

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics , Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:
سمير شيبان

إعداد الطالبتين:
- لحول حنان
- مزواط شيماء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	ليليا بن منصور
مشرفا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	سمير شيبان
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	راضية عروف

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على سيدنا محمد خاتم

الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل " شيبان سمير " الذي أشرف علينا إعترافاً بجميله

على قبول مذكرتنا ولأنه لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته طيلة مدة إنجازها

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام "أعضاء لجنة المناقشة" على تفضلهم بقبول قراءة

ومناقشة هذا العمل المتواضع

وأخيراً نسأل الله تعالى أن يزيدنا فهماً صالحاً ويزقنا علماً نافعاً وأن يجعل أعمالنا

جميعاًصالحة وخالصة لوجهه الكريم، إنه على كل شيء قدير.

إهداء

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا

ماسلكنا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته

فالحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

اهدي ثمرة جهدي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلي

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة "أمي الغالية" حفظها الله

إلى النور الذي أنار دربي من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي "أبي العزيز" حفظه الله

إلى من أوصى رسول الله بهم "قططي الجميلة"

إلى صناع قوتي وإلى الشموع التي تنير لي دربي إخوتي "محمد وحافظ" حفظهم الله

إلى من تمنيت أن تشهد يوم تخرجي "جدتي رحمة الله عليها"

إلى رفيقة دربي وصديقتي "شيماء"

إلى كل أساتذتي الغاليين

إلى كل عائلتي وكل الأصدقاء والذي لم يتسع المقام لذكرهم والى كل من استحضرته أو لم تستحضره الذاكرة

في هذه المذكرة.

الحمد لله قولاً وعملاً، الحمد لله على التمام والإنجاز.

حنان





الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق ومعلم البشرية وبعد،

أهدي تخرجي إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي إلى الذي لا مثيل له

إلى من كان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم... أبي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من ساندت خطاي المتعثرة إلى رمز العطاء والمحبة

إلى أئمن ما أملك ... أمي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى إخوتي الأعمام فاتح وخولة وياسين حفظهم الله.

إلى صديقتي من تميزت بالوفاء والعطاء حنان حفظها الله.

أهدي تخرجي وفرحتي لكل روح شاركتني بدعائها و إلى أصدقائي كل باسمه.

شيماء

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي وذلك بإتخاذ مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بخنشلة كوجهة لدراستنا الميدانية .
ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان و توزيعها على أفراد العينة شملت 53 من موظفي مؤسسة سونلغاز، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Spss)، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة التشاركية والتميز بمؤسسة سونلغاز، وهذا يتم من خلال تكاثف جهود الأفراد وإشراك المورد البشري في كل مايتعلق بقضايا المؤسسة وعليه يمكن القول أن بلوغ التميز المؤسسي لا يمكن أن يكون بالصدفة ولا بالاعتماد على الجهود الفردية فقط بل هو عملية شاملة تستلزم خطط و إستراتيجيات من مختلف المستويات .
الكلمات المفتاحية : الإدارة التشاركية، التميز المؤسسي.

Summary :

This study aimed to identify the role of participatory management in achieving institutional excellence, by taking the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company in Khenchela as the focus of our field study.

To address the research problem, the descriptive-analytical approach was adopted. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was prepared and distributed to a sample of 53 employees from Sonelgaz. Based on the collected data, the information was analyzed and the hypotheses were tested using the SPSS software.

The study reached several findings, the most important of which is the existence of a strong positive statistically significant relationship at a significance level of 0.05 between participatory management and excellence at Sonelgaz,. This was evident through the collective efforts of individuals and the involvement of human resources in all matters related to the institution.

Accordingly, it can be concluded that achieving institutional excellence is neither a coincidence nor a result of individual efforts alone. Rather, it is a comprehensive process that requires plans and strategies at various levels.

Keywords: Participatory Management, Institutional Excellence.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: المقاربات النظرية حول الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي	
6	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة التشاركية
6	المطلب الأول: مفهوم الإدارة التشاركية
8	المطلب الثاني: أشكال ومبادئ الإدارة التشاركية
10	المطلب الثالث: معوقات الإدارة التشاركية
11	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي
11	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي
13	المطلب الثاني: مبادئ، متطلبات ونماذج التميز المؤسسي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
23	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز - خنشلة-	
28	المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-
28	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-
29	المطلب الثاني: ماهية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة -

31	المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-
32	المبحث الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة
32	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
32	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة الميدانية
32	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
35	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
35	المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
45	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
48	خلاصة الفصل
50	خاتمة عامة
55	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	01
33	محاور الاستبيان	02
34	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
34	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	04
34	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	05
35	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	06
35	وصف عينة الدراسة حسب العمر	07
36	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
37	وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
39-38	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الإدارة التشاركية)	10
42-41	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التميز المؤسسي)	11
44-43	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي)	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	الهيكمل التنظمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرياء والغاز - خنشلة-	01
35	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	02
35	تمثيل عينة الدراسة حسب العمر	03
36	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
37	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا ومستمرا في كل المجالات، لهذا يجب على المؤسسات أن تواكب هذا التطور حتى تعمل في بيئة إدارية صحيحة قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار، فمعظم هذه المؤسسات يعمل بشكل متداخل و متكامل لتحقيق الأهداف المرجوة .

هناك عدة أنماط وأساليب إدارية تحدد كيفية عمل كل مؤسسة فهناك النمط الإداري المركزي الذي تتركز فيه سلطة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهة مركزية محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية وهناك النمط اللامركزي الذي يسعى إلى التشارك مع آراء الموظفين في مختلف مستويات المؤسسة، فمهما اختلفت الأساليب الإدارية فإن الهدف يبقى واحدا وهو النجاح والاستمرارية، والمؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسات العالم تسعى جاهدة لتحقيق هذه النتيجة لذا نجدها تهتم بشعور الفرد واختيار الأسلوب الإداري الأفضل الذي يدفعه لإتقان عمله وتحقيق أداء جيد .

ولعل أبرز أسلوب من بين هذه الأساليب هو أسلوب الإدارة التشاركية الذي يمكن للمؤسسة من خلاله الاستفادة من معارف وقدرات مواردها البشرية بإشراكهم في إعداد الخطط ومساهمة الجميع بغض النظر عن مناصبهم في تنفيذ الأهداف بجدية، وفي نفس الوقت ربط أهداف الجماعة بأهداف المؤسسة مما يعزز الالتزام والفعالية ومنحهم الشعور بالانتماء وتعزيز قدرتهم على الابتكار والمساهمة الفعالة في تطوير أساليب العمل، فكلما شعر الموظفون بأهمية دورهم داخل المؤسسة زادت إنتاجيتهم وارتفع مستوى التزامهم بتحقيق التميز، بحكم أن التميز هو من الأهداف التي تسعى المؤسسات لبلوغها، يتحقق ذلك بالتخطيط والإعداد و تكاثف جهود الموظفين وتحمل الإدارة العليا مسؤولية تهيئة البيئة التنظيمية في استيعاب فكرة التميز وتحقيقه على أرض الواقع، وهذا يتطلب تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة للوصول إلى الابتكار وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

أولا : إشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة للكشف عن التميز المؤسسي كنتيجة والإدارة التشاركية كآلية وعليه يمكن طرح الإشكالية

التالية :

ما مدى مساهمة الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بخنشلة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بخنشلة؟
- ما واقع تطبيق التميز بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بخنشلة ؟
- كيف تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بخنشلة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة يمكن وضع بعض الفرضيات التي ستكون منطلق للدراسة وهي على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-.
- تحرص المؤسسة على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز.
- تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة- من خلال فتح قنوات إتصال للموظفين ليطرحوا افكارهم حول مختلف قضايا المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بناء على ما طرح في الإشكالية وفرضياتها إلى دراسة دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها :

— الإحاطة بالإطار النظري للإدارة التشاركية كأحد التوجهات الحديثة في ميدان التسيير والإدارة وأشكال تنفيذها داخل المؤسسة؛

- تسليط الضوء على التميز المؤسسي والمتطلبات الضرورية لأجل تحقيقه؛
- محاولة دراسة العلاقة بين الإدارة التشاركية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.
- محاولة معرفة واقع الإدارة التشاركية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز؛
- ذكر أهم المعوقات التي تقف أمام الإدارة التشاركية في اعتمادها للوصول للتميز المؤسسي؛

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه، وتكمن في ما يلي :

— الإدارة التشاركية أصبحت أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة من خلال منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، مما يساعد المؤسسة على سرعة العمل واتخاذ قرارات سليمة وجيدة وتحقيق أهدافها وضمان بقاءها وتطورها؛

- يكتسي موضوع التميز المؤسسي أهمية كبيرة في كونه الهدف المنشود من قبل جل المؤسسات العالمية والجزائرية؛
- أهمية تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحفيز الموظفين للعمل أكثر والمحافظة على نفس المكسب، والرفع من ولائهم واعتبار نجاح المؤسسة نجاحا شحصيا لهم؛
- إبراز واقع إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية في الاعتماد على الإدارة التشاركية لتحقيق التميز بالمؤسسة .

خامسا : المنهج المتبع في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تكوين الجانب النظري من حيث المفاهيم الخاصة بالمتغيرين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي، و المنهج التحليلي فيما يخص الفصل التطبيقي. حيث تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل أسلوب الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة محل الدراسة للوقوف على دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- وهذا مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

سادسا : صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة فيما يخص الجانب التطبيقي؛
- عدم استجابة بعض المعنيين من عينة الدراسة للملئ الاستبيان؛
- عدم الدقة في الإجابة عن الأسئلة من بعض الموظفين مما أدى إلى استبعاد بعض الاستمارات .

سابعا : هيكل الدراسة

تم معالجة موضوع دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي وللإجابة على الإشكالية الرئيسية و الإمام الشامل بالموضوع حرصنا على تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة عامة، تضمن الفصل الأول المقاربات النظرية حول الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإدارة التشاركية كمبحث أول، الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي كمبحث ثاني، في حين تم التطرق للدراسات السابقة كمبحث ثالث . في حين تم تخصيص الفصل الثاني للإطار التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول للإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-، في حين خصص المبحث الثاني لمنهجية ومجتمع الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

المقاربات النظرية حول

الإدارة التشاركية والتميز

المؤسسي

تمهيد الفصل :

تواجه العديد من مؤسسات العمل المختلفة تحديات كثيرة فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير وزيادة الضغوط على تلك المؤسسات، ولمواكبة هذه التغييرات المتسارعة أصبحت تسعى إلى خلق مزايا تنافسية تميزها عن باقي منافسيها، وبالتالي تلجأ هذه المؤسسات إلى تبني أسلوب الإدارة التشاركية الذي يعتبر العامل الأساسي للوصول إلى التميز، شرط إدراك وقناعة الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وتعميم ثقافة المشاركة بين الأفراد وأهميته الكبيرة بالتالي وصول المؤسسة إلى الريادة، وبحكم أن الإدارة التشاركية هي التي تقوم بإعطاء الفرصة لكل الأطراف في المؤسسة لإثبات مهاراتهم وقدراتهم في خلق كل ما هو جديد ومبتكر ويتوافق مع حاجة و دواعي المؤسسة إلى التميز.

ولتوضيح ذلك أكثر يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة التشاركية.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة التشاركية

يتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة التشاركية، حيث تم التطرق إلى أشكالها المختلفة التي تعكس مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، وضبط مختلف المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة التشاركية والتي تضمن نجاح تطبيقها في المؤسسات، ومع ذلك تواجه العديد من المعوقات التي قد تحد من فعاليتها وهو ما يتم تسليط الضوء عليه ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة التشاركية

نتطرق في هذا المطلب الى تعريف الإدارة التشاركية وما تتميز به من خصائص وذكر أهدافها .

الفرع الأول : تعريف الإدارة التشاركية

عرف مفهوم الإدارة التشاركية اهتماما كبيرا من الطرف العديد من الخبراء، نظرا لمساهمتها في تحقيق جميع الأهداف المسطرة للمنظمة، حيث تم تقديم العديد من التعاريف من طرف المختصين أهمها :

التعريف الأول: تعرف الإدارة التشاركية على أنها عبارة عن ممارسة يقوم بها الأفراد للمشاركة في عملية صنع القرار مما يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل ورفع مستوى الأداء لبلوغ الأهداف المنشودة.¹

التعريف الثاني: وتعرف أيضا على أنها أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.²

التعريف الثالث: وهي عبارة عن إجراء يتم الاتفاق فيه بين كل من الإدارة والموظفين في المؤسسة، بحيث يمكنهم اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤدي إلى منافع ملموسة لهم بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام.³

التعريف الرابع: وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار بالتالي اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يساهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات وحل المشاكل.⁴

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف الإدارة التشاركية على أنها ممارسة تتعلق بضرورة مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات وتمكينهم من تحمل المسؤولية وأعباء العمل مما يساهم في رفع الأداء التنظيمي للمؤسسة .

¹ برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد15، العدد1، جامعة البليدة2، الجزائر، 2022، ص <https://asjp.cerist.dz/en/article/186290>.2122

² طبياحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2011، ص63 .

³ بن داود أسية، عبد اللاوي صبيحة، دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد6، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022، ص <https://asjp.cerist.dz/en/article/191525>.917

⁴ أبو العلا ليلي، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص309.

الفرع الثاني : خصائص الإدارة التشاركية

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نذكر أهم الخصائص المميزة للإدارة التشاركية تتمثل في :¹
- تقاسم التسيير: بمعنى كل من الموظفين والإدارة لهم مهام يجب تأديتها من أجل تحسين مستوى العمل.
 - الشمولية: بمعنى تحسين جميع وظائف المؤسسة لرفع الأداء.
 - وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.
 - السعي نحو التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين الموظف وباقي مجموعات العمل .
 - التكامل بين أداء الأنشطة التي يتم تأديتها يوميا والرؤيا المستقبلية للمؤسسة.

