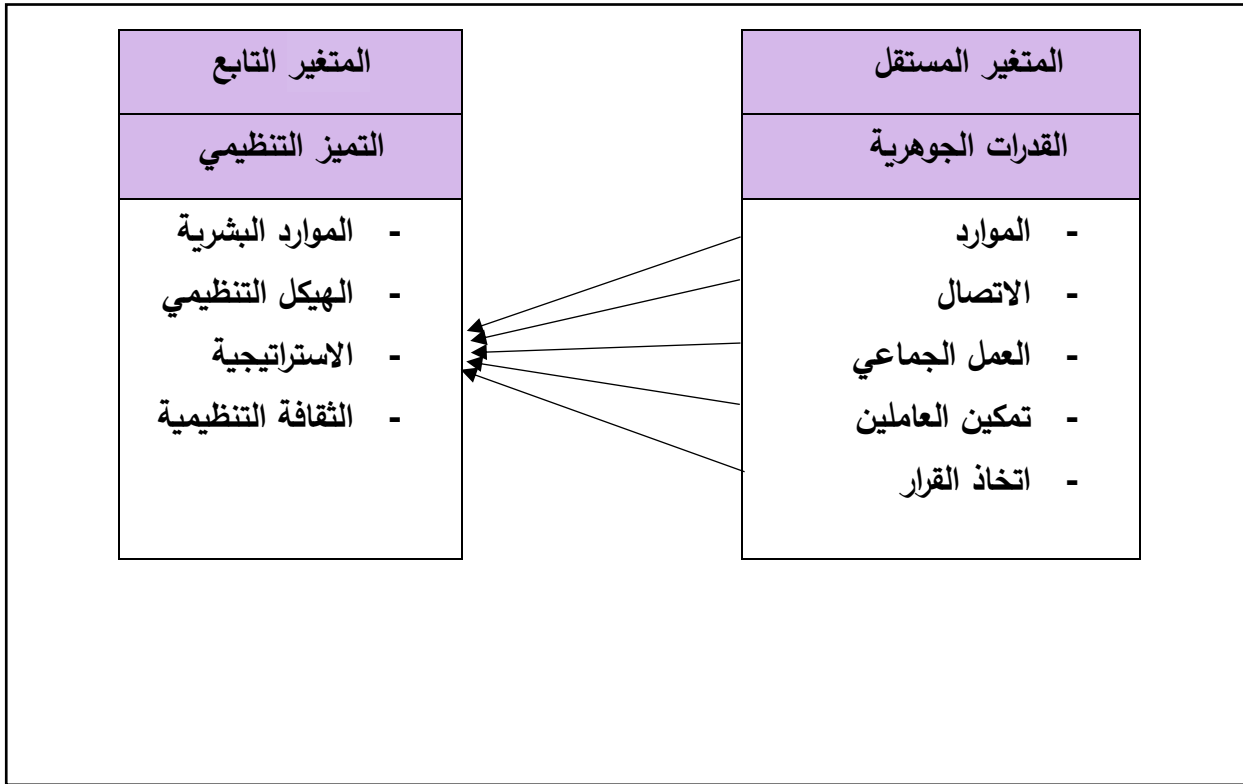
توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى ويمكن ذكر أهم الأسباب فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات في ظل التحديات التي أصبحت تواجهها.
- الحدثة النسبية لموضوع القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي وقلت الدراسات السابقة المتعلقة بهما في مكتبة الجامعة.

5. نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم اعداد وتطوير هذا النموذج استناداً الى الدراسات السابقة التي درست متغير القدرات الجوهرية واثره على المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، حيث قمنا بتقسيم المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) الى خمس (05) ابعاد ومتمثلة في (الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرار) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) تم تقسيمه الى اربع (04) ابعاد (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية) بالإضافة الى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة لأثر القدرات الجوهرية على التميز التنظيمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة.

6. فرضيات الدراسة:

يعتبر وضع فرضيات الدراسة من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، ولتوجيه البحث وأبعاده عن التشتت تم صياغة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها الموارد في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها الاتصال في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها العمل الجماعي في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها تمكين العاملين في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها اتخاذ القرار في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.
- توجد فروق ذات الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الخبرة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.

7. أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى ويمكن ذكر أهم الأسباب فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات في ظل التحديات التي أصبحت تواجهها.
- الحدائة النسبية لموضوع القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي وقلة الدراسات السابقة المتعلقة بهما في مكتبة الجامعة.

8. الدراسات السابقة:

- الدراسات باللغة العربية

1. دراسة حسين، مظفر أحمد (2017) بعنوان: دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك العراق.¹

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل عن القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي التي تعد من أكثر الموضوعات أهمية لمنظمات الأعمال لتحقيق الأفضل في أدائها، أجريت الدراسة في معمل إسمنت كركوك الذي يمثل المجتمع، حيث استعمل الاستبيان كأداة دراسة، في حين تم اختيار عينة عمدية تتألف من مجموعة من أفراد عاملين حيث بلغ عددهم (46)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القدرات الجوهرية وابعاد التميز التنظيمي في المنظمة، كما تبين النتائج لوجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية منفردة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة في المنظمة.

2. دراسة توحى، حلا فاعز داغر أمين الملا، بعنوان: القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل بغداد.²

هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد القدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وقد جمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، وبعينة عشوائية من العاملين في رئاسة جامعة الموصل والتي بلغت (64) فرد.

¹م.د. مظفر احمد حسين، م.م. أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، العراق، 2017.

²توحى، حلا داغر أمين الملا، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 111، العراق، 2019.

حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط وتأثير كبير بين القدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية.

3. دراسة ميرخان، السامرائي، عبد الله، 2018، بعنوان: دور خصائص القدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة أربيل.¹

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرات الجوهرية (الصعوبة، الندرة، صعوبة الإحلال والتقليد) في تسويق الخدمات المصرفية من خلال عناصر مزيجها، حيث تم الدراسة التطبيقية في مصارف أهلية باتباع المنهج التحليلي واستعمل الاستبيان كأداة دراسة على 152 عينة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة وتأثير بين متغيرين القدرات الجوهرية وتسويق الخدمات المصرفية. أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على خصائص القدرات الجوهرية وزيادة استثمارها في مجال تسويق الخدمات المصرفية من خلال تشجيع آليات البحث والتطوير وتدريب الكوادر المصرفية.

4. دراسة (النويقة، 2014) بعنوان: أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف.²

التي هدفت إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً يمثلون كافة أعضاء فرق العمل بالجامعة، وظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة وهي تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية.

• الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (NimsithSI, & al, 2014) بعنوان: تأثير الكفاءات الأساسية على الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة إسلامية في³

Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka.

¹ خالد ميرخان، سلوى السامرائي، عبد الله، دور خصائص القدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية

لآراء العاملين في عينة من المصاريف الأهلية في مدينة أربيل، مجلة البوليتكنيك، العدد 8، العراق، 2018.

² النويقة، عطا الله بشير عبود، أثرت مكن فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، الأردن، 2014.

³ SI.Nimsith, MHA.MunasandFHA. Shibily: **Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka**, First International Symposium – 2014, FIA, SEUSL.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إشكالية تأثير أبعاد الكفاءات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية لست مؤسسات مالية إسلامية بسريلانكا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة دراسة لعينة مكونة من 180.

أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية الموارد المتفردة، أنظمة المعلومات، القدرات، المرافق والعمليات على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة من ناحية مصادرها خاصة استراتيجية قيادة التكلفة، التميز والتركيز.

2. دراسة (Carlos & Miguel G-L. 2013) بعنوان: رأس المال البشري كمصدر للمزايا التنافسية المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة:¹

Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال كفاءاتها الجوهرية، مكان التطبيق مؤسسات إنتاجية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة دراسة وإجريت على 61 عينة.

أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري المعارف المهارات، القدرات كأحد مصادر الميزة التنافسية يحتاج إلى التنسيق مع عوامل أخرى لتشكيل وبناء كفاءات جوهرية لها تأثير مباشرة على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• التعقيب عن الدراسات السابقة:

لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة، وبذلك فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الأعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فتتفق معها في مجموعة من النقاط المتوصل إليها والمتمثلة في:

- تناول معظم الدراسات لمتغير القدرات الجوهرية من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقاً من طرف الباحثين المتمثلة في: الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، واتخاذ القرار.
- أما في تميز التنظيمي فيتفق معظم الباحثين على أن أبعاده متمثلة في تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية.
- أما فيما يخص تميز الدراسة الحالية عن سابقتها فيمكن في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، طبيعة مكان وزمان إجراء الدراسة، حيث لا توجد دراسة سابقة أجريت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-

¹ carlos, MF, Miguel, GL: **Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach**.SeriaManagement,16(2).

جيجل-، وبالتالي إختلاف مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفين مديرية توزيع الكهرباء والغاز- جيجل-.

9. هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين في الجانب النظري والفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

- **الفصل الأول:** قسمناه إلى ثلاث مباحث وسنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القدرات الجوهرية، وفي المبحث الثاني أبعاد القدرات الجوهرية، أما الثالث تطرقنا لآلية اكتساب القدرات الجوهرية.
 - **الفصل الثاني:** سنحاول فيه تقديم إطار مفاهيمي للتميز التنظيمي بما يخدم أهداف البحث حيث سوف نستعرض في المبحث الأول ماهية التميز التنظيمي، ثم في المبحث الثاني سنستعرض أبعاد التميز التنظيمي، والمبحث الثالث سنتطرق إلى دور أبعاد القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي.
 - **الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة الميدانية، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل، تم في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث إلى عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. وفي الأخير تأتي خاتمة الدراسة حيث نعرض فيها النتائج النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات المقترحة للموظفين في مؤسسة محل الدراسة في ضوء النتائج الميدانية، إضافة إلى الآفاق المستقبلية للبحث.
- 10. صعوبات الدراسة:**

عند إعداد هذا البحث واجهنا بعض الصعوبات سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ونذكر أهمها كما يلي:

- ندرة الكتب باللغة العربية التي تتناول موضوع القدرات الجوهرية، الأمر الذي حتم علينا الاعتماد شبه الكلي على المقالات والأطروحات والرسائل في دراستنا لهذا المتغير.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للتربص الميداني.
- ضيق الوقت المتاح لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
- طول الفترة الزمنية المرتبطة بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة واسترجاعها.

الفصل الأول:
الإطار النظري للقدرات
الجوهرية

تمهيد:

تعد القدرات الجوهرية اليوم المحرك الأساسي لنجاح المنظمات في مختلف نشاطاتها، حيث أصبحت تنمية وتطوير معرفة ومهارة وقدرة الافراد العاملين من الأمور المؤثرة في رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وتعتبر القدرات الجوهرية من أبرز مناهج إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتميزة لأداء المهام وبطريقة كفوءة من خلال الافراد المؤهلين فنيا وعلميا، والذي بدوره يؤدي الى تميز المنظمات عن بعضها البعض، ويمنحها مزايا تنافسية يجعلها متفوقة في أداء نشاطاتها وعملياتها، ويدعم من قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، إضافة الى تحقيق أفضل المستويات من الأداء.

وعليه سنتناول في هذا الفصل القدرات الجوهرية والمتمثلة في المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية القدرات الجوهرية.
- **المبحث الثاني:** ابعاد القدرات الجوهرية.
- **المبحث الثالث:** آلية اكتساب القدرات الجوهرية.

المبحث الأول: ماهية القدرات الجوهرية

يعتبر موضوع القدرات الجوهرية من المواضيع التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين حيث اهتم العديد منهم بتعريف القدرات الجوهرية حيث سنتطرق له في هذا المبحث وإبراز أهميته الأهمية وأهم خصائصه إضافة إلى اهدافه.

المطلب الأول: تعريف القدرات الجوهرية

يعد مفهوم القدرات الجوهرية جديد نسبيا وغير محدد لذا علينا أولا ان نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح للقدرات الجوهرية.

حيث يشير مفهوم القدرات إلى كفاءة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وبتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في طريقة التي تعتمد المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف. كما تكمن قدرات المؤسسة في الابداع والتطوير، التوزيع، تقليل تكلفة المنتج، زيادة الإنتاج، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.¹

كما يؤكد (shafer and Meredith) القدرات الجوهرية على انها الخبرات، والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى العاملين، والتي تميز المنظمة عن منافسيها بحيث تزودها بالقواعد والاساسيات لتطوير خدمات ومنتجات جديدة وهي عامل مهم و اساسي في تحقيق المزايا التنافسية على المدى البعيد للمنظمة.²

وأشار (Duretteetal) إلى أن القدرات الجوهرية هي مفهوم يتضمن المقدرة على استعمال المعارف والمهارات في أوضاع معينة، فهي تشمل التنظيم، والتخطيط، والتجديد والمقدرة على التكيف والاستجابة مع النشاطات المتجددة وبهذا فإن اكتساب القدرات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف.

بينما عرف (Dada&Jaboro) القدرات الجوهرية على انها القابلية، والمقدرة، والإمكانات، والمهارات، وهي أفضل مستوى يمكن أن يصل إليها الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن.³

في حين عرفها (رشيد وجلاب) على انها مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة عن بقية المنافسين.⁴

¹صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 5.

²برهان أحمد أدهام، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخبراء والقدرات الجوهرية: دراسة حالة في شركة غاز الشمال العراقية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، العراق، 2021، ص: 57.

³برهان أحمد أدهام، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁴أحمد عبد الله دانوك، مظفر أحمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 181.

ويرى الباحثين في ضوء التعريفات السابقة بان القدرات الجوهرية هي القدرات والموارد والمهارات المنظمة التي يمكن من خلالها تحقيق الاستثمار الأمثل والتنسيق فيما بينها لتحقيق التفوق على المنافسين في المدى البعيد.

المطلب الثاني: خصائص القدرات الجوهرية

تتميز القدرات الجوهرية بالعديد من الخصائص وهي:¹

- **التراكمية:** تتصف قدرات المنظمة بالشمولية، وتكمن هذه القدرات المنظمة من الدخول الى قطاعات سوقية جديدة او تقديم منتجات جديدة. وهناك ثلاث سمات تستخدم في وصف التراكمية: عبر المنتج، عبر الوظيفة، عبر الاعمال.
- **التفرد:** تتميز القدرات الجوهرية بالتفرد في كونها وسيلة لمنع المنافسين من تجديد المنظمة من ميزتها التنافسية الناتجة عن امتلاكها لقدرة ما، ولتحقيق خاصية التفرد يجب توافر واحدة او اكثر من السمات الاتية: الندرة في السوق، صعوبة التقليد، عدم الاحلال او الاستبدال.
- **الموارد والقدرات المكملة:** يطلق على مكونات المنظمة من هيكل اعداد التقارير الرسمية، نظم الرقابة الإدارية وسياسات التعويض بالموارد والقدرات المكملة نظرا لعدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بمفردها دون الاندماج مع الموارد والقدرات الأخرى.
- **التفوق:** القدرة على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم بأسلوب يفوق قدرات المنافسين.
- **الثبات:** ترتبط مدة بقاء تفرد القدرة بدورة حياة المنتج، والتكنولوجيا، وعندما يكون تفرد القدرة الجوهرية سريع الزوال، تكون ميزة التنافسية قصيرة الاجل وذات قيمة محدودة، والعكس صحيح.
- **ديناميكية(مرنة):** شمول المنظمة لمجموعة متنوعة من الوظائف والمنتجات، يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتغيرات السوق، ومن ثم يعزز موقف المنظمة الاستراتيجي.

المطلب الثالث: أهمية القدرات الجوهرية

استأثر مفهوم القدرات الجوهرية باهتمام الباحثين الذين يشتركون في خط فكري حول مفهومها بأنها تتبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وقدرتها على التدقيق البيئي لتتمكن من المنافسة والبقاء، إن تناول مفهوم القدرات الجوهرية لابد أن يقضي إلى إبراز أهميتها في المنظمة والتي سنبرزها في النقاط التالية:²

- أنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذلك تكون مصدراً مهما من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة.

¹أحمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تامين المقدرات الجوهرية كضمان لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، مصر، 2020، ص ص: 261، 262.

