

التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي

La relation entre L'Empowerment Psychologique et l'excellence Organisationnelle

جامعة سكيكدة / رقي . /

تاريخ التسليم: (2016/04/12)، تاريخ القبول: (2017/03/24)

Le résumé :

L'objectif principal de cet article est d'identifier l'empowerment psychologique des ressources humaines et de sa relation à l'excellence de organisationnelle, l'empowerment psychologique est l'une des entrées modernes les plus importants adoptés par la gestion des ressources humaines dans les organisations qui réussissent, pour le développement des capacités de travail et d'améliorer ses performances et de motiver et de le garder.

Donc, nous avons mené une étude sur la direction de la protection civils a skikda, nous sommes appuyés sur une approche descriptive analytique avec l'utilisation d'un questionnaire, pour les cadres et les superviseurs de la DRH, et l'échantillon de l'étude est (80) membres de la protection civile.

Mots clés : L'Empowerment Psychologique et l'excellence Organisationnelle

نهدف من خلال هذا المقال إلى التعرف على التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، على اعتبار أن التمكين من أهم المداخل الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والناجحة من أجل تنمية وتطوير قدرات المورد البشري وتحسين أدائه وتخفيفه والحفاظ عليه في ظل الميزة التنافسية القوية التي يشهدها عصرنا هذا، كما أن التمكين أحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد على توطيد وتقوية العلاقة بين العمال ومؤسساتهم من جهة، وبين العمال أنفسهم من جهة أخرى، ووسيلة من وسائل تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة التي تعمل على تمكين مواردها البشرية. واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال استمارة وزعت على عينة (80) فردا من أفراد الحماية المدنية.

كلمات: التمكين النفسي، التميز

التنظيمي.

:

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وبما أن الهدف هو تحقيق الربح وضمان الاستمرارية في ظل الميزة التنافسية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة. حيث أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري ودفعه للعمل. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال تسيير الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ويعتبر موضوع دراسة تمكين العمال من الموضوعات الإدارية التي تحظى باهتمام الدارسين والباحثين بشكل كبير، وعلى الرغم من أهمية التمكين إلا أن أدبياته تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العمال الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعمال.

ومؤسسة الحماية المدنية من المؤسسات الجزائرية التي يقدم أفرادها خدمات متميزة سواء من حيث نوعية الخدمات أو فعاليتها، حيث وصل عدد أفرادها على المستوى الوطني إلى ما يفوق 60 ألف عون حسب ما نشرته جريدة آخر ساعة يوم 2016/02/17، وهي تسهر على حماية المدنيين خاصة أثناء الأزمات والكوارث، لذلك فأفرادها دوماً على استعداد تام، وفي حالة تأهب واستعداد للتدخل في أي وقت ودوماً تحت الطلب. ووقفاً عند أهمية هذه الهيئة وأفرادها والدور الذي يؤديه في خدمة المجتمع حاول من خلال دراستنا هذه، معرفة مدى الاهتمام بتمكين أعوانها والسماح لهم بالتدخل في أحسن الظروف، وتأثير التمكين النفسي على التميز الوظيفي لديهم من آل تقديم أحسن وأفضل الخدمات وفي وقت المناسب بلا تأخير ومن دون أخطاء، ذلك من خلال جانبين الأول نظري مفاهيمي، والثاني تطبيقي.

الجانب النظري المفاهيمي:

1- مفهوم التمكين:

وهو بالإنجليزية والفرنسية "Empowerment"، هذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية

التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والمهام ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية أرائه، وقراراته، وتطبيقاته (الرشودي، 2009، ص13)

والتمكين النفسي حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. وفي دراستنا هذه نقصد بالتمكين النفسي: إعطاء أفراد الحماية المدنية الحرية التامة في العمل والتدخل، وفي تحمل المسؤوليات اتجاه نشاطاتهم، وبالتالي تحرير مواهبهم وقدراتهم الكامنة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وهو ما تقيسه بنود وأبعاد مقياس التمكين النفسي المعد لذلك.

2- أبعاد التمكين:

(01) نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: الساعدي، 2006، ص65

ومن خلال هذه الأفكار والتوجهات فإننا سنحدد أبعاد التمكين النفسي في دراستنا هذه في أربعة نقاط وهي:



المصدر: إعداد الباحث

واعتمدنا على هذه الابعاد تماثيا مع نموذج سبيتزر Spreitzer 1996، الذي يتماشى مع خصوصية مؤسسة الحماية المدنية والمهام المنوطة بأعاونها، انطلاقا من شعورهم بأهمية المهام التي يقومون بها، ومدى تأثير هذه المهام والوظائف وظيفيا اجتماعيا، ومدى جدارتهم في القيام بهذه المهام على أكمل وجه، وشعورهم بالاستقلالية في التدخل دون انتظار وصول الأوامر من القائد أو من جهات أخرى.