الفرع الثالث : أهداف الإدارة التشاركية

- الإدارة التشاركية لها دور في نجاح و استمرارية المنظمة لأنها تسعى نحو تحقيق العديد من الأهداف أهمها :²
- تؤدي إلى تنمية مهارات الموظفين وحثهم على الإبداع والابتكار من خلال السعي لتجديد أفكارهم أثناء طلبهم للاستشارة وهي بذلك تتيح للعامل بأن يواجه المشاكل التي تعترض الإدارة.
 - تهدف إلى تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتقوي العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين فيها بينهم من جهة أخرى وهذا من خلال جعلهم يعملون في فرق.
 - الإدارة بالمشاركة كذلك توفر الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة للموظفين ويكونون على علم بأوضاع المؤسسة .
 - تساهم إلى حد كبير في تنمية قدراتهم و مهاراتهم من خلال استمرارية عملية التدريب والتكوين المستمر.
 - تنمية العلاقات الإنسانية يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، مما يدفع الأفراد للالتزام بالأهداف التي شاركوا في وضعها ويعتمد نجاح الإدارة التشاركية على عاملين رئيسيين:³
 - أولا رغبة الموظفين في تحمل مسؤولية المشاركة وثانيا توفر المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق المشاركة الفعالة.
 - كما يتطلب الأمر استعداد الإدارة لجعل مشاركة العاملين في الإدارة واقعا ملموسا من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من القرارات.
 - الإدارة بالمشاركة هي الحل الأفضل لمعظم المشكلات التي تواجهها الإدارة في علاقاتها بالعاملين⁴.

¹ طباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص64.

² برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 212.

³ سلاطبة بلقاسم، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص ص94-95.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 154.

المطلب الثاني : أشكال ومبادئ الإدارة التشاركية

نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة أشكال ومبادئ الإدارة التشاركية

الفرع الأول : أشكال الإدارة التشاركية

ويقصد بها الكيفية التي يشارك الموظفون بها في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، حيث أنها تتخذ العديد من الأشكال نذكر منها:¹

أ- المشاركة الإعلامية: يكون من حق الموظفين تلقي المعلومات وتقديم مقترحاتهم و التعبير عن آرائهم حول كل ما هو ذو أهمية داخل المؤسسة.

ب- المشاركة الاستشارية: ويقصد به أن تتشاور إدارة المؤسسة مع موظفيها في مختلف الظروف مثل ظروف العمل والسلامة والصحة، ولكن يعود اتخاذ القرار النهائي للإدارة العليا مع أخذ آراء الموظفين في الاعتبار و هذا يعني أن الأمر متروك للإدارة لقبول أو رفض المقترحات.

ج- المشاركة النقابية: في هذه المشاركة تلتزم إدارة المؤسسة أخلاقيا بتبني وتنفيذ قرارات واقتراحات الموظفين وبذلك يشارك الموظفين في اتخاذ القرار.

د- المشاركة الإدارية: في المشاركة الإدارية يكون مستوى تقاسم السلطة أعلى، و يمنح الموظفين الحرية في ممارسة السلطة الإدارية والرقابية.

هـ- المشاركة الحاسمة: وهي تعني أكبر مستوى من المشاركة، والتي تنطوي على المشاركة الكاملة في صنع القرار، وتفويض السلطة هو الحد الأقصى في هذه المرحلة.

الفرع الثاني : مبادئ الإدارة التشاركية

إن تنفيذ الإدارة التشاركية في المنظمة يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي سنتطرق إليها فيما يلي:²

1- تعبئة العاملين:

تركز الإدارة التشاركية على إشراك العاملين كأطراف رئيسية في تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة من خلال عملية متابعة مستمرة، كون حياة المؤسسة تتسم بالحركة والتجدد والتطور الدائم.

فإذا كان أحد أهداف الإدارة بالمشاركة هو تعزيز شعور الانتماء والتطوير الذاتي لدى العاملين يتعين على الإدارة توفير الظروف التي تعزز التواصل والاستماع للعاملين، بالإضافة إلى تشجيع التعاون والتبادل بينهم لتحقيق هذا الهدف. وبالتالي فإنها لا تسعى فقط إلى تحقيق إنجاز فردي، بل تهدف إلى تحقيق إنجاز ضمن مشروع جماعي مشترك.

¹عصري عبد الطرانة نجاة، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 3،

العدد 9، عمان، الأردن، 2022، ص ص 120-121. <https://www.hnjournal.net/ar/3-9-8/>

²طباخي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2- تطوير الموظفين:

يعتمد إنشاء بيئة عمل تعزز من التواصل والاستماع للآخرين، بالإضافة إلى التعاون وتبادل الأفكار، باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجازات فردية ضمن إطار مشروع جماعي. كما يستند أيضا إلى هياكل تدعم تطوير هذا السلوك الشخصي داخل المجموعة أو الفريق.

3- تفويض السلطة :

تتضمن الإدارة التشاركية تفويض السلطة، حيث تعني المشاركة توزيع سلطات الإدارة عبر مختلف المستويات التنظيمية. تُعتبر الثقة عنصرا أساسيا في هذا التوزيع، ولكن يجب أن تُدعم بمعايير واضحة تساعد المسؤولين على فهم مدى قدرة العاملين على ممارسة السلطة الممنوحة لهم.

يعتمد تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، مما يعني أن القرارات التي يمكن اتخاذها في المستويات الأدنى لا ينبغي أن تتخذ في المستويات العليا داخل المؤسسة.

يتم تطبيق هذا المبدأ بشكل أكثر فعالية في المؤسسات التي تُدار بأسلوب تشاركي، بينما يكون من الصعب تنفيذه في الإدارات البيروقراطية، إلا إذا كانت قوانين المؤسسة تنص على ذلك بوضوح، كما أنه غير موجود على الإطلاق في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة .

يعتمد تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية: أولاً، السلطة، التي تعني الحق في اتخاذ القرار؛ ثانياً، المسؤولية، التي تعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ وأخيراً، المساءلة، حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.¹

في عام 1993، أشار لولر (Lawler) إلى أن تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا داخل المؤسسة، وخاصة عمال المعرفة، يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع ومرن و تقليل التكاليف العامة بشكل ملحوظ ويعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يساهم في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا مما يحسن من عملية حل المشكلات ويساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات.²

4- حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه : لتفادي تفاقم المشكلة وظهور صراعات داخل المؤسسة قد تؤثر سلباً على العلاقات بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الإدارة، مما ينعكس سلباً على أهداف المؤسسة.

¹ طبياخي سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

² Branch K.M. **Participative management and employee and stakeholder involvement**, Management Benchmark Study, Office of Science, Department of Energy, Air University, paris , France, 2002, p 7.

المطلب الثالث : معوقات الإدارة التشاركية

تواجه الإدارة العديد من المعوقات عند تطبيق ممارسات الإدارة بالمشاركة، ومن أبرز هذه المعوقات نجد:

أ- المعوقات التنظيمية :

تشير إلى التحديات المرتبطة بنظام المعلومات مثل نقص المعرفة والخبرة لدى الموظفين، وصعوبة وصولهم إلى المعلومات الضرورية، كما تشمل هذه المعوقات عدم وجود خلفيات ثقافية تتناسب مع عمل المنظمة.

بالإضافة إلى وجود اعتبارات خاصة في الحفاظ على سرية المعلومات والخطط وإجراءات العمل، مما يعيق تحقيق مبدأ المشاركة، علاوة على ذلك يفترق النظام إلى الحوافز لتشجيع الأداء الفعال .

ب- المعوقات الإدارية :

تشير المعوقات الإدارية إلى التحديات المتعلقة بالإدارة، بما في ذلك الوظائف الإدارية المختلفة.

تتمثل في عدم تحديد المهام والمسؤوليات، البيروقراطية الإدارية والمركزية، كما يتضمن عدم التوازن بين الحقوق والواجبات مما يؤثر على توفير بيئة العمل المناسبة من الناحية الفكرية والنفسية ويؤدي إلى انعدام العدالة التنظيمية .

ج- المعوقات الشخصية :

مثل ضعف المديرين وتركيزهم على الذات وأنانية المسؤولين وقلة الخبرة، وتشمل أيضا انعدام الثقة بين الموظفين ومديريهم المباشرين، وعدم ثقة الموظف في قرارات الإدارة العليا، وعدم ثقة الإدارة العليا في آراء الموظفين. علاوة على ذلك تفتقر البيئة إلى الدافعية للمشاركة الإدارية ويعاني العاملون من ضعف الشعور بالانتماء أثناء تفاعلهم في مكان العمل.

د-معوقات الاتصال :

الافتقار إلى الاتصال المفتوح الذي يزيد من الثقة بين الموظفين من جهة والمسؤولين من جهة أخرى، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة تسهل التدفق الفعال للمعلومات بالإضافة إلى عدم وضوح التعليمات والإجراءات .

هـ- المعوقات التكنولوجية :

وهي المعوقات المتعلقة بغياب التكنولوجيات الحديثة مما ما يعيق الحصول على المعلومات وتبادلها في الوقت والتكلفة الملائمتين بالإضافة إلى ضعف مؤهلات ومهارات الموظفين في التعامل مع التقنيات الحديثة في بيئة العمل.

و- معوقات الإبداع :

تتمثل في غياب الحوافز والثقة بين الموظفين والإدارة، واعتماد المديرين على أسلوب توجيه التعليمات بشكل غير قابل للنقاش بالإضافة إلى جمود اللوائح والأنظمة وتعاضها مع ميول وقدرات الموظفين، واستخدام أساليب التهديد والعقاب، ضعف أنظمة الحوافز ووجود البيروقراطية الإدارية¹.

¹فرحون نوال ، قرين ربيع ، معوقات الإدارة بالمشاركة واثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،

المجلد 10، العدد 3 ، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص ص 445-446. <https://asjp.cerist.dz/en/article/159051>

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

يتناول هذا المبحث مفهوم التميز المؤسسي، حيث تم التركيز على المبادئ الأساسية التي تساهم في تحقيقه، إضافة إلى تحديد المتطلبات الجوهرية التي يجب توفرها لضمان نجاح تطبيقه داخل المؤسسات، كما تم تسليط الضوء على أهم النماذج العالمية للتميز المؤسسي، والتي توفر أطراً ومعايير واضحة لقياس وتحسين الأداء التنظيمي وهو ما يتم تسليط الضوء عليه ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية التميز المؤسسي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التميز المؤسسي وخصائصه وأهميته

الفرع الأول : تعريف التميز المؤسسي

حظي مفهوم التميز المؤسسي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل المؤسسات باعتباره أساس النجاح والاستمرارية والتفوق .

التعريف الأول: التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تطبيق أفضل الممارسات من خلال تعزيز البنية الموجودة وصناعة القيادة و المنهجيات والآليات المناسبة والمدعومة بالمبادرات التي تحقق أفضل النتائج وفي أوقات قياسية وتحقيق مستويات أداء عالية، ذلك يتحقق من خلال سلسلة ورش عمل فعالة وعمليات تقييم ومتابعة تضمن الاستدامة في التحسين والمحافظة على النتائج¹.

التعريف الثاني: يعرف أيضاً بأنه : تنسيق وتوحيد الجهود والأنشطة يتطلب توافر مبادئ التنظيم مثل التخصص، تقسيم العمل، تحديد السلطة والمسؤولية، مع وجود هدف محدد وأنشطة لازمة لتحقيق الأهداف المحددة يتم ذلك وجود أفراد مؤهلين ومدربين لتنفيذ الأعمال².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه استثمار المنظمة للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والقيادة المؤهلة و توفر الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية الضرورية لتحقيق أداء متميز.

الفرع الثاني : خصائص التميز المؤسسي

يؤدي التميز المؤسسي إلى الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة لوجود العديد من الخصائص التي تميزه منها:³

- وضوح وتحديد الرؤيا والرسالة وأهداف المؤسسة.
- وجود هيكلية واضحة وشاملة للمؤسسة.
- وضوح الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- توفر تدريب شامل لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- تحديد المسؤوليات والأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.

¹ خيرى أسامة، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص20.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 35.

³ المليجي رضا إبراهيم، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 18-19.

- امتلاك جميع الموظفين المهارة والكفاءة اللازمة لتحقيق التميز في المؤسسة.
- قدرة الموظفين على حل المشاكل بطريقة جديدة وإبداعية.
- الاستخدام الحسن للاتصال والتواصل.
- توفير المنتجات والخدمات للزبون بجودة عالية و بنفقات أقل.
- قبول الأعمال الصعبة: من خلال التعلم السريع وتحسين العمليات للوصول إلى التميز.
- توفر القيادة : القائد الكفء بإمكانه التأثير على الأفراد لتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق التميز .
- الخبرات البعيدة: المؤسسة المتميزة هي التي تمتلك موظفين ذوي خبرات خارج نطاق العمل.

الفرع الثالث: أهمية التميز المؤسسي

- التميز المؤسسي احد أهم الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها لما له من أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي ¹:
- تحسين مستويات الخدمة من خلال تعزيز الأداء التنظيمي عن طريق رفع جودة الخدمة وتطبيق مبادئ إدارة التميز وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي، ودعمهما وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة تحقق رضا العميل .
 - تحسين وتطوير النظام الإداري يتطلب وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والعمل على تقليل معدل الشكاوى ومعالجة الأسباب الجذرية لها، وتعزيز الأداء لدى جميع العاملين والإداريين في المؤسسة، والوفاء بمتطلبات مستخدمي المنظمات الأعمال من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين .
 - تحسين سمعة منظمات الأعمال يتطلب جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقا مع متطلبات السوق من خلال اعتماد أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات لكل فرد داخل المنظمات. كما ينبغي أن تكون أهداف جودة النظام واضحة لجميع الأفراد، بغض النظر عن اختلاف مسؤولياتهم ووظائفهم وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام لتطبيق سياسة التميز والالتزام بها .
 - يسعى إلى تقديم وسائل وطرق تساعد في التعرف على التحديات والمشكلات التي قد تواجه منظمات الأعمال مستقبلا .
 - تحتاج منظمات الأعمال إلى تحسين وتطوير كواردها البشرية بشكل مستمر، سواء كان ذلك للمديرين أو الموظفين، وذلك لتمكينها من تحقيق أداء متميز مقارنةً بالمنظمات المنافسة.
 - إدراك حساسية الدور الذي يقوم به صانع القرار ومدى أهميته في تحقيق التميز.

