



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

العنوان:

# أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي -وحدة مليانة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إشراف الاستاذة:

إعداد الطالبة:

\* غيدة فوزية

❖ بن علي لبنى

❖ لجنة المناقشة

رئيسا	.....
مشرف ومقرا	غيدة فوزية
ممتحنا	.....

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع  
إلى التي لم تبخل أبداً بسهرها على تربيّتي «أمي»  
إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح "أبي"  
إلى زوجي العزيز الذي كان دائماً عوناً وسنداً لي  
إلى إبنتي الكريمة "رتيل" حفظها الله  
إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي  
كما أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء الذي  
جمعتني

معهم مراحل الحياة سواء في إطار الدراسة أو خارجها

## شكر وعرفان

نحمد الله تعالى ونشكره الذي أماننا على إتمام هذا العمل ونطلي  
ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين  
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة " نعيمة فوزية "  
على نصائحها وتوجيهاتها وتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة  
كما أشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة لإتمام هذه المذكرة  
وأدين بالشكر أيضا الى كل من ساعدني داخل المؤسسة الصناعية  
للعنادة الصحي ( وحدة مليانة )

## الملخص:

في ظل التقدمات الحاصلة نتيجة التطور العلمي والمعرفي، أضحت لزاما على المنظمات محاولة تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية بممارسات إدارية حديثة، وذلك سعيا منها إلى تسخير مفاهيم ووسائل تمكنها من الاستفادة من عاملها واستخراج طاقاتهم الكامنة لتحقيق التميز المؤسسي والذي أصبح بدوره السبيل الوحيد للبقاء والاستمرارية.

وانطلاقا من هذه النقطة جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. تم إعداد استبانة لتحقيق ذلك الغرض وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي عن طريق دراسة حالة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي (وحدة مليانة) كشفت لنا هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التمكين والتميز حيث كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين وأبعاده ارتقى مستوى التميز في المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، التميز المؤسسي، تفويض السلطة، الإتصال والمشاركة بالمعلومات، التحفيز.

## Abstract :

In the light of technological and cognitive development, a brand has been developed in modern business practices, in an attempt to reach modern business practices, thanks to access to it and extract its energies in order to reach an institution and continuity.

And starting from this real picture

This study revealed to us that there is a direct relationship between empowerment and excellence, whereby the stronger the indicators of employee empowerment and its dimensions, the higher the level of excellence in institutions.

**Keywords:** employee empowerment, organizational excellence, delegation of authority, communication and information sharing, motivation.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر وتقدير
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين والتميز المؤسسي</b>	
6	تمهيد الفصل الأول
7	<b>المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين</b>
7	المطلب الأول : مفهوم تمكين العاملين (الأهمية،الأهداف،الأنواع)
11	المطلب الثاني :خطوات وأبعاد التمكين وإنعكاساته
16	المطلب الثالث : متطلبات نجاح ومعوقات تمكين العاملين
18	<b>المبحث الثاني : ماهية التميز المؤسسي</b>
18	المطلب الأول : مفهوم التميز المؤسسي (الخصائص،الأهمية،الأهداف)
22	المطلب الثاني : مبادئ و أبعاد التميز المؤسسي
23	المطلب الثالث : المتطلبات الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي ومعوقاته
26	<b>المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية</b>
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والتميز المؤسسي
30	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة</b>	
39	تمهيد الفصل الثاني
40	<b>المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي(E.I.M SANITAIRE)</b>

## فهرس المحتويات

40	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
41	المطلب الثاني: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و مصالحها
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
48	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
48	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
61	المطلب الثاني: تحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
75	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
80	قائمة المراجع
86	الملاحق



## قائمة الاشكال والجداول

### قائمة الاشكال:

10	الشكل رقم (01): أهم أنواع تمكين العاملين
47	الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	الشكل رقم (03): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
58	الشكل رقم (04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن
59	الشكل رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
60	الشكل رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
62	شكل الرقم (07): ترتيب مستويات ابعاد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
64	شكل الرقم (08) : ترتيب مستويات ابعاد التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة
73	الشكل (09) :رسم النموذج الميداني للدراسة

### قائمة الجداول:

30	الجدول رقم(01): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
49	الجدول رقم (02): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)
49	جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان
51	جدول رقم (04): نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة
54	جدول رقم (05): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
56	جدول رقم (06): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان
57	جدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب الجنس
58	جدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب السن
59	جدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
60	جدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
61	جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول
63	جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني
66	الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
68	الجدول رقم (14) :نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
74	الجدول رقم (15): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات



# مقدمة



نظرا لأهمية العنصر البشري ، والذي يعد المكون الأساسي والثروة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها ، لذلك تبنت هذه الأخيرة ممارسات وأساليب إدارية جديدة التي اهتمت بالجانب الإنساني من أهمها تمكين العاملين .

فقد حظي تمكين العاملين اهتماما كبيرا من طرف الأكاديميين ، والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز خصوصا في ظل المنافسة والأوضاع السائدة في السوق .

فالتمكين يعتبر كمدخل لتحقيق التميز على مستوى القوى العاملة وذلك بمنحهم القوة والسلطة وتحمل المسؤوليات وأيضا منحهم حرية أكثر في التصرف بالإضافة إلى تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات التي تسعى أن مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة وأيضا تحقق الأهداف المرجوة والموضوعة لغاية بلوغ مكانة عالية وتحقيق التميز المؤسسي .

وعليه فإن أهمية تمكين العاملين تكمن في أثرها الفعال على خلق التميز المؤسسي .

ومن هذا المنطلق قمنا بإثارة هذه الدراسة لمحاولة تبيان تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي.

#### إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي تم طرح الإشكالية التالية :

"هل هناك أثر لتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ( وحدة مليانة ) ؟

إنطلاقا من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل لتحفيز العاملين أثر في تحقيق التميز المؤسسي ( القيادي ، البشري ، تقديم الخدمة ) بمؤسسة العتاد الصحي وحدة مليانة ؟

2. هل للإتصال والمشاركة بالمعلومات أثر في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي ،البشري ، تقديم الخدمة ) بمؤسسة العتاد الصحي وحدة مليانة ؟

3. هل لفرق العمل أثر في تحقيق التميز المؤسسي ( القيادي ، البشري ، تقديم خدمة ) بمؤسسة العتاد الصحي وحدة مليانة ؟

4. هل لتفويض السلطة أثر في تحقيق التميز المؤسسي ( القيادي،البشري، تقديم خدمة ) بمؤسسة العتاد الصحي وحدة مليانة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر لتحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

2. لا يوجد أثر للاتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

3. لا يوجد أثر لفرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

4. لا يوجد أثر لتفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

يمكن إيجاز جملة من العوامل والأسباب التي قادتنا لاختيار موضوع البحث في :

- بحكم التخصصي في " إقتصاد وتسيير مؤسسات "
- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع تمكين العاملين وعلاقته بالتميز المؤسسي
- بإعتبار تمكين العاملين وعلاقته بالتميز المؤسسي موضوع حيوي يساعد المؤسسات في تعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات بمتغيرات الدراسة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- كونها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات والرائدة في مجال تسيير المؤسسات بدءاً من الإدارة " التمكين " وصولاً إلى " التميز «، بالإعتماد على العنصر البشري الذي يعتبر أهم ركيزة.
- إعطاء صورة واقعية حول تمكين العاملين وأثره في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة الإقتصادية للعتاد الصحي وحدة مليانة.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- معرفة مستوى تفعيل التمكين في المؤسسة محل الدراسة .
- معرفة مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .
- معرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة
- توقع و إختبار تأثير أبعاد التمكين ( تفويض السلطة ، الإتصال ، فرق العمل ، التحفيز ) في تحقيق التميز المؤسسي مع توضيح طبيعة العلاقة بينهم .

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية :

- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة الميدانية ابتداءً من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر أفريل 2022 .
- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ( وحدة مليانة ) .

**منهج الدراسة :**


بغية الإحاطة بمعالم إشكاليتنا وتحليل أبعادها ، اعتمدنا منهجين في الدراسة هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل تأطير الجانب النظري للدراسة بإستعمال الكتب وكذلك الرسائل و الأطروحات الجامعية ، المجالات المتخصصة والملتقيات ، ومواقع الأنترنت .

**هيكل الدراسة :**


لمعالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين ، الفصل الأول يشمل الجانب النظري والفصل الثاني يشمل الجانب الميداني .

الفصل الأول يتناول الجانب النظري والذي يحتوي على ثلاث مباحث ، المبحث الأول كان حول تمكين العاملين حيث تم تناول فيه المفهوم والأهمية والأهداف والأنواع كمطلب أول و الخطوات وأبعاد كمطلب ثاني ومتطلبات النجاح ومعوقات التطبيق كمبحث ثالث ، والمبحث الثاني كان حول التميز المؤسسي حيث تطرقنا إلى كل من المفهوم والخصائص والأهمية والأهداف كمطلب أول والمبادئ والأبعاد كمطلب ثاني ومتطلباته ومعوقات التطبيق كمطلب ثالث أما البحث الثالث تم من خلاله التطرق إلى الدراسات السابقة مع تحديد أوجه الشبه والاختلاف في المطلب الأول و وضع أهم الأهداف والنتائج حول هذه الدراسة كمطلب ثاني .

الفصل الثاني تم تخصيصه لدراسة الميدانية والذي يحتوي بدوره على ثلاث مباحث المبحث الأول تضمن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني تحديد منهجية الدراسة وإجراءاتها والمبحث الثالث تحليل ومناقشة النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة .



**الفصل الأول:**  
**الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين**  
**والتميز المؤسسي.**



## تمهيد الفصل الأول:

أصبحت الحاجة إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الإقتصاد ضرورة ملحة ، خاصة ونحن في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز العالم وهذا ما توجب على المؤسسات بتحويل ممارساتها وإستراتيجياتها تحت تسمية التمكين الذي جاء من أجل إيجاد قوة عمل تتحلى بفاعلية و أداء العالي ، وذلك بتطوير وتنمية المورد البشري كونه هو المحرك الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسات التي تسعى إلى التميز

كما يعتبر التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات المعاصرة من جهة ، ويرمز لسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى .

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل الى هذين المتغيرين وبعض الدراسات التي لها علاقة معهم من خلال المباحث التالية :

1. المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين
2. المبحث الثاني : ماهية التميز المؤسسي
3. المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية



**المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.**

يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية تتمحور حول ماهية تمكين العاملين، خطوات وأبعاده ومتطلبات نجاحه ومعوقاته.

**المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين.**

من خلال هذا المطلب يتم تحديد مفهوم تمكين العاملين من خلال عرض أهم التعاريف المقدمة له. وتبيان أهميته في المؤسسة.

**أولاً: تعريف تمكين العاملين:**

يعرف تمكين العاملين على أنه: نقل السلوكيات الكامنة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفر الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الاداء بناء على أهداف واضحة.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك أنه تشجيع العاملين وحثهم على مبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة<sup>2</sup>

وهو أيضا مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الاداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

- ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن تمكين العاملين هو إعطاء الحرية للعاملين في

حدود الوظيفة مع المشاركة في اتخاذ القرار ذلك اعتمادا على القدرات المعرفية والثقة بالنفس لدى

العامل الممكن من أجل تقديم ما هو أفضل للمؤسسة التي ينتمي إليها ويشعر بالمسؤولية.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي. الإدارة العامة. إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة جامعة القاهرة.

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية 2002، ص183.

<sup>2</sup> - عامر خضير الكبيسي. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث. 2005. ص135.

<sup>3</sup> - بوزيان أم كلثوم. تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-أطروحة

دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال 2016/ 2017.

ص103.

ثانياً: أهمية تمكين العاملين:<sup>1</sup> لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية وتبرز هذه الأهمية في مجموعة من النقاط أبرزها:

- العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تطوير مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه.<sup>2</sup>
- كما يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجود لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات ما يساعد في تأهيل إلى الصف الأول مستقبلاً.<sup>3</sup>
- يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية والتحفيز وحس عالي بالملكية والرضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين السلطة والسعة في التنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطلق العمل باستراتيجية يستوجب العمل بمنطلق الفريق، وكل هذه الأمور تعد شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.
- قد ترجع أهمية تمكين العاملين إلى تركيز على الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم التركيز في الأمور الروتينية واليومية المعتادة فيتمكن الافراد من سرعة اتخاذ القرارات الصائبة.

- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

ثالثاً: أهداف استراتيجية تمكين العاملين: اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أهداف التي يمكن أن تحققها تمكين العاملين في وصف من دون أن تختلف في نتيجة والغاية الرئيسية من هذه الاستراتيجية، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي:

<sup>1</sup>- أحمد المعاني، أحمد عريفات وآخرون "قضايا إدارية معاصرة" دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن 2011ص 186.

<sup>2</sup>- زكريا ملاك الدوري "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار البازوري لنشر وتوزيع الطبعة الأولى عمان 2010 ص344-345.

<sup>3</sup>- مطر بن عبد المحسن الحميلي "الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم نايف العربية للعلوم الامنية سعودية 2008 ص39.

- ابقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>
  - الاستفادة الفعالة من امكانية العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>
  - زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.<sup>3</sup>
  - إيجاد قوة كاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن او تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين في المؤسسة او المستفيدين من نشاطها.<sup>4</sup>
  - جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومؤسساتهم، ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء.<sup>5</sup>
  - يعد تمكين العاملين عملية ادارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.<sup>6</sup>
  - تطوير أداء العاملين واستنهاض هممهم.
  - البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض ادامة<sup>7</sup> المؤسسات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.
- رابعا: أنواع تمكين العاملين: تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:<sup>8</sup>

<sup>1</sup>- زكريا ملاك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 209 ص93- 97.

<sup>2</sup>- زكريا ملاك الدوري، مرجع سابق، ص93- 97.

<sup>3</sup>- نفس المرجع ص93- 97.

<sup>4</sup>- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الاردن 2010ص 317.

<sup>5</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع عمان الاردن 2010 ص68.

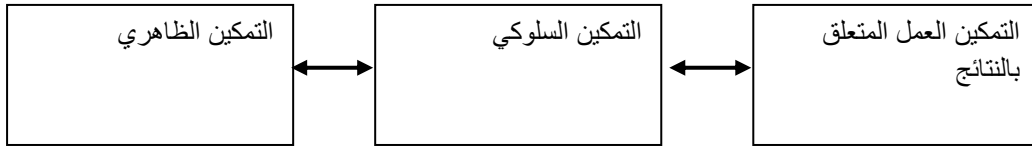
<sup>6</sup>- نفس المرجع ، ص68.

<sup>7</sup>- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 317.

<sup>8</sup>- شوقي جدي، "تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية"، أطروحة دكتوراه -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة 2015، ص35- 36.

- التمكين الظاهري: تنطلق عملية التمكين في هذا النوع من الموظف في حد ذاته، حيث يعتبر الوحدة الأساسية المكونة للمنظمة، ويشير التمكين الظاهري إلى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لهذا النوع المسمى بالتمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي: يضر هذا النوع بزيادة قدرة العاملين على النشاط والعمل في مجموعات منظمة مسبقا من أجل إدراك المشكلات والظواهر المتعلقة بالعمل وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، والعمل على تطوير مقترحات حلها وبالتالي تعليم العاملين مهارات إدارية وإجرائية تقنية جديدة يمكن أن تستخدم في زيادة اداء العمل، وتحسين رضا العمال.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: هذا النوع مهتم أكثر بمخرجات العمل، ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين المستمر والتغيير السليم في طرق أداء بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة ككل، والشكل الموالي يبين أهم أنواع التمكين.

#### الشكل رقم (01): أهم أنواع تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على المعلومات السابقة.

كما هناك أنواع أخرى تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين يمكن التطرق إليها كما يلي:<sup>1</sup>

- التمكين من خلال المشاركة: (Empowerment through participation):

يهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الامور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الاساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات

<sup>1</sup>- سعد بن مرزوق العتيبي، "القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني عن القيادات تونس الجمهورية التونسية 2009 ص7-9.

استجابة للطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

- التمكين من خلال الاندماج (Empowerment through involvement):

ويهتم اساسا بالاستفادة من الخبرة وتجربة الافراد في تقديم الخدمة من خلال استشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، حيث نستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

- التمكين من خلال الالتزام: (Empowerment through commitment):

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

- التمكين من خلال تقليل مستويات الادارية: (Empowerment through delayering):

ويعتقد لا شكر أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة لتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

**المطلب الثاني: خطوات وأبعاد تمكين العاملين وانعكاساته.**

تحتاج المؤسسات التي تنفذ برنامج لتمكين العاملين الى خطوات وابعاد ضرورية لكي يتم تطبيقه على أحسن وجه:

**أولاً: خطوات تطبيق تمكين العاملين:**

إن التمكين يؤدي إلى الخروج لمستوى جيد، ويجعل للعاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المؤسسة فعلاً، وتطبيق التمكين بخطوات تتمثل في:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير لابد من أن تحدد الادارة مبررات تبني التمكين، ومنها رفع مستوى جودة المخرجات، زيادة الإنتاجية، تنمية القدرات ومهارات العاملين، وتخفيف عبء العمل عن

المدير، فلا بد من تحديد أسباب التوجه لتحقيق التمكين، وشرح تلك الاسباب للعاملين وشرح مستوى التمكين المتبني وكيفية للعاملين.<sup>1</sup>

- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل في تعلم كيفية التخلي عن السلطة. ولتنفيذ برنامج للتمكين لابد من الحصول على إلتزام ودعم المديرين.<sup>2</sup> من خلال تغيير أدوارهم التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق وتهيئتهم الصحية حتى يتسنى للعاملين بشعور بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملين: يجب ان تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمدير والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر.<sup>3</sup>
- تكوين فرق عمل لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام اسلوب الفريق. وحتى يكون للعاملين القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا على وعي، وتفهم كيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل العاملین بشكل مباشر مع أفراد آخرين.<sup>4</sup>
- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة كل، ويجب أن يتوفر للعاملين. المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المؤسسة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها: فلما توفرت للعاملين معلومات عن طريق أداء عملهم<sup>5</sup> كلما زادت مساهمتهم.

<sup>1</sup> - د. حنان حسين سليمان، "التمكين الإداري كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة،" مجلة العلوم التربوية جامعة قناة السويس العدد 3 ج1جويلية 2017 ص375.

<sup>2</sup> - كريمة توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر 2008 ص104.

<sup>3</sup> - نور الدين صراب، "مستويات تمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2012 ص40.

<sup>4</sup> - عدي عطا حمادي، "القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون عمان الأردن 2013 ص232.