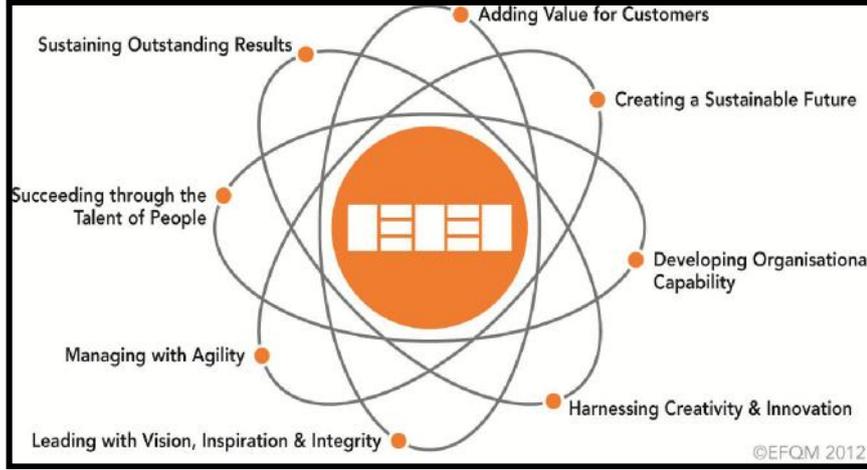
3- التميز الوظيفي:

لغة: يقصد بالتميز لغويا الفصل والعزل والفرز، وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء والعلا والمعالي (ابن منظور، 1996، ص40)

وهو القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز مالم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا فإن تحقيق التميز لا بد من مراجعة الثقافة للتأكد من أنها مواتية لهذا التميز، أو أن يكون أن آخر، وعلى مستوى المنظمة الواحدة لتحقيق التميز لا بد أيضا من أن تتطور ثقافة التميز (عباس، سهيلة، 2004 46)

يعرف علي السلمي التميز على انه: حالة من الإبداع الوظيفي تتفوق المؤسسة لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج جازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عليه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (2002 33).

إدارة التميز: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسي (الجعبري، 2009، ص33) مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز: الشكل التالي يلخص المفاهيم المتعلقة بالتميز



المصدر: ()ة الأوروبية (2013 EFQM2)

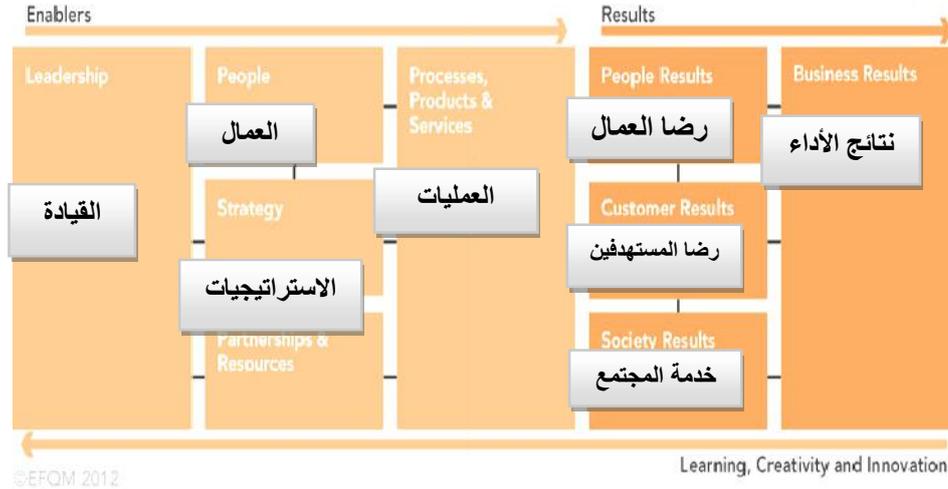
ويمكن تبسيط هذه المفاهيم كما يلي:

- ❖ **ضافة قيمة للمستهدفين:** فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلبيتها وتحقيق توقعاتهم.
- ❖ **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكوف لها تأثير ايجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- ❖ **تطور القدرة التنظيمية:** حيث أف تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكوف من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- ❖ **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- ❖ **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بها.
- ❖ **:** حيث يكوف النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- ❖ **المرونة الإدارية:** فالمؤسسات المعترف بتميزها عمى نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.