المطلب الثاني: مبادئ، متطلبات ونماذج التميز المؤسسي

الفرع الأول: مبادئ التميز المؤسسي

قدمت مجموعة من المبادئ التي تساعد على تحقيق التميز نذكر منها ما يلي ²:

¹البلووشي علي محمد، القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص ص 111-112.

²سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 15-16.

- تحقيق التوافق بين سلوك الموظفين وأهداف وسياسات المؤسسة .
- توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل ومساءلتهم عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره .
- حشد جهود جميع الأطراف، التركيز على خلق المنافع، تحقيق القيمة، وتنسيق العمليات لتحقيق الأهداف.
- المبادرة في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات والجودة .
- التأكيد على الشفافية والاحترام في التعامل بين الموظفين والعلاقات مع الآخرين، والاهتمام بتعزيز العلاقات.
- ملائمة المتطلبات مع الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى لتحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية الحالية ومتطلبات النمو.
- استثمار الوقت بشكل فعال واستخدامه كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية.
- الاستجابة للتغيير والتفاعل بشكل استباقي لتعزيز ثقافة التغيير بين جميع الموظفين وإلهامهم لأخذ زمام المبادرة في هذا المجال.
- التأكيد على أهمية التعلم واكتساب المعرفة لجميع الموظفين وإتاحة الفرص للاستثمار في المعرفة المتراكمة.
- الالتزام بالسياسات واللوائح وتنفيذها بفعالية.
- تطبيق نظام قياس الأداء ومتابعة تطويره وإعداد تقارير دورية شاملة.
- التأكيد على قيمة العميل كهدف أساسي للمؤسسة.
- بناء وتعزيز القدرات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية.

الفرع الثاني : متطلبات التميز المؤسسي

- للتميز المؤسسي مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها من اجل ضمان نجاح تطبيقه، من أهم هذه المتطلبات ¹:
- توضيح الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتستعملها في التخطيط الاستراتيجي لعملياتها وتحديد الموارد والمدخلات التي تحتاجها .
- إنشاء نظام متكامل من السياسات التي تنظم وتوجه عمل المنظمة، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات بناء على قواعد وأسس واضحة.
- تصميم هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- اعتماد نظام متطور لضمان الجودة الشاملة، يتضمن آليات لتحليل العمليات، وتحديد معايير الجودة وشروطها، بالإضافة إلى آليات لرقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح الانحرافات.

¹باشيوة لحسن عبد الله واخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص37.

- نظام معلومات متكامل يتضمن آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، لغرض استخدامها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات اللازمة للتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية بالإضافة إلى توجيه أدائها، كما يتضمن النظام قواعد وآليات لتقييم الأداء ومعايير تعويض العاملين بناءً على نتائج الأداء.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات لتحديد المهام والوظائف اللازمة لتنفيذ عمليات المنظمة، بالإضافة إلى أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.
- نظام شامل لتقييم الأداء الفردي وأداء الفرق ومجموعات العمل، بالإضافة إلى تقييم الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات مقارنة بالأهداف ومعايير الأداء المحددة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير متطلبات التنفيذ السليم للخطط والبرامج مما يعزز فرص المنظمة في تحقيق التميز.¹

الفرع الثالث : نماذج التميز المؤسسي

أصبحت كل المؤسسات تسعى لترسيخ ثقافة التميز والجودة العالية، وذلك عبر سعيها لتطبيق نماذج التي ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسي، والتي تركز على أسس ومبادئ مختلفة، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية :

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز

نبع هذا النموذج من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة و الذي أنشأ في عام 1988، وتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء و التميز في خدمة الزبائن وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة السياسات والإستراتيجيات وتوجيه الموارد البشرية وتدير العمليات المختلفة في المنظمة . ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز.

ويرتب النموذج المعايير إلى مجموعتين هما:

أ- **الممكنات** : هي التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج التي تضم:

1. **القيادة** : يشير إلى أسلوب قادة المؤسسة في تيسير الأداء على الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية ورسالتها ويؤكد على أهمية هذا العنصر بإعتبار أن القائد هو الذي يتبعه العاملون ويعتبرونه قدوة لهم.
2. **السياسات والإستراتيجيات**: يتضمن كل التساؤلات حول الأساليب المتبعة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال وضعها لإستراتيجية واضحة، ومدى توفر السياسات والخطط التي تترجم هذه الإستراتيجيات إلى واقع يمكن تطبيقه.

¹حمدي هاشم رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص23.

3. الأفراد: يشير إلى الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تنمية مهارات المورد البشري وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكانياتهم، ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على التخطيط لشؤون الموارد البشرية بما يكفل دعم إستراتيجياتها.

4. العلاقات والموارد: يتناول هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في إدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يدعم استراتيجياتها وسياساتها الموضوعية.

5. العمليات: يتضمن الكيفية التي يتم من خلالها تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وكذلك تحسينها لمساندة الاستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها، وإنتاج المنافع للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.

ب- النتائج: التي تعبر عما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور وتضم مايلي :

1. نتائج الزبائن : يشير إلى ما تحققه المنظمة لزبائنها .
2. نتائج الأفراد : يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها.
3. نتائج المجتمع: يشير إلى ما تحققه المنظمة إلى المجتمع المحلي والوطني والعالمي.¹

ثانيا : النموذج الأمريكي بالدريج

يستند هذا النموذج إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسة التي تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة. يحتوي النموذج على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وهي كالتالي:

1. القيادة : تهتم بالقيادة التنظيمية والمسؤولية العامة .
2. التخطيط الإستراتيجي: تتضمن وضع الإستراتيجية مع التنفيذ والرقابة.
3. التركيز على الزبائن والسوق : المعرفة بالعميل والسوق مع الاهتمام بالعلاقة مع الزبون والرضا.
4. المعلومات والتحليل: قياس وتحليل الأداء التنظيمي وإدارة المعلومات
5. التركيز على الموارد البشرية : يتضمن نظم العمل وتدريب وتطوير العاملين مع الاهتمام برضا وتقدير الموظفين.
6. إدارة العمليات: يتضمن عمليات المنتج والخدمة، عمليات الأعمال، عمليات المساندة.
7. نتائج الأعمال: نتائج التركيز على العملاء، نتائج المالية والسوق، نتائج المورد البشري، نتائج الفاعلية التنظيمية.²

ثالثا : النموذج الياباني

ارتبط اسم إدوارد ويليم ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جوائز للأفراد والهيئات، في بداية التأسيس كانت تمنح للمؤسسات اليابانية المتميزة ثم فتحت للمؤسسات الأجنبية حيث تمنح الجوائز إلى ثلاث فئات :³

➤ جائزة ديمينج للأفراد : تمنح للأفراد الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

¹باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

²باشيوة لحسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

³المرجع نفسه، ص ص 86-88.

- جائزة ديمينج للتطبيق : تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء.
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع: تمنح للمؤسسات والإدارات التي تحقق أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة.
- وفيما يلي المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة:
1. السياسات: يشمل الأمور التي المتعلقة بشرح السياسات والعمليات التي تتبعها المنظمة ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة الأجل.
 2. التنظيم والتنمية : يتضمن مدى استخدام فرق العمل وكيفية توزيع السلطة والمسؤوليات، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
 3. المعلومات: يتضمن مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق تبادل المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، وكيفية تنظيم المعلومات وتحديثها.
 4. التحليل: يتعلق بأسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث الأولوية وطرق علاج هذه المشكلات.
 5. التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار أهم الخطط المستقبلية لتحسين الجودة، مع تحديد الوضع الحالي للجودة ومدى التزامها لتحقيق تلك الخطط.
 6. التعليم والتدريب: يشير إلى توضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب.
 7. ضمان الجودة: يتعلق هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة يبدأ من تصميم السلعة إلى غاية رضا الزبائن مع الحفاظ على البيئة.
 8. تأثيرات الجودة: يشير إلى مدى الفوائد التي تحققت للمؤسسة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت النتائج ملموسة أو غير ملموسة.
 9. التقييس: يتضمن المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها.
 10. الضبط: يتناول هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها.

المطلب الثالث : العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي

تعد الإدارة التشاركية عامل من العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز بناء على جهود الأفراد بحكم أن هذا الأسلوب هدفها إشراك المورد البشري في كل ما يتعلق بقضايا المؤسسة، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

— الإدارة التشاركية تسعى نحو تطوير الممارسات الجماعية في تنفيذ الأهداف، ومنه الوصول إلى مبتغى المؤسسة يكون من خلال جهود كل الأفراد.

- الإدارة التشاركية تهدف إلى جعل العمليات الإدارية أكثر ديمقراطية والتأكيد على أهمية الأفراد العاملين في المشاركة، وهذا يجعل من ثقافة المشاركة من الأسس الفعالة القادرة على تطوير الأداء والوصول إلى التميز المؤسسي.
- توسيع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية للسماح بمشاركة المعلومات والبيانات اللازمة بين الأفراد لرسم خطط التميز المؤسسي بمنظور إستراتيجي.
- الإدارة التشاركية تقوم على التدريب على العمل الجماعي وبالتالي يسعى كل الأفراد في توحيد إمكانياتهم و أفكارهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة التي ينتمون إليها ومنحهم الثقة في إثبات وجودهم.¹
- عند مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، وبالتالي يقوم برفع أدائه ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة مما يميزها عن منافسيها.
- اهتمام الإدارة التشاركية بالمعرفة الجماعية وسعيها لتكوين فرق العمل القائمة على تكاثف الجهود للوصول إلى ما يسمى بالإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى خلق المزايا التنافسية للمؤسسات التي تسمح لها بالتميز عن غيرها.
- الإدارة التشاركية تنص على المشاركة في صنع القرار من خلال التشاور، اللامركزية والتفويض، بالتالي تحقيق التميز الأمر الذي يستدعي ضرورة التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة وذلك يتطلب أن تتبنى ثقافتها التنظيمية ثقافة فرعية تتمثل أساسا في ثقافة المشاركة، وليس بالضرورة التخلي التام على الثقافة القديمة بل تعديلها.
- وجود مناخ تنظيمي تسوده درجة عالية من التضامن والثقة بين الموظفين.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مما يسمح لهم بتقديم مستويات عالية من الالتزام والثقة والتعاون لان جوهر التميز المؤسسي هو وجود التعاون بين أعضاء الفريق مما يجدون حولا مبتكرة.
- التقدير المادي والمعنوي للمورد البشري يؤدي إلى زيادة معدلات انضباطه الوظيفي بالتالي سيسخر كافة جهوده وإمكانياته لخدمة مؤسسته لان عامل الثقة له تأثير معنوي يمكن أن يحدث نتائج إيجابية لا يمكن للمحفزات المادية وحدها تحقيقها.
- يعتمد نجاح تحقيق التميز المؤسسي على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية والتوظيف الأمثل لخبرات ومعارف الأفراد لأنهم رأس المال المؤسسة.
- توسيع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة من خلال تدفق المعلومات والبيانات بين وحدات المؤسسة في اتجاهات مختلفة، بالتالي تبادل الأفكار المتصلة بأنشطتها وأدائها لتوجيه جهود الأفراد.
- بالتالي الإدارة التشاركية تؤدي إلى رفع مستوى العزيمة للمورد البشري وتحسين مستويات الأداء لديهم هذا ينعكس بالضرورة على الجودة والاهتمام بالتنوع وكسب العملاء ومراعاة المصلحة العامة للمؤسسة وكسبها السمعة الجيدة بين مثيلاتها التي تعد من أقوى معايير التميز المؤسسي.²

¹ صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، مرجع سبق ذكره، ص ص 928-929.

² صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، مرجع سبق ذكره، ص ص 923-925.

ومما سبق نستنتج أن بلوغ التميز المؤسسي لا يمكن أن يكون بالصدفة ولا بالاعتماد على الجهود الفردية فقط، وإنما هو عملية شاملة تستلزم جهود وخطط واستراتيجيات تنصهر ضمنها الإمكانيات الفردية والجماعية في مختلف المستويات وتحت إشراف الإدارة العليا التي تكون هي الأخرى الشريك الأمثل في رصد وتوقع الأهداف المستقبلية وتحديد مختلف الاستراتيجيات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أساسا مهما يتم الاعتماد عليه في الدراسات اللاحقة، كما تمثل مصدرا غنيا لإثراء الأبحاث وتوفير أفكار جديدة للباحثين حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم، حيث تقدم هذه الدراسات تحليلا وتوصيات مهمة، ومن هذه الدراسات يمكن ذكر ما يلي:

المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية

✓ دراسة راشد محمد راشد العلوي بعنوان دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية، وكذا تقييم مستوى الموارد البشرية الكمية والنوعية. كذلك قياس مستويات تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية. بالإضافة إلى دراسة تأثير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج : أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كان مرتفعاً بفضل جهود الشركة في تطوير معارف موظفيها من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجالات عملهم، مما ساهم في تحسين مستويات أدائهم ومستوى القدرات البشرية كان مرتفعاً بفضل حرص الشركة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية بشكل فعال، والاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهامهم. ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بما في ذلك التميز في القيادة والتميز في تقديم الخدمات ويعود ذلك إلى قدرة العاملين في الشركة على الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تعزز من كفاءتهم في أداء مهامهم.

✓ دراسة صبيحة عبد اللاوي، آسية بن داود، دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد السادس، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور الإدارة بالمشاركة في جعل المورد البشري شريك أساسي في عملية بلوغ التميز المؤسسي ومحرك محوري في ذلك، وتوضيح وذكر أهم المتطلبات الواجب توفرها في استهداف التميز المؤسسي من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، إضافة لذكر أهم التحديات التي تقف أمام الإدارة بالمشاركة في اعتمادها للوصول للتميز المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشاركية تحقق التميز المؤسسي من خلال تفعيل دور الموارد البشرية في بيئة تنظيمية متعاونة وهذا يتطلب الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الإدارة التشاركية المبنية على التشاور، التمكين، والتفويض لمواكبة التغيرات السريعة والتنافسية من خلال تحفيز الموظفين واستغلال إمكانياتهم بشكل فعال، إضافة إلى إدخال تغييرات جادة في الأنظمة والوسائل.