<sup>5</sup> - كريمة توفيق، مرجع سابق ص104 - 105

- اختيار العاملين المناسبين: يجب على المديرين اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.<sup>1</sup>
- توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير البرامج التدريبية كحل مشاكل الاتصال وغدارة الصراع مع فرق العمل وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.<sup>2</sup>
- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب ان يتم شرح وتوضيح المقصود بتمكين العاملين، ويجب أن تستخدم خطة عمل وأداء العاملين كوسائل لإبصال توقعات الادارة للعاملين. وتحقيق الأهداف المرجوة التي تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطور.<sup>3</sup>
- وضع برنامج للمكافأة والتقدير: من أجل أن يكتب لجهود تمكين العاملين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها العاملين، بأهداف المؤسسة، إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم المكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تدعم عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافزهم ويمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم في البرنامج.<sup>4</sup>
- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين اليوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني عملية تمكين العاملين ستتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لتمكين العاملين وبالتالي يجب على الادارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فتمكين العاملين عملية شاملة تأخذ وقتنا وتتضمن جميع الاطراف في المؤسسة.

<sup>1</sup> - كريمة توفيق، مرجع سابق ص104 - 105

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص104 - 105

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص104-105.

<sup>4</sup> - ساعدي مؤيد نعمة، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2007 ص190-191.

## ثانياً: أبعاد التمكين:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين وبناء عليه فقد تمّ اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو التالي:

- الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومات.<sup>1</sup> وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار. وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن الموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف. كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود<sup>2</sup> ويساهم في سهولة الانسياب الاتصالات وسرعة التبادل المعلومات وامكانية دخول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين وتمكن القائد أيضا من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نباد في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.<sup>3</sup>
- تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير<sup>4</sup> والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>-الرشودي، خالد سليمان، "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2009 ص61.

<sup>2</sup>- مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق ص43.

<sup>3</sup>- حسين سلامة عبد العليم، "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على مدارس الثانوية بمحافظة القلويية مجلس مستقبل التربية العربية القاهرة 2009 ص2.

<sup>4</sup>- مطر بن عبد المحسن الحصيلي، مرجع سابق ص44.



• **تعويض السلطة (القوة):** ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل القوة في المؤسسة وتشجيع العاملين على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم بعض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة: ذلك لأنه إذا لم يمكن هناك رغبة العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.<sup>1</sup>

• **بناء فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقة تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال سعي دائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق وتمكن فريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكونا مهما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الاداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم نحو ما يقوم به من عمل في ضوء إلتزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.<sup>2</sup>

### ثالثا: انعكاسات تطبيق تمكين العاملين:

يحقق التمكين نتائج ايجابية للعمال وعدة فوائد نذكر منها:

- تحقيق الانتماء الداخلي للمؤسسة والفريق الذي ينتمي اليه.
- تمكن العاملين من المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية.
- تطوير مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا عليه.

<sup>1</sup>- الجعبري دعاء، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين: رسالة ماجستير جامعة الخليل فلسطين 2010 ص39.

<sup>2</sup>- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، "دور أبعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية- قسم وكلية التربية جامعة مدينة السادات ص9.

- اكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على العامل من قبل المؤسسة.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة وقيمة العمل.
- كامل للتمكين فوائد تعود على المؤسسة.
- إذا قدمت المؤسسة للعامل كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة وثقة وتدريب وحوافز من أجل العامل فمن طبيعي أن يقابلها مردود على المؤسسة نذكر منها:
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- مساعدة المؤسسة في برنامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.
- تحسن العلاقة بين العاملين.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: متطلبات نجاح تمكين العاملين ومعوقاته.**

**أولاً: متطلبات نجاح التمكين :**

لكي يتم تطبيق النجاح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية تمكين التمكين والتي تتمثل فيما يلي:

1. الثقة الإدارية: تتمثل في الثقة المتبادلة بين المدراء بمرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرون في عمالهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل: إمدادهم بمزيد من المعلومات، والحرية في التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين العامل. ويمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه والتزامه في المؤسسة التي ينتمي إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بوزيان أم كلثوم، مرجع سابق، ص139- 140.

<sup>2</sup>- القربوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية

- مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2- العدد 1- 2006- ص288- 290.

2. رسم الاهداف والرؤية المستقبلية: بإمكان للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الادارة العليا في التعامل مع الازمات ويترتب عليهم تعلم مهارات الادارة الذاتية لمعالجة تلك الازمات قبل تفاقمها ويستصعب حلها.<sup>1</sup>
3. فرق العمل: لابد للمؤسسة أن تشجع على عمل الفرق وذلك بإعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وبما أنّ فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن الأفكار والقرارات الصادرة عن فريق عمل أفضل من العمل بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم اللذين يحددون طريقة تعاملهم مع الازمات من قبل أي فرد داخل الفريق وبهذا تمكين كبير للفرد والفريق.
4. إدارة المعرفة: للاتصال الفعال: أي الحصول على معلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من كافة الأفراد في المؤسسة.<sup>2</sup>
5. التدريب المستمر: لابد من اتاحة الفرص وتوفير برامج التدريب ملائمة للعاملين حتى يتسنى لهم تطوير من معارفهم ومهاراتهم لأداء وظائفهم بأكمل وجه.<sup>3</sup>
6. مكافأة العاملين: تعد المكافآت عنصر مهم في تمكين العاملين لأنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.<sup>4</sup>
7. تكنولوجيا الانتاج: إن توفر التكنولوجيا، وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون استعانة بجهات خارجية يساهم في تحقيق التمكين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - القربوتي محمد، مرجع سابق، ص 290.

<sup>2</sup> - عزيز دلمان أحمد- التمكين ودوره في الإبداع الإداري ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص

إدارة أعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة السليمانية اليمن 2011 ص 70- 72

<sup>3</sup> - عزيز دلمان أحمد- ، مرجع سابق، ص 70- 72

<sup>4</sup> - نفس المرجع ص 70- 72

<sup>5</sup> - عريقات أحمد يوسف، "دور تمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع 315

نوفمبر تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال التحديات الفرص للأفاق جامعة الزرقاء

الأردن 2009

## ثانيا: معوقات التطبيق تمكين العاملين:

إن ايجاد بيئة عمل صالحة لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين يتطلب التعرف على العقبات او المعوقات التي تواجه المؤسسات، وتحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين، نذكر أهمها:

- الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية في سلطات اتخاذ القرارات.
- خوف الادارة العليا من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
- ضعف التدريب والتطور الذاتي.
- الاختلاف في الاهداف كل من الادارة والعاملين.
- عدم الثقة الإدارية.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- تفضي أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العتيبي سعد إن مرزوقة "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي" الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة 2005 ص39-

## المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي.

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز وإبداع في مختلف أنشطتها ومبطلات عملها. فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات من جهة ويرمز للسمة التي يجب أن تتصفها من جهة أخرى.

## المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي.

في ظل التغيرات الحاصلة أصبح التميز من أساسيات البقاء في السوق إذ يجب أن تبرز تميزا في أدائها لتعزيز من فرص بقائها ونجاحها.

## أولاً: تعريف التميز

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة وتصنع سلعة.<sup>1</sup> فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.<sup>2</sup>

وهو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها.<sup>3</sup>

## ثانياً: تعريف التميز المؤسسي:

<sup>1</sup> -Ajaif mona (2008) **culture of excellence in somsemi government organization in dubai paaper fer quality congress middle east 2 respon jibihities challenges & stretegies dubai e-tom college p227**

<sup>2</sup> -عبد الله معطي محمود البحيصي، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة رسالة تيرفي إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر 2014 ص28.

<sup>3</sup> -نهال موسى سجدة دجازي، "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر فلسطين 2016 ص 43.

التميز المؤسسي هو طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة واستجابة لتوسع في الأسواق وزيادة كفاءة العمليات وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات.<sup>1</sup>

ويعتبر التميز المؤسسي من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في أداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين وترضى الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

إن التميز المؤسسي عبارة عن تفوق وإنجازات عالية للمؤسسة على حساب منافسيها وذلك من خلال تخطيط استراتيجي فعال والالتزام رؤية مشتركة يسودها الهدف، لتحقيق مستوى عالي في الأداء خصوصا إذا كان العامل البشري ذو كفاءة ومهارات.

### ثالثا: خصائص التميز المؤسسي:

إنّ المؤسسات التي تحقق تميزا تتمتع بمجموعة من الخصائص هي:

- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- توفير القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تعتبر كقدوة لها، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتمنيها.
- برامج التدريب: تتمثل في البرامج والحصص التدريبية التي تفرز من تميز المؤسسات الخبرات البعيدة عن العمل إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

<sup>1</sup> خليفة علي شروقي، تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية 2018، ص 60.

<sup>2</sup> محمود اسماعيل اسماعيل أبو عودة، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2018 ص 18-19.

- الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات.

#### رابعاً: أهمية التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي دور بالغ في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات وتبرز أهميته فيما يلي:

- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثلاً من الذي يجب ترفيقه؟ ومن العامل الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو العاملين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق والابداع والتميز في المؤسسات.<sup>1</sup>

#### خامساً: أهداف التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي أهداف تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيقها وذلك يتمثل فيما يلي:

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلا تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز.
- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر.<sup>1</sup> ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الايجابية الملموسة.<sup>2</sup> حسب متطلبات ومعايير التميز المعتمدة في المؤسسة.

<sup>1</sup>- أسماء سالم النصور، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الاردن 2010 ص33.

- تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصلحة. والاستثمار الأمثل في كافة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التميز المؤسسي

يرتكز التميز المؤسسي على مجموعة مبادئ وأبعاد تتمثل في:

#### أولاً: مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها:<sup>4</sup>

- مبدأ الديمقراطية القيادية: وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- مبدأ قابلية التغيير ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع تحفيز التنافس الإيجابي البناء.
- مبدأ الاستقلالية وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما نراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والادارة مع الرقابة الحقيقية على أنظمة العمل السائد.
- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- مبدأ الإنتاجية يعني تركيز الاهتمام على أليات واجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

كما أن هناك مبادئ أخرى تظهر من خلال النقاط التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-إناس هاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة بطريات عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهدي بأم بواقي 2019 ص30.

<sup>2</sup>- أسامة خيري، "التميز التنظيمي" دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014 ص23-24.

<sup>3</sup>-خليفة علي شروقي، مرجع سابق-2018 ص61.

<sup>4</sup>- نفس المرجع ص63.

<sup>5</sup>- اناس هاشمي، 2018-2019 ص31.



- تحقيق نتائج متوازنة من خلال قيام المنظمات بالتخطيط لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق نتائج متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين بل تتفوق عليها عند الامكان.
- اضافة قيمة للزبائن لابد من إدراك المنظمات إلى أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها وبذل قصار جهودها للابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

### ثانيا: أبعاد التميز المؤسسي.

للتميز المؤسسي العديد من الأبعاد تناولت هذه الدراسة أشهر هذه الأبعاد والمتمثلة فيما يلي:

- التميز القيادي: تقوم الادارة العليا بالتأثير على التميز من خلال تنمية القدرات العاملين، وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز، ويحدث ذلك من خلال المهارة القيادية، والقدرة على التفكير المبتكر، الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين إلى المنافسة في ايداع أفكار جديدة.<sup>1</sup>
- التميز البشري: تعمل المؤسسة المتميزة على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي والجماعي، وتقوم برعايتهم والتواصل معهم، وتقديم المكافأة بطريقة تحفزهم، كما تمكنهم من توظيف مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.<sup>2</sup>
- التميز بتقديم الخدمة: هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للزبون نذكر ما يلي:
  - إدراج الزبون بالمرتبة الأولى، وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبائن.
  - بناء علاقة طويلة الأمد، وذلك من خلال تقديم يد المساعدة للزبون بعد أن تتم عملية البيع أو الخدمة، والتأكد من أنه راض بما قدم إليه.
  - التعرف على قدرات المؤسسة ونقاط ضعف لديها، والعمل على تعزيز إمكانيات المؤسسة في تدنئة نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للزبون.
  - التواصل مع الزبون من خلال الاستماع له والتعرف على احتياجاتهم.

<sup>1</sup> -borghini, e, (2013) framework for the study of relation ships betwin organizational characteristies and organizational innovation the journal of creative behavior, vol, 31, no 1p 226.

<sup>2</sup> - إبراهيم عمر حمدان المصري، "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2015 ص68.

- العمل على تعزيز مفهوم الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبون.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي ومعوقاته.

لتحقيق التميز داخل المؤسسة لابد من وجود متطلبات معينة للوصول إليه، ولكن ذلك لا يمنع من وجود مشاكل وعراقيل تؤثر عليها بالسلب.