❖ قيادة ملهمة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقيها التنظيمية.

معايير () التميز:

المعايير كما هو موضح في الشكل، هي إطار يعتمد على تسعة معايير والمتمثلة في وسائل التمكين وهي خمسة والتي تغطي ما تقوم به المؤسسة، وأربع نتائج لمعايير التمكين والتي تغطي ما حققته المؤسسة، حيث أن التمكين يتسبب في النتائج علماً بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار.



المصدر: (المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM2، 2013).

الجانب التطبيقي:

1- إشكالية الدراسة: سنحاول من خلال دراستنا هذه، إلقاء الضوء على موضوع تنظيمي هام، وله تأثير مباشر على مجمل السلوكيات العمالية والنشاطات التنظيمية الأخرى، من خلال الوقوف على حال التمكين النفسي في مؤسسة الحماية المدنية باعتبارها مؤسسة جزائرية هامة، ومدى تأثيره على التميز الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

توجد علاقة بين التمكين النفسي والتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للتمكين النفسي علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.

الفرضيات الجزئية:

1. لأهمية العمل علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.
2. للاستقلالية في العمل بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.
3. علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية
4. للشعور بالتأثير في العمل علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.

-3 :

1-3 : تماشياً مع أهداف الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

وصف وتحليل خصائص العينة وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناءً على مختلف الأساليب الإحصائية

3-2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا من أفراد الحماية المتواجدة بالولاية والمقدر عددهم بـ 417 فرداً بين إداريين وأعاون تدخل ميداني موزعين كما يلي:

المجموع	عون تدخل		إداري		السن
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
النسبة					
46%	193	35	146	11.27	47
29%	119	24	100	1.55	19
18%	76	10.55	44	7.67	32
7%	29	//	//	07	29
100%	417	70%	290	30%	127

(02): يبين خصائص مجتمع الدراسة

، خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل أن أكبر نسبة هي 46% المتواجدين ضمن الفئة العمرية 24-32 وهي فئة الشباب، تليها مباشرة 29% وتمثل فئة الأفراد بين 33-41 سنة، ثم بعدها تأتي النسبة 18% وهي تمثل الفئة العمرية من 42-50 سنة، وأخير وبأصغر نسبة 07% الفئة العمرية 51-59 .

عينة الدراسة: أما عينة الدرا 80 فرداً بطريقة عشوائية انطلاقاً من قائمة أفراد الحماية المدنية التي حصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية.

3-3- أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في جمع البيانات على الوسيلة الأساسية المتمثلة في استمارتين قمنا ببناهما انطلاقاً من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع:

- التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة والتأثير في العمل)

- التميز التنظيمي (16) . وقد قمنا بالتأكد من صدق وتباث الأدوات بعد توزيعهما على عينة 15، وبعد حساب الصدق الظاهري والاتساق الداخلي تبين لنا أن الأدوات صادقتين، كما بينت نتائج التطبيق وإعادة التطبيق ومعامل ألفا كرومباخ أن الأدوات تتمتعان بالثبات، وهو ما سمح لنا بتطبيقهما ميدانياً.
- 3-4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: استخدمنا في هذا البحث الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS (18) التالية:
- النسب المئوية، المتوسط الحسابي لوصف متغيرات الدراسة، معامل ارتباط بارسون لحساب الارتباط بين المحاور، ككل. الانحدار البسيط.
- 4- عرض نتائج استمارة التمكين
- 4-1 استجابة أفراد العينة على محور أهمية العمل

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
01	بالراحة النفسية	0	09	21	30	20	3.76
		00	11.3	26.3	37.5	25	
02	قيمة عالية	01	3	20	34	22	3.91
		1.3	3.8	25	42.5	27.5	
03	يعتبر الهامة	4	3	15	36	22	3.86
		05	3.8	18.8	45	27.5	
04	تنفيذ عمل مهم	02	05	12	35	26	3.98
		2.5	6.3	15	43.8	32.5	
05	خدمات إنسانية هامة	03	07	13	33	24	3.85
		3.8	8.8	16.3	41.3	30	
06	التدخلات الميدانية	00	08	07	24	41	4.22
		00	10	8.8	30	51.3	
3.93	المتوسط العام للبعد						

(03): استجابات أفراد العينة حول عبارات محور أهمية العمل

ن خلال النتائج، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في هذا البعد، حيث نسجل أعلى متوسط (4,22) وهو يدل على أن أفراد الحماية لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم أثناء التدخلات الميدانية رغم تباين استجابات أفراد العينة، حيث نجد 51,3 % منهم لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم دائما، 30% غالبا، وثاني أكبر متوسط (3,98) وهو ما يعني أن يشعرون بأهمية عملهم، حيث نسجل 32,5 % يشعرون دائما، و43,8% يشعرون غالبا، وهي نسب تسير كلها في اتجاه التأكيد على أهمية ما يقومون به من أعمال.