✓ دراسة برزوق عبد الرفيق و دريس نبيل المعنونة بواقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة بالمشاركة وانعكاسات تطبيقها في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة بالجزائر مع إبراز أهم العوائق التي تحول دون تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المسطرة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر كبير في تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة نظرا لسعي هذه المديرية إلى إشراك أفرادها في تسيير العملية الإدارية بالأخص فيما يتعلق باتخاذ القرار وضبط سياسة العمل عن طريق استشارتهم لرؤوسائهم، وبالتالي يتم رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، وزيادة نسبة الثقة بينهم وبين مدراءهم مما يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء، لكن تم الاستنتاج أن مع اختلاف الذهنيات لدى الموظفين في المؤسسة بغض النظر عن المستوى التنظيمي من شأنه أن يعرقل عملية تطبيق الإدارة بالمشاركة .

✓ دراسة بوسنة نسرين، بوشريية محمد بعنوان **اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 7، العدد الأول، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر من خلال دراسة الأبعاد الأساسية لكل من متغيري الدراسة.

حيث أن توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم اهتمام الوكالات بتطبيق أبعاد إستراتيجية التمكين المتمثلة في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وتنمية المورد البشري وخلق مناخ تنظيمي ملائم وهذا بسبب غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للموظف و قلة الثقة فيه وعدم وجود التحفيز المادي والمعنوي اللازم. ولم تصل الوكالات إلى نسبة التميز المرغوبة بها وهذا يعزي إلى إهمالها لأبعاده مثل التميز البشري والمعرفي والقيادي.

✓ دراسة اللوح باسم عمر محمد بعنوان **اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي مع إبراز مستوى الثقافة الريادية والمبادرة والإبداع والابتكار وانعكاسها على تحقيق التميز في شركات الوساطة للأوراق المالية .

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التميز والعوامل الريادية المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي و المبادرة وبناء منظور مستقبلي للعمل والسعي لاستثمار الفرص . وسعي شركات الوساطة للأوراق المالية إلى تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية من خلال زيادة الوعي بأهمية الإبداع والابتكار ومنح حوافز للموظفين المتفوقين في الأداء، وكذلك تشجيع ثقافة المجازفة في ريادة الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من التميز.

✓ دراسة طباحي سناء بعنوان **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق تغييرات إيجابية في بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على الموظفين وبالتالي يساهم في نجاح وتميز المؤسسة، وكذلك أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في ظل التحديات التي تفرضها بيئة العمل الديناميكية والتعرف على اعتبار الإدارة بالمشاركة وسيلة فعالة لنجاح إدارة المعرفة . توصلت هذه الدراسة أن الإدارة بالمشاركة تلعب دورا مهما في تحسين كل من عملية المشاركة المعرفية وتحسين مرحلة الإخراج المعرفي وتحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز، الثقة، الثقافة المشاركة، و التمكين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية :

✓ Study by Kharmouchemouna ,bahrisaber, **requirements for achieving organizational excellence an entry into business organizations**; journal of north African economies, Mohamedlamin edebaghine, setif 2 university, algeria,; vol20, N35, 2024

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التميز التنظيمي لأنه الضامن الرئيسي لبقاء و استمرارية المنظمة، وكذلك إبراز أهم متطلباته لأنها الأساس لرفع الإنتاجية والأداء، والوصول إلى التميز.

توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال التي تعتمد على القيادة والتعلم التنظيمي والمعرفة، سعيها نحو جعل ثقافتها قوية وهيكلها التنظيمي أكثر مرونة والاعتماد على التخطيط الصحيح هي التي تحقق متطلبات التميز وهو ما تسعى له العديد من المنظمات .

✓ Study by Maryam Bakur Othman Barnawi , **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation** ,Open Journal of Business and Management, vol10 ,no2, 2022

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مفهوم التميز التنظيمي وكيف بدأ ومختلف مراحله، فوائد السعي لتحقيقه . أهمية تقييم الأداء التنظيمي في عملية التميز، وأشهر النماذج العالمية في التميز التنظيمي. تم تسليط الضوء على النموذج الوطني السعودي للجودة، والتميز المؤسسي وعوامل نجاح وفشل تطبيق التميز

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التميز التنظيمي يعزز الأداء والاستدامة . نماذج التميز العالمية مثل EFQM توفر معايير واضحة للتحسين المستمر. من بين عوامل النجاح دعم القيادة، التركيز على العملاء، التدريب المستمر. وعوامل الفشل تتضمن ضعف الالتزام القيادي، مقاومة التغيير، نقص الموارد. وتم ذكر أهم التحديات في السعودية لتشمل نقص الكفاءات، محدودية التدريب، وضعف تطبيق الحوكمة.

✓ Study by Ajetunmobi Funmilayo Grace, Maruff Akinwale Oladejo, Muhideen Adewale Oladejo, **Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun**

State,Nigeria, University of Lagos, Department of Educational Management ,
Lagos, Akoka, Nigeria ,vol7, no2,2020

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الإدارة التشاركية و التطوير المهني و الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس وتشجيع التشاركية بين الموظفين للرفي بالأداء وتحسين التعليم.
وتم من خلالها الوصول إلى نتائج أهمها: هناك علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة التشاركية والأداء الوظيفي و التطوير المهني، حيث أن الموظفين يقومون بمشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات و بالتالي زادت نسبة التزامهم بالتغيير وتم تعزيز مستوى الرضا والأداء الوظيفي، كما أن التطوير المهني هو مفتاح تلبية احتياجات الأداء الوظيفي، و له القدرة أيضا على تزويد الموظفين بالمعلومات والخبرات اللازمة للتعلم والتعليم .

✓ Study by NAGMA FARHEEN, REKHA N PATIL, **IMPACT OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT ON INNOVATION**, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR) ,Visvesvaraya Technological University , Volume 5, Issue 6 ,Karnataka (INDIA) ,2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استقبال الأفكار الجديدة من قبل المديرين وتنفيذها بنجاح في المنظمة وكيفية مساهمة الأفكار الإبداعية في نمو المنظمة وكيف يتم بناء ثقة الموظفين حتى تصبح أفكارهم وقراراتهم أكثر إبداعا ومصداقية.

توصلت نتائج الدراسة إلى :

- غالبية الأفكار الجديدة تحظى بالترحيب من قبل المنظمة.
 - هناك تأثير إيجابي للمشاركة وتشجيع العلاقات الاجتماعية
 - يتمتع الموظفون بحرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة.
- أحيانا لا يتم تنفيذ القرارات بسبب ضعف الاستجابة من الإدارة بسبب التنافس واختلاف الرأي بين الأعضاء المشاركين .

✓ Study by Musa Pinar; Tulay Girard, **Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms**, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ,vol73,n 1,2017

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي في العديد من الشركات التركية من خلال إعطاء أهمية أكبر للقيادة .

توصلت هذه الدراسة إلى أن :

- هناك ارتباط قوي بين القيادة والتميز المؤسسي بحيث الشركات التي لها التزام قوي بالتميز هي التي تقوم بتشجيع الابتكار و الالتزام المستمر، وبالتالي يكون الموظفين في هذه الشركات المتميزة لهم صفات قيادية .

القيادة تؤدي إلى وجود تواصل فعال و تساعد على خلق الحماس والتزام الموظفين بتقديم أفكار جديدة ومبدعة ويتالي هذا من شأنه مساعدة الشركات على النمو والاستمرارية وتحقيق التميز .

✓ Study by Omid Lavafan1 ,IrajSoltani ,**The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees** ,International Journal of Management &Information Technology, Faculty Research of human resource management ,Vol 8, No 2 ,Iran ,2014

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة التشاركية على الثقافة التنظيمية والأداء، وفقا للأدبيات المتاحة وخلفية البحث، تم تشكيل ثلاث فرضيات واختبارها، يتم استخدام استبيان قياسي كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه بين موظفي المنطقة السادسة لبلدية أصفهان، يتم تحليل البيانات المجموعة باستخدام حزم برامج AMOS V 20.0 و SPSS18.0.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- الإدارة التشاركية تؤثر على الثقافة التنظيمية، أثبت تحليل المسار أن هذا صحيح بمعامل 0.49
- الإدارة التشاركية تؤثر على أداء المنظمة، وقد أثبت تحليل المسار أن هذا صحيح بمعامل 0.39
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وقد أثبت تحليل المسار أنه بمعامل 0.56 فإن هذا صحيحوقدمت الدراسة اقتراحات لتفعيل الإدارة التشاركية من بينها :
- أن يتعرف الموظفون على فلسفة وأهداف نظام المشاركة في البلدان والمنظمات الأخرى بالإضافة إلى أدوارهم في المنظمة.
- وان المدير يحتاج إلى إنشاء رؤية مشتركة وبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين وتشجيع الجميع على المشاركة في العملية
- اقتراح تطوير ثقافة المشاركة حيث يشارك جميع المديرين بغض النظر عن مناصبهم في عملية اتخاذ القرارات وتم ذكر أن الدراسة واجهت بعض التحديات والقيود .

المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع الإدارة التشاركية أو التميز المؤسسي، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها في جل هذه الدراسات، ناهيك عن المساعدة التي قدمت لنا في هذه الدراسة من خلال التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها، وبالتالي يمكننا أن نوضح أهم الفروق بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية .

أولاً: أوجه التشابه :

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي كل على حدى.
- تشابه دراسة عبد اللاوي صبيحة مع دراستنا لأنها تطرقت إلى نفس المتغيرات
- تشارك في دراسة اثر الإدارة التشاركية على متغيرات أخرى (الثقافة التنظيمية والأداء، تنمية معرفة العاملين، الابتكار، التطوير المهني)

ثانياً: أوجه الاختلاف :

- معظم الدراسات ربطت الإدارة التشاركية بمتغيرات أخرى مثل دراسة طباحي سناء التي ربطت الإدارة التشاركية بأداء العاملين.
- الدراسات الأخرى اختلفت عن هذه الدراسة من حيث الغرض، فمنها من كان غرضها دراسة الأثر ومنها من كان غرضها العلاقة، أما هذه الدراسة هدفت إلى دراسة الدور الذي تقوم به الإدارة التشاركية لتحقيق التميز.
- معظم الدراسات السابقة تبنت احد النماذج العالمية للتميز، إلا أن دراستنا مزجت بين النماذج الثلاث للتميز هما الأوروبي والأمريكي والياباني.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة التشاركية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي. وعليه تم التوصل من الجانب النظري على أن المؤسسة المتميزة والتي تحتل مكانة عالية في السوق باعتبارها الأكثر قدرة والأعلى قيمة في إنتاج القيمة المضافة مرتبطة بمدى مشاركة كل أطرافها في تحقيق هذا التميز، بحكم أن الإدارة التشاركية تجعل كل الأطراف يتشاركون المعارف والخبرات ولهم الحق في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم، مما يجعلهم يشعرون بالولاء والانتماء ويهدفون إلى الرقي والوصول إلى مستويات عالية من التميز.

ويتم التطرق في الفصل الثاني على إسقاط بالتحليل والتفسير لما جاء في الفصل الأول لمتغيرات الدراسة على مؤسسة سونغاز لتوزيع الكهرباء والغاز فرع خنشلة في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني:

الإدارة التشاركية ودورها في
تحقيق التميز المؤسسي
بمؤسسة سونلغاز - خنشلة-

تمهيد:

بعد محاولة الإلمام بالجانب النظري للدراسة نتطرق في هذا الفصل إلى الربط بين الإطار المفاهيمي والإطار التطبيقي، لذا وجب علينا إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان موجهة نحو عينة الدراسة المتمثلة في عمال وإطارات المؤسسة بمختلف تخصصاتهم و مستوياتهم الإدارية، وفي الأخير يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS واختبار الفرضيات الموضوعة سابقا والتأكد من تحققها .

وبالتالي فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-

المبحث الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-

المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-

تعد شركة SONELGAZ، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، واحدة من أكبر الشركات الوطنية في الجزائر، وقد شهدت الشركة تطورا ملحوظا منذ تأسيسها في عام 1947 خلال فترة الاستعمار إلى غاية يومنا هذا، سواء من الناحية القانونية أو من حيث نشاطها التجاري والاقتصادي وهيكلها التنظيمي، وقد كان من الضروري عليها التكيف مع التطورات التي شهدتها الاقتصاد الوطني.

— سنة 1947 : تأسيس شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EGA

احتكرت شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EGA إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا الغاز عبر كامل التراب الوطني منذ تأسيسها.

— سنة 1969 : تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELAZ) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 59-69 الذي صدر في 26 جويلية 1969، وقد تضمن هذا المرسوم حل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (EGA) واستبدالها بالشركة الوطنية للكهرباء (SONELAZ)، حيث عزز هذا المرسوم من الاحتكار الذي تملكه الشركة في إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء إضافة إلى التصدير.

كما منح المرسوم الشركة حق الاحتكار في تجارة الغاز الطبيعي داخل البلاد، ليشمل ذلك جميع أنواع العملاء، بما في ذلك المصانع ومراكز إنتاج الطاقة الكهربائية والمستهلكين العاديين

— في عام 1983 : تم تحويل جميع وحدات سونلغاز المسؤولة بأشغال تصنيع التجهيزات، والتي أنشئت لتلبية النقص الملحوظ على مستوى الإمكانيات الوطنية، وتم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983 ومنه تم تأسيس الشركة التالية شركة أشغال الكهرباء kahrif، وشركة الأشغال والترتيب الكهربائي kahrakib والتي اتخذت شكل مؤسسات تسيير ومساهمات الدولة SGP.

— سنة 1991 : الشكل القانوني الجديد لشركة سونلغاز

تغيرت الطبيعة القانونية لسونلغاز طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991 والذي ينص على تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية EPIC.