### أولاً: المتطلبات الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي:

لا بد من وجود متطلبات الأساسية تطبقها المؤسسة التي تساهم في تميزها مذكر منها:<sup>2</sup>

- إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة. وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التميز.

<sup>1</sup> - خليفة علي الشروقي، مرجع سابق ص 65- 66.

<sup>2</sup> - سوزان دروزة، "العلاقة بين متطلبات الإدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية في

وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الادارية

والمالية 2008 ص 78- 84

- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء، وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

### ثانياً: معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

رغم سعي المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي بشتى السبل، إلا أنه هناك الكثير منها فشل في ذلك وهو عائد إلى:

- تعجل المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة؛
  - التقليد والمحاكاة لتجارة المؤسسات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة؛
  - تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها؛
  - عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
  - إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التمييز؛
  - عدم الإنصات الكاف للزبائن والموردين يعتبر أيضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.<sup>1</sup>
- كما يمكن أيضاً ذكر بعض معوقات التمييز المؤسسي إضافة لما سبق فيما يلي:
- غياب الرؤية المشتركة؛
  - القيادة التقليدية؛
  - عدم الاهتمام برضا الزبائن؛
  - الإدارة البيروقراطية؛
  - غياب الإبداع والجودة في الأداء؛
  - نقص التمويل والدعم المالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الرشيد، صالح بن سلمان، " نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد "دور المنبر العربي في الإبداع والتميز"، مصر، ص24

<sup>2</sup> إبراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص 57

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

نحاول في هذا المبحث أن نقوم بعرض موجز من الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة للتمكين والتميز المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة عبد المعطي محمود البحيصي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بعنوان " دور تمكين العاملين في تحقيق التمييز المؤسسي"، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، تخصص إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة وقياس درجة التمكين والتميز في الكلية محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ موافقة على توفر التمكين الإداري في كلياتهم بأبعاده المدروسة واحتل فرق العمل الصدارة ، ثم تليه تفويض السلطة المشاركة بالمعلومات والثقافة التنظيمية؛

✓ موافقة على توفر التميز المؤسسي بأبعاده المدروسة ويأتي على التوالي التميز القيادي ثم البشري ثم الخدماتي بدرجة كبيرة؛

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات التالية (الكلية، المستوى، الخبرة، العمر)؛

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى؛

محاولة الخروج بتوصيات تعمل على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية وتفويض إداري يسمح بمشاركة المعلومات والعمل ضمن فرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي.

2. دراسة علي الضالعين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير بعنوان " أثر التمكين الإداري في التميز المنظمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك الأردن، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة؛

✓ وجود أثر عام ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تميز المؤسسة " الاتصالات الأردنية".

محاولة الخروج بتوصيات تعمل:

ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عمليا في المؤسسة وتشجع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق والعدالة في المعاملات لما لها من أثر في بناء مؤسسات متميزة.

3. دراسة خليفة علي الشروقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا الأكاديمية الملكية للشرطة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين واختبار العلاقة بينهما.

توصلت الدراسة إلى:

✓ وجود مستوى عال من التميز المؤسسي، سواء من ناحية التميز في القيادة أو بتقديم خدمة؛

✓ عدم وجود تأثير ما بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي؛

✓ يعد تدريب الموارد البشرية هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة وهي على الترتيب استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم والحوافز داخل وزارة الداخلية محل الدراسة؛

محاولة الخروج بتوصيات تعمل على:

- ضرورة استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية؛

- إعطاء أهمية كبيرة للتميز المؤسسي لرفع مستويات الإبداع والتحسين المستمر.

ثانيا: الدراسات المحلية

1. دراسة " أبو بكر بوسالم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سونطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية لشركة سونطراك البترولية بحاسي الرمل وقياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ أشارت النتائج إلى وجود مستوى مقبول للتمكين الإداري والتميز التنظيمي في الشركة محل الدراسة؛

◀ وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له.

أوصت الدراسة ب:

◀ تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية؛

◀ ترسيخ ممارسة التمكين لدى العاملين الجدد؛

◀ المواصلة والاستمرار في مستوى الالتزام بثقافة التميز لدى العاملين.

2. دراسة " أبو بكر بوسالم" تحت عنوان " تمكين العاملين كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي"، دراسة حالة شركات اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي في شركات اتصالات الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

◀ وجود علاقة إحصائية بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي؛

◀ وجود أيضا علاقة إحصائية بين ( معنى العمل، كفاءة العمل) والتميز التنظيمي؛

◀ أشارت أيضا أنه لا توجد علاقة إحصائية بين ( استقلالية العمل، تطور العمل) والتميز التنظيمي.

أوصت الدراسة ب:

ضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى التميز التنظيمي.

3. دراسة " شوقي جدي"، أطروحة دكتوراه بعنوان " تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية"، دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين تمكين العاملين من خلال أبعاده على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ أشارت النتائج إلى وجود مستوى منخفض لتمكين العاملين من خلال قياس أبعاده في المؤسسة؛
- ◀ أشارت أيضا أن مستوى الرضا الكلي كان هو منخفض أيضا وهذا دال على عدم الشعور بالرضا الوظيفي في المؤسسة من قبل العاملين؛
- ◀ وجود أثر لتمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي والأبعاد التابعة له لدى العاملين محل الدراسة ووجود علاقة ترابطية بينهم.

أوصت الدراسة ب:

تعزيز الاهتمام بإستراتيجية تمكين العاملين بمختلف أبعادها للحد من مصادر نقص الرضا الوظيفي فيها.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة M.SALEHI ,M. HAJIZAD &S.E.MOUSAVI بعنوان " Asurvey of ,emprouing functions of organizational excellence in sari education" 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع تمكين مدخلات نموذج التميز التنظيمي الأوروبي في أحد المؤسسات التعليمية الإيرانية، وتحديد الأثر بينهم من خلال الأبعاد (القيادية، السياسية، الإستراتيجية، الموارد البشرية، المشاركة الموارد).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستويات تمكين العاملين ومدخلات التميز التنظيمي المتمثلة في (القيادة والسياسة الإستراتيجية، الموارد البشرية والمشاركة) كانت إيجابية ومرضية في المؤسسة محل الدراسة.



1. دراسة Seung.Bum yang / sang okchoi بعنوان Employee empourment and team performance : Autonomy. responsibility information and creativity

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل من خلال أربعة أبعاد لتمكين العاملين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود درجات عالية من المسؤولية من طرف فرق العمل التي ينتمون إليها وكذلك المعلومات والإبداع، والاستقلالية هي أيضا كان لها درجات عالية وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي متبادل بين المتغيرين.