وثالث أكبر متوسط (3,91) وهو ما يدل على أن الأفراد يمارسون نشاطات ذات قيمة عالية، ورغم
 ايين نسب الاستجابة إلا أنها تسير في اتجاه التأكيد، حيث 27,5% غالبا 42,5
 متوسط (3,85) حيث أغلبية نراد أكدوا أنهم يقدمون خدمات هامة للمجتمع، أين نجد 30%
 41,3% غالبا، أما فيما يخص المتوسط الرابع فهو (3,86) حيث عبر أغلبية
 أعمالهم من الأعمال الهامة في المؤسسة، حيث سجلنا نسبة 27,5% 45%
 ت ب غالبا، ونسبة 18,8% ترى ذلك أحيانا فقط. أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد
 فهو مرتفع كذلك، حيث يقدر ب(3,93)، وهو يدل على المستوى المرتفع للشعور بأهمية العمل لدى أفراد
 الحماية المدنية.

2-4 استجابة أفراد العينة على محور الاستقلالية في العمل

المتوسط	العبارة						
	ت	ت	أحيانا	غالبا	ت	%	
3.83	02	12	14	22	30	37.5	01 لدى حرية ، في مجريات ، بوظيفتي
4.01	02	07	15	20	36	45	02 استطيع كيف
4.04	2	6	8	35	29	36.3	03 أتمتع باستقلاليه باستمرار لرئيسي في تحديد
3.86	2	3	18	38	19	23.8	04 ، صياغة محتوى وظيفتي
3.69	01	10	18	35	16	20	05 كثير
3.89	0	5	20	34	21	26.3	06 ، وظيفتي المسئولية المباشرة
3.88	المتوسط العام للبعد						

(04): استجابات أفراد العينة على عبارات محور الاستقلالية

، النتائج التي يوضحها الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في كل
 العبارات، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي(4,04) وهو خاص بالعبارة (3)، أين أجاب 36,3%
 أفراد العينة بأنهم يتمتعوا بالاستقلالية دائما، و43,3% غالبا، في حين نجد 10% أحيانا فقط،
 7,5% فهم نادرا ما يتمتعون بالاستقلالية. وثاني متوسط (4,01) خاص بالعبارة الثانية، حيث أكد 45%
 ن أفراد العينة أنهم دائما يقررون بأنفسهم كيف ينجزوا أعمالهم، و25% غالبا، أما نسبة 18,8%
 فأحيانا فقط، وفي المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم(6) بمتوسط حسابي مرتفع (3,89)، حيث أكد 36.9%

من أفراد العينة بأنهم يحملون دائما المسؤولية المباشرة على النتائج المحقة 42.5% فغالبا ما يتحملون ذلك، في حين 25% يتحملون المسؤولية أحيانا فقط. وربع متوسط حسابي (3.86) خاص بالعبارة (4)، حيث أكد 23.8 % دائما يشاركون في صياغة محتوى وظيفتهم، و 42.5% غالبا ما يشاركون، و 22.5% يشاركون أحيانا فقط، أما في المرتبة الخامسة فنجد العبارة (1) بمتوسط مرتفع كذلك (3.83) ، حيث نسجل نسبة 37.5% من أفراد العينة لديهم دائما الحرية في التصرف في مجريات العمل المتعلقة بالوظيفة، و 27.5% غالبا، في حين 17.5% أحيانا فقط لديهم حرية التصرف، لتبقى نسبة 15 % نادرا ما لديهم حرية التصرف.

4-3 استجابة أفراد العينة على محور الكفاءة ()

المتوسط	العبارة						العبارة
	ت	ت	أحيانا	غالبا	ت	ت	
3.98	1	7	14	29	29	ت	01 التكيف المتغيرات الجديدة
	1.3	8.8	17.5	36.3	36.3	%	
3.81	3	5	19	30	23	ت	02
	3.8	6.3	23.8	37.5	28.8	%	
4.14	1	5	9	32	33	ت	03 لدي المهارات اللازمة للنجاح
	1.3	6.3	11.3	40	41.3	%	
3.80	5	9	11	27	28	ت	04 أنا على استعداد تام للقيام
	6.3	11.3	13.8	33.8	35	%	
3.80	2	6	21	28	23	ت	05 أستطيع مواجهة التحديات قيامي بعمل
	2.5	7.5	26.3	35	28.8	%	
3.55	2	16	22	16	24	ت	06
	2.5	20	27.5	20	30	%	
3.84	المتوسط العام للبعد						