— سنة 1995 : سونلغاز كمؤسسة تجارية وصناعية EPIC

أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 الصادر بتاريخ 17 سبتمبر 1995 والذي ينص على طبيعة المؤسسة الصناعية والتجارية المستقلة ماليا وذات شخصية معنوية، كما تم وضع سونلغاز تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

— سنة 2002 : سونلغاز شركة SPS

نص المرسوم التنفيذي الرئاسي رقم 02-195، الصادر في جوان 2002 يتعلق بتحويل الشركة إلى مؤسسة مساهمات، حيث تقوم فروعها بممارسة أنشطة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، ونص القانون رقم 01-02 الصادر بتاريخ 5

فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات نص في مادته رقم 165 على أن الدولة ستظل المساهم الأكبر في شركة سونلغاز SPA ، كما رفع هذا القانون احتكار سونلغاز في إنتاج وتوزيع الغاز عبر القنوات ليتم بذلك فتح أنشطة إنتاج الكهرباء أمام المنافسة رفعا للأداء، وتماشيا مع متطلبات الخدمة العمومية مع تحديد الأهداف وطرق التمويل المعتمدة، ضمانا للأمن واستمرارا لجودة الخدمة فضلا عن السياسة التسعيرية والحفاظ على البيئة.

المطلب الثاني: ماهية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-

نتطرق في هذا المطلب الى تعريف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة- وهيكلها التنظيمي ومختلف المهام التي تقوم بها .

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- خنشلة

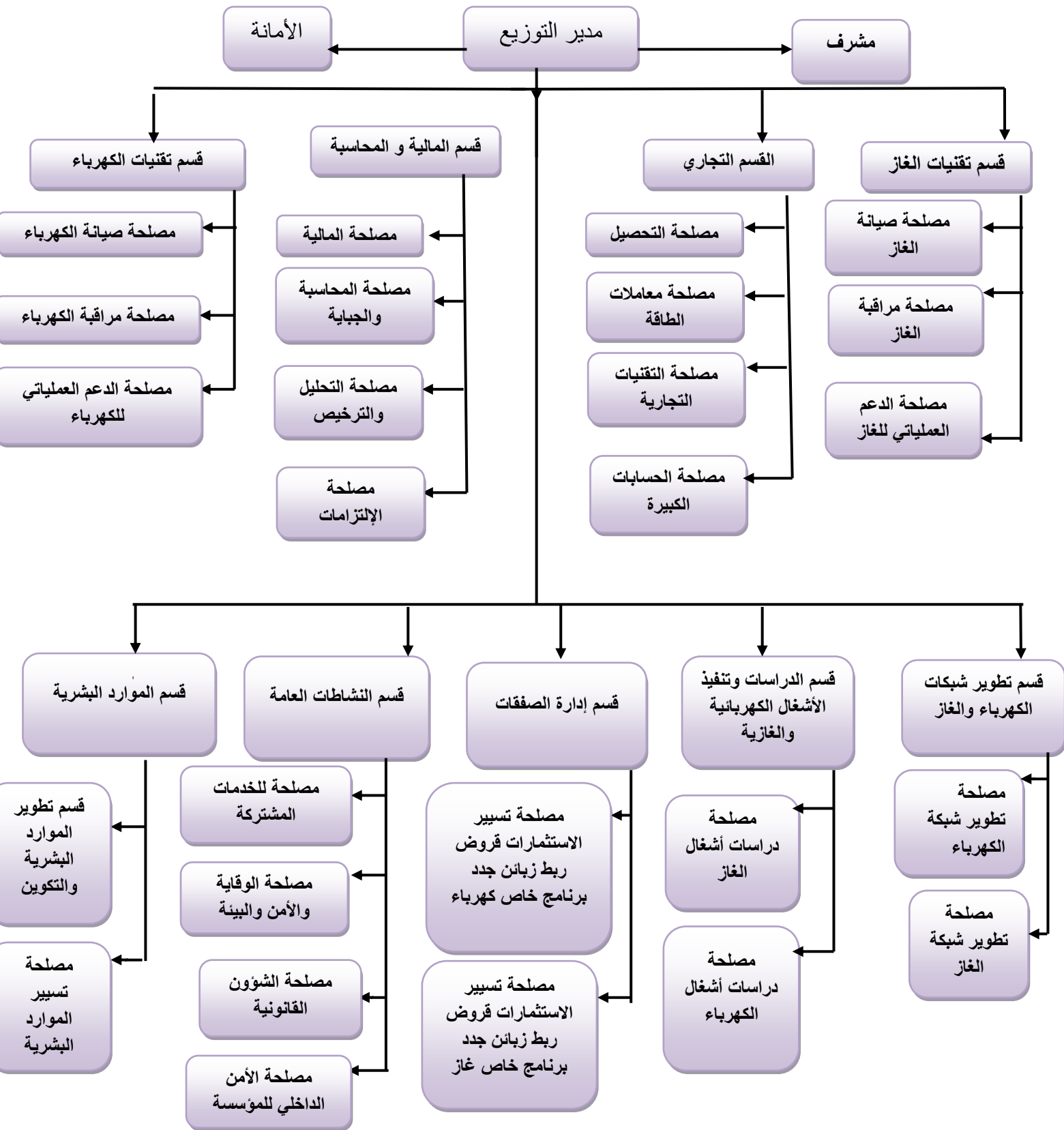
تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد في مجال الطاقة في الجزائر، حيث تتولى مسؤولية الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى تخصصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، ولتلبية احتياجات زبائنها المتنوعة سواء لأغراض منزلية أو تجارية، قامت سونلغاز بفتح عدة فروع لتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى كافة التراب الوطني، من بينها مديرية التوزيع خنشلة، بهدف جذب الزبائن والحفاظ عليه .

تقدم كل فرع من فروع سونلغاز مجموعة من الخدمات التي تتناسب مع احتياجات الزبائن، مما جعلها حلا لمشاكل الأفراد والمؤسسات على حد سواء الذين يسعون إلى الأمان والراحة، ولتلبية هذه الاحتياجات تتعرض سونلغاز مجموعة من الخدمات المتنوعة، ومن أجل ذلك تعتبر مديرية التوزيع الأساسية المتعددة الاستغلال لسونلغاز، فهي قادرة بفضل هيكلها استقبالها ومعالجتها الفعالة من أجل إشباع الزبون مهما كانت طبيعتها وقطاع نشاطها، بالتالي تسعى سونلغاز إلى جذب الزبائن من خلال تقديم خدمات ومنتجات الكهرباء والغاز التي تلي احتياجاتهم في حياتهم اليومية والمهنية.

تقع مديرية التوزيع لولاية خنشلة في طريق الوزن الثقيل، كما تخضع إلى الإدارة العامة وتعمل في إطار الإستراتيجية المرسومة من الإدارة العليا، تم إنشاؤها سنة 1986 بعد ترقية المدينة إلى ولاية حيث كانت تتبع قبل هذا التاريخ إلى ولاية أم البواقي¹.

¹ وثائق إدارية من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة -
الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة -



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-

تتمثل مهام مؤسسة سونلغاز فيما يلي :

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الجديدة من أجل تلبية حاجيات الزبائن.
- تلبية طلبات الربط بالغاز والكهرباء في أحسن الظروف.
- مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية.
- ضمان إنتاج ونقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية.
- تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها.
- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة.
- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.
- استغلال و صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها.
- تطوير شبكاتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين¹.

¹ وثائق إدارية من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-

المبحث الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

نظرا لأن الدراسة تمت عن طريق استخدام الاستبيان وهدفها هو الوصول إلى وصف دقيق للبحث، بالتالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة بغرض تحليل واستخدام البيانات وتفسيرها بهدف معرفة الواقع.

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الإدارة التشاركية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

الإدارة التشاركية: يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة التشاركية بمعنى ما مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و إلقاء الضوء على أهمية الإدارة التشاركية في نقل المعارف والمعلومات بينهم.

التميز المؤسسي: يتمثل المتغير التابع في دراسة التميز بحكم أن كافة المؤسسات تسعى للوصول إليه، كونه يوضح الأهداف الإستراتيجية و يركز على وضع السياسات التي تنظم وتوجه عمل المؤسسة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات بناء على قواعد وأسس واضحة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة الميدانية:

تم إختيار عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -خنشلة-، حيث قمنا بتوزيع 64 استبيان وتم قبول 53 استبيان واستبعاد 11 استبيان لعدم استوائها لشروط البحث العلمي .

الجدول رقم(1): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة المئوية
64	11	53	82.81%

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : أدوات الدراسة

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المنظمة لجمع المعلومات والبيانات، لمعرفة آراء واتجاهات العينة وتحليلها، وتم

تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي .

تصميم أداة الدراسة:

-إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه.

-عرض الاستبيان على المشرف من أجل إبداء رأيه.

-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة وهم موظفي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء -خنشلة-.

- تكونت استمارة الاستبيان من 21 سؤالاً مرتبة كالتالي:

- بيانات شخصية عن عينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
 - المحور الأول: الإدارة التشاركية.
 - المحور الثاني: التميز المؤسسي.
 - المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي.
- الجدول رقم (2): محاور الاستبيان

عدد العبارات	المحاور
8	الإدارة التشاركية
7	التميز المؤسسي
6	العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي
21	جميع المحاور

2. الملاحظة :

تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات حيث يقوم الباحث بتسجيل المعلومات التي يراها كما في أرض الواقع واستخدامها في تحليل الظاهرة محل الدراسة، ومن خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز لاحظنا انشغال الموظفين ومع ذلك أفادونا بمعلومات خاصة في توزيع الاستمارة ودليل اهتمامهم هنا إجاباتهم على كل الأسئلة المتعلقة بالاستبيان.

3. الوثائق الإدارية

تم الحصول عليها من طرف المؤسسة وساهمت في إعداد الدراسة.

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية

يعتمد عرض وتحليل النتائج على مجموعة من الأدوات الإحصائية ويمكن توضيحها كما يلي :

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة.

2. الانحراف المعياري: لقياس تجانس استجابات أفراد العينة حول متوسطات موافقتهم لمتغيرات الدراسة.

3. معامل الارتباط : يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين، ويكون محصور بين (1 ، -1) كلما اقتربت إلى -1 تكون

العلاقة عكسية بين المتغيرين وطردياً كلما اقترب إلى 1 .

4. الدوائر النسبية : لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا .

5. المتوسط الحسابي: ترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الأهمية والموافقة، بحيث يكون الوسط

الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري، ويتم حساب المتوسط المرجح للإجابات العينة على الأسئلة في شكل

مقياس ليكرت الخماسي.

6. مقياس ليكرت الخماسي : تم استخدامه لإبداء الرأي على عبارات الاستبيان حيث أعطيت الدرجات التالية :

الجدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	درجة واحدة	درجتان	ثلاث درجات	أربع درجات	خمس درجات

ولتحديد طول الفئة تم حساب المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{وطول الفئة} = 5/4 = 0.80$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21

7. معامل الثبات:

لمعرفة مدى ثبات الاستبيان وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

جدول رقم (5) :معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
21	0.871

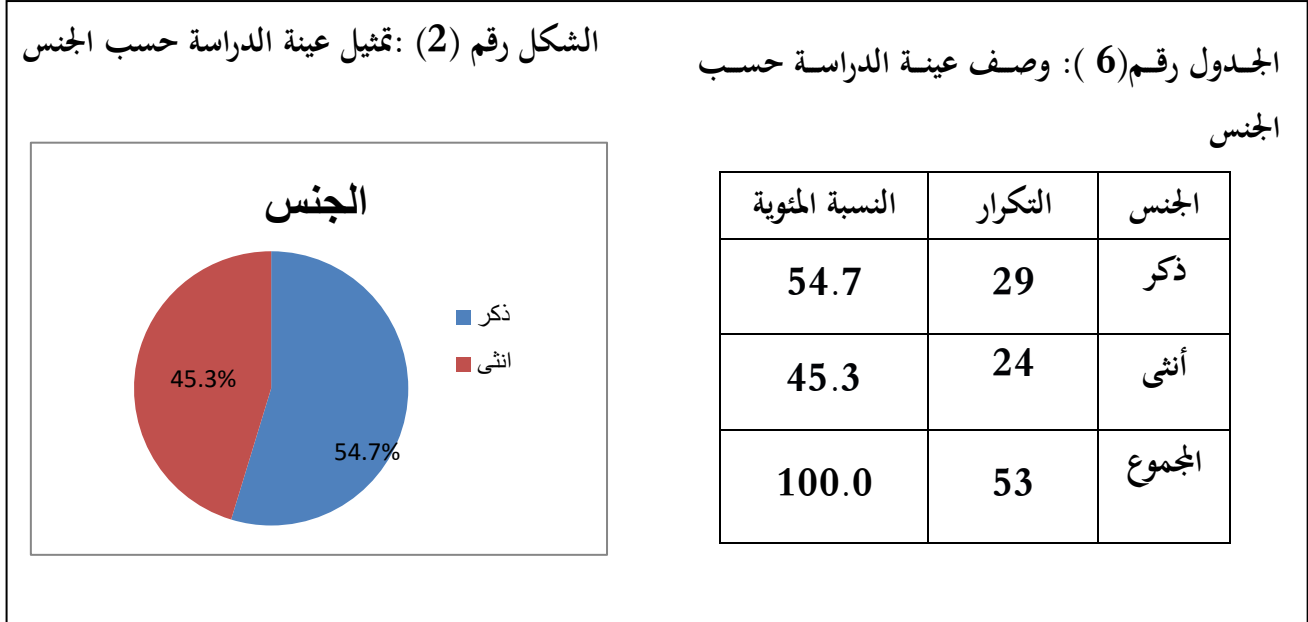
معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.871 وهو أكبر من 0.60، هذا يعني أن معامل الثبات جيد.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة

نقوم بتحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أ- الجنس : حيث أجاب على قوائم الاستبيان كافة أعضاء العينة وظهرت النتائج كما يلي :

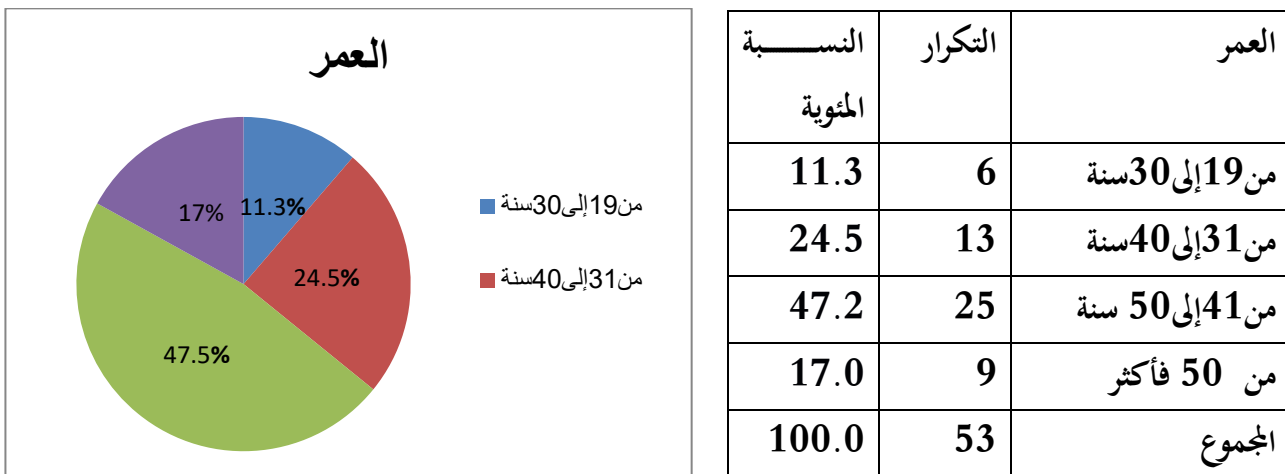


المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه والرسم البياني يتضح لنا أن فئة الجنس مقسمة لفئتين، حيث أن أكبر نسبة تمثل الذكور 54.7% في حين بلغت نسبة الإناث 45.3% مما يدل أن اغلب موظفي مؤسسة محل الدراسة ذكور.