²أحمد عبد الله دانوك، مظفر أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

- أنها مقدره المنظمة في تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقابليتها بما يضيف على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول الى الأسواق المحتملة والمتنوعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- أنها تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة من خلال تركيز الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها.
- كما ان المنظمات اليوم تواجه تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التعليم والتدريب المستمر والتشجيع على المبادرات بما يحقق لإدارة المنظمة رؤية شمولية عن مواردها البشرية بوصفها الشريان الحيوي لتفوق المنظمة وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز مقدرات المنظمة من الجانب الأخر.
- القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلاً عن كسب زبائن جدد مما يولد مركزاً تنافسياً مرموقاً للمنظمة بواسطة المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة التي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة.
- كما تبين ان أهمية القدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها بكلمات فهي معرفة شخصية تكتسب بالحدس والبدئية وتحويلها الى معرفة ظاهرة يستلزم المهارة والولاء والثقة.¹

المطلب الرابع: أهداف القدرات الجوهرية

- يمكن أهداف القدرات الجوهرية التي تسعى المنظمة لبنائها طبقاً لآراء عدد من الباحثين فيما يلي:²
1. التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤيا الشمولية للموارد والقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
 2. التأسيس للبنية التحتية التي تضمن للمنظمة التكامل في مواردها وقابليتها عبر إعادة وبناء إجراءات كاملة.
 3. إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
 4. استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج او إعادة إنتاج أنواع جديد من القدرات الجوهرية.
 5. ان تشخيص المنظمة لمواردها وقابليتها يمكنها من عقد شراكات وتحالفات استراتيجية.

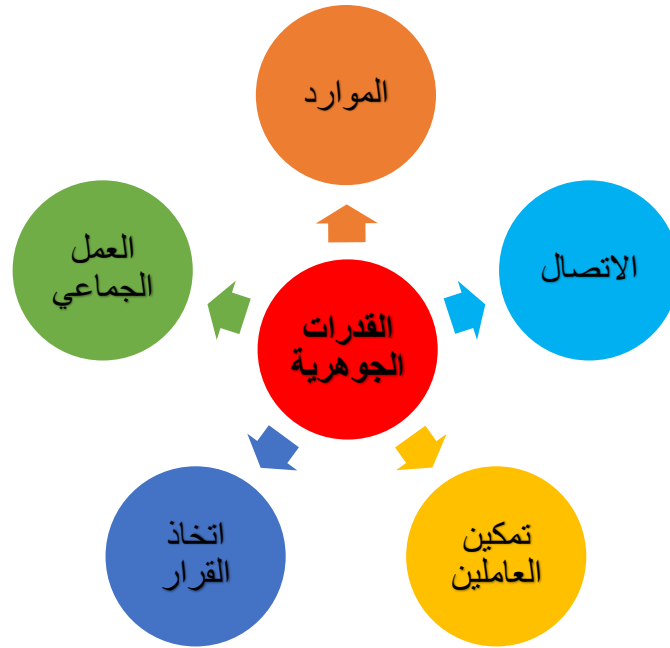
¹برهان أحمد أدهام، مرجع سبق ذكره، ص 61.

²THOMPSON,ARTHUR,A& STRICKLAND,A.J."STRATIGIC COMPETEMSE SUCCERS:TOWARDS AMODEL OF THE COMPETENT SEVEN COMPETENT ORGANIJATION <http://WWW.THAN SONARNING.COM,UKI 2000,P3>.

المبحث الثاني: أبعاد القدرات الجوهرية

هناك اختلاف بين الباحثين حول أبعاد القدرات الجوهرية، لكن هناك اتفاق عام من قبلهم حول أن (الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، واتخاذ القرار) تشكل المحور الجوهري لمفهوم القدرات الجوهرية، والتي سنتناولها في مطالب هذا المبحث.

شكل رقم (2): أبعاد القدرات الجوهرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: بعد الموارد

إن حياة الشركة مورداً فريدة وكفاءتها في توظيف هذه الموارد هو السبب الأعظم في جعل تلك الشركة أعلى قدرة وقوة وتغوق على منافسيها ويعد تدقيق الموارد بداية التحليل الداخلي لبيئة الشركة والذي يستهدف تحديد وتصنيف الموارد التي تمتلكها الشركة أو التي يمكن ان تحصل عليها من اجل دعم استراتيجياتها، اذ تحاول الشركة في التحليل الداخلي لبيئتها تقدير كمية الموارد المتاحة وطبيعة تلك الموارد ومستوى ندرتها وتميزها، ويمكن تقسيم الموارد إلى أربع أنواع وهي:¹

1. الموارد المادي **resources physical**: ان تقدير الموارد المادية لشركة ليس مجرد كتابة قائمة يستعرض فيها عدد مبانيها وطاقاتها الإنتاجية والعدد والأدوات التي بحوزتها وغيرها من موجودات او

¹ د/ سمر حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة في الشركة العالمية للصناعات الجلدية، مدرس إدارة الامدادات واللوجستك، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص10.

أصول مادية بل يعني تقدير الموارد المادية الاستفسار عن طبيعة تلك الموارد من ناحية العمر والظروف والامكانيات والموقع والخصائص الباقية لكل مورد مادي في الشركة وبالتالي فإن هذه العوامل ستحدد درجة استخدام الموارد التي تضمن للشركة الحصول على ميزة تنافسية.

2. الموارد البشرية **resources human**: ينبغي أن يتضمن تحليل الموارد البشرية عدة أمور مهمة منها مسألة تحديد عدد ونوع المهارات المختلفة داخل الشركة التي تعد في غاية الأهمية علاوة على جوانب أخرى لا ينبغي إغفالها مثل درجة تكيف الموارد البشرية مع ظروف تشغيل الشركة، أما المسألة المهمة الثانية في تدقيق الموارد البشرية فهي القابلية الإبداعية للأفراد داخل الشركة ومدى قدرة الشركة في الحفاظ على تلك القابليات خلال مدة زمنية معينة وخاصة إذا كانت البيئة الخارجية للشركة متسارعة التغيير.

3. الموارد المالية **resources financial**: تتضمن مصادر واستخدامات الأموال مثل الحصول على رأس المال وإدارة النقدية ورقابة الديون وإقامة العلاقات الوثيقة مع مجهزي الشركة بالأموال مثل المساهمين والمصارف.

4. الموارد غير الملموسة **resources intangibles**: لعل أبرز الأخطاء التي تحصل أثناء تحليل الموارد هي تجاهل أهمية الموارد غير الملموسة ولا ينبغي أن يكون هناك أي شك بشأن القيمة التي تمتلكها تلك الموارد، فعندما تقوم الشركة ببيع جزء من أعمالها فإن القيمة التي يضيفها اسم الشهرة الجيد *will Good* للمنظمة ربما تكون أعلى من القيمة الحقيقية لذلك الجزء، بعبارة أخرى قد يكون للعلامة التجارية الخاصة بإحدى الشركات قيمة مضافة عالية وإن ذلك يعتبر موارد غير ملموسة.

المطلب الثاني: بعد الاتصال

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدورها لا يمكن للعملية الإدارية ان تكمل. فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

يعرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) الى آخر (مستقبل). وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها. غير ان بعض الكتاب يرون ان هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى "عملية تبادل المعلومات: تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).¹

حيث تم تعريف عملية الاتصال (**Communication**) عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة فهي تختلف عن عملية الاعلام (**Information**) إذ تقتصر عملية الاعلام على نقل المعلومات من جهة واحدة وذلك بهدف التأثير على الآخرين.

¹د/ حسين أحمد الطروانة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 194.

يعرف هوكتز (Hawkins) وبرستون (Preston) عملية الاتصال بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمة. وتؤدي عملية الاتصال عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات من ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات والاتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة.¹

فالالاتصال جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات يمكن من خلاله معرفة التنظيم الإداري وإمكانياته ومشكلاته، ومن تم اختيار البديل الأفضل ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد شكل مطلق على ما يتوفر من معلومات. وتتخلص أهداف عملية الاتصال الإداري بأربع أهداف، وهي:²

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.

المطلب الثالث: بعد العمل الجماعي

يذهب (إميل دوركايم) إلى أن سلوك الجماعة له أنماطه التي تتميز تماماً عن صورة السلوك الفردي، حيث يستقل كيان الجماعة استقلالاً تاماً عن إجمالي الأعداد المتفرقة من الأفراد، فالكل الجماعي أكبر من مجموع الأفراد ولنفس الجماعة وجودها المستقل عن وجود الأفراد كأفراد، كما وضع جملة من المميزات والخصائص التي يعتمد عليها العمل الجماعي منها:³

1. القابلية للإيحاء: حيث تنتشر المشاعر بين أفراد الجماعات عن طريق انتقال العدوى الانفعالية ولذلك ينعكس على شعور الأفراد ما يصدر من قواعد السلوك الجماعي، حيث يكون الأفراد فيما بينهم موجوداً جديداً أثناء عملية تجمعهم، مثل التظاهرات الرياضية.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، بدون طبعة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص: 31.

² د/ قباري محمد إسماعيل، مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، طبعة الأولى، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 124.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 304.

2. **العقل الجمعي:** هو عبارة عن نسق من القوى العقلية ذات الأهداف والغايات والمثل العليا، ولما كان لكل مجتمع أو شعب أو أمة أنماطها الفكرية والسلوكية وأشكالها الحضارية، حيث تنشأ تلك الأنماط الفكرية العليا وتتجم عن صور جديدة من الفكر تنجلي وتصدر كنتيجة حتمية للاحتكاك المباشر بينها وبين أنماط فكرية أخرى مخصصة تطفو على سطح البناء الفكري وهذا ما نسميه بالعقل الجمعي.
3. **الوجود المستقل:** لا يساوي عند (دور كايم) المجتمع المجموع العددي أو الحسابي للأفراد وإنما يكون للمجتمع وجوده المستقل وكيانه المباشر وخصائصه الكلية.
4. **شخصية الجماعة:** تتميز الجماعة عن الفرد بالعديد من المميزات والخصائص الكلية أي اجتماع الأفراد في جماعة إنما يخلق لنا شخصية أخرى هي شخصية الجماعة التي لها روح جماعية خاصة، لها عقل جمعي يميزها عن غيرها من الأفراد، كما أن الفوارق تزول في هذه الشخصية.
5. **التنشئة الاجتماعية:** ونقصد بها عملية التطبيع الاجتماعي حيث تقوم الجماعات بعملية تحويل الكائنات العضوية التي لها غرائزها وميولها الفطرية ودوافعها العدوانية إلى كائنات متوافقة وواعية، والمدرسة من أهم الجماعات التي تساعد في عملية تطبيع الأفراد وجعلهم يندمجون في بوتقة واحدة.
6. **الاستمرارية والديمومة:** يقال ان الجماعات تبقى في حين يفنى الأفراد وتبقى الجماعات قائمة تتصارع فيما بينها، ويؤدي هذا الصراع إلى فناء العديد من الأفراد الذين يضحون من أجل بقاء أوطانهم، حيث تزداد درجة التماسك والولاء في حالة الازمات.

المطلب الرابع: بعد تمكين العاملين:

ان 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 (Darligton) حيث يؤكد على ان التمكين هو إشراك سلطة واتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا الى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، و إحساسه بوجود معني لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة.¹

كما ان عملية تمكين العاملين تتكون من عدة مؤشرات أهمها:

¹ د/ زكرياء مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، جامعة الإسراء، الأردن، 2018، ص: 86.

- **تفويض السلطة:** إن الفكر الأساسية لمفهوم التمكين هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح لدى العاملون قدرة التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.¹
- **المشاركة:** ومن خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقت وإبداعات ينعكس إيجابا على تحسين روحهم المعنوية.²
- **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدم فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين.³
- فالجماعة الناضجة هي التي تسود بين أفراد علاقات قبول وثقة متبادلة والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة للدوافع الفردية، وتقل الحاجة فيه إلى ممارسة ضبط خارجي نظرا لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم.
- **التحفيز والتشجيع:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.⁴
- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم، كما اعطى ريموند فتيار (Raymond Vatier) تعريف يعتبر أكثر شمولاً وهو: أن التدريب مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة.⁵

المطلب الخامس: بعد اتخاذ القرار

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات من قبل المورد البشري صعوبة واضحة بسبب تباين الظروف والمواقف التي تستخدم فيها هذه المقدرات، فقد عرفت بأنها: "مقدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات بشكل موضوعي بعيداً عن الانحياز الذاتي والاعتبارات المصلحية

¹راضي، جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 12، العراق، 2010، ص: 64.

²جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، أحمد سماعيل وعريقات أحمد يوسف، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفس للعاملين في المنظمات، مجلة جامعة الخليل للبحوث، العدد 8، 2013، ص: 66.

³عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص: 18.

⁴جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 500.

⁵راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

والشخصية"، كما عرفها عدد آخر من الباحثين بأنها: "مقدرة المورد البشري على صنع القرارات العملية والتي تتعامل بفعالية مع القضايا التي تؤسس على التفكير التحليلي والتشخيصي"، ونفس الاتجاه عرفت بأنها "مقدرات ذهنية معرفية تسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن المورد البشري، يستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود المورد البشري بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعوقات بكفاءة عالية".¹

كما تتجلى أهمية القدرات الجوهرية في اتخاذ القرارات في الفوائد العديدة التي من الممكن تحقيقها لكل من المورد البشري نفسه والمنظمة التي يعمل فيها، يمكن تحديد أهميتها من خلال الآتي:²

- تؤدي إلى تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية العاملة في المستويات المختلفة لدى المنظمة.
- تساهم في مساعدة المنظمة على مواصلة أنشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية عالية، فضلا عن تأثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
- تساعد الموارد البشرية على تنمية العديد من القدرات الجوهرية اللازمة لتنفيذ عملياتهم المختلفة.
- تساهم في تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح والنمو في الصناعة.
- تساهم في تقليل المخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

المبحث الثالث: آلية اكتساب القدرات الجوهرية

تلعب القدرات الجوهرية دورا هاما في المنظمة، حيث ترقى بها إلى أعلى مستويات المنافسة وتحافظ على مكانتها، ولذلك تسعى المنظمات على إيجاد طرق لاكتسابها، حيث سنتطرق في هذا المبحث على آلية اكتساب القدرات الجوهرية من خلال المطالب الثلاثة التالية: بناء القدرات الجوهرية، مراحل إدارة القدرات الجوهرية، معوقات القدرات الجوهرية.

المطلب الأول: بناء القدرات الجوهرية

لقد وجد ضرورة الربط بين الابداع والقدرات الجوهرية عن بناء القدرات الجوهرية للمنظمة، وكذلك المعرفة التنظيمية التي تمثل الموجودات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة التي تمكنها من امتلاك قدرات وقابليات تمنحها المرونة والاستجابة في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات التي تم بناءها في ضوء قدراتها الجوهرية والتي أصبحت الجزء الضروري لاستراتيجية المعرفة والتي بدورها تعد جزء من الاستراتيجية.

¹عني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص: 83.

²نفس المرجع السابق، ص: 86.

ان من بين المسميات البارزة في بناء القدرات الجوهرية للمنظمات هي التي تحقق لها جانبا حيويا في المجال التنافسي هو تفوقها بشكل دائم على بقية المنافسين ضمن إطار بيئة العمل، لذلك تسعى المنظمات الى التفوق والريادة في بيئة الاعمال، وهذا الامر لا يتم الا إذا لم تحصل على الميزة التنافسية، حيث تتمثل الميزة التنافسية بالقدرات والمعارف التي تملكها المنظمة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها، كما هو الحال في شركة (Canon) اليابانية حيث أقدمت على شراء الخبرات في مجال تكنولوجيا التقنيات البصرية بضمنها الكاميرات وأجهزة الاستتساخ، والأجهزة الحاوية على اشباه الموصلات، وكذلك شركة (Sony) التي بقت معتمدة على قدرتها الجوهرية في تصغير الأجهزة الإلكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكي الإلكترونيات، إن هذه الشركات تمتلك قابليات فريدة لخلق منتجات مميزة وتطوير مقدراتها الجوهرية، وهذا عززته النظرية القائلة بأن مجموع المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة هي اكبر من المعرفة التي تعمل المنظمة بيها، وكذلك كلما تعقدت العلاقات بين أقسام ووحدات المنظمة وازدادت شبكات العمل الداخلية كلما صعب على المنافسين تقليد الميزة التنافسية لتلك المنظمة.¹

المطلب الثاني: مراحل إدارة القدرات الجوهرية

أشار (Deleetal) إلى أنه من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من القدرات الجوهرية لابد من تخطيط واكتساب واستعمال وتقييم وتنمية القدرات، وتتمثل مراحل إدارة القدرات في العناصر التالية:

تخطيط القدرات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير التوقعي للتشغيل والقدرات.