(05): استجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة ()

خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة له (4.14) وتمثل العبارة الثالثة، حيث أجاب 41.3 % من أفراد العينة على أنهم يملكون دائما المهارات اللازمة للنجاح في العمل، ونسبة 40% غالبا ما يملكونها، وهي نسب دالة برة على امتلاك أفراد الحماية المدنية للمهارات اللازمة لأداء مهامهم، رغم أن هناك 11.3% يملكونها أحيانا فقط، و 6.3% نادرا ما يملكون هذه المهارات وثاني أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (3.98) نسجلها في العبارة الأولى، حيث أجاب 36.3% من أفراد العينة على أنهم يملكون دائما القدرة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بكفاءة، ونفس النسبة أجابت بـ غالبا، في حين نجد 17.5% أحيانا فقط، لتبقى

10% لا يملكون القدرة على التكيف مع المتغيرات. وفي المرتبة الثالثة متوسط مرتفع (3.81) حيث 28.8% يناد على أنهم يملكون الخبرة اللازمة للتدخل في الحالات الطارئة، و37.5% يملكونها غالبا، و23.8% أحيانا فقط، لتبقى نسبة 6.3% نادرا ما يملكون الخبرة اللازمة للتدخل. المرتبة الرابعة نجد تساوي في متوسط إجابات أفراد العينة على العبارتين (4) (5) حيث نسجل (3.80) منهما، لكن الانحراف المعياري لإجابات العبارة الخامسة (1.02) سغر منه في العبارة الرابعة (1.22) وهو ما يجعل العبارة (5) في المرتبة الرابعة، حيث نجد 28.8% من أفراد العينة يستطيعون دائما مواجهة التحديات أثناء القيام بأعمالهم، و35% غالبا ما يستطيعون، في حين نجد 26.3% أحيانا فقط.

4-4 استجابة أفراد العينة على محور التأثير في العمل

الرقم	العبارة	البدائل					المتوسط الحسابي
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
01	تأثير ما يخص وظيفتي	1	7	16	29	27	3.93
		1.3	8.8	20	36.3	33.8	%
02	أستطيع التأثير على القرارات	3	7	22	24	24	3.74
		3.8	8.8	27.5	30	30	%
03	أشارك في صياغة الحلول الطارئة بجدية	1	7	24	29	19	3.73
		1.3	8.8	30	36.3	23.8	%
04		1	8	19	24	28	3.89
		1.3	10	23.8	30	35	%
05	يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل	3	3	15	37	22	3.90
		3.8	3.8	18.8	46.3	27.5	%
06	لدي تأثير في التطورات التي	1	4	7	41	27	4.10
		1.3	5	8.8	51.3	33.8	%
3.88	المتوسط العام للبعد						

(06): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول فإننا نسجل متوسط إجابات مرتفع في كل عبارات التأثير، حيث جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى بأكبر متوسط (4.10)، حيث أجاب 33.8% لعينة على أنهم دائما لديهم تأثير في التطورات التي تحدث في المؤسسة، وفي الرتبة الثانية نجد العبارة الأولى بمتوسط مرتفع (3.93)، حيث أجاب 33.8% أن لديهم دائما تأثير كبير حول ما يتعلق 36.3% بالبا ما لديهم هذا التأثير، في حين نجد 20% أحيانا فقط لديهم هذا التأثير، وتبقى نسبة 8.8% ما لديهم ذلك التأثير، أما الأفراد الذين لا يشعرون بالتأثير على وظائفهم فنسبتهم ضعيفة جدا 1.3% فقط. أما في الرتبة 3 فنجد العبارة (5) بمتوسط مرتفع (3.90)، حيث 27.5% من أفراد العينة بأن كل ما يطلبوه من وسائل العمل يتم توفيره لهم دائما، و46.3%

أغلب الأحيان، ورابع عبارة (2) بمتوسط مرتفع (3.74)، حيث أجاب 30% من أفراد العينة بأنهم دائما يؤثرون على القرارات المتخذة في مصلحتهم، ونفس النسبة ترى أنها غالبا ما يؤثرون في هذه القرارات، في حين نجد 27.5% يؤثرون فيها أحيانا فقط، و8.8% نادرا ما يؤثرون عليها، ثم بعدها وفي المرتبة 5 العبارة (4) بمتوسط مرتفع (3.89) وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية ينجزون أعمالهم حسب ما يروه مناسباً، وكننتيجة عامة فإننا نسجل متوسط مرتفع (3.88) خاص ببعد التأثير، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالتأثير في أعمالهم، أو أن أعمالهم لها تأثير على المهام الكلية للحماية المدنية،