ب- العمر : يمكن تمثيل العمر لعينة الدراسة في الجدول والشكل المواليين :

الجدول رقم(7): وصف عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (3): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) وذلك بنسبة 47.2 % في حين أن نسبة 24.5% أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) ونجد أن نسبة 17.0% أعمارهم تتراوح (من 50 فأكثر) أما الفئة الأخيرة (من 19 إلى 30 سنة) قدرت بنسبة 11.3 %.

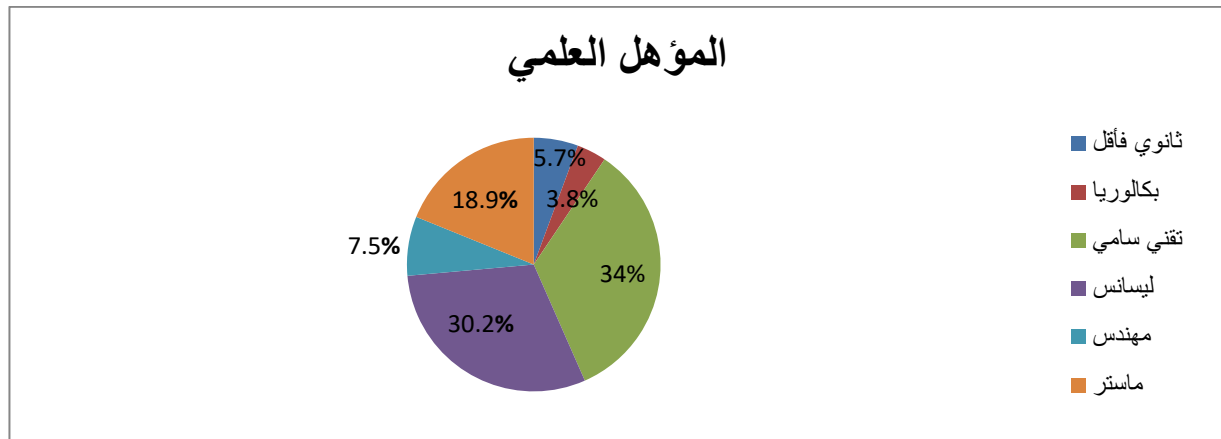
ج- المؤهل العلمي: من خلال نتائج الاستبيان ظهرت نتائج المؤهل العلمي كما يلي :

الجدول رقم (8): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.7	3	ثانوي فأقل
3.8	2	بكالوريا
34.0	18	تقني سامي
30.2	16	ليسانس
7.5	4	مهندس
18.9	10	ماستر
0.0	0	دراسات عليا
100.0	53	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4) : تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على تقني سامي حيث بلغت نسبتهم 34.0%، يليهم ذوي المستوى الجامعي ليسانس وماستر بنسبة 30.2% و 18.9% على التوالي، تليها فئة الموظفين المتحصلين على شهادة مهندس بنسبة 7.5%، أما نسبة الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي قدرت نسبتهم في عينة

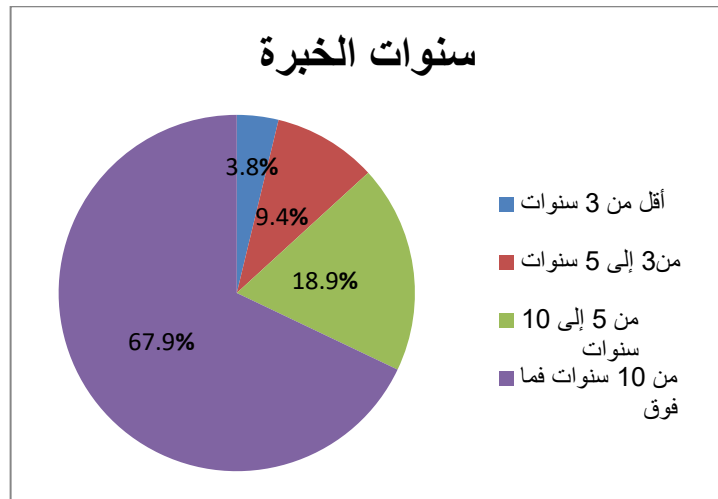
الدراسة بنسبة 5.7% و 3.8% للمتحصلين على البكالوريا، أما الفئة الأخيرة المتعلقة بالدراسات العليا فهي منعدمة، إذن أغلب موظفي عينة الدراسة هم المتحصلين على تقني سامي.

أ- سنوات الخبرة: يمكن تمثيل سنوات الخبرة لعينة الدراسة في الجدول والشكل المواليين :
الجدول رقم (9): وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
3.8	2	أقل من 3 سنوات
9.4	5	من 3 إلى 5 سنوات
18.9	10	من 5 إلى 10 سنوات
67.9	36	من 10 سنوات فما فوق
100.0	53	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5) : تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه والرسم البياني أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 67.9% وهذا يدل على الأقدمية في العمل والخبرة المهنية الطويلة للموظفين وهو ما يكسبهم كفاءة مهنية، وتليها بعد ذلك الفئة الثانية وهم أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بمقدار 18.9%، أما الفئة الثالثة للموظفين ذوي خبرة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 9.4%، أما الفئة الأخيرة بنسبة 3.8% للموظفين ذوي خبرة أقل من 3 سنوات، وهذا يدل أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة لهم خبرة تفوق 10 سنوات.

المطلب الثاني :تحليل نتائج متغيرات الدراسة

أولا :عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان :الإدارة التشاركية

لتحديد اتجاهات وأراء أفراد العينة حول متغير الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية لتبيان درجة تشتت الإجابات عن متوسطها .

جدول رقم(10) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الإدارة التشاركية)

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات .	5	7	4	31	6	3.49	1.15	موافق
		9.4	13.2	7.5	58.5	11.3			
2	العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده	3	4	2	31	13	3.88	1.04	موافق
		5.7	7.5	3.8	58.5	24.5			
3	المؤسسة تفتح قنوات اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين	3	6	8	28	8	3.60	1.06	موافق
		5.7	11.3	15.1	52.8	15.1			
4	يتم تشارك المعارف والمعلومات بين الإدارة والموظفين.	3	6	7	33	4	3.54	0.99	موافق
		5.7	11.3	13.2	62.3	7.5			

محايد	0.13	3.01	0	1	52	0	0	التكرار	الحرص على تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار والثقة المتبادلة بين الموظفين	5
			0	1.9	98.1	0	0	النسب		
موافق	0.99	3.49	5	28	10	8	2	التكرار	يتم حل مشاكل العمل بطريقة جماعية	6
			9.4	52.8	18.9	15.1	3.8	النسب		
محايد	1.25	3.37	9	22	8	8	6	التكرار	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لأخذ آرائهم وأفكارهم ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول.	7
			17.0	41.5	15.1	15.1	11.3	النسب		
غير موافق	0.93	2.56	2	2	28	13	8	التكرار	يتم تطبيق القرارات التي شاركت فيها .	8
			3.8	3.8	52.8	24.5	15.1	النسب		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

➤ العبارة 01 : تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

حصلت هذه العبارة على نسبة 58.5% بمتوسط حسابي قيمته 3.49 ويندرج ضمن مجال [3.41 – 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 1.15، بمعنى أن اغلب الموظفين يؤكدون على إبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مع الإدارة، وهذا ينعكس على تحسين مستويات الأداء لديهم ويرفع من إنتاجيتهم.

➤ العبارة 02 : العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده.

حصلت هذه العبارة على نسبة 58.5% بمتوسط حسابي قيمته 3.88 ويندرج ضمن مجال [3.41 – 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 1.04، بمعنى الموظفين في المؤسسة يجذبون دائما العمل الجماعي على العمل الفردي

، وهذا لشعورهم بالانتماء داخل الفريق فيدفعهم هذا لتشارك الخبرات فيما بينهم وتكوين علاقات طيبة، مما يساعدهم على بذل جهد أكبر لتحقيق أداء أفضل وهو ما ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها .

➤ **العبارة 3 و4 على التوالي** : حصلت هاتين العبارتين على نسب 52.8% و62.3% على التوالي بمتوسط حسابي 3.60 و3.54 على التوالي ويندرج ضمن مجال [3.41 – 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 1.06 و0.99 على التوالي، يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توفر مختلف وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني، الاجتماعات، بالتالي هناك اتصال وحوار بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات والمعارف في الوقت المناسب .

➤ **العبارة 05** : **الحرص على تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار والثقة المتبادلة بين الموظفين.**

حصلت هذه العبارة على نسبة 98.1% بمتوسط حسابي 3.01 ويندرج ضمن مجال [2.61-3.4] وهو ما يتناسب مع محايد، وانحراف معياري قدر ب 0.13، بمعنى أن أغلب موظفي المؤسسة لم يبدو رأيهم فيما يتعلق بمدى شعورهم بالأمان الوظيفي والاستقرار وهذا من شأنه أن يؤثر على المؤسسة بشكل سلبي، وهذا قد يرجع إلى توتر بين العمال والإدارة كما لا يمكن للإدارة الاهتمام دائما بجميع مشاكل العاملين لكثرتهم وليس بإمكانها اخذ بعين الاعتبار جميع مصالحهم نظرا لاختلاف مصالح العاملين.

➤ **العبارة 06**: **يتم حل مشاكل العمل بطريقة جماعية.**

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 06 جاءت بنسبة 52.8% بمتوسط حسابي قيمته 3.49 ويندرج ضمن مجال [3.41 – 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.99 ، وهذا يدل أن الموظفين في المؤسسة يجذبون دائما العمل الجماعي على العمل الفردي وهذا لشعورهم بالانتماء داخل الفريق وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم 2، بالتالي عند مشاركة الفريق في حل المشاكل يتم توليد مجموعة متنوعة من الأفكار والحلول بفضل اختلاف وجهات النظر.

➤ **العبارة 07**: **يتم تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لأخذ آرائهم وأفكارهم ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول.**

حصلت هذه العبارة على نسبة 41.5% بمتوسط حسابي 3.37 ويندرج ضمن المجال من [2.61-3.4] وهو ما يتناسب مع محايد وانحراف معياري قدر ب 1.25 ، ومنه أغلب الموظفين لم يتمكنوا من إعطاء إجابات محددة فيما يتعلق بالاجتماعات وهذا قد يكون راجع إلى وجود اجتماعات تخص المسؤولين فقط دون مشاركة باقي الموظفين فيها.

➤ **العبارة 08**: **يتم تطبيق القرارات التي شاركت فيها.**

حصلت هذه العبارة على نسبة 52.8% بمتوسط حسابي قيمته 2.56 ويندرج ضمن مجال [1.81-2.6] يتناسب مع غير موافق وانحراف معياري 0.93، هذا يدل أن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرار ولكن دون أن يكون لهذه المشاركة تأثير حقيقي على تنفيذ القرارات، وهذا يعكس فجوة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه الفعلي.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان: التميز المؤسسي

جدول رقم(11) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التميز المؤسسي)

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	مُابِد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع وطرح أفكار جديدة.	5	13	2	28	5	3.28	1.21	محايد
		9.4	24.5	3.8	52.8	9.4			
10	تحرص المؤسسة على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز.	1	4	6	29	13	3.92	0.91	موافق
		1.9	7.5	11.3	54.7	24.5			
11	يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز والتحسين المستمر وجودة الأداء .	2	5	9	30	7	3.66	0.95	موافق
		3.8	9.4	17.0	56.6	13.2			
12	نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل للعمل.	1	5	12	29	6	3.64	0.87	موافق
		1.9	9.4	22.6	54.7	11.3			
13	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر.	1	5	7	6	34	4.26	1.12	موافق بشدة
		1.9	9.4	13.2	11.3	64.2			

موافق	0.70	4.07	12	35	5	0	1	التكرار	توفر المعرفة الكافية لدى الموظفين للإجابة على أسئلة الزبائن ومساعدتهم.	14
			22.6	66.0	9.4	0	1.9	النسب		
موافق	0.83	3.86	10	30	10	2	1	التكرار	توفر المعرفة الكافية لدى الموظفين للإجابة على أسئلة الزبائن ومساعدتهم.	15
			18.9	56.6	18.9	3.8	1.9	النسب		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

➤ العبارة 09 : يتم تشجيع الموظفين على الإبداع وطرح أفكار جديدة.