اكتساب وتقييم القدرات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها القدرات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم القدرات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط القدرات.

تنمية القدرات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات، وتتم تنمية القدرات أثناء ممارسة المهام.²

¹برهان أحمد أدهام، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

²برهان أحمد أدهام، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

المطلب الثالث: معوقات القدرات الجوهرية

إن الخصائص الحسنة التي اتسمت بها القدرات الجوهرية، لا تمنع من وجود المعوقات التي تخفف من حدة الزخم الإيجابي هذا وتقف حائلاً أمام الاستفادة من هذه القدرات بالشكل الكامل، وهو ما يملئ ضرورة العمل على عرضها وتشخيص معالمها سعياً نحو جعلها واضحة للعيان بغية إيجاد الحلول الملائمة لها.

إن المعوق الأول يقف شاخصاً أمام الكثير من المنظمات والافراد هو صعوبة تحديد القدرات الجوهرية التي يملكونها، خاصة إذا ما كان هناك ضعف معرفي بماهية المعايير المستخدمة للحكم على جوهرية القدرات وفي حال تم التمكن من تحديدها يظهر معوق آخر يتمثل في صعوبة تحديد الأولويات التي تحتاجها المنظمة من هذه القدرات، وما هي القدرات التي تبدأ المنظمة بتطويرها أولاً.

وبوصف القدرات الجوهرية تركيبة مميزة من موارد المنظمة مثل الاتقان، مجاميع المهارات، وعمليات الأعمال يدخل هنا المعوق الثالث ليكشف عن صعوبة تحقيق التكامل والانسجام بين هذه القدرات المختلفة.

ثم مازالت المعوقات لم تنته بعد، ومنها ان الحدود التنظيمية الصارمة يمكن ان تكون ذات اثر على القدرات الجوهرية والحد من قوتها، وذلك لأنها تحول من عملية الاتصال والتعاون بين الأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن ذلك يتوجب على المدراء وصناع القرار العمل وبشكل حديث على متابعة المسارات الحديثة والمبتكرة، وبالتالي البحث عن تأسيس القدرات الجوهرية الجديدة وهو ما يستدعي ضرورة التخلي او تقليص الاهتمام ببعض القدرات القديمة وخاصة التي لم تعد تقني بمتطلبات التمايز المنظمي والتنافسي، وذلك لان استمرار الالتزام بالقدرات المستنفذة هذه يمكن ان تقود إلى الوقوع بفخ القدرات او ما يدعى بالجمود الجوهري.¹

¹محمود حمدون الصواف، عبد الله يونس، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية: دراسة الآراء العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2016، ص: 176.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على القدرات الجوهرية حيث تطرقنا في بداية إلى تعريف القدرات الجوهرية، والتي تعني الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بطريقة جيدة للغاية، ولقياس القدرات الجوهرية توجد عدة أبعاد من بينها: الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، واتخاذ القرار، حيث أنه كلما توفرت هذه الأبعاد داخل المنظمة أدى إلى تحقيق التكامل بين القدرات والتي تساعد المنظمات على تجاوز أداء المنافسة، كما تطرقنا في المبحث الأخير إلى آلية اكتساب القدرات الجوهرية والتي تعتبر بمثابة قوى استراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للأداء المميز.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للتميز
التنظيمي

تمهيد:

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة ومحل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والمؤسسات الساعية للبقاء والاستمرار والتنافس، ويعتبر من مقومات النجاح الاستراتيجي وأحد الأسباب التي تساعد على مواجهة المنافسة خصوصا مع بروز مفاهيم الجودة كركن رئيسي انطلقت منها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وتدعيم ميزتها والتميز عن الآخرين، إذ أصبح التنافس أمر جوهري من أجل التكيف مع التطورات البيئية فضلا عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تبادل المعلومات والتشارك الثقافي من أجل تعزيز التميز التنظيمي.

فالتميز التنظيمي يشمل جميع المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها فهو نمط فكري وفلسفة إدارية يرتبط بإنجاز النتائج المحسومة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف سواء كانوا أصحاب المصلحة أو المجتمع وذلك من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ذلك.

سيتم في هذا المحور التعرف على التميز التنظيمي وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية التميز التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** أبعاد التميز التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** دور أبعاد القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

أصبحت حالة التميز مرتكزا ضروريا في عالم الأعمال، حيث تحاول أغلب الإدارات الحديثة اليوم تسعى نحو التميز وباعتبار التميز التنظيمي هو الغاية التي تتأشدها جميع المنظمات، سيتم من خلال هذا المبحث تعرف على مفهوم التميز التنظيمي ومبادئه ودوافعه والمعوقات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمختصين في مجال الإدارة، نجد ان الكثير منهم تعرض لتعريف التميز التنظيمي، الا اننا نجد اختلافا بينهم للتوصل لمفهوم موحد للتميز التنظيمي، وهذا راجع غالبا لاختلاف توجهاتهم ومجالاتهم، وقبل التطرق لتعريف التميز التنظيمي وأهميته سنحاول أولا تعريف التميز بشكل عام.

1. **تعريف التميز:** هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار.¹ ويقول السلمي أن التميز هو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.²

2. **تعريف التميز التنظيمي:** من أهم ما جاء به الباحثون عن مفهوم التميز التنظيمي ما يلي: من جهة نظر (Attafar) فإن التميز التنظيمي هو: مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمال النجاح طويل المدى وذلك على أساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن.³ كذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه "عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين.⁴

¹ إبراهيم فائق مشغل قدوري العبيدي، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء لشركة الاتصالات العراقية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2017، ص: 27.

² على السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، بدون طبعة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص: 31.

³ علي عبود الرفيعي، ضرغام حسين عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الفدري للعلوم الاقتصادية والإدارة، العدد 1، 2018، ص: 304.

⁴ - Johns. OAKLAND, TOTAL(1999); orgnizational, excellence –achieving world- class performance, oxford: Butterworth quality management; p10.

ويعرف التنظيم المتميز على انه "تنسيق وتوحيد الجهود والاعمال والأنشطة، بما في ذلك تحديد

السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المتميزة".¹

من خلال استعراض التعاريف السابقة يكون تعريفنا للتميز التنظيمي كالآتي: هو سعي المؤسسة المتواصل على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال التفوق في الأداء والتحسين المستمر في مختلف الأنشطة والجوانب التنظيمية بما يؤدي بالمؤسسة للارتقاء إلى مراتب عالية الأداء وضمان مكانة مرموقة تميزها عن باقي المنافسين.²

3. أهمية التميز التنظيمي: تظهر أهمية التميز التنظيمي في الجوانب التالية:³

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
- تحقيق معدلات التغيير السريع، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات والتعامل مع الأزمات وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.
- الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.

مما سبق يمكن القول ان التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يمكن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق من ظروف صعبة، ثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى

¹ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 49.

² صياحي لخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة حول مجمع كوندور برج بوعربريج، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2019، ص: 91.

³ نورة عبد الله، دور إدارة الكفاءة الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص: 37، 38.

معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميز يناسب منتجا أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، خاصة عندما يتحقق الغرض أو المنتج.

المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

في هذا المطلب سنتعرف على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التميز التنظيمي والتي يجب أن تستخدمها المنظمات لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والمحافظة على موقع تنافسي متقدم، ويستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي:¹

- التأكد على ثبات الهدف.
- العمل على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.
- التركيز على تحقيق الرضا للعاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل.
- تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
- التعلم المستمر والابداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وتحفيزهم على الإبداع.
- دعم الشركات التي تحقق التمييز مع المؤسسات المماثلة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع.
- توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة، بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وامكانياتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات.

المطلب الثالث: أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:²

1. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
2. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، بالإبداع والابتكار والتميز.
3. تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
4. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.

¹ سليمان، حنان حسين، التمكين الإداري المدرسي كأداة لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، مصر، 2017، ص: 363.

² خيري أسامة، التميز التنظيمي، بدون طبعة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 23-24.

5. نشر أفضل الممارسات، وبت روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
6. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
7. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
8. تكوين بيئة مناسبة للإبداع والابتكار وللإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

المطلب الرابع: معوقات التميز التنظيمي

تواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات والتي وردت في عدة دراسات، حيث سنذكر بعض من هذه المعوقات:¹

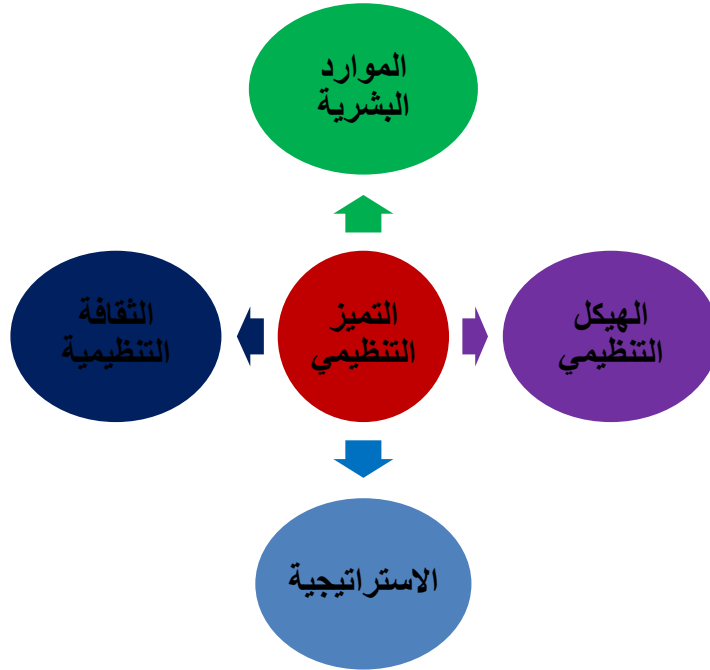
1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
2. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
3. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
4. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين القسم والوحدات.
5. ضعف البيئة التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
6. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
7. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
8. الانحصار في المشكلات الحاضرة، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
9. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
10. ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

¹ عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، الأردن، 2016، ص ص: 155-160.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي ومن أبرزها التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال الهيكل التنظيمي، التميز من خلال الاستراتيجية، والتميز من خلال الثقافة التنظيمية.

النموذج رقم(3): أبعاد التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: التميز من خلال الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع التميز المستمد من خلال الموارد البشرية في المنظمة. ويجدر بدء هذا الجزء بالإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية ويطلق هذا المفهوم على "جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجية المنظمة وأهدافها.¹

كما يعد العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، لاسيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ ألاء بنت عبد الرحمان بن محمد بلحمر، مستوى تطبيق مكونات التميز التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على مستوى جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 34.

ويمثل التميز من خلال الموارد البشرية درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف الكلية للمنظمة. كما يمكن للمنظمة تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الموارد البشرية إذا استطاعت تحقيق المعايير التالية:¹

1. موارد ذات قيمة: الموارد البشرية تعتبر مصدرا رئيسيا للتميز من خلال تحسين فاعلية المنظمة وإضافة قيمة لها.
2. صعوبة التقليد: تحقق الموارد البشرية التميز وذلك عن طريق الإسهامات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين مثل خلق ثقافة مميزة أو العمل الجماعي الفريد.
3. تنظيم الموارد: يتطلب من المنظمة جمع الموارد المنتشرة في العمل في مهام جديدة من خلال فريق عمل أو التعاون الجماعي لضمان تحقيق التميز.
4. استراتيجية الموارد البشرية: على المنظمة النظر الى نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي بدلا من تكلفة وذلك لان المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر الأساس في التميز.

المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع التميز المستمد من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، حيث يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته.²

ويمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والمواصفات والتي من خلالها نحكم على تميزه ويمكن عرضها كما يلي:³

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 39.

² فريد كورتل، الجودة والتميز في المنظمات الأعمال-الجزء الأول-، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 36.

³ نور بنت فؤاد منشى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2017/2016، ص ص: 28-29.

- يساعد الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
- يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة.
- يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في انجاز المهام.

المطلب الثالث: التمييز من خلال الاستراتيجية

يقصد بالتمييز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية.¹

إن تبني استراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:²

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنسبي في البيئة الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام موردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.
- تساهم الاستراتيجية في دعم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توفير الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ اهداف المنظمة.
- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الرابع: التمييز من خلال الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنسلط الضوء على آخر بعد من أبعاد التميز التنظيمي، ألا وهو التميز الذي يأتي من خلال الثقافة التنظيمية للمنظمة.

حيث عرف هرولد بروكمان الثقافة التنظيمية بأنها جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والابداعات الإنسانية، مع ما يتضمن ذلك

¹ شراع وسام، أثر تمكين العاملين على التميز التنظيمي دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسير، إدارة موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018، ص: 14.

² صياحي أخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 115-116.

من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف، وما يتبع ذلك من مشاعر ومواقف ونشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها.¹

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا وحاسما في التميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط التالية:²

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العاملة، وبالتالي فهي تضمن تصويب المرؤوسين نحو السلوك المتميز.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وأن الإمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرا مهما يبين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المرؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.
- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسين في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسمع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة لمبادئ الوظائف والممارسات، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص: 41.

² أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 80.

المبحث الثالث: دور أبعاد القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي

أصبحت القدرات الجوهرية من خلال أبعادها الخمسة (الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات واتخاذ القرارات)، تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات، ومن أجل فهم العلاقة أكثر بين المتغيرين، يجب أولاً معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية بالتميز التنظيمي.

المطلب الأول: دور الموارد في تحقيق التميز التنظيمي

تؤكد نظرية القدرات الجوهرية المعتمدة على الموارد بأن تميز المنظمة يتحدد بالإمكانات الخاصة بعاملها، كما ان الإبداع يعد أحد أنواع القدرات الجوهرية للمورد البشري، والتي تساعد المنظمة على تعزيز تميزها وتزداد أهميتها نتيجة التكنولوجيا السريعة التغير والأسواق العالمية الصاعدة، كما تساعد على تعزيز تميزها من خلال عدد من البرامج اليومية: تقديم المهارات الجديدة، التحفيز، وقيادة التغير للمنظمة، وتطوير القيادة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الثقافة المتميزة مع استراتيجيات المنظمة قدرة جوهرية لتعزيز التميز التنظيمي.¹

كما يمثل الجانب المالي أي الموارد المالية محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالتكلفة وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح، فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقاريرها للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح، حيث تلعب النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءتها الإدارية التي تظهر تميزها التنظيمي.²

المطلب الثاني: دور الاتصال في تحقيق التميز التنظيمي

إن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة من التفوق والتميز، وتحقيقه لا يرتبط بفرد واحد، وإنما يكون نتيجة العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة، يقوم على آليات التعاون والتكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف المهارات في المؤسسة، وهنا يبرز دور الاتصال، حيث يخلق الاتصال الداخلي نوع من التواصل بين المعارف والمهارات التي تختلف من فرد لآخر مما يساعد على خلق الانسجام والاندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة، فضلاً عن حل الصراعات. أما الاتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي للمؤسسة من محيطها الخارجي، ويخلق نوعاً من التفاعل الدائم بين البيئتين، ويدفع بالمؤسسة للعمل إلى تطوير مستوى يقظتها لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها.³

¹ غني دحمان تاي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

² شادية إبراهيم على، دور تنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة بنك الخرطوم، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019، ص: 51.

³ بوروية فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص: 93.

إذن فالإتصال يعمل على تنشيط وانتقال المهارات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها، وتكامل المهارات الفردية لتشكيل المهارات الجماعية التي تكون استراتيجية، مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردودية مما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي.¹

المطلب الثالث: دور العمل الجماعي في تحقيق التميز التنظيمي

يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية خاصة من مزايا نظام المنظمات المتميزة، بوصفه الأداة التي من خلالها يساهم الأفراد العاملون بالمنظمة جميعهم في حل المشكلات، حيث يرى Macy بأن العمل الجماعي يولد تحسينات موقفيه وسلوكية كبيرة، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل فالمنظمة لن تحقق النجاح المطلوب لها، ولهذا يجب إعطاء فرصة للموظفين لتجربة العمل الجماعي فالمشاركة في العمل الجماعي حافز إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة تحديات لدى أفراد التنظيم وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي المتميز.