تب أبعاد الاستمارة حسب الأهمية، ونستخرج المستوى العام للتمكين:

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الشعور بأهمية العمل	3.93	0.61	مرتفع
02	الاستقلالية في العمل	3.88	0.51	مرتفع
03	التأثير في العمل	3.88	0.59	مرتفع
04	الكفاءة في الأداء	3.84	0.52	مرتفع
	التمكين النفسي	3.88	0.37	مرتفع

(06): ترتيب محاور الاستمارة حسب المستوى

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات أبعاد التمكين مرتفعة، وجاء بعد أهمية العمل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.93 ثم بعده بعد الاستقلالية بمتوسط 3.88 بانحراف ضعيف 0.51، يليه بعد التكوين بنفس قيمة المتوسط 3.88 وبانحراف 0.59، وفي الأخير بعد الكفاءة بمتوسط 3.84 كلها متوسطات مرتفعة تقع في الفئة الرابعة (3.41 - 4.20)، وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أفراد العينة، وكننتيجة عامة فإن مستوى التمكين لدى أفراد العينة مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط 3.88 وبانحراف ضعيف 0.37 وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.

5- نتائج مقياس التميز التنظيمي: يتكون مقياس التميز التنظيمي من ثلاث محاور:

1-5 استجابات أفراد العينة على محور القيادة

المتوسط الحسابي	البيانات						العبارة	الرقم
	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت		
3.95	00	6	12	42	20	ت	توضح لنا القادة الاهداف والاستراتيجيات المتبعة قيادتنا قنوة حسنة لكل	01
	00	7.5	15	52.5	25	%		
4.13	00	3	9	43	25	ت	تشاركنا القيادة في وضع تتعامل القيادة بعدالة مع كل	02
	00	3.8	11.3	53.8	31.3	%		
3.86	1	8	10	43	18	ت	تشاركنا القيادة في وضع تتعامل القيادة بعدالة مع كل	03
	1.3	10	12.5	53.8	22.5	%		
3.96	1	10	13	23	33	ت	04	

	1.3	12.5	16.3	28.8	41.3	%		
4.16	1	5	12	24	38	ت	تشجعنا القيادة على التميز	05
	1.3	6.3	15	30	47.5	%		
4.05	المتوسط العام للبعد							

(07): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيادة

إننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى السلوك الاشرافي في مؤسسة الحماية المدنية حسب مختلف البنود التي تقيسه، حيث نسجل أعلى قيمة للمتوسط (4.16) ويمثل العبارة (5)، حيث أجاب 47.5% من أفراد العينة على أن القيادة تشجعهم على التميز في العمل والأداء، وجاءت العبارة (2) في المرتبة 2 بمتوسط مرتفع (4.13) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون بان قيادتهم قدوة حسنة للجميع، وفي المرتبة 3 جاءت العبارة (4) بمتوسط مرتفع (3.96) و ما يدل على أن القيادة تتعامل بعدالة مع جميع الأفراد دون تمييز، أما في المرتبة 4 جاءت العبارة (1) بمتوسط مرتفع كذلك (3.95)، وهو ما يدل على أن الأفراد يرون بان قيادتهم توضح .c. وعليه فإننا نسجل أن قيادة الحماية المدنية تتعامل بمستوى جيد وان أفرادها مرتاحين بذلك، بمستوى (4.05) هو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى القيادة في المؤسسة.

5-2 استجابات أفراد العينة على محور خدمة المجتمع

المتوسط الحسابي	البدائل					العبارة	الرقم
	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
3.95	1	7	18	23	31	ت	01
	1.3	8.8	22.5	28.8	38.8	%	
3.88	2	7	17	27	27	ت	02
	2.5	8.8	21.3	33.8	33.8	%	
3.84	3	5	19	28	25	ت	03
	3.8	6.3	23.8	35	31.3	%	
4.01	3	2	18	25	32	ت	04
	3.8	2.5	22.5	31.3	40	%	
3.84	00	8	20	29	23	ت	05
	00	10	25	36.3	28.8	%	
3.93	المتوسط العام للبعد						

(08): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد خدمة المجتمع

خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة وهو ما دل على ارتفاع مستوى محور خدمة المجتمع، وهو يختلف من عبارة إلى أخرى، حيث نسجل أعلى قيمة لمتوسط الحسابي (4.01) الذي يدل على أن المؤسسة تقوم من حين لآخر باستطلاع الرأي العا.