حصلت هذه العبارة على نسبة 52.8% بمتوسط حسابي قيمته 3.28 ويندرج ضمن مجال [2.61-3.4] يتناسب مع محايد وانحراف معياري 1.21، بمعنى أن موظفي المؤسسة لم يبدو آرائهم حول تمكنهم من طرح أفكارهم أو فيما يتعلق بسعي المؤسسة نحو تشجيعهم على الابتكار والمبادرة نحو حل المشاكل بطرق متميزة، وقد يرجع هذا إلى العمل الروتيني أو تحفظهم عن الإفصاح عن المعلومات.

➤ العبارة 10 و 11 على التوالي :

حصلت هاتين العبارتين على نسب 54.7% و 56.6% على التوالي بمتوسط حسابي 3.92 و 3.66 على التوالي ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.91 و 0.95 على التوالي، بمعنى أن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق التميز من خلال توفير مجموعة من الوسائل المتمثلة في دعم المدير للتميز ونشر ثقافة التميز والتحسين المستمر، وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم 11 لينعكس هذا على تحقيق مستويات أداء عالية والتميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز فيما يتعلق بالجودة، السرعة، والكفاءة.

➤ العبارة 12 : نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل للعمل.

حصلت هذه العبارة على نسبة 54.7% بمتوسط حسابي قيمته 3.64 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.87، ومنه يمكن أن نستنتج أن نظام العمل المتبع يشجع الموظفين على استخراج طاقاتهم الكامنة لتحقيق أداء مثالي يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

➤ العبارة 13: تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر.

حصلت هذه العبارة على نسبة 64.2% بمتوسط حسابي قيمته 4.26 ويندرج ضمن مجال [4.21 - 5] يتناسب مع موافق بشدة وانحراف معياري 1.12، وهذا يدل أن معظم الموظفين يرون أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائهم من خلال تحفيزهم سواء ماديا أو معنويا والعمل على تدريبهم ومراقبة أدائهم وتقييمه بشكل دوري وتصحيح الأخطاء، مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ العبارة 14 : توفر المعرفة الكافية لدى الموظفين للإجابة على أسئلة الزبائن ومساعدتهم.

حصلت هذه العبارة على نسبة 66.0% بمتوسط حسابي قيمته 4.07 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.70، هذا راجع بالمرتبة الأولى إلى أن المؤسسة تحث الموظفين على متابعة متطلبات زبائنهم وتحقيق تطلعاتهم، بمعنى توفر المعلومات و تبادل الخبرات بين الموظفين يساعدهم على إعطاء أجوبة وافية لمختلف الأسئلة التي يطرحها الزبائن ومنه تقديم خدمة أفضل للزبائن.

➤ العبارة 15 :تعتمد المؤسسة على التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 15 جاءت بنسبة على نسبة 56.6% بمتوسط حسابي قيمته 3.86 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.83، هذا يدل أن المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية لتلبية احتياجات التالي تحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة وفعالية الأداء مما يدل على استثمار المؤسسة في البنية التحتية ومواكبة التحولات الرقمية مثال على ذلك الدفع الإلكتروني للفواتير .

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	يبدو	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16 تساهم الإدارة التشاركية إلى تحقيق مستويات أداء عالية	1	2	2	8	40	4.58	0.88	موافق بشدة
	1.9	3.8	3.8	15.1	75.5			
17 تتوفر سونلغاز على الإمكانيات	0	6	2	35	10	3.92	0.82	موافق

			18.9	66.0	3.8	11.3	0	النسب	المناسبة لتحقيق التميز	
موافق	0.80	3.96	12	31	6	4	0	التكرار	تعمل الإدارة التشاركية على تحسين صورة مؤسسة سونلغاز وتعزيز سمعتها.	18
			22.6	58.5	11.3	7.5	0	النسب		
موافق	0.94	3.94	14	28	7	2	2	التكرار	مشاركة الآراء بين الموظفين يؤدي إلى تشجيع روح الإبداع وطرح أفكار وحلول جديدة.	19
			26.4	52.8	13.2	3.8	3.8	النسب		
موافق	0.91	3.88	10	34	4	3	2	التكرار	تؤدي مشاركة الموظفين في صنع القرار إلى الإحساس بالمسؤولية الفردية والجماعية.	20
			18.9	64.2	7.5	5.7	3.8	النسب		
موافق	0.85	4.03	15	29	6	2	1	التكرار	الإدارة التشاركية تساهم في تكثيف الجهود بين الموظفين والإدارة مما يحقق تميز سونلغاز.	21
			28.3	54.7	11.3	3.8	1.9	النسب		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

➤ العبارة 16 : تساهم الإدارة التشاركية إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

حصلت هذه العبارة على نسبة 75.5% بمتوسط حسابي قيمته 4.58 ويندرج ضمن مجال [4.21 - 5] يتناسب مع موافق بشدة وانحراف معياري 0.88، بمعنى أغلب الموظفين يؤكدون على أن مشاركتهم في المسائل المتعلقة بالمؤسسة تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم بشكل ملحوظ وذلك نتيجة تشاركتهم المعارف و المعلومات فيما بينهم مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

➤ العبارة 17 :تتوفر سونلغازعلى الإمكانيات المناسبة لتحقيق التميز.

حصلت هذه العبارة على نسبة 66.0% بمتوسط حسابي قيمته 3.92 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.82، هذا يدل أن سونلغاز تمتلك الموارد المادية المالية البشرية التكنولوجية والبنية التحتية التي تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية وهذا ينعكس على تحقيق رضا العملاء بالدرجة الأولى.

➤ العبارة 18 :تعمل الإدارة التشاركية على تحسين صورة مؤسسة سونلغاز وتعزيز سمعتها

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 18 على نسبة 58.5% بمتوسط حسابي قيمته 3.96 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.80، هذا يدل أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيعهم على تقديم أفكارهم وآرائهم بالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي وولائهم وانتمائهم، وتعزيز الشفافية والثقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، مما ينعكس بصورة ايجابية على سمعة سونلغاز.

➤ العبارة 19 و 20 على التوالي : حصلت هاتين العبارتين على نسب 52.8% و 64.2% على التوالي بمتوسط حسابي 3.94 و 3.88 على التوالي ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.94 و 0.91 على التوالي، بمعنى أن معظم الموظفين يوافقون على أنه كلما شارك الموظفون في صنع القرار يؤدي إلى إحساسهم بالمسؤولية، وبالتالي يؤدي هذا إلى سعيهم لإنجاح هذا القرار عن طريق طرح أفكارهم لتحسين وضعية المؤسسة وحل المشاكل بطريقة إبداعية ومتميزة لرفع مكانة المؤسسة بين منافسيها.

➤ العبارة 21 :الإدارة التشاركية تساهم في تكثيف الجهود بين الموظفين والإدارة مما يحقق تميز سونلغاز.

حصلت هذه العبارة على نسبة 64.2% بمتوسط حسابي قيمته 3.88 ويندرج ضمن مجال [3.41 - 4.2] يتناسب مع موافق وانحراف معياري 0.91، يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة يصرحون بأن تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارة يؤدي إلى تكثيف الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، بالتالي خلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق تميز سونلغاز .

المطلب الثالث :نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الأولى :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 .

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة طردية بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-.

➤ **الفرضية البديلة H1**: توجد علاقة طردية بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-.

التميز المؤسسي	الإدارة التشاركية		
0.683**	1	معامل الارتباط	الإدارة التشاركية
,000	-	درجة المعنوية	
1	,683**	معامل الارتباط	التميز المؤسسي
-	,000	درجة المعنوية	

من خلال الدراسة الإحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة $sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعلوم عند مستوى 5 %، أما قيمة معامل الارتباط كانت 0.683 بقيمة موجبة ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة طردية بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية خنشلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

– **الفرضية الثانية:** تحرص المؤسسة على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز.

تحرص مؤسسة سونلغاز على تحقيق التميز من خلال اعتمادها على مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة، من خلال رقمنة الخدمات وتحديث شبكاتها، إلى جانب الاهتمام بمواردها البشرية عبر التكوين والتدريب، بالإضافة إلى تحسين قنوات التواصل مع الزبائن والاستجابة السريعة لانشغالاتهم، لينعكس هذا على تحقيق مستويات أداء عالية والتميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز فيما يتعلق بالجودة، السرعة، والكفاءة.

– **الفرضية الثالثة :** تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة- لاختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS كما يلي :

المتغير المستقل: الإدارة التشاركية					
المتغير التابع :	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة t الحسوبة	قيمة t المجدولة	مستوى المعنوية
التميز المؤسسي	0.56	0.467	4.594	2.000	0.000

- نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS وضحت مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها كما يلي :
- قيمة معامل الانحدار في النموذج 0.56 وهذا ما يعني انه عندما تزيد الإدارة التشاركية بوحدة واحدة فإن التميز المؤسسي يزيد بما قيمته 0.56 وحدة، وهذا ما يدل على التأثير القوي للإدارة التشاركية على التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز.
 - قيمة معامل التحديد 0.467 وهي مرتفعة بحيث أن 46.7% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل والباقي 53.3% تفسر عن طريق متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة قوي التحديد.
 - قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة مستوى المعنوية بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة لهذا نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة لا تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- خنشلة- ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- خنشلة-، ومنه الفرضية الثالثة محققة .

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بإسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و ذلك لمعالجة الإشكالية الرئيسية من خلال إعداد استمارة تم توزيعها على موظفي مؤسسة سونلغاز حيث قدر حجم العينة ب 53 موظف، وقد تم الإجابة عليها بمصادقية و واقعية مما أدى إلى الوصول لمجموعة من النتائج التي ساهمت في المصادقة على الفرضيات الموضوعية سابقا.

كما تم التوصل أن الإدارة التشاركية تعتبر أسلوب مهم لتحقيق التميز في المؤسسة، أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإدارة التشاركية والتميز بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

خاتمة عامة

انطلاقاً من هذه الدراسة تبين لنا أن الإدارة التشاركية أصبحت تعد من أهم أبرز الأساليب التي يجب على المؤسسات انتهاجها بحكم أنها تركز على الموظفين وتعتبرهم عنصر مهم، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و إبداء آرائهم في كل ما يتعلق بمختلف القضايا التي تواجهها المؤسسات، والاعتماد على هذا الأسلوب في التنظيم يتطلب الكثير من الأمور الهامة كتوفير نظام اتصال فعال يعتمد على توزيع المعلومات والمعارف على المستوى الأفقي و العمودي دون تركزه في مستوى محدد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيات الحديثة التي تساعد في الحصول على هذه المعلومات دون إضاعة أي جهد أو وقت، و هذا مايساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والوصول إلى التميز نظراً لأنه لا يقتصر فقط على تقديم كل ما هو عالي الجودة للزبون وإنما هو يجمع بين كافة الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التفوق على المنافسين.

أولاً : نتائج اختبار الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية المطروحة مسبقاً والتي تتمثل في مامدى مساهمة الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بنخشة؟

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها من خلال الدراسة التطبيقية:

➤ الفرضية الأولى :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي .

الإدارة التشاركية لها دور كبير في تحقيق التميز بالمؤسسات، من خلال تشجيع الموظفين على تشارك معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وهذا من شأنه أن يحسن في كيفية مشاركتهم في اتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالمؤسسة ويحقق للمؤسسة التميز، وهذا ما أثبت صحة الفرضية.

➤ الفرضية الثانية : تحرص المؤسسة على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز

أثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تحرص على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز من خلال :

- رقمنة الخدمات .
- تحسين قنوات الاتصال والتواصل مع الزبائن.
- تقليص فترات الانقطاع وتحسين سرعة التدخل.
- احترام معايير السلامة والبيئة.
- الاستماع لشكاوي الزبائن .
- وهذا ما أثبت صحة الفرضية أعلاه .

➤ **الفرضية الثالثة : تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق التميز في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-.**

تم اختبار هذه الفرضية حيث أن مؤسسة سونلغاز بخنشلة تطبق الإدارة التشاركية من خلال سعيها نحو فتح قنوات الاتصال لضمان وصول المعلومات بين كل المستويات مع تبسيط الإجراءات والمهام للموظفين لتسهيل عملية تشارك المعارف، مما ساهم في رفع الكفاءة والفعالية في الأداء بالتالي تحقيق التميز، وهذا ماثبت صحة الفرضية .

ثانيا : نتائج الدراسة

أ- نتائج الجانب النظري :

– تساهم الإدارة التشاركية في تحسين كفاءات مواردها البشرية من خلال توفير برامج تحفيز ونظام تعويضات لموظفيها وتوفير الوسائل التكنولوجية التي تساعدهم على تشارك معارفهم، مما يؤدي إلى صقل مهاراتهم و قدراتهم لرفع مستويات الأداء وتحقيق التميز.

– الإدارة التشاركية تهتم بشكل كبير بالعلاقات الغير رسمية بين الموظفين الذي من شأنه تعزيز الانتماء وروح التعاون بينهم في وضع الأهداف وسعيهم نحو تحقيقها.

– السعي نحو التميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين وتطوير نظام الإدارة القائم وجعله أكثر مرونة من خلال تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة.

– التميز يجعل المؤسسة تركز على معالجة نقاط ضعفها واستغلال نقاط قوتها في التنبؤ و مواجهة التحديات والمشكلات المستقبلية.

– الإدارة التشاركية تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين، تعزيز الثقة، وتحفيز الإبداع من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كما تساهم في تحسين العلاقات واستغلال الطاقات الكامنة، وتوفير بيئة مناسبة للعمل.

– تواجه الإدارة التشاركية عدة معوقات منها تنظيمية كضعف نظام المعلومات، وإدارية كالبيروقراطية والمركزية، وشخصية كغياب الثقة والدافعية، كما تعيقها مشاكل في الاتصال، نقص التكنولوجيا، وضعف تشجيع الإبداع بسبب الجمود الإداري.

– التميز المؤسسي يعني تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال الابتكار والجودة والتحسين المستمر.

– يتطلب التميز المؤسسي وجود أهداف إستراتيجية واضحة، هياكل تنظيمية مرنة، ونظم فعالة للجودة، ونظام معلومات كما يتطلب قيادة قوية، إدارة فعالة للموارد البشرية، وسياسات واضحة تدعم اتخاذ القرار.