وبعد التطرق لكل من العمل الجماعي والتميز التنظيمي تبين أن للعمل الجماعي دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي، فالجماعة تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق التميز في المنظمات.

المطلب الرابع: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي

يعد تمكين العاملين في المنظمة من الأساليب الحديثة وأحد أهم أبعاد القدرات الجوهرية التي تزيد من فعالية المنظمة، فهو يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، حيث تهدف عملية التمكين الى استحداث قوة عاملة وممكنة ولديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء ورغباتهم، وأن إدراكهم لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم لتكريس أنفسهم للاهتمام بالآخرين وتعزيز الرضا لديهم، وذلك بإطلاق طاقات الإبداعية والابتكار لديهم، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة وغير المرنة، فالتمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في التحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.²

ينسجم التمكين مع التغييرات التي تمس الهيكل التنظيمي حيث يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء ويعزز الشعور بالمسؤولية، ذلك لأن توسيع نطاق الإشراف والتحويل إلى المنظمة الأفقية ذات التنظيم المنبسط الذي يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية، بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية،

¹ آيت حمي كهيبة، دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر بفرندة نموذجا، مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2013/2012، ص: 49.

² لحسن عبد الله باشيو، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن، 2015، ص:

يسهل عمليات انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، حيث تعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء والوصول إلى التميز التنظيمي.¹ هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الأفراد وخاصة في المستويات الدنيا، ثقافة قوية ترفع من روح التعاون والالتزام وتوفير الثقة والامان والشعور بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، وهذا لما تحتويه من قيم عليا وتقاليدهم مؤسساتهم، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين وإمكانياتهم الوظيفية وتأسيس خبراتهم واستمرار تقدمهم، وهذا ما يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيمي.²

المطلب الخامس: دور اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي

يعتبر اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية الهامة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة باتخاذ القرار السليم، حيث تساهم في مساعدة المنظمة على مواصلة أنشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية عالية، فضلا على تأثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها، كما تؤدي إلى تقليل المخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

كما أن معرفة كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجه المنظمة، ووجود بروتوكول لإدارة الأزمات يحدد كيفية التصرف في الأوقات الصعبة، كلها قضايا أساسية لتقديم خدمة جيدة مما يعطي نظرة إيجابية لصورة المنظمة، والتي بدورها تميز المنظمات عن بعضها البعض وتضمن لها النجاح في تجاوز العوائق، بالإضافة إلى إضافة طابع الليونة في التعاطي مع المتغيرات المختلفة، وبالتالي القدرة الأفضل على التأقلم والنجاح في مختلف الأسواق.

ومن هنا نصل إلى حقيقة أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي منظمة فعلى أساسه تتحدد قيمة العمليات المتبقية من استقطاب واختيار وترتيب وترقية وتقييم إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لسير اعمال المنظمة بشكل جيد، مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز.

¹ عماد على المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص ص: 42-43.

² هشام حمدي رضا، التميز الإداري في المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2016، ص: 173.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا إلى أساسيات التميز التنظيمي حيث تم التعرف على مفهوم التميز التنظيمي، مبادئه، أهدافه وأهم المعوقات التي تواجهه، بالإضافة إلى أبعاده المتمثلة في تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية، وتم التعرف على التميز التنظيمي من خلال القدرات الجوهرية.

وفي الفصل الموالي سيتم إجراء دراسة ميدانية لأثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- بغرض الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بـمـدـيرـية توزـيـع
الكهرباء والغاز-جـيـجـل-

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز وبتحديد مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، وذلك من خلال تعرف على واقع القدرات الجوهرية وأثرها في التميز التنظيمي، ذلك من وجهة نظر الموظفين فيها، وعليه سيتم في بداية تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم تباين الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، أما في الأخير سيم اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول الشركة

في هذا المبحث من الدراسة الميدانية سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم نظرة عامة حول شركة سونلغاز وتعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز وتحديد موقعها والتعرف على مهامها وأهدافها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -جيجل-

تأسست شركة سونلغاز في عهد الاستعمار الفرنسي سنة 1947 تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وكانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء، وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 واجهت عدة تحديات منها:

- تعويض اليد العاملة الفرنسية الراحلة.
- ضمان استمرارية الخدمة (تزويد المواطن بالطاقة).

ولمواجهة هذه الوضعية اعتمدت سونلغاز على ترقية بعض العمال الإداريين الذين كانوا يشغلون مناصب في عهد الإدارة الاستعمارية، وكذلك الاحتفاظ ببعض التقنيين الفرنسيين في مناصبهم لوضع الموظفين الجزائريين الجدد بمعيتهم قصد اكتساب الخبرة.

في سنة 1969 كان تاريخ ميلاد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمختصر "سونلغاز" بموجب الأمر رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، القاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر وانشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بواسطة مرسوم رئاسي يسمح بظهور ستة (06) فروع جديدة على شكل مؤسسات صغيرة، وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة (الكهرباء والغاز) خاصة الكهرباء الريفية، وهذه الفروع هي:

1. كهركيب (kahrakib): تهتم بتركيب معدات الكهرباء، الخطوط والمحولات ذات الضغط العالي.
2. كهريف (kahrif): تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة الريفية.
3. كنگاز (kangaz): تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.
4. انرغا (inerga): تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.
5. التركيب (aterkib): تهتم بعمليات التركيب الصناعي.
6. Amc: تقوم بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

في سنة 1991 تغير الطابع القانوني لسونلغاز لتصبح طبقا للمرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 لتصبح شركة ذات طابع عمومي صناعي وتجاري (EPIC) وتحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

في فيفري 2002 تمت المصادقة على القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز بواسطة القنوات.

هذا القانون أنهى احتكار سونلغاز لسوق الطاقة وفتح مجال المنافسة للشركات الخاصة ماعدا في مجال الكهرباء والغاز الذي بقي تحت تصرف متعامل مختص وهو شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) وشركة أخرى مختصة في نقل الغاز وهي شركة تسيير ونقل الغاز (GRTG).

ونظرا لهذا التنظيم ظهر ما يسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) والتي من مهامها السهر على ضبط مجال المنافسة في سوق الكهرباء والغاز لمصلحة الفاعلين والمستهلكين.

في جوان 2002 ظهر الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز (EPIC) وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) وتم بذلك تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تسيير من طرف رئيس مدير عام.

عملية هيكلية سونلغاز تواصلت سنة 2004، بداية من جانفي حيث ظهر إلى الوجود ما يعرف بالمجمع الصناعي وعليه ظهرت ثلاث (03) شركات لمهن سونلغاز القاعدية وهي:

1. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).
 2. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE).
 3. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG).
- في سنة 2006 ظهرت خمسة (05) شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز تم الإعلان عنها ويتعلق الأمر ب:

1. النظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء.
2. شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA).
3. شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).
4. شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE).
5. شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

في سنة 2007 ظهرت مراكز الانتقاء والتكوين، من بينها معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز ويضم ثلاث (03) مراكز للتكوين: مركز عين مليلة، مركز البليدة، مركز بن عكنون، مع أربع مراكز للانتقاء.

في سنة 2009 انتهت عملية هيكلة سونلغاز بظهور:

- الشركة الطاقوية للكهرباء والغاز (SEEG).
- الجزائرية التكنولوجية للإعلام (ELTI).
- شركة العقارات الكهربائية والغازية.

لتصبح سونلغاز عند انتهاء عملية الهيكلة بمثابة مجمع صناعي مكون من 39 شركة منها ستة (06) عن طريق المساهمة، وتشغل أكثر من 56500 عامل وعاملة، ويقدر رقم أعمالها 24000000000 مليار دينار جزائري.

وتعتبر شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل إحدى الفروع التابعة لشركة التوزيع بالشرق حيث تقع وسط مدينة جيجل يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

المطلب الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

i. تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

تعتبر مديرية التوزيع بجيجل الفرع المسؤول عن إيصال الطاقة الكهربائية والغازية عبر إقليم الولاية، حيث تتكون من عدة أقسام ومستويات مختلفة تضمن لها ذلك، ومن بين الاختصاصات التي تقوم بها نذكر ما يلي:

- ✓ ضمان نوعية واستمرار الخدمة، من خلال استغلال وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد مع ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ✓ تسويق الكهرباء والغاز وضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.

ii. موقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلدية جيجل، يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مقر مديرية الضرائب ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه، وذلك تحت عنوان شارع جيش التحرير الوطني بجيجل.

iii. مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

أولاً: مهام المديرية: تتجسد المهام الرئيسية لمديرية التوزيع في:

- ✓ تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية وإصلاح الاعطاب التي قد تصيب الشبكات.
- ✓ القيام بدراسات من اجل توسيع الشبكات وتوصيل الطاقة الكهربائية والغازية الى اقصى مكان ممكن.
- ✓ القيام بتزويد الزبائن الجدد بالطاقة.
- ✓ السهر على تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية 24 ساعة/24.
- ✓ السهر على سلامة وامن الزبائن بصيانة كل المعدات الكهربائية والغازية والقيام بدوريات للمراقبة.
- ✓ القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الاخطار الناجمة عن عدم مراعات القياسات الازمة في تركيب المعدات.
- ✓ استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية.

ثانيا: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

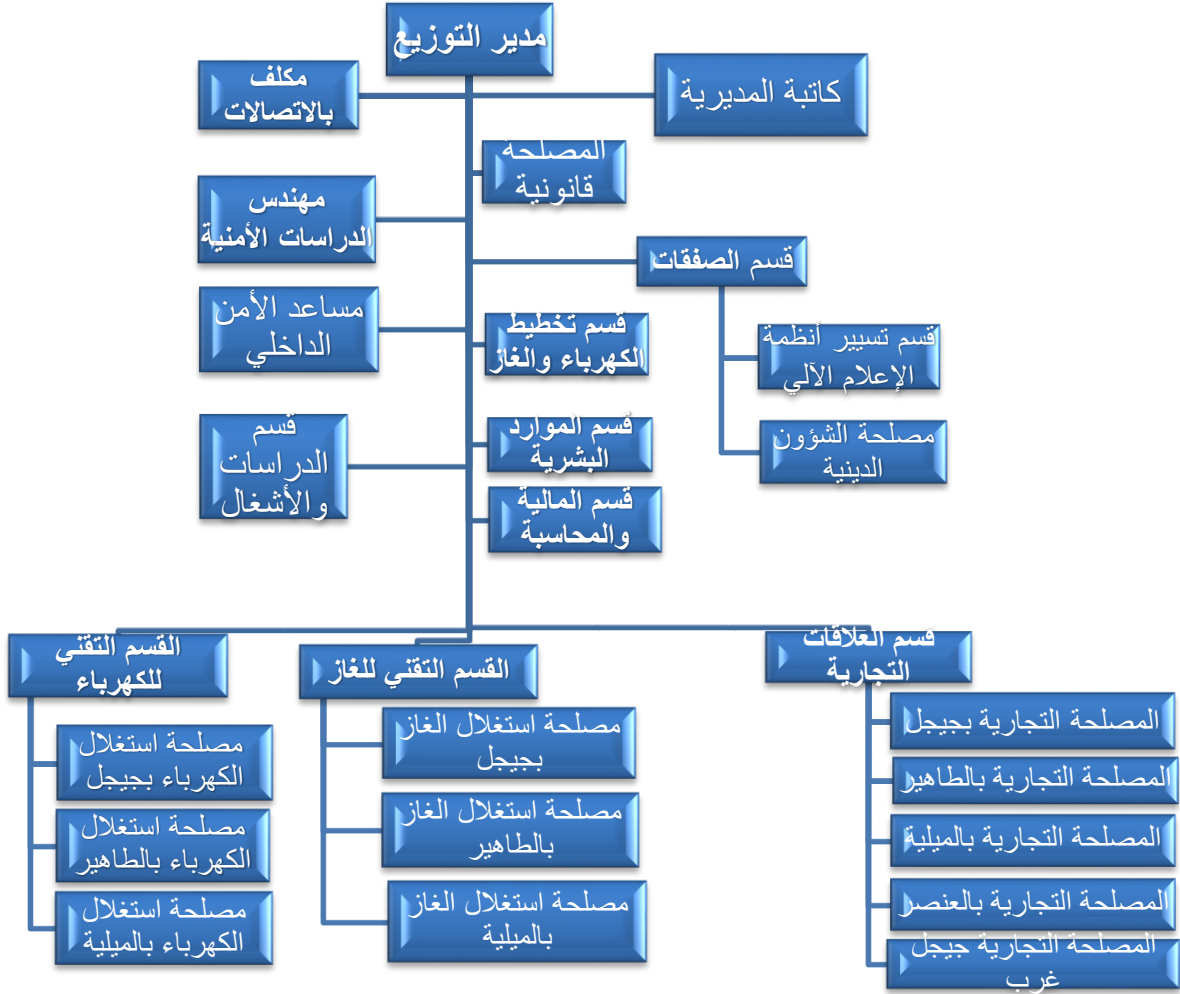
من الأهداف الرئيسية لمديرية التوزيع بجيجل نجد:

- ✓ العمل من اجل الاحسن والقيام باستثمارات في هذا المجال من اجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية، وكذلك رفع قدرتها في انتاج ونقل الكهرباء والغاز لتلبية الطلب المتزايد.
- ✓ تحديد خدمة الزبائن لضمان خدمات عمومية ذو نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-



المصدر: قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز ، جيجل، 2022.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمديرية مما يلي:

1. المدير:

بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الاستراتيجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف

رؤساء المصالح والاقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم اعمال هذه الهياكل ومن بين صلاحياته:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس الشركة.

2. الأمانة:

تعتبر المساعد الأيمن للمدير ومن اهم الاعمال التي تتكلف بأدائها نجد:

- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال.
- استلام وارسال البريد اليومي وعرضه على المدير للاطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام.
- استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

3. الملحق القانوني (رئيس مصلحة المنازعات):

من المهام التي يقوم بها نجد:

- الدفاع مصالح الشركة في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
- رفع الدعاوي ضد كل معندي على أملاك الشركة.
- التكفل بشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الانقطاعات او الضغط الكهربائي.

4. مهندس الدراسات الأمنية:

من المهام التي يقوم بها نجد:

- السهر على تطبيق القواعد والاورام المتعلقة بالصحة والامن.
- تسطير برنامج للتحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقاتها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.
- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

5. مساعد الأمن الداخلي:

من مهامه:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.

6. المكلف بالاتصالات:

من مهامه:

- تحضير المواعيد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الاتصال المرئية والمسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تتجم عن استعمال الكهرباء والغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يداع على الشركة في الصحف أو الاذاعات.

7. قسم المالية والمحاسبة:

له ثلاث مصالح، المصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- اعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
- دفع مستحقات المتعاملين مع شركات خدماتية، وتجار متعاملين.

8. قسم العلاقات التجارية:

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية.

- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلها.
 - تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.
- 9. شعبة الشؤون العامة:**

من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها.
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حظيرة السيارات ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

10. القسم التقني للغاز:

من المهام التي يقوم بها:

- تحضير برامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

11. القسم التقني للكهرباء:

من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- وضع برامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء واجراء دراسات خاصة بذلك ومن تم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

12. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.
- تزويد المصالح بعتاد الإعلام الآلي حسب الاحتياجات.
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

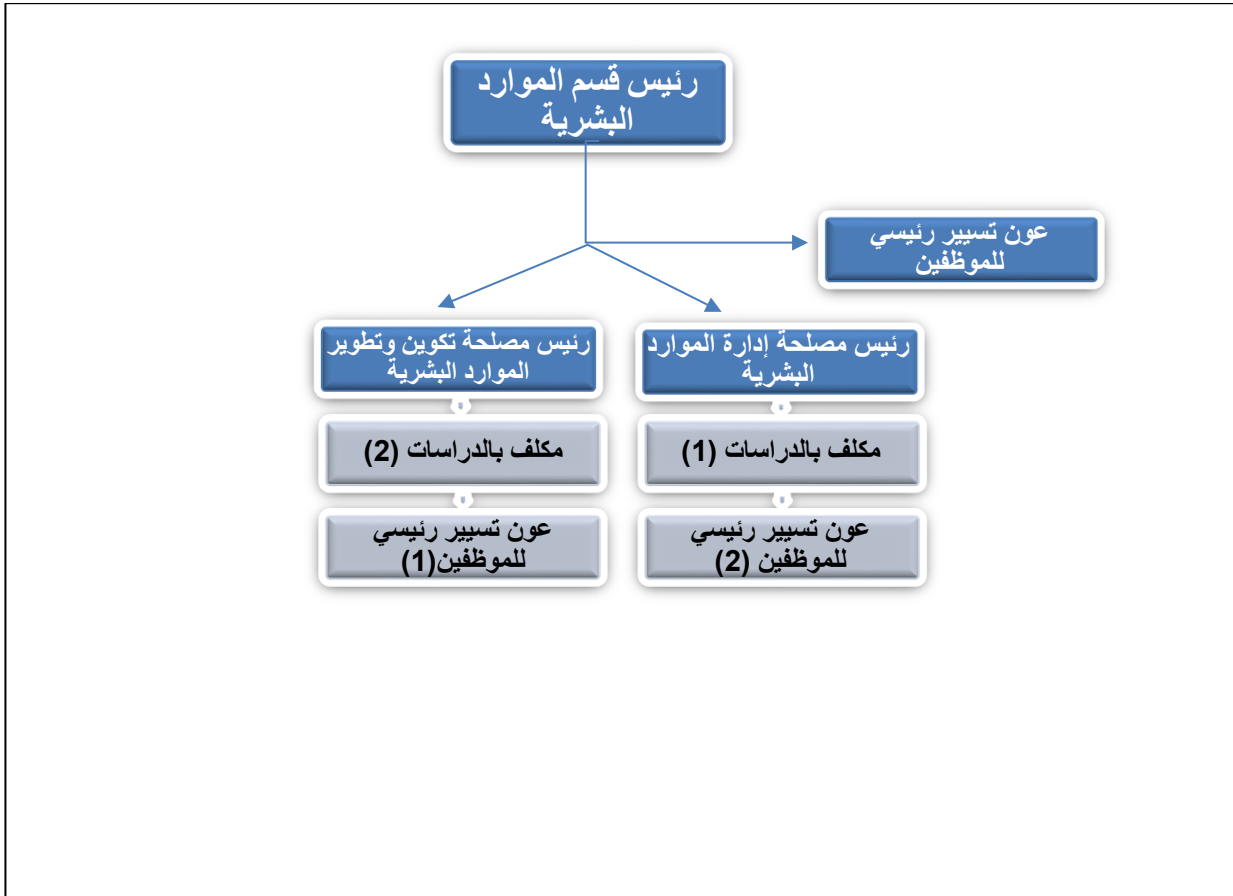
13. قسم الموارد البشرية (هو القسم محل التربص):

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة وتطبيق التشريعات وقوانين العمل المتعلقة بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط والنصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم والعامل والمحيط الداخلي لشركة. ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف الشركة، وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهم باستمرار وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها الشركة.

ويقوم بعدة مهام يمكن إنجازها في:

- السهر على تطبيق القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق وواجبات العمال.
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية، وتحضير مخططات الترقية.
- تحرير الاحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.
- العمل على التنسيق ما بين مختلف نشاطات العاملين بالمديرية لاسيما التوزيع الخاص فيما يتعلق بعملية احتياجات من توظيف استقبال، إدماج، تحويل، الترقيات.
- تطوير مجال الاعلام والسماح لمختلف انشغالات العاملين في المديرية.
- تطبيق سياسات المجتمع فيما يخص الموارد البشرية ومراقبتها.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



المصدر: قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز، جيجل، 2022.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً-منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه "الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية لأي علم من العلوم ويعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".¹

وتماشيا مع الإشكالية المطروحة بالنظر إلى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي كونه من أكثر المناهج المستخدمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، كما أنه يهتم بتحليل الظاهرة المدروسة كليا وكيفيا.

ثانيا-حدود الدراسة

تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، وذلك من أجل جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها للوصول لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك ضمن الحدود التالية:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القدرات الجوهرية بأبعادها الخمسة (الموارد، الاتصال، تمكين العاملين، العمل الجماعي، اتخاذ القرار) في التميز التنظيمي لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- ❖ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2021/2022).

¹ محمود أحمد أبو سمرة، عماد البرغوثي، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة العلوم الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، القدس، 2008، ص450.

المطلب الثاني: طريقة ونوع أداة الدراسة

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً-مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، وهو يعني كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استدلال عنها".¹

وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع وذلك راجع لأسباب كثيرة ومختلفة من باحث لآخر، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاعتماد على عينة فقط بدلا من الاعتماد على المجتمع ككل.

حيث تعرف العينة بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع وهي مفردات محددة تسحب، ويجب ان يكون السحب عشوائيا للحصول على عينة عشوائية لتمثيل المجتمع المسحوب منه أفضل تمثيل".²

والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة يضم جميع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- وبالبلغ عددهم 536 موظف، حيث وزعنا 65 استبانة على الموظفين، وتم استرجاع 55 استبانة.

وقد تم التأكد أن حجم العينة المناسبة لإتمام الدراسة بالاعتماد على الطريقة التي قدمها الباحث "Sekaran" سنة 2004، إذ أوضحت أنه عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صحة الفرضيات يكون حجم العينة أكبر أو يساوي (10) أضعاف عدد المتغيرات المستقلة، والدراسة الحالية انطوت على (5) متغيرات، ولهذا فحجم عينة الدراسة يجب أن يكون أكبر أو يساوي (50) مفردة، لذا فعينة الدراسة مناسبة لإتمام هذه الدراسة.³

ثانياً-أساليب جمع البيانات والمعلومات

تتكون أساليب جمع البيانات والمعلومات من نوعين أساسيين:

¹ محمود أحمد أبو سمرة، عبد الله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 45.

² دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 149.

³ نفس المرجع السابق، ص: 156.

1. **المصادر الثانوية:** حيث قامت الطالبتان بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من الكتب وأبحاث، رسائل جامعية، دراسات سابقة معمقة لكل من المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل إثراء الجانب النظري وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** اعتمدت الطالبتان أسلوب الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة حيث قامت الطالبتين بتصميم أداء الدراسة اعتماداً على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة واعتماداً على ما كتب نظرياً حولهما.

ثالثاً-أداة الدراسة

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة ويعتبر من أهم طرق جمع البيانات الأكثر استخداماً، فهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث ويتم الإجابة عليها من قبل المبحوث بشكل فردي،¹ وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبجل للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان، وقد تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتحكيم ليقيم في صورته النهائية، ويحتوي على ثلاث محاور هي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة الوظيفية).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) ويتضمن 25 عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي:

-البعد الأول: الموارد ويضم العبارات (من 1 إلى 5).

-البعد الثاني: الاتصال ويضم العبارات (من 6 إلى 10).

-البعد الثالث: العمل الجماعي ويضم العبارات (من 11 إلى 15).

-البعد الرابع: تمكين العاملين ويضم العبارات (من 16 إلى 20).

-البعد الخامس: اتخاذ القرار ويضم العبارات (من 21 إلى 25).

المحور الثالث: ويشمل المتغير التابع (التميز التنظيمي) ويضم 20 عبارة موزعة على 4 أبعاد وهي:

- البعد الأول: الموارد البشرية ويضم العبارات (من 26 إلى 30).

- البعد الثاني: الهيكل التنظيمي ويضم العبارات (من 31 إلى 35).

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 25.

- البعد الثالث: الاستراتيجية وتضم العبارات (من 36 إلى 40).
 - البعد الرابع: الثقافة التنظيمية وتضم العبارات (41 إلى 45).
- من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام مقياس "ليكرت" Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

أولاً-صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن نقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

1-الصدق الخارجي للاستبيان:

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمى إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من العبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلبنا من المحكمين إسناد النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

2-الصدق الداخلي للاستبيان:

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه إضافة إلى قياس ارتباط الأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المتكونة من 55 مفردة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه.

أ-الصدق الداخلي لعبارات محور القدرات الجوهرية

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور القدرات الجوهرية نتأكد أولاً من الصدق الداخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه:

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الموارد

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد:

الجدول رقم(02): الصدق الداخلي لعبارات بعد الموارد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تمتلك الشركة الموارد البشرية متميزة تساهم بصورة أساسية في تحسين الخدمات المقدمة.	0.648**	0.000
02	تستفيد الشركة من مواردها المادية (الآلات والمعدات والأدوات وغيرها) بطرق جيدة في أداء مهامها.	0.787**	0.000
03	تقوم الشركة بالتسيير العقلاني لمواردها المالية لضبط تسيير ميزانيتها.	0.810**	0.000
04	تتلاءم مهارات الموارد البشرية مع متطلبات العمل في الشركة.	0.770**	0.000
05	تتوفر الشركة على تكنولوجيات حديثة للاستجابة لحاجات زبائننا.	0.775**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (02) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد الموارد والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.648 و 0.810) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الموارد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال:

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	يساعد النظام المعلوماتي للشركة في نشر المعلومات بسهولة.	0.754**	0.000
07	تتشارك إدارة الشركة المعلومات مع الموظفين.	0.838**	0.000
08	تحرص إدارة الشركة على توفير وسائل الاتصال الفعالة.	0.876**	0.000

0.000	**0.829	تشجع الإدارة موظفيها على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	09
0.000	**0.843	يمكن للموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بسهولة.	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.754 و0.876) وهي جميعها موجبة. كما أن مستوى المعنوية أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال:

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تعتمد الشركة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.	**0.770	0.000
12	يمتلك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات.	**0.796	0.000
13	تحرص إدارة الشركة على تكوين فريق عمل ذات كفاءات متباينة التكامل.	**0.846	0.000
14	يسود الشركة جو من الاعتماد المتبادل لدعم عملية التشارك المعرفي.	**0.857	0.000
15	يتشارك الموظفون معارفهم الجديدة بحماسة لتحسين العمل الجماعي.	**0.822	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.770 و0.857) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد العمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين:

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	يمتلك الموظفون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	**0.776	0.000
17	تولي الشركة اهتماما بالأفكار التي يقترحها الموظفون لحل مشاكل العمل.	**0.889	0.000
18	يحظى الموظفون بالتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	**0.838	0.000
19	تسطر الشركة برامج تدريبية خاصة بالموظفين الجدد قبل البدء في العمل.	**0.647	0.000
20	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	**0.727	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تمكين العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.647 و 0.889) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد تمكين العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد اتخاذ القرار

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للعبارات بعد اتخاذ القرار

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات بعد اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الآراء المقدمة إليها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات.	**0.854	0.000
22	يتم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة (خبير أو مدقق خارجي).	**0.692	0.000
23	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.	**0.824	0.000

0.000	**0.850	تعمل الإدارة على تشخيص شامل للمشكلة قبل اتخاذ القرار .	24
0.000	**0.834	يحرص الموظفون على المشاركة في اتخاذ القرارات بفعالية.	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم(06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.692 و 0.854) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد اتخاذ القرار صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لأبعاد القدرات الجوهرية

الجدول التالي يبين الاتساق الداخلي لأبعاد محور القدرات الجوهرية:

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لأبعاد القدرات الجوهرية

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الموارد	**0.652	0.000
02	الاتصال	**0.720	0.000
03	العمل الجماعي	**0.868	0.000
04	تمكين العاملين	**0.794	0.000
05	اتخاذ القرار	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور القدرات الجوهرية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.652 و 0.868) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي نتأكد أولاً من الصدق الداخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه:

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد البشرية

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لعبارات بعد الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	يملك الموظفون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية.	0.832**	0.000
27	يتمتع الموظفون داخل الشركة بقدرة كبيرة على التركيز على غاياتها.	0.845**	0.000
28	يقبل الموظفون التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم.	0.869**	0.000
29	يملك الموظفون القدرة على التفكير الإبداعي في العمل.	0.889**	0.000
30	يدرك الموظفون متطلبات عملهم جيدا.	0.821**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم(08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.821 و 0.889) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	تملك الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات.	0.818**	0.000
32	يساعد الهيكل التنظيمي على انتقال المعلومات بكل يسر.	0.883**	0.000
33	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط.	0.873**	0.000
34	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي.	0.882**	0.000

0.000	**0.889	تحرص إدارة الشركة على تقوية العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في الشركة.	35
-------	---------	--	----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.818 و 0.889) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الهيكل التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستراتيجية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستراتيجية:

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
36	تملك الشركة رؤية مستقبلية واضحة.	**0.676	0.000
37	تنطلق استراتيجية الشركة من واقع التحديات التي تواجهها.	**0.751	0.000
38	توفر الشركة المناخ المناسب لتطبيق استراتيجيتها.	**0.864	0.000
39	تتمحور القرارات الاستراتيجية لشركة حول احداث تغييرات مستمرة.	**0.792	0.000
40	تضع الشركة استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف المفاجئة.	**0.686	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاستراتيجية الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.676 و 0.864) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الاستراتيجية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
41	تنسجم ثقافة الشركة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.	**0.796	0.000
42	تعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفون.	**0.877	0.000
43	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.	**0.902	0.000
44	تمنح ثقافة الشركة الاستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.	**0.820	0.000
45	تشجع ثقافة الشركة المنافسة بين الموظفين لدفعهم نحو الأفضل.	**0.878	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم(11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.796 و 0.920) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لأبعاد التميز التنظيمي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التميز التنظيمي:

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لأبعاد التميز التنظيمي

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الموارد البشرية	**0.711	0.000
02	الهيكل التنظيمي	**0.827	0.000
03	الاستراتيجية	**0.889	0.000
04	الثقافة التنظيمية	**0.726	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التميز التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.711 و 0.889) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه، ويتم تقدير ثبات الاستبيان اعتمادا على مقياس ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): مقياس ألفا كرونباخ

التقرير	الفئة
ضعيف	أقل من 60%
مقبول	من 60% إلى 70%
جيد	من 70% إلى 80%
ممتاز	من 80% فما فوق

Uma Sekaran, Reserch Methods For Business a Skill Approach, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004, P: 331.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول

الموالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

يبين الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم(14): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الثبات	درجة الثبات
القدرات الجوهرية	الموارد	05-01	0.816	ممتازة
	الاتصال	10-06	0.884	ممتازة
	العمل الجماعي	15-11	0.876	ممتازة
	تمكين العاملين	20-16	0.836	ممتازة
	اتخاذ القرار	25-21	0.861	ممتازة
الثبات الكلي للقدرات الجوهرية				
التميز التنظيمي	الموارد البشرية	30-26	0.905	ممتازة
	الهيكل التنظيمي	35-31	0.919	ممتازة
	الاستراتيجية	40-36	0.806	ممتازة
	الثقافة التنظيمية	45-41	0.907	ممتازة

ممتازة	0.928	45-26	الثبات الكلي للتميز التنظيمي
ممتازة	0.953	45-01	الثبات الكلي للدراسة

المصدر: من عداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد القدرات الجوهرية أغلبها مرتفعة حيث تراوحت ما بين القيمتين (0.816 و 0.884) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد القدرات الجوهرية بلغت قيمته 0.924 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في التميز التنظيمي فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد التميز التنظيمي بين القيمتين (0.806 و 0.919) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد التميز التنظيمي بلغ 0.928 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة.

كما نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للدراسة بلغ 0.953 وهو معامل ثبات ممتاز، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلاً للتوزيع.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences) و الذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم برنامج (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة.¹

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

أولاً-المدى: من أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت نستخرج طول الفئة لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى الذي يعبر عن الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة²، أي (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس (1) وذلك لتحديد قيمة الحد الأعلى (1.80=0.08+1)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح بالجدول التالي:

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 67.

² أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص: 63.

الجدول رقم (15): فئات مقياس "ليكرت" Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الأوزان	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-01]	غير موافق بشدة	01	منخفض جدا
الثانية	[2.60-1.80]	غير موافق	02	منخفض
الثالثة	[3.40-2.60]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4.20-3.40]	موافق	04	مرتفع
الخامسة	[05-4.20]	موافق بشدة	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس "ليكرت" Likert الخماسي.

ثانيا-معامل الارتباط "بيرسون" Pearson: حيث يوضح معامل بيرسون العلاقة بين المتغيرات¹، واستخدام هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه.

الجدول رقم (16): القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون r
علاقة عكسية تامة	$r=-1$
علاقة عكسية	$-1 < r < 0$
لا توجد علاقة	$r=0$
علاقة طردية	$0 < r < 1$
علاقة طردية تامة	$r=1$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، بدون طبعة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 359.