لتحسين خدماتها، أما في المرتبة الثانية فوجد متوسط مرتفع كذلك 3.95 وهو ما يدل على أن مؤسسة الحماية المدنية ، على أمن وسلامة أفراد المجتمع وممتلكاتهم، حيث عبر 38,3 % لعينة يحرصون على ذلك دائما، و28.8% غالبا، وهي نسب تؤكد مستوى المتوسط الحسابي المرتبة 3 نجد متوسط حسابي مرتفع كذلك 3.88 وهو ما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسة الوضع وكيفية تقديم الخدمات وتحسينها لنيل رضا المجتمع، وعليه ومن خلال هذه النتائج فإننا نسجل أن وان يتميزون بالحرص على خدمة المجتمع، بمتوسط مرتفع (3.93) وهو ما يدل فعلا مستوى الخدمة لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم على مختلف عبارات هذا البعد.

3-5 استجابات أفراد العينة على محور نتائج الأداء

المتوسط الحسابي	البدائل					الرقم	العبرة
	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
3.79	4	7	18	24	27	01	هناك معايير لمراقبة أداء
3.65	3	13	10	37	17	02	يتم دراسة أخطاء الأفراد وتصحيحها
3.61	3	13	18	24	22	03	تقيم خدماتنا يوميا
3.68	00	15	15	31	19	04	نسعى جاهدين لتقديم أحسن
3.91	2	10	15	19	34	05	الأرواح وحمايتها
3.74	2.5	12.5	18.8	23.8	42.5		

م (09): استجابات أفراد العينة على عبارات بعد نتائج الأداء

فلال النتائج فإننا نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية مرتفعة، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى لأداء، حيث نسجل أكبر متوسط 3.91 وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يسارعون الزمن من أجل حماية الأفراد والممتلكات، يليه مباشرة متوسط حسابي بقيمة 3.79 وهو ما يدل على نناك معايير لمراقبة أداء الأفراد، وثالث متوسط 3,68 هو ما يدل على أن أفراد الحماية يسعون باهدين لتقديم أحسن وانجع الخدمات، أما رابع متوسط 3.65 هو ما يدل على أن مؤسسة الحماية المدنية تقوم بمراقبة الأخطاء وتصحيحها تفاديا للوقوع فيها من جديد، وأخيرا نجد متوسط بقيمة 3.61 هو يدل على أن المؤسسة تقيم أداء أفرادها يوميا. عليه فإننا نسجل أن مؤسسة الحماية المدنية تهتم بنتائج أداء أفرادها، بمتوسط مرتفع (3.74) وبانحراف ضعيف (0.61) وهو ما يدل فعلا على ارتفاع مستوى الاهتمام بنتائج الأداء لدى أفراد العينة رغم تباين إجاباتهم.

6 - تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

1- بالنسبة للفرضية 1: لأهمية العمل علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية

(13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر أهمية العمل على التميز التنظيمي.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (f)	قيمة المحسوبة (f)	درجة الحرية	المصدر
0.62	0.38	0.001	49.09	1	الانحدار
				78	الخطأ

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث أن قيمة (f) المحسوبة (49.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ (3.92) عند درجات حرية (78 1) ومستوى الدلالة المعمول به (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ز لأهمية العمل على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (f) البالغ (0.001) حيث مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.38$) أي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن المتغير المستقل (أهمية العمل) يفسر ما مقداره 38% من المتغير التابع التميز التنظيمي. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد أهمية العمل ومستوى التميز التنظيمي موجبة وطردية ومقدارها (0.62). وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعده أهمية العمل على مستوى التميز لدى أفراد الحماية المدنية.

النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، فنجد أن نامر عبد الخالق (2010)، قد توصل من خلال دراسته أن هناك علاقة بين شعور العامل بقيمة وأهمية العمل والمواطنة التنظيمية، وهو كذلك نفس الشيء الذي توصل إليه رياض أبا زيد، وغير بعيد عن موضوع المواطنة التنظيمية نجد أن عبد الهادي (2009) برز للعلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي، حيث أن الولا التنظيمي من المفاهيم القريبة جدا من المواطنة التنظيمية كما تعرضنا لذلك في الفصل الثالث، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية بين الشعور بأهمية العمل والولاء التنظيمي. ومن خلال هذه النتائج فإننا نلاحظ أن هناك فعلا تأثير لبعده أهمية العمل على أفراد الحماية المدنية، وهذا التأثير لم يأتي من الصدفة، بل هو تحصيل حاصل، فإذا أحس الإنسان بالراحة في مكان عمله، وشعر بأن ما يقدمه من مهام له قيمة إنسانية، أو اجتماعية، يتولد بداخله شعور بالرضا عن نفسه وعمه يقدمه، مما يرفع من المعنوية، ويزيد في دافعيته نحو العمل، ويزيد من طاقاته في العمل، دون انتظار رد الجميل من

2- بالنسبة للفرضية 2: للاستقلالية في العمل علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية
بل رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الاستقلالية على التميز التنظيمي.