– تتبنى نماذج التميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي، الأمريكي، والياباني مبادئ مشتركة كالجودة، القيادة الفعالة، التركيز على الزبائن، وتحقيق النتائج. وتختلف هذه النماذج في معاييرها لكنها تسعى جميعها لتحقيق أداء متميز للمؤسسات.

ب- نتائج الجانب التطبيقي

– تتوفر مؤسسة سونلغاز على أسلوب التشارك الذي يجعلها تتخذ القرارات الصحيحة والمناسبة وذلك عبر تكثيف الجهود بين الموظفين والإدارة مما يساعدها على تحقيق التميز .


- ساهمت الإدارة التشاركية في سونلغاز على تحسين الأداء من خلال توفرها على مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني والاجتماعات، وبالتالي كسرهما لحاجز احتكار المعلومات وهذا ينعكس على نشر وتبادل المعلومات والمعارف في الوقت المناسب .
- هناك رغبة كبيرة لدى الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، ولكن هناك فجوة بين المشاركة الفعلية وتنفيذ القرارات.
- اهتمام مؤسسة سونلغاز بضرورة تحقيق التميز المؤسسي من خلال الجودة، السرعة، والكفاءة.
- معظم الموظفين يشعرون بأن المؤسسة تعمل على تحسين أدائهم بشكل مستمر، من خلال التدريب، التحفيز، ومتابعة الأداء بشكل دوري.
- المؤسسة توفر للموظفين المعرفة اللازمة لمساعدة الزبائن، وتستثمر في تحسين الخدمات بما يتماشى مع التحولات الرقمية.

ثالثا: توصيات الدراسة

- بناء على ماتوصلنا إليه من نتائج تم القيام بصياغة مجموعة من التوصيات والمتمثلة في :
- على المؤسسة تهيئة الظروف المناسبة و الاهتمام أكثر برضا واستقرار موظفيها من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- ضرورة الحفاظ على التميز المؤسسي عن طريق زيادة قدرة الموظفين على الإبداع ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها وذلك لتقديم أفضل الخدمات لزيائنها.
- يجب على المؤسسة توفير الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة في العمل التي تسهل على الموظفين تشارك آرائهم ومعارفهم لتوفير الوقت و الجهد والتكلفة.
- العمل على زيادة الثقة اللازمة بين العاملين والإدارة من أجل خلق محيط أكثر إيجابية ومحفز للعامل لبيذل أقصى مجهوداته.
- ضرورة تقديم المؤسسة فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .
- التعامل بجدية مع آراء الموظفين لان إهمال أفكارهم يهمل معنوياتهم ويقلل من مستوى أدائهم ودرجة رضاهم.
- على المسؤولين في المؤسسة إبداء روح العدالة و الشفافية من خلال توضيح آليات الترقية والتقييم ومنحهم الثقة الكاملة، مما يساهم في تقوية شعور الموظفين بالعدالة والاستقرار في المؤسسة.
- العمل على إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار مهاراتهم وإبداعهم ما يجعلهم يشعرون بمكانتهم والانتماء للمؤسسة.
- التركيز على خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية، مع ضمان الاعتراف بمساهماتهم وتحفيزهم معنويا وماديا، مما يعزز لديهم روح المبادرة ويخرجهم من إطار العمل الروتيني نحو أداء أكثر مرونة .

رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال معالجتنا لهذا الموضوع نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية ونذكر منها:
- دور الإدارة التشاركية في تحقيق التفوق التنافسي.
 - علاقة الإدارة الإستراتيجية بالتميز المؤسسي.
 - الإدارة التشاركية كأداة لمواجهة مقاومة التغيير في المؤسسات .
 - دور الإدارة التشاركية في دعم مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات.
 - التميز المؤسسي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب

1. أبو العلا ليلي، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2013.
2. المليجي رضا إبراهيم، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2012 .
3. البلوشي علي محمد، القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2023
4. باشيوة لحسن عبد الله واخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. حمدي هاشم رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2016.
6. داود محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
7. سلاطينة بلقاسم، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
8. سامح عامر، التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
9. سعد علي ريجان الحمدي، ادارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
10. مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر، 2012.

ثانيا : المذكرات والأطروحات

1. طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.

ثالثا : المقالات

1. برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة تطبيقية بمديرية الاشغال العمومية لولاية تيبازة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد15، العدد1، جامعة البليدة2، الجزائر، 2022.
2. بن داود أسية، عبد اللاوي صبيحة، دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد6، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022.

3. عصري عبد الطروانة نجة، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 3، العدد 9، عمان، الأردن، 2022.

4. فرحون نوال، قرين ربيع، معوقات الإدارة بالمشاركة واثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
باللغة الأجنبية

1. Branch K.M. (2002), **Participative management and employee and stakeholder involvement**, Management Benchmark Study, Office of Science, Department of Energy, Air University.

الملاحق





جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA
جامعة عباس لغرور خنشلة



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA
جامعة عباس لغرور خنشلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي

تحية طيبة أخي الموظف/ أختي الموظفة :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل القيام بدراسة ميدانية حول " دور الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي " والتي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، وصدق نتائج هذه الدراسة يتوقف على مدى تقديمكم الإجابة المناسبة، لذا نرجو منكم قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير والاحترام .

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

1. العمر: من 19 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 50 فأكثر

2. المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل بكالوريا تقني سامي ليسانس مهندس ماستر دراسات عليا

3. سنوات الخبرة :

أقل من 3 سنوات من 3 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

المحور الأول: الإدارة التشاركية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات .					
2. العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحدك.					
3. المؤسسة تفتح قنوات اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين.					
4. يتم تشارك المعارف والمعلومات بين الإدارة والموظفين.					
5. الحرص على تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار والثقة المتبادلة بين الموظفين .					
6. يتم حل مشاكل العمل بطريقة جماعية.					
7. يتم تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لأخذ					

					آرائهم وأفكارهم ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول.
					8. يتم تطبيق القرارات التي شاركت فيها .

المحور الثاني: التميز المؤسسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					9. يتم تشجيع الموظفين على الإبداع وطرح أفكار جديدة.
					10. تحرص المؤسسة على تحقيق التميز في تقديم خدمات الكهرباء والغاز.
					11. يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز والتحسين المستمر وجودة الأداء .
					12. نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل للعمل.
					13. تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر.
					14. توفر المعرفة الكافية لدى الموظفين للإجابة على أسئلة الزبائن ومساعدتهم.
					15. تعتمد المؤسسة على التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها .

المحور الثالث : العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					16. تساهم الإدارة التشاركية إلى تحقيق مستويات أداء عالية
					17. تتوفر سونلغاز على الإمكانيات المناسبة لتحقيق التميز.
					18. تعمل الإدارة التشاركية على تحسين صورة مؤسسة سونلغاز وتعزيز سمعتها.
					19. مشاركة الآراء بين الموظفين يؤدي إلى تشجيع روح الإبداع وطرح أفكار وحلول جديدة.
					20. تؤدي مشاركة الموظفين في صنع القرار إلى الإحساس بالمسؤولية الفردية والجماعية.
					21. الإدارة التشاركية تساهم في تكثيف الجهود بين الموظفين والإدارة مما يحقق تميز سونلغاز.

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعلـم
العلمـالي والبعث
العلمـي
جامـعة عباس لغرور
خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية

خنشلة في : 2025/02/23

إلى السيد: مدير مؤسسة سونغاز-خنشلة.

الرقم: 01 / ع / ا ع / ت / 2025

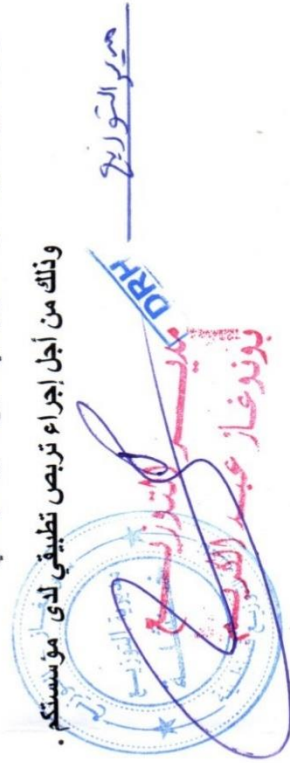
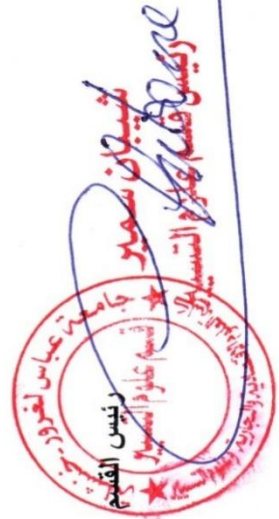
تسهيل مهمة حسب له 03 كلمة الى 13 - 03 2025

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرّفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الاول
مزواط شيماء	لحول خنان
2002/09/03	2002/03/15
202034053331	202034053294

عنوان التقرير : دور الادارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي

ونلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .





خنشلة في : 2025/02/23

الرقم: 01 / ق ع / ت / ق ع / ق م / 2025

الاسم و اللقب : لحول حنان / مزواط شيماء

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلاد: 2002/09/03 - 2002/03/15

- عنوان تقرير التبرص: دور الادارة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي
- مكان التبرص: مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز خنشلة.

فترة التبرص من: 15 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.../04	المواظبة
	04/.../04	المبادرة
	04/.../04	المعارف التطبيقية
	04/.../04	فترة العمل
	04/.../04	العلاقة مع العمال
	04/.../04	العلامة النهائية
	20/.../04	

ملاحظات أخرى:
.....
ممثل المؤسسة: *Abbas Laghrou*
رئيس قسم علوم التسيير
شيماء محمد
رئيسة القسم
عباس لغزور



بو علي منال

1. اختبار ثبات المقياس (الفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	21

2. البيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	29	54,7	54,7	54,7
أنثى	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 19 إلى 30 سنة	6	11,3	11,3	11,3
من 31 إلى 40 سنة	13	24,5	24,5	35,8
من 41 إلى 50 سنة	25	47,2	47,2	83,0
من 50 فأكثر	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	3	5,7	5,7	5,7
بكالوريا	2	3,8	3,8	9,4
تقني سامي	18	34,0	34,0	43,4
ليسانس	16	30,2	30,2	73,6
مهندس	4	7,5	7,5	81,1
ماستر	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	2	3,8	3,8	3,8
من 3 إلى 5 سنوات	5	9,4	9,4	13,2
من 5 إلى 10 سنوات	10	18,9	18,9	32,1
من 10 سنوات فما فوق	36	67,9	67,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

3. المحور الأول : الإدارة التشاركية

تتيح المؤسسة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	7	13,2	13,2	22,6
	محايد	4	7,5	7,5	30,2
	موافق	31	58,5	58,5	88,7
	موافق بشدة	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	4	7,5	7,5	13,2
	محايد	2	3,8	3,8	17,0
	موافق	31	58,5	58,5	75,5
	موافق بشدة	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المؤسسة تفتح قنوات اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	6	11,3	11,3	17,0
	محايد	8	15,1	15,1	32,1
	موافق	28	52,8	52,8	84,9
	موافق بشدة	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

يتم تشارك المعارف والمعلومات بين الإدارة والموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	6	11,3	11,3	17,0
	محايد	7	13,2	13,2	30,2
	موافق	33	62,3	62,3	92,5
	موافق بشدة	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الحرص على تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار والثقة المتبادلة بين الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	52	98,1	98,1	98,1
	موافق	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,4	9,4	11,3
محايد	7	13,2	13,2	24,5
موافق	6	11,3	11,3	35,8
موافق بشدة	34	64,2	64,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	
Total	53	100,0	100,0	

يتم تطبيق القرارات التي شاركت فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	15,1	15,1	15,1
غير موافق	13	24,5	24,5	39,6
محايد	28	52,8	52,8	92,5
موافق	2	3,8	3,8	96,2
موافق بشدة	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

4. المحور الثاني: التميز المؤسسي

نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل للعمل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	9,4	9,4	11,3
محايد	12	22,6	22,6	34,0
موافق	29	54,7	54,7	88,7
موافق بشدة	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

يقوم المدير بتربسيخ ثقافة التميز والتحسين المستمر وجودة الأداء.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
غير موافق	5	9,4	9,4	13,2
محايد	9	17,0	17,0	30,2
موافق	30	56,6	56,6	86,8
موافق بشدة	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

5. المحور الثالث : العلاقة بين الإدارة التشاركية والتميز المؤسسي

تساهم الإدارة التشاركية إلى تحقيق مستويات أداء عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	2	3,8	3,8	5,7
	محايد	2	3,8	3,8	9,4
	موافق	8	15,1	15,1	24,5
	موافق بشدة	40	75,5	75,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

تتوفر سونلغاز على الإمكانيات المناسبة لتحقيق التميز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,3	11,3	11,3
	محايد	2	3,8	3,8	15,1
	موافق	35	66,0	66,0	81,1
	موافق بشدة	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

مشاركة الآراء بين الموظفين يؤدي إلى تشجيع روح الإبداع وطرح أفكار وحلول جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	2	3,8	3,8	7,5
	محايد	7	13,2	13,2	20,8
	موافق	28	52,8	52,8	73,6
	موافق بشدة	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

تؤدي مشاركة الموظفين في صنع القرار إلى الإحساس بالمسؤولية الفردية والجماعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	3	5,7	5,7	9,4
	محايد	4	7,5	7,5	17,0
	موافق	34	64,2	64,2	81,1
	موافق بشدة	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الإدارة التشاركية تساهم في تكثيف الجهود بين الموظفين والإدارة مما يحقق تميز سونلغاز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	2	3,8	3,8	5,7
	محايد	6	11,3	11,3	17,0

موافق	29	54,7	54,7	71,7
موافق بشدة	15	28,3	28,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

6. معامل الارتباط (بيرسون)

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	53	53
Y	Corrélation de Pearson	,683**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	53	53

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

7. الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,467	,457	2,97204

a. Prédictors : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Ecart standard		
1 (Constante)	10,779	2,346		4,594	,000
X	,560	,084	,683	6,685	,000

a. Variable dépendante : Y