ثالثا-معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Chronbakh: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق.²

رابعا-التكرارات والنسب المئوية: تعبر التكرارات عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات

¹ سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، دون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص: 295.

² محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 298.

بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.¹

خامسا-المتوسط الحسابي: هو عبارة عن القيمة التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة المجموع الكلي للقيم على عددها ويعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية ملائمة في التوزيع المعتدل.²

والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة.

سادسا-الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث من الاستبيان عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على عبارة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا واقتربت من الصفر، ويحسب بالعلاقة التالية:³

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

سابعا-معامل الالتواء والتفلطح: يشير الالتواء إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء باتجاه اليمين يقال عنه توزيع موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان الوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يدعى بالتوزيع سالب الالتواء، وهو الحالة التي يقل فيها الوسط الحسابي عن الوسيط، ويعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس التماثل والالتواء ويرمز له بالرمز (SK):⁴

$$sk = \frac{3(\bar{x} - m d)}{s}$$

أما بالنسبة للتفلطح فهو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري، قد يكون هذا المنحنى منبسط (عندما يتركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى ويقل بالقرب من المنتصف)، أو مدبب (عندما يتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى ويقل في طرفيه)،

¹ ربحي مصطفى عريان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص: 159.

² محمد حسين محمد رشيد، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها بواسطة spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 91.

³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحميل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً باستخدام spss)، الطبعة الأولى، دار الشرق، الأردن، 2007، ص: 255.

⁴ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

وربما يكون المنحنى معتدل¹، وقد تم حساب قيم معاملات الالتواء والتقلطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثامنا- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القدرات الجوهرية في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي.²

تاسعا- اختبار t للعينتين المستقلتين (Independent-simple T-Test): هو فحص فرضية متعلقة بمساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين، وله شكلان الأول في حالة افتراض أن تباين العينتين متساوي والثاني في حالة افتراض أن تباين العينتين غير متساوي³، واستخدم هذا الاختبار في دراستنا لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.

عاشرا- اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد (One Way Anova): لاختبار إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الحادي عشر- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: يتم استخدامها للتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عند استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

الثاني عشر- معامل Durbin-Watson: يستعمل هذا المعامل للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار الخطي، والذي يجب أن يكون أقل من 2.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة التي تضمنها الاستبيان ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة الوظيفية.

¹ عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 112.

² صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 435.

³ محمد بلال الزغبى، بلال الطلافحة، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

أولاً-الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72.70%	40	ذكر
27.30%	15	أنثى
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور بـ72.70% بينما نسبة الإناث قدرت بـ27.30%، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالمديرية، والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

ثانياً-العمر: يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
16.40%	9	أقل من 25 سنة
16.40%	9	من 25 إلى أقل من 35 سنة
43.60%	24	من 35 إلى أقل من 45 سنة
23.60%	13	45 سنة فما فوق
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن تباين في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية كانت من فئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 24 فرد بنسبة 43.60%، وتليها فئة (45 سنة فما فوق) أي ما يعادل 13 فرد بنسبة 23.60%، بينما فئة (أقل من 25 سنة) وفئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) متساويتان حيث بلغ عدد أفراد كل منهما 9 أفراد بنسبة 16.40%، وهنا نلاحظ أن فئة التي يزيد عمرهم عن 35 سنة بلغت نسبة 67.20% وهذه النتيجة تعكس النضج الفكري والبدني الذي يمكن للمديرية أن تستفيد منه، كما يمكن إرجاعه أيضاً إلى أن المديرية حريصة على الاحتفاظ بمواردها البشرية.

ثالثاً-المستوى العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
29.10%	16	ثانوي فأقل
18.20%	10	تكوين متخصص
52.70%	29	جامعي
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي المبين أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 29 فرد بنسبة 52.70%، لتأتي بعدها مستوى ثانوي فأقل حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة 29.10%، وفي الأخير نجد مستوى تكوين متخصص حيث بلغ عددهم 10 أفراد بما نسبته 18.20%، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن طبيعة نشاط محل المديرية يحتاج إلى أفراد ذوي مستوى تعليمي جيد.

رابعاً-الخبرة الوظيفية: يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الوظيفية
34.50%	19	أقل من 5 سنوات
18.20%	10	من 5 إلى 10 سنوات
34.50%	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.70%	7	15 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال توزيع أفراد حسب الخبرة الوظيفية في الجدول المبين أعلاه أن فئة الموظفين التي خبرتهم أقل من 5 سنوات تتساوى مع فئة الموظفين التي خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 السنة والتي بلغ عددهم 19 موظف بنسبة 34.50%، وتليهم فئة الموظفين التي خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة والتي بلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 18.20%، وفي الأخير فئة الموظفين التي خبرتهم من 15 سنة فأكثر وقد قدرت ب 7 موظفين بنسبة 12.70%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل عبارة وبعد من متغيرات الدراسة الواردة في استبانة الدراسة.

أولاً-النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) في

من أجل التعرف على مستوى القدرات الجوهرية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-ينبغي أولاً معرفة واقع الأبعاد المكونة له (الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرار) وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القدرات الجوهرية

الترتيب	أبعاد القدرات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	الموارد	3.50	0.53	1	مرتفعة
02	الاتصال	3.46	0.58	2	مرتفعة
03	العمل الجماعي	3.44	0.57	3	مرتفعة
04	تمكين العاملين	3.25	0.59	4	متوسطة
05	اتخاذ القرار	3.14	0.66	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.36	0.44	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم(21) يتبين أن مستوى القدرات الجوهرية من جهة نظر الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-جاء بدرجة تقدير متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.36) وهو ينتمي إلى الفئة [2.60-3.40].

كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.44) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (21) يمكن أيضاً ترتيب أبعاد القدرات الجوهرية ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد "الموارد" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.50).
- جاء بعد "الاتصال" في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.46).
- جاء بعد "العمل الجماعي" في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.44).
- جاء بعد "تمكين العاملين" في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.25).

- جاء بعد "اتخاذ القرار" في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.14).

وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الموظفين حول كل بعد من القدرات الجوهرية ومؤشراته:

1- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الموارد من القدرات الجوهرية:

لمعرفة واقع الموارد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الموارد"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	تمتلك الشركة الموارد البشرية متميزة تساهم بصورة أساسية في تحسين الخدمات المقدمة.	3.60	0.63	1	مرتفعة
02	تستفيد الشركة من مواردها المادية (الآلات والمعدات والأدوات وغيرها) بطرق جيدة في أداء مهامها.	3.42	0.68	5	مرتفعة
03	تقوم الشركة بالتسيير العقلاني لمواردها المالية لضبط تسيير ميزانيتها.	3.49	0.74	4	مرتفعة
04	تتلاءم مهارات الموارد البشرية مع متطلبات العمل في الشركة.	3.53	0.69	2	مرتفعة
05	تتوفر الشركة على تكنولوجيات حديثة للاستجابة لحاجات زبائننا.	3.49	0.77	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.50	0.53	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (22) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده الموارد قد بلغ (3.5055) بانحراف معياري قدره (0.53)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.42 و3.60).

فقد كانت العبارة رقم (01) التي مضمونها "تمتلك الشركة الموارد البشرية متميزة تساهم بصورة أساسية في تحسين الخدمات المقدمة" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.60) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكيرت الخماسي، وقد كانت من أقل العبارات التي عرفت تشتتاً من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.63).

وقد كانت العبارة رقم (02) التي مضمونها "تستفيد الشركة من مواردها المادية (الألات والمعدات والأدوات وغيرها) بطرق جيدة في أداء مهامها" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.42) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتاً منخفضاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.68).

من خلال ما سبق يتضح أن المديرية تولي اهتماماً مرتفعاً بهذا البعد حيث أن الموظفين راضيين عن الموارد الموجودة في المديرية، حيث تمتلك الشركة موارد بشرية متميزة تساهم بصورة أساسية في تحسين الخدمات المقدمة كما تستفيد الشركة من مواردها المادية بطرق جيدة لأداء مهامها، وتتوفر الشركة على تكنولوجيات حديثة تساعدها في الاستجابة لحاجات زبائنهم.

2- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الاتصال من القدرات الجوهرية:

لمعرفة واقع الاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد "الاتصال"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
06	يساعد النظام المعلوماتي للشركة في نشر المعلومات بسهولة.	3.65	0.67	1	مرتفعة
07	تتشارك إدارة الشركة المعلومات مع الموظفين.	3.56	0.60	2	مرتفعة
08	تحرص إدارة الشركة على توفير وسائل الاتصال الفعالة.	3.31	0.74	5	متوسطة

مرتفعة	3	0.76	3.44	تشجع الإدارة موظفيها على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	09
متوسطة	4	0.72	3.32	يمكن للموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بسهولة.	10
مرتفعة	/	0.58	3.46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (23) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعد الاتصال قد بلغ (3.46) بانحراف معياري قدره (0.58)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.31 و3.65).

فقد كانت العبارة رقم (06) التي مضمونها "يساعد نظام المعلوماتي لشركة في نشر المعلومات بسهولة" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.65) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكيرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.67). وقد كانت العبارة رقم (08) التي مضمونها "تحرص إدارة الشركة على توفير وسائل الاتصال الفعالة." صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.31) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.74).

من خلال ما سبق يمكن القول ان المديرية تولي اهتماما مرتفعا بهذا البعد حيث ان الموظفين راضين عن نمط الاتصال السائد في المديرية، فعلى الرغم من أن نظام المعلوماتي للمديرية يساعد في نشر المعلومات بسهولة، إلا أن الإدارة لا تحرص على توفير وسائل الاتصال الفعالة، إضافة إلى أنهم يجدون نقص في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بسهولة، وهذا يثبت ان نمط الاتصال المعتمد في المديرية يحتاج إلى تفعيل وتطوير من عدة جوانب.

3- وصف إجابات المبحوثين حول بعد العمل الجماعي من القدرات الجوهرية:

لمعرفة واقع العمل الجماعي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العمل الجماعي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
11	تعتمد الشركة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.	3.58	0.68	1	مرتفعة
12	يملك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات.	3.29	0.71	5	متوسطة
13	تحرص إدارة الشركة على تكوين فريق عمل ذات كفاءات متباينة التكامل.	3.47	0.66	2	مرتفعة
14	يسود الشركة جو من الاعتماد المتبادل لدعم عملية التشارك المعرفي.	3.44	0.69	3	مرتفعة
15	يتشارك الموظفون معارفهم الجديدة بحماسة لتحسين العمل الجماعي.	3.40	0.74	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.44	0.57	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (24) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده العمل الجماعي قد بلغ (3.44) بانحراف معياري قدره (0.57)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.29 و3.58).

فقد كانت العبارة رقم (11) التي مضمونها "تعتمد الشركة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.58) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.68).

وقد كانت العبارة رقم (12) التي مضمونها "يملك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.29) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي،

كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتاً منخفضاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.71).

من خلال ما سبق يتضح أن المديرية تولي اهتماماً مرتفعاً بهذا البعد حيث أن الموظفين راضيين عن العمل الجماعي داخل المديرية، حيث تحرص إدارة المديرية على تكوين فريق عمل ذات كفاءات متباينة التكامل، كما يسودها جو من الاعتماد المتبادل لدعم عملية التشارك المعرفي، كما تبين عدم امتلاك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات.

4- وصف إجابات المبحوثين حول بعد تمكين العاملين من القدرات الجوهرية:

لمعرفة واقع تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد "تمكين العاملين"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
16	يملك الموظفون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	3.29	0.87	2	متوسطة
17	تولي الشركة اهتماماً بالأفكار التي يقترحها الموظفون لحل مشاكل العمل.	3.15	0.85	5	متوسطة
18	يحظى الموظفون بالتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	3.24	0.72	3	متوسطة
19	تسطر الشركة برامج تدريبية خاصة بالموظفين الجدد قبل البدء في العمل.	3.38	0.65	1	متوسطة
20	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	3.20	0.70	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.25	0.59	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (25) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده تمكين العاملين قد بلغ (3.25) بانحراف معياري قدره (0.59)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.38 و3.15).

فقد كانت العبارة رقم (19) التي مضمونها " تسطر الشركة برامج تدريبية خاصة بالموظفين الجدد قبل البدء في العمل." صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.38) ودرجة تقدير متوسطة على سلم لكيرت الخماسي، وقد عرفت تشتتاً منخفضاً من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.65).

وقد كانت العبارة رقم (17) التي مضمونها " تولي الشركة اهتماماً بالأفكار التي يقترحها الموظفون لحل مشاكل العمل" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.15) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات تشتتاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.85).

من خلال ما سبق يتضح ان موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على كل عبارات هذا البعد، إذ يعتبر الموظفون أن تمكين العاملين في المديرية ملائم بدرجة متوسطة وتعكس عدم امتلاك الموظفين صلاحية إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع عدم الحصول على التقدير الكافي على المجهودات المبذولة، ونقص في البرامج التدريبية الخاصة بالموظفين الجدد.

5- اتخاذ القرار:

لمعرفة واقع اتخاذ القرار في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اتخاذ القرار"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
21	تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الآراء المقدمة إليها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات.	3.14	0.85	5	متوسطة
22	يتم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة (خبير أو مدقق خارجي).	3.94	0.97	1	مرتفعة

متوسطة	2	0.74	3.22	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.	23
متوسطة	3	0.78	3.20	تعمل الإدارة على تشخيص شامل للمشكلة قبل اتخاذ القرار.	24
متوسطة	4	0.77	3.18	يحرص الموظفون على المشاركة في اتخاذ القرارات بفعالية.	25
متوسطة	/	0.66	3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (26) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعث اتخاذ القرار قد بلغ (3.14) بانحراف معياري قدره (0.66)، ودرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.14 و3.94).

فقد كانت العبارة رقم (22) التي مضمونها " يتم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة (خبير أو مدقق خارجي)." صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.94) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكيرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات تشتتاً من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.97).

وقد كانت العبارة رقم (21) التي مضمونها " تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الآراء المقدمة إليها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.14) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتاً مرتفعاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.85).

من خلال ما سبق يمكن القول ان المديرية تولي اهتماماً متوسطاً لاتخاذ القرار، حيث يتم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ القرارات الحساسة، كما أن إدارة الشركة تأخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة إليها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات وتتخذها في الوقت المناسب ولكن كان ذلك بدرجة متوسطة، كما ان المشاركة في اتخاذ القرارات غير سائد بشكل كبير في المديرية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل:

من أجل التعرف على مستوى التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	الموارد البشرية	3.54	0.66	2	مرتفعة
02	الهيكل التنظيمي	3.42	0.61	3	مرتفعة
03	الاستراتيجية	3.58	0.49	1	مرتفعة
04	الثقافة التنظيمية	3.29	0.60	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.46	0.46	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن إيجابية التميز التنظيمي ومستوى جودته من جهة نظر الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-جاء بدرجة تقدير متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.46) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-5] مما يدل على أن استجابة الموظفين لمحور التميز التنظيمي بالمديرية كانت بدرجة مرتفعة على مجمل عبارات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.46) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (27) يمكن أيضاً ترتيب أبعاد التميز التنظيمي ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد "الاستراتيجية" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.58).
 - جاء بعد "الموارد البشرية" في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.54).
 - جاء بعد "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.42).
 - جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.29).
- وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الموظفين حول كل بعد من التميز التنظيمي ومؤشراته:
- 1- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الموارد البشرية من التميز التنظيمي:

لمعرفة واقع الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الموارد البشرية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
26	يملك الموظفون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية.	3.60	0.71	1	مرتفعة
27	يتمتع الموظفون داخل الشركة بقدرة كبيرة على التركيز على غاياتها.	3.42	0.83	5	مرتفعة
28	يقبل الموظفون التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم.	3.54	0.79	4	مرتفعة
29	يملك الموظفون القدرة على التفكير الإبداعي في العمل.	3.56	0.81	3	مرتفعة
30	يدرك الموظفون متطلبات عملهم جيدا.	3.60	0.76	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.54	0.66	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (28) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعد الموارد البشرية قد بلغ (3.54) بانحراف معياري قدره (0.66)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.60 و3.42).

فقد كانت العبارة رقم (26) التي مضمونها " يملك الموظفون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية." صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.60) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.71).