المصدر	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1	1.04	12.99	0.05	0.14	0.37
الخطأ	78	0.08				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (28) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (12.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.92) عند درجات حرية (1 78) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعد الاستقلالية على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.14$) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن بعد المتغير المستقل (الاستقلالية) يفسر ما مقداره 14 % من المتغير التابع التميز التنظيمي. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد الاستقلالية ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطردية (0.37). وبالتالي فإن هناك تأثير لبعد الاستقلالية في العمل على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية بالمديرية العامة لسكيدة. ومقارنة بالدراسات السابقة، فإن هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه الباحث تامر عبد الخالق (2010)، ورياض أبا زيد (2009)، وكذا دراسة باسم عبد الحسين (2011)، وغيرها من الدراسات التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الاستقلالية في العمل وبعض السلوكيات الإيجابية في العمل كالولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتميز.

3- بالنسبة للفرضية 3: علاقة بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.

(15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على التميز التنظيمي.

المصدر	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1	1.22	15.78	0.001	0.16	0.41
الخطأ	78	0.07				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (29) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (15.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) حرية (78 1) ومستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للكفاءة على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة الـ القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.16$) وهي قوة تفسيرية منخفضة مما يعني أن المتغير المستقل () تقسّر ما مقداره 16 % من المتغير التابع التميز التنظيمي. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد الكفاءة ومستوى التميز موجبة وطردية (0.41). وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعده الكفاءة في العمل على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية.

سبب التراث النظري تعرف الكفاءة بأنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز " (وكاظم حمود، 2000 331).

الفرضية 4: شعور بالتأثير في العمل : بالتميز التنظيمي لدى أفراد الحماية.

قم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التأثير على التميز التنظيمي

المصدر	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة (f)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1	0.86	10.48	0.001	0.11	0.34
الخطأ	78	0.82				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما يبينه الجدول رقم (30) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (10.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) حرية (78 1) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعده التأثير على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.11$) وهي قوة تفسيرية منخفضة مما يعني أن المتغير المستقل (التأثير) يفسر ما مقداره 11 % من المتغير التابع التميز التنظيمي. كما يشير معامل الارتباط إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد التأثير في العمل ومستوى المواطنة التنظيمية موجبة وطردية

(0.34). وبالتالي فإن هناك تأثير واضح لبعد التأثير في العمل على مستوى التميز التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة. ن هذه النتائج تدل على حقيقة العلاقة بين العامل وعمله، فإذا أحس العامل بأن له دور مؤثر في السير العام للمهام والأعمال فإنه يسعى حقيقة لإثبات ذاته وإظهار مختلف قدراته، ويزيد في الجهد المبذول كونه عنصر فعال وله دور مؤثر بين زملائه وفي المنظمة ككل.

: من خلال ما تم عرضه من بيانا ، وما تم الوصول إليه من خلال دراستنا هذه فإننا سجلنا مستويات عالية من التمكين والتطور المهني والوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية، وتسيير جيد من طرف المؤسسة لمواردها البشرية، وهذا ما يتجلى في النتائج التالية:

- يستفيد أفراد الحماية المدنية من عملية التكوين من أجل تنمية قدراتهم الميدانية.
- يتمتع أفراد الحماية باستقلالية العمل، وهو ما يساعدهم على تقديم أفضل الخدمات.
- يشعر الأعوان بأهمية كبرى لما يقدموه من خدمات وهو ما يدفعهم للتطور المهني.
- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
- علاقة بين كل من (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل التأثير في العمل)
- مستوى التميز الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية.
- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك التميز الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية.

:

- (1995). لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- الرشودي (2009). ات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيق حمية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- تغريد عيد الجعبري.(2009). دور إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، فلسطين.
- الساعدي مؤيد يوسف.(2006). نياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(3) (11)
- (2002). إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب، القاهرة.
- عباس سهيلة.(2004). القيادة الابتكارية والأداء التميزي، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- أبا زيد رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 24(2)، جامعة آل بيت،