3. دراسة Siami and gorji بعنوان Assessment of effect of empouement on employees preformance. ( case study telecommunication company)

2011

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تطبيق التمكين من خلال النظر في أبعاده الثلاثة وهي ( التفويض، المشاركة، التحفيز والمكافآت) مع تحديد تصنيف أولوية وأهمية كل بعج مع تحسين أداء العامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك فرقا كبيرا بين معدل أداء العاملين قبل تطبيق التمكين وبعده عن طريق التأكيد على أبعاد التمكين.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

الجدول رقم(01): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عبد المعطي محمود البحيصي	غزة 2014	المنهج الوصفي التحليلي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث: معالجتها - لمتغيري تمكين	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - حجم عينة

<p>الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ - الاختلاف في بعد من أبعاد التمكين ألا وهو الثقافة التنظيمية.</p>	<p>العاملين والتميز التنظيمي. - استخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي. - الإعتماد على الإستانة كأداة لجمع البيانات. - الاعتماد على برنامج الآلي spss -الاعتماد على درجات مقياس ليكرت</p>	<p>spss - تدرج (ليكرت) الخماسي</p>		
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في : - حجم عينة الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ - اختلاف في أبعاد المتغيرين التمكين والعدد والمحتوى</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالي في: - تشابه في بعض الأبعاد المدروسة للتمكين وهو تفويض السلطة والمشاركة؛ - معالجتها للمتغيرين التمكين والتميز المنظمي؛</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss - تدرج (ليكرت) الخماسي</p>	<p>الأردن 2010</p>	<p>علي الضلاعين</p>

	<p>- استخدام نفس المنهج ونفس الأداة وهي الاستبانة؛</p> <p>الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>			
<p>خليفة الشروقي</p> <p>علي</p> <p>مملكة البحرين</p> <p>2018</p>	<p>المنهج الوصفي والاستدلالي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss</p> <p>- تدرج (ليكرت) الخماسي</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p> <p>- معالجة لمتغير التميز المؤسسي؛</p> <p>استخدام المنهج الوصفي؛</p> <p>الاعتماد على الاستبانة؛</p> <p>الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p> <p>- المتغير المستقل؛</p> <p>- حجم عينة مجتمع الدراسة؛</p> <p>- اختلاف في أبعاد المتغيرين التمكين والتميز التنظيمي.</p>	
<p>أبو بكر بوسالم</p> <p>حاسي الرمل</p> <p>2015/2014</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p> <p>- معالجتها للمتغيرين التمكين والتميز التنظيمي؛</p>	<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p> <p>- حجم عينة الدراسة؛</p> <p>- اختلاف في</p>	

<p>أبعاد المتغيرين التمكين والتميز التنظيمي.</p>	<p>- استخدام نفس المنهج ونفس الأداة وهي الاستبانة الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>			
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - حجم عينة - اختلاف في أبعاد المتغيرين التمكين والتميز التنظيمي.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - معالجتها للمتغيرين التمكين والتميز التنظيمي؛ - استخدام نفس المنهج ونفس الأداة وهي الاستبانة الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss</p>	<p>ميلة 2015</p>	<p>أبو بكر بوسالم</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - المتغير التابع؛ - حجم عينة</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - معالجة لمتغير تمكين العاملين؛</p>	<p>المنهج الوصفي والاستدلالي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج</p>	<p>باجي مختار عنابة 2015/2014</p>	<p>شوقي جدي</p>

<p>الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ اختلاف في بعض الأبعاد لمتغير التمكين.</p>	<p>- تشابه في بعض الأبعاد المدروسة للتمكين وهي: تفويض السلطة، المشاركة والتحفيز؛ - استخدام نفس المنهج ونفس الأداة " الاستبانة"؛ - الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>الآلي spss - تدرج (ليكرت) الخماسي.</p>		
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - المتغير التابع؛ - حجم عينة الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ اختلاف في بعض الأبعاد لمتغير التمكين.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - معالجة لمتغير تمكين العاملين؛ - استخدام نفس المنهج ونفس الأداة " الاستبانة"؛ - الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>المنهج الوصفي والاستدلالي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss - تدرج (ليكرت) الخماسي.</p>	<p>2012 IRQN</p>	<p>M.SALEHI M. HAJIZAD S.E.MOUSAVI</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p>	<p>المنهج الوصفي والاستدلالي، الإستبانة كأداة</p>	<p>Iran 2011</p>	<p>Siami and gorji</p>

<p>- المتغير التابع؛ - حجم عينة الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ اختلاف في بعض الأبعاد لمتغير التمكين.</p>	<p>- معالجة لمتغير تمكين العاملين؛ - استخدام نفس المنهج ونفس الأداة " الاستبانة"؛ - الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss</p>		
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - المتغير التابع؛ - حجم عينة الدراسة؛ - بيئة الدراسة؛ اختلاف في بعض الأبعاد لمتغير التمكين.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - معالجة لمتغير تمكين العاملين؛ - استخدام نفس المنهج ونفس الأداة " الاستبانة"؛ - الاعتماد على البرنامج الآلي SPSS</p>	<p>المنهج الوصفي والاستدلالي، الإستبانة كأداة للبحث والتحليل باستخدام برنامج الآلي spss</p>	<p>United states of amirica 2009</p>	<p>Seum- bum yang sangokachi</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص ما يلي:

- ◀ تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها بسبب تنوع آراء الباحثين وأهداف تفسيرهم لها؛
- ◀ اهتمت معظم هذه الدراسات بمدى توفر واستعمال التمكين وأبعاده على التميز المؤسسي ومؤشراته في تحقيق التميز للمؤسسات؛

← اهتمت أيضا إلى قياس علاقة الارتباط والأثر والتباين بين المتغيرات الرئيسية (التمكين والتميز المؤسسي).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والأدوات الإحصائية في:

← إعداد الاستبانة؛

← عرض الإطار النظري؛

← الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت سابقا ؛

← التوصيات والاقتراحات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث فيها.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود السابقة التي تساعد على توضيح علاقات الترابط والتأثير بين التمكين والتميز المؤسسي، وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم التمكين باعتباره من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري كونه يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوسين إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والابتكار، فكلما تعززت عملية التمكين في المؤسسات فإنها تصل بذلك إلى درجة عالية من التميز وهذا ما يؤدي العاملين إلى الشعور بالولاء والانتماء لمؤسساتهم بحيث يصبحوا مكرسين كل طاقاتهم وإمكانياتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها وتميزها.