وقد كانت العبارة رقم (27) التي مضمونها " يتمتع الموظفون داخل الشركة بقدرة كبيرة على التركيز على غاياتها" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.42) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتا من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (0.83).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن قول ان جميع أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات هذا البعد بالمديرية، حيث يمتلك الموظفون كفاءات وقدرات كبيرة على التركيز والتفكير الإبداعي في العمل، كما يدرك الموظفون متطلبات عملهم جيداً، وهذا ما يفسر امتلاك المديرية لموارد بشرية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة.

2- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الهيكل التنظيمي من التميز التنظيمي:

لمعرفة واقع الهيكل التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الهيكل التنظيمي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
31	تملك الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات.	3.40	0.68	3	مرتفعة
32	يساعد الهيكل التنظيمي على انتقال المعلومات بكل يسر.	3.36	0.70	4	مرتفعة
33	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط.	3.53	0.66	1	مرتفعة
34	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي.	3.47	0.74	2	مرتفعة
35	تحرص إدارة الشركة على تقوية العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في الشركة.	3.34	0.70	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.42	0.61	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (29) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعد الهيكل التنظيمي قد بلغ (3.42) بانحراف معياري قدره(0.61)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.34و3.53).

فقد كانت العبارة رقم (33) التي مضمونها " يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.53) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.66).

وقد كانت العبارة رقم (35) التي مضمونها " تحرص إدارة الشركة على تقوية العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في الشركة" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.34) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.70).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن قول ان جميع أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات هذا البعد بالمديرية، حيث يعكس حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بالمديرية، حيث تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات، كما انه يساعد على انتقال المعلومات بكل يسر وتفويض السلطة بشكل بسيط وأيضا يشجع على العمل الجماعي.

3- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الاستراتيجية من التميز التنظيمي:

لمعرفة واقع الاستراتيجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الاستراتيجية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
36	تملك الشركة رؤية مستقبلية واضحة.	3.47	0.69	5	مرتفعة
37	تنطلق استراتيجية الشركة من واقع التحديات التي تواجهها.	3.65	0.67	2	مرتفعة
38	توفر الشركة المناخ المناسب لتطبيق استراتيجيتها.	3.50	0.69	4	مرتفعة
39	تتمحور القرارات الاستراتيجية لشركة حول احداث تغيرات مستمرة.	3.65	0.55	1	مرتفعة
40	تضع الشركة استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف المفاجئة.	3.60	0.65	3	مرتفعة

مرتفعة	/	0.49	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
--------	---	------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (30) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده الاستراتيجية قد بلغ (3.58) بانحراف معياري قدره (0.49)، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.65 و3.47).

فقد كانت العبارة رقم (39) التي مضمونها " تتمحور القرارات الاستراتيجية لشركة حول احداث تغييرات مستمرة" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.65) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكيرت الخماسي، وقد عرفت تشتتاً منخفضاً من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.55).

وقد كانت العبارة رقم (12) التي مضمونها "يملك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.47) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتاً منخفضاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.69).

من التحليل السابق يتضح ان موافقة افراد العينة بدرجة عالية على كل عبارات هذا البعد، إذ يعتبر الموظفين أن الاستراتيجية ملائمة بدرجة مرتفعة، حيث تمتلك المديرية رؤية مستقبلية واضحة كما توفر المناخ المناسب لتطبيق استراتيجيتها وتضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف المفاجئة.

4- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الثقافة التنظيمية من التميز التنظيمي:

لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الثقافة التنظيمية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
41	تنسجم ثقافة الشركة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.	3.34	0.61	2	متوسطة
42	تعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفون.	3.36	0.70	1	متوسطة

متوسطة	4	0.66	3.23	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.	43
متوسطة	3	0.74	3.29	تمنح ثقافة الشركة الاستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.	44
متوسطة	5	0.77	3.23	تشجع ثقافة الشركة المنافسة بين الموظفين لدفعهم نحو الأفضل.	45
متوسطة	/	0.60	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (31) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.29) بانحراف معياري قدره (0.60)، وبدرجة تقدير متوسط على مقياس لكيرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.36 و3.23).

فقد كانت العبارة رقم (42) التي مضمونها " تعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفون" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.36) ودرجة تقدير متوسطة على سلم لكيرت الخماسي، وقد عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.70).

وقد كانت العبارة رقم (45) التي مضمونها " تشجع ثقافة الشركة المنافسة بين الموظفين لدفعهم نحو الأفضل " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.23) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتا مرتفعا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.77).

من التحليل السابق يتضح ان موافقة افراد العينة بدرجة متوسطة على كل عبارات هذا البعد، إذ يعتبر الموظفون أن الثقافة التنظيمية ملائمة بدرجة متوسطة، حيث أن الشركة لا تولي الاهتمام الكبير لتعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين، وتوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية وأيضا تشجيع المنافسة بين الموظفين متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة ونموذج وفرضيات الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينها، وذلك

بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، لكن قبل استخدامه يجب التأكد أولاً من توفر كل الشروط الواجب توفرها لاستخدام هذا الاختبار والمتمثل في:¹

1- إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي: ويتم التأكد من هذا الشرط من خلال حساب معاملي الالتواء والتفلطح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(32): معاملي الالتواء والتفلطح

المعامل التفلطح	معامل الالتواء	البعد
0.822	-0.370	الموارد
-0.326	-0.555	الاتصال
0.488	-0.241	العمل الجماعي
-0.941	-0.314	تمكين العاملين
-1.112	-0.058	اتخاذ القرار
-0.055	-0.317	الموارد البشرية
0.351	-0.921	الهيكل التنظيمي
-0.652	-0.166	الاستراتيجية
0.634	-0.643	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين (-3) و(3)، وكذلك معامل التفلطح أقل من (7) إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، هذا حسب دراسة (Cao & Dowlatshahi) سنة 2005 إذ أكدت أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من (3) ومعامل التفلطح أقل من (7) فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.²

2- انعدام مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة: أي لا يكون هناك ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة: وسيتم التأكد من تحقق هذا الشرط من خلال حساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والموضح في الجدول التالي:

¹ محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص:454-456.

² Cao.Q, Dowlatshahi.s, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on Business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of operations management*, vol 23, 2005, P542.

الجدول رقم (33): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
الموارد	1.727	0.579
الاتصال	2.016	0.496
العمل الجماعي	2.663	0.376
تمكين العاملين	2.458	0.407
اتخاذ القرار	1.898	0.572

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (33) عدم وجود تداخل متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10 وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (Tolerance) أكبر من 0.10¹ وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

3- **استقلالية الخطأ:** هذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل باستخدام اختبار Durbin Watson حيث يجب أن تتراوح القيم المقبولة بين (0 و 4)، وكلما كانت قيمة 2 أو قريبة منها دل ذلك على استقلالية الخطأ، وهذا الشرط محقق حيث أن قيمة Durbin Watson بلغت 1.421 وهي محصورة بين (0 و 4) وقريبة من 2 كما هو موضح في الجدول رقم (34).

وسيتم في هذا الجدول توضيح نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الموارد	0.153	1.218	0.229
الاتصال	0.209	1.542	0.129
العمل الجماعي	0.365	2.341	0.023
تمكين العاملين	-0.153	-1.019	0.313
اتخاذ القرار	0.361	2.740	0.009
Durbin - Watson		1.421	
معامل الارتباط R		0.743	

¹ مقرّاش فوزية، فيروز مصلح الضمور، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة-صناعة الأدوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص: 341.

0.552	معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R ²)
12.083	قيمة (F) المحسوبة
0.000	مستوى الدلالة
التميز التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال جدول اختبار الفرضية يتضح ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في مستوى التميز التنظيمي، حيث تشير قيمة (F) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (12.083) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05).

وقد بلغ معامل التحديد للنموذج الانحدار ($R^2=0.552$) أي ان المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القدرات الجوهرية كمجموعة تفسر (55%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية والتي مفادها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-". ونقبل الفرضية البديلة، والتي نصها: وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-".

يبين الجدول السابق أثر أبعاد القدرات الجوهرية منفردة في التميز التنظيمي حيث بينت النتائج الدراسة ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الموارد في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، حيث: ($\alpha=0.229 \geq 0.05$ ، $Beta=0.153$)، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، حيث: ($\alpha=0.129 \geq 0.05$ ، $Beta=0.209$)، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمل الجماعي في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، حيث: ($\alpha=0.023 \leq 0.05$ ، $Beta=0.365$)، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تمكين العاملين في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، حيث: ($\alpha=0.313 \geq 0.05$ ، $Beta=-0.153$)، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد اتخاذ القرار في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، حيث: ($\alpha=0.009 \geq 0.05$ ، $Beta=0.361$)، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة.

❖ من خلال اختبار الفرضيات توصلنا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي وقد بينت الفرضيات الفرعية وجود أثر لبعدين من ابعاد القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي وهما (بعد العمل الجماعي وبعد اتخاذ القرار) في حين لم يكن هناك أثر دال إحصائياً لثلاثة ابعاد منها هي (بعد الموارد، بعد الاتصال، بعد تمكين العاملين).

✚ ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم طريقتين: تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين من أجل اختبار الفرضية الأولى حول الفروق في نظرة الموظفين اتجاه القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الجنس كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في نظرة المبحوثين للقدرات الجوهرية تغزى لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

أولاً-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample T-Test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول:

الجدول رقم (35): اختبار الفرق بين متوسطي الفئتين ذكور وإناث حول القدرات الجوهرية

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (Leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)		
				قيمة F	المعنوية	تباين المجتمعين	قيمة T	الدلالة
القدرات الجوهرية	ذكر	3.3420	0.47111	1.552	0.218	تساوي التباين	-0.431	0.668
	أنثى	3.4000	0.36127			عدم تساوي التباين	-0.486	0.630

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Lever) لتساوي التباين المجتمعين، قد بلغت (1.552) ومستوى المعنوية الموافق له هو (0.218)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي يمكن الحكم بتساوي المجتمعين في التباين، وبالتالي فإن قيمة اختبار (T-test) التي يتم الاعتماد عليها هي المقابلة لحالة تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (-0.431) ومستوى الدلالة الموافق لها هو (0.668)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0,05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

ثانيا-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

بما أن متغير العمر به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (One Way anova):

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات

الجوهرية باختلاف متغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.085	3	0.695	4.203	0.010
	داخل المجموعات	8.434	51	0.165		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قدرت ب(4.203) ومستوى الدلالة (0.010)، وهو دال إحصائياً لأن قيمته أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

ثالثا-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير المستوى العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

بما أن متغير المستوى العلمي به ثلاث فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (One Way anova):

الجدول رقم (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات الجوهرية باختلاف متغير المستوى العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى العلمي	بين المجموعات	0.650	2	0.325	1.713	0.190
	داخل المجموعات	9.869	52	0.190		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قدرت ب(1.713) ومستوى الدلالة (0.190)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير المستوى العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

رابعاً-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الخبرة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل." بما أن متغير الخبرة الوظيفية به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (One Way anova):

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه القدرات الجوهرية باختلاف متغير الخبرة الوظيفية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	1.193	3	0.398	2.174	0.102
	داخل المجموعات	9.327	51	0.183		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قدرت ب(2.174) ومستوى الدلالة (0.102)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير الخبرة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية جيجل."

خلاصة:

لقد تما في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحديد المنهج المتبع وحدود الدراسة، مع تحديد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين قوامها 55 موظف، ليتم بعدها عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول "القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي"، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفروق، وقد أشارت النتائج إلى وجود متوسط لجودة القدرات الجوهرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز من وجهة نظر الموظفين، في حين جاءت نتائج التميز التنظيمي بمستوى مرتفعة من جهة نظر الموظفين، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القدرات الجوهرية مجتمعة في التميز التنظيمي في المديرية، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة اتجاه القدرات الجوهرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في جبجل من ناحية الجنس والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع القدرات الجوهرية تغزى لمتغير العمر في المديرية.

الخاتمة

أصبح نجاح المنظمات في الوقت الحالي مرتبطا ارتباطا كبيرا بمدى توافر القدرات والمهارات و الموارد الجديدة داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التميز والتفوق على المنظمات الأخرى، مما يعود بالفائدة الكبيرة والأثار الإيجابية على مستوى المنظمة ومن اجل التفوق على اثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي، جاءت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل، والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات والأفكار المستقبلية للدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية:

حيث تم التوصل في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- ✓ تعبر القدرات الجوهرية عن الموارد والمهارات وقدرات المنظمة، التي تحقق لها الاستثمار الأمثل والتنسيق فيما بينها لتحقيق التفوق.
- ✓ تكمن أهمية القدرات الجوهرية في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله على الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة.
- ✓ توجد عدة أهداف مسطرة للقدرات الجوهرية تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ✓ تتمثل أهم أبعاد القدرات الجوهرية في دراستنا حسب اتفاق عام من قبل الباحثين في: الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرار.
- ✓ هناك عدة مراحل في إدارة القدرات الجوهرية تتمثل في: تخطيط القدرات، اكتساب وتقييم القدرات، تنمية القدرات.
- ✓ توجد معوقات تقف أمام الاستفادة من هذه القدرات بالشكل الأفضل من بينها صعوبة تحقيق التكامل والانسجام بين هذه القدرات المختلفة.
- ✓ إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافاتها في مكانتها حاضرا ومستقبلا بما يؤدي إلى خلق وإضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن.
- ✓ نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات، وحلها بطريقة علمية وعقلانية من اجل التوصل لأداء متميز.
- ✓ تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية.
- ✓ للقدرات الجوهرية دور مهم وفعال في عملية التميز التنظيمي، وذلك لجعل فعاليات المنظمة المبحوثة تأخذ طابع المنافسة والتفوق.

2. النتائج التطبيقية:

I. النتائج الخاصة بالمحور الأول (البيانات الشخصية والتنظيمية):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل تغلب عليها فئة الذكور بنسبة مئوية (72.70%) على حساب فئة الإناث التي بلغت نسبتها (27.30%) من عينة الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئات العمرية، أن أعلى فئة مثلت العينة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة وبلغت نسبتها (43.60%)، أما أقل فئة هي الموظفين الذين يتراوح أعمارهم ما بين أقل من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة حيث لهما نفس النسبة والتي بلغت (16,40%).
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل أغلبهم يتمتعون بمستوى تعليمي جيد.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن (34.50%) من الموظفين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (65.50%) تعود للموظفين ذوي أقدمية 5 سنوات فما فوق.

II. النتائج الخاصة بالمحور الثاني (القدرات الجوهرية):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين حول وجود قدرات جوهرية جيدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.36) وبانحراف معياري قدره (0.44)، لذا فالقدرات الجوهرية بحاجة إلى اهتمام أكثر وتحسين من قبل المديرية، وقد جاءت أبعاد القدرات الجوهرية بالترتيب كما يلي:
- ✓ حسب نتائج الدراسة فإن درجة الموافقة على كل من بعد الموارد والاتصال والعمل الجماعي كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على الترتيب (3.505، 3.458، 3.436)، في حين أظهرت النتائج درجة موافقة متوسطة على كل من بعد التمكين واتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على الترتيب (3.250، 3.138).

III. النتائج الخاصة بالمحور الثالث (التميز التنظيمي):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن توافر التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل جاء بدرجة مرتفعة وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.460) وانحراف معياري قدره (0.461) وبالتالي فالتميز التنظيمي كان بالمستوى المطلوب لدى الموظفين بالمديرية، وقد جاءت أبعاد التميز التنظيمي بالترتيب كما يلي:

✓ حسب نتائج الدراسة فإن درجة الموافقة كانت مرتفعة على كل من بعد الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على الترتيب (3.545، 3.421، 3.578)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الموافقة على بعد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بلغت (3.294).

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

✓ أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية في التمييز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة ابعاد للقدرات الجوهرية (الموارد، الاتصال، تمكين العاملين) في التمييز التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من ابعاد القدرات الجوهرية (العمل الجماعي، اتخاذ القرار) في التمييز التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه القدرات الجوهرية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ثانياً: الاقتراحات

1. الاقتراحات المتعلقة بمتغير القدرات الجوهرية:

✓ العمل على تحسين القدرات الجوهرية بمختلف أبعادها (الموارد، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، اتخاذ القرارات).

✓ ضرورة الاهتمام بتدعيم الاتصال وتفعيل جميع قنواته ضماناً لحسن سير العمل وسلامة وصول المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى العمل على توظيف تقنيات حديثة للرفع من جودة الخدمة المقدمة.

✓ تخفيض حدة البيروقراطية في عمل المديرية من خلال تمكين العاملين، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل.

✓ الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم كلما أمكن ذلك.

2. الاقتراحات المتعلقة بمتغير التمييز التنظيمي:

✓ تعزيز التمييز التنظيمي لدى الموظفين من خلال وضع أنظمة اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية، لما لها من أثر بالغ على عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل.

✓ العمل على منح ثقافة الشركة الاستقلالية للموظفين لتحقيق اهداف العمل وتشجيع المنافسة بين الموظفين لدفعهم نحو الأفضل.

ثالثا: أفاق الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وعلى مختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح أفاق الدراسة المتمثلة في:

- ✓ إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أو شركات أخرى من اجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة حول القدرات الجوهرية السائدة في القطاع العام والخاص.



قائمة المصادر
والمراجع

أولاً-المصادر والمراجع باللغة العربية:

(1) القرآن الكريم.

(2) الكتب:

1. احمد يوسف، دودين، إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
3. أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
4. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الرياسة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، بدون طبعة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
6. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بدون طبعة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. د/حسين أحد الطروانة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. د/قباري محمد إسماعيل، مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشئة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
9. ربحي مصطفى عميان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
10. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، الطبعة الأولى، دارالمنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
11. سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
12. صلاح الدين حسين الهيثي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

13. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام SPSS، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، بدون طبعة، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
16. غني دحام الزيايدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة الأولى، دار غيداء لنشر والتوزيع، العراق، 2014.
17. فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال _ الجزء الأول_، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
18. لحسن عبد الله باسيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى، لادار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. محمود احمد أبو سمرة، عبد الله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
21. محمد بلال الزغبی، عباس الطلاحفة، النظام الإحصائي SPSS، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
22. محمد محسن محمد رشيد، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والإحتمالات ومعالجتها بواسطة SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام وبرمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. موسى خليل، الإدارة المعاصرة لمبادئ الوظائف والممارسات، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
25. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

26. هشام حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار
الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

(3) المقالات:

1. أحمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمان لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، مصر، 2020.
2. النويقة، عطا الله بشير عبود، أثر تمكين فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2014.
3. توحى، حلا داغر أمين الملا، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 111، العراق، 2019.
4. جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، أحمد إسماعيل وعريقات أحمد يوسف، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق تمكين النفس للعاملين في المنظمات، مجلة جامعة الخليل للبحوث، العدد 8، 2013.
5. خالد أمير خان، سلوى السامراني، عبد الله، دور خصائص القدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة أربيل، مجلة البوليتكنيك، العدد 8، العراق، 2018.
6. راضي، جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 12، العراق، 2010.
7. سليمان، حنان حسين، التمكين الإداري المدرسي كأداة لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، مصر 2017.
8. عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، الأردن، 2016.
9. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسين، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الفردي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 1، العراق، 2008.
10. محمود أحمد أبو سمرة، عماد البرغوتي، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، القدس، 2008.

11. محفوظ حمدون الصواف، عبد الله يونس، تشخيص مدى توافر القدرات الجوهريّة، دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبيّة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة، المجلد 06، العدد 01، العراق، 2016.
 12. مقرّاش فوزيّة، فيروز مصلح الضمور، أثر المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات على الميزة التنافسيّة، دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال، مجلة العلوم الاقتصاديّة والتسيير وعلوم التجارة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018.
 13. م.د مظفر أحمد حسين، م.م أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهريّة في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، العراق، 2017.
- (4) الأطروحات والرسائل الجامعيّة:
1. أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانيّة في شركة السوناطراك البتروليّة، أطروحة دكتورا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
 2. ألاء بنت عبد الرحمان بن محمد بلحمر، مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامّة، دراسة تطبيقية على مستوى جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربيّة السعوديّة، 2016.
 3. أية حمي كهيّنة، دور الاتصال وفعاليّته في تسيير المؤسّسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل درجة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2013/2012.
 4. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجيّة في الأداء المتميز، دراسة ميدانيّة لآراء المدراء لشركة الاتصالات العراقيّة، مذكرة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2017.
 5. برهان أحمد أدهام، الدور المعدل للقيادة الإبداعيّة في العلاقة بين إدارة الموارد البشريّة الخضراء والقدرات الجوهريّة، دراسة حالة شركة غاز الشمال العراقيّة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان لعلوم التكنولوجيا، العراق، 2021.
 6. بوروبة فهيمّة، دور تسيير المهارات الإستراتيجيّة في تميز المؤسّسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسّسات، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019.

7. د /زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، مذكرة لنيل درجة شهادة الماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2018.
8. د/سرمد حمزة الشمري، التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العالمية للصناعات الجلدية، إدارة الإمدادات واللوجيستيك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2012.
9. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة بنك الخرطوم، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019.
10. شرع وسام، أثر تمكين العاملين على التميز التنظيمي، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2019/2018.
11. صياحي لخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة حول مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، برج بوعريريج، الجزائر، 2019.
12. صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيبر، بسكرة، الجزائر، 2015.
13. نورة عبد الله، دور إدارة الكفاءة الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
14. نور بنت فؤاد المنشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إسكان الطالبات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/ 2017.
- (5) المؤتمرات والملتقيات:
1. عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
- (6) المعاجم:

(7) المواقع الإلكترونية:

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

(1) الكتب:

1. Carlos, MF, miguel, LG: **human capital as a source for sustained competitive advantage in SMES; a core competencies approach**, seria management.
2. SL, nimsith, MHA. Munas and FHA, **shibly: study on impactage special refence with islamic financial institution in srilanka**, first international sgmposun, FIA, SEUSL, 2014.
3. Thompson, arthur, A& strick land, Aj " **statigic competemse succers towards amodel of the competent seven compet ENT organijation**, [http: www. thansonar ning.com](http://www.thansonar.ning.com), UKI, 2000.

(2) المقالات:

1. Cao Q, Dowlatsahis, **the impact of alignnent beween virtual enleprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal, of operations management, vol 23, 2005.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان: "أثر القدرات الجوهرية في التميز التنظيمي"

نتشرف بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-جيجل"

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية من شأنه أن يسهم في الوصول الى نتائج علمية وكذا الوصول إلى أهداف الدراسة، كما نحيطكم علما بأن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. أرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختياركم. وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

وشكرا لحسن تعاونكم

الأستاذ المشرف:

د/ محمد عبد اللوش

إعداد الطالبتين:

- رانيا بوطكوك

- خليدة بولال

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية

1. الجنس

أنثى

ذكر

2. العمر

من 25 إلى أقل من 35 سنة

أقل من 25 سنة

45 سنة فما فوق

من 35 إلى أقل من 45 سنة

3. المستوى العلمي

تكوين متخصص

ثانوي فأقل

جامعي

4. الخبرة الوظيفية

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

المحور الثاني: قياس القدرات الجوهرية:

القدرات الجوهرية هي مجموعة من المهارات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل الموارد والقابليات، والتكيف البيئية الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموارد						
1	تمتلك الشركة الموارد البشرية متميزة تساهم بصورة أساسية في تحسين الخدمات المقدمة.					
2	تستفيد الشركة من مواردها المادية (الآلات والمعدات والأدوات وغيرها) بطرق جيدة في أداء مهامها.					
3	تقوم الشركة بالتسيير العقلاني لمواردها المالية لضبط تسيير ميزانيتها.					
4	تتلاءم مهارات الموارد البشرية مع متطلبات العمل في الشركة.					
5	تتوفر الشركة على تكنولوجيات حديثة للاستجابة لحاجات زبائننا.					
الاتصال						
6	يساعد النظام المعلوماتي للشركة في نشر المعلومات بسهولة.					
7	تتشارك إدارة الشركة المعلومات مع الموظفين.					
8	تحرص إدارة الشركة على توفير وسائل الاتصال الفعالة.					
9	تشجع الإدارة موظفيها على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.					
10	يمكن للموظفين الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بسهولة.					
العمل الجماعي						
11	تعتمد الشركة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.					

					12	يمتلك أعضاء الفريق في الشركة استقلالية عالية في اتخاذ القرارات.
					13	تحرص إدارة الشركة على تكوين فريق عمل ذات كفاءات متباينة التكامل.
					14	يسود الشركة جو من الاعتماد المتبادل لدعم عملية التشارك المعرفي.
					15	يتشارك الموظفون معارفهم الجديدة بحماسة لتحسين العمل الجماعي.
تمكين العاملين						
					16	يمتلك الموظفون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
					17	تولي الشركة اهتماما بالأفكار التي يقترحها الموظفون لحل مشاكل العمل.
					18	يحظى الموظفون بالتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.
					19	تسطر الشركة برامج تدريبية خاصة بالموظفين الجدد قبل البدء في العمل.
					20	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.
اتخاذ القرار						
					21	تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الآراء المقدمة إليها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات.
					22	يتم الاستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة (خبير أو مدقق خارجي).
					23	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
					24	تعمل الإدارة على تشخيص شامل للمشكلة قبل اتخاذ القرار.
					25	يحرص الموظفون على المشاركة في اتخاذ القرارات بفعالية.

المحور الثالث: قياس التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو نظام اداري مستمر لإنجاز اهداف المنظمة، استراتيجياتها، عملياتها، والتي من خلالها يصل الفرد الى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموارد البشرية						
26	يملك الموظفون الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية.					
27	يتمتع الموظفون داخل الشركة بقدرة كبيرة على التركيز على غاياتها.					
28	يقبل الموظفون التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليهم.					
29	يملك الموظفون القدرة على التفكير الإبداعي في العمل.					
30	يدرك الموظفون متطلبات عملهم جيدا.					
الهيكل التنظيمي						
31	تملك الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات.					
32	يساعد الهيكل التنظيمي على انتقال المعلومات بكل يسر.					
33	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض السلطة بشكل بسيط.					
34	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدل العمل الفردي.					
35	تحرص إدارة الشركة على تقوية العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية في الشركة.					
الاستراتيجية						
36	تملك الشركة رؤية مستقبلية واضحة.					

					37	تتطلب استراتيجية الشركة من واقع التحديات التي تواجهها.
					38	توفر الشركة المناخ المناسب لتطبيق استراتيجيتها.
					39	تتمحور القرارات الاستراتيجية لشركة حول احداث تغييرات مستمرة.
					40	تضع الشركة استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف المفاجئة.
الثقافة التنظيمية						
					41	تتسجم ثقافة الشركة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.
					42	تعزز الشركة ثقافة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفون.
					43	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.
					44	تمنح ثقافة الشركة الاستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.
					45	تشجع ثقافة الشركة المنافسة بين الموظفين لدفعهم نحو الأفضل.

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	اسم ولقب الأستاذ المحكم
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
	مقراش فوزية
	عزيزي وداد
	برحال عبد الوهاب

الملحق رقم(03): معامل الثبات ألفا كرونباخ:

بعد الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	5

بعد الموارد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	5

بعد تمكين العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	5

بعد العمل الجماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	5

بعد اتخاذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	5

بعد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.919	5

بعد الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	5

بعد الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	5

بعد الاستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	5

محور التميز التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	21

محور القدرات الجوهرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.930	26

ألفا كرونباخ الكلي للدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.953	47

الملحق رقم (04): الخصائص الديمغرافية والوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	72.7	72.7	72.7
	أنثى	15	27.3	27.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	9	16.4	16.4	16.4
	سنة 35 من أقل إلى 25 من	9	16.4	16.4	32.7
	سنة 45 من أقل إلى 35 من	24	43.6	43.6	76.4
	فوق فما سنة 45	13	23.6	23.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العلمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	16	29.1	29.1	29.1
	متخصص تكوين	10	18.2	18.2	47.3
	جامعي	29	52.7	52.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

الوظيفية_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	19	34.5	34.5	34.5
	سنوات 10 إلى 5 من	10	18.2	18.2	52.7
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	19	34.5	34.5	87.3
	فأكثر سنة 15	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): عرض نتائج متغيرات عينة الدراسة:

Rapport

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	الموارد
Moyenne	3.6000	3.4182	3.4909	3.5273	3.4909	3.5055
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.62657	.68559	.74219	.69000	.76673	.53452

Rapport

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاتصال
Moyenne	3.6545	3.5636	3.3091	3.4364	3.3273	3.4582
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.67270	.60135	.74219	.76409	.72148	.58077

Rapport

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	العمل الجماعي
Moyenne	3.5818	3.2909	3.4727	3.4364	3.4000	3.4364
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.68559	.71162	.66261	.68755	.73535	0.56972

Rapport

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	تمكين العاملين
Moyenne	3.2909	3.1455	3.2364	3.3818	3.2000	3.2509
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.87502	.84805	.71915	.65237	.70448	.59407

Rapport

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	اتخاذ القرار
Moyenne	3.1455	2.9455	3.2182	3.2000	3.1818	3.1382
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.84805	.97026	.73764	.77936	.77198	.66206

Rapport

	الموارد	الاتصال	العمل-الجماعي	تمكين-العاملين	اتخاذ-القرار	الجوهرية_القدرات
Moyenne	3.5055	3.4582	3.4364	3.2509	3.1382	3.3578
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.53452	.58077	.56972	.59407	.66206	.44137

Rapport

	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	بشرية_موارد
Moyenne	3.6000	3.4182	3.5455	3.5636	3.6000	3.5455
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.70972	.83202	.78924	.81112	.76012	.66495

Rapport

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	تنظيمي هيكل
Moyenne	3.4000	3.3636	3.5273	3.4727	3.3455	3.4218
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.68313	.70353	.66261	.74173	.69969	.60696

Rapport

	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	استراتيجية
Moyenne	3.4727	3.6545	3.5091	3.6545	3.6000	3.5782
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.69000	.67270	.69048	.55170	.65546	.49091

Rapport

	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	تنظيمية ثقافة
Moyenne	3.3455	3.3636	3.2364	3.2909	3.2364	3.2945
N	55	55	55	55	55	55
Ecart type	.61518	.70353	.66566	.73718	.76893	.59735

Rapport

	بشرية موارد	تنظيمي هيكل	استراتيجية	تنظيمية ثقافة	التنظيمي التميز
Moyenne	3.5455	3.4218	3.5782	3.2945	3.4600
N	55	55	55	55	55
Ecart type	.66495	.60696	.49091	.59735	.46112

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.743 ^a	.552	.506	.32394	1.421

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد, الاتصال, العاملين, تمكين العاملين, الموارد

b. Variable dépendante : التنظيمي التميز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.340	5	1.268	12.083	.000 ^b
	de Student	5.142	49	.105		
	Total	11.482	54			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), الموارد, الاتصال, العمل_الجماعي, تمكين_العاملين, اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1.003	.352		2.850	.006		
الموارد	.132	.108	.153	1.218	.229	.579	1.727
الاتصال	.166	.108	.209	1.542	.129	.496	2.016
العمل_الجماعي	.296	.126	.365	2.341	.023	.376	2.663
تمكين_العاملين	-.119-	.116	-.153-	-1.019-	.313	.407	2.458
اتخاذ_القرار	.251	.092	.361	2.740	.009	.527	1.898

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

Diagnostics de colinéarité^a

Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance					
			(Constante)	الموارد	الاتصال	الجماعي_الجماعي	تمكين_الجماعي	اتخاذ_القرار
1	5.920	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.037	12.680	.02	.07	.06	.00	.05	.27
3	.014	20.311	.53	.02	.29	.09	.03	.02
4	.014	20.665	.12	.03	.08	.08	.37	.42
5	.009	25.889	.33	.72	.02	.24	.00	.22
6	.006	30.671	.00	.16	.55	.59	.55	.07

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.6390	4.2025	3.4600	.34265	55
de Student	-.75893-	.76659	.00000	.30858	55
Valeur prévue standard	-2.396-	2.167	.000	1.000	55
Résidu standard	-2.343-	2.366	.000	.953	55

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

الجنس

Statistiques de
groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	40	3.3420	.47111	.07449
أنثى	15	3.4000	.36127	.09328

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.085	3	.695	4.203	.010
Intragroupes	8.434	51	.165		
Total	10.520	54			

المستوى-التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.650	2	.325	1.713	.190
Intragroupes	9.869	52	.190		
Total	10.520	54			

الخبرة-الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.193	3	.398	2.174	.102
Intragroupes	9.327	51	.183		
Total	10.520	54			