## الفصل الثاني

أثر تمكين العاملين في تحقيق

التميز المؤسسي في

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي



### تمهيد الفصل الثاني:

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، بغرض إجراء الدراسة التطبيقية، سنحاول في هذا الفصل التعريف بأداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في القيام بالإستبانة، وكذلك سوف نقوم بالتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ENIM بمليانة، كما نقوم بإجراء وصف إجمالي على متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين العاملين و التميز المؤسسي، وكما سيتم المناقشة والإجابة على

فرضيات الدراسة والإشكالية الرئيسية.ولهذا قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)

لقد وقفنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إليها من خلال أخذ نظرة عامة عنها.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض إلى تاريخها التأسيسي و نمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة إلى تطور الهيكل التنظيمي لها ، كما أن المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي تم تلخيصها في هذا المطلب .

#### أولاً: نشأة و مراحل تطور المؤسسة

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها و أجهزتها الداخلية، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م أسس مشروع وحدة الطرق و الطلاء، و في سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SN METAL) ، و في فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% .

أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية (PROMETAL)" تنفيذا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م ، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملا يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل إنتاج أكبر و تصديره خارج البلاد، ومن 1983م إلى 1998م كانت لا تزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية " .

ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات و بالضبط سنة 1997م إلى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال، و بالتالي تم تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70% ، و في سنة 1998م انتقلت إلى وحدة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM تحت اسم "المؤسسة الوطنية الصناعية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)." .

وفي 2005/01/01 م أصبحت فرع للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM إلى غاية سنة 2018 أين أصبحت فرع تابع للمجمع إلإك الجزائر « HOLDING ELEC EL DJAZAIR » ، و هي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد خصصتها ، فهي لا تزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية و دفعها لعجلة التطور، وتعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين و المستهلكين خدماتان أساسيتان.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: تعريف المؤسسة

<sup>(1)</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر بـ 00، 902 66 م<sup>2</sup> و هي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع ( الجمعة و السبت عطلة ) ، لها طاقة بشرية تقدر بـ 120 عامل ، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري.

2- مخزون المنتجات التامة الصنع، و أخرى لتخزين المواد الأولية.

3- ورشة الصناعة و التصليح.

4- ورشة الإنتاج.

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، و تظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحلها إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

### ثالثا: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بخصائص هامة هي :

1- **فعاليتها:** إن وحدة **E.I.M.SANITAIRE** تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها و تقوم بتوفير التسهيلات الكثيرة.

2- تطورها و بقائها لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل.

3- **الزبائن :** من ضمن زبائن المؤسسة

-22 وحدة أو مؤسسة عامة.

- 180 مؤسسة خاصة.

و بفضل إمكانيتها الإنتاجية و التجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر بـ 485000000 دج للسنوات 2015/2014/2013<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و مصالحها

#### أولا: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

إن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

- حوض مغسل فردي 600 ملم / 485 ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوض على كل الألوان و حسب الطلب .

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- مغسل جماعي 1200 ملم / 485 ملم هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية.
  - مصرف مياه مطبخ اينوكس 500 ملم / 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم.
  - مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي:
    - 1000 ملم / 600 ملم ( حوض واحد ).
    - 1200 ملم / 500 ملم ( حوضين ).
  - أحوض الحمام من الفولاذ وأخرى من البلاستيك:
    - 1700ملم؛
    - 1600ملم؛
    - 1400ملم؛
  - و قد تم إعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب 2000 وحدة لموسم 2009 و كان ذلك حسب الطلب.
- كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الأخرى إلى نقطة البيع بعين الدفلى، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بمقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .
- ثانيا: مصالح المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي**
- للمؤسسة عدة مديريات ومصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه و ذلك كما يلي:
- 1- المديرية العامة (**la direction générale**) : مسؤوليتها تتفرع إلى مجموعة مصالح هي :
    - مصلحة مراقبة النوعية : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم : رئيس المصلحة و مساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف و مدى قبوله للبيع ، و كذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، و ذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة ، علما أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2015 .
    - مصلحة الأمن و الوقاية : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نويات العمل و ذلك للسهر على أمن الوحدة ليلا و نهارا ، و فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى أمن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و أحذية خاصة ، القفازات ، واقى الفم و القفازات لمنع دخول الطلاء إلى اليدين والعيون .
- و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الإداري كما يلي:
- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19.
  - عون مهارة ما بين 11 و 14.

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10.

2- مديرية الإدارة و المالية (direction de l'administration et des finances): مكلفة

بتسيير الأعمال المالية و الإدارية للمؤسسة ، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق و تخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها و تضم مصلحتين تابعتين لهل و هما :

● إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة و الشؤون القانونية:

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم: رئيس المصلحة الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية، و تمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية و القضائية و المسير الاجتماعي و مسير العمال و الأجر.

أما مسير العمال و الأجر توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته ، تشمل العطل إعداد كواشف الراتب و العلاوات، أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات و الضمان الاجتماعي ، صف إلى ذلك فرع الوسائل العامة .

● مصلحة المحاسبة و المالية : تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات و المخرجات من و إلى المؤسسة ، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب : الصندوق ، البنك ، المشتريات ، المبيعات ، الخدمات ، الأجر و الاستثمارات.

و تترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة إلى ميزانية ختامية و تحليلات حسابية لكل حساب، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون ( مواد أولية ) البنك، الصندوق و الجرد لنهاية السنة و تنقسم إلى 3 فروع:

● المحاسبة التحليلية : و يقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع و الخدمات و التحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة و تقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) و حسابات الإيرادات (7) إلى مراكز رئيسية و تقسيم التكاليف على نسب مئوية أو على أساس عدد الساعات.

● المحاسبة العامة: تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة و محاسب رئيسي و محاسب عام، يتمثل دور كل منهما في:

● يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة و المتابعة و تجميع كل الأعمال و هو المسؤول الأول عن المالية و المحاسبة ، و هو الذي يمضي على الصك للمصاريف و المداخل.

● أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة و تحول إلى ميزان المراجعة، و في آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان، و يقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجر عن طريق الصك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- **مصلحة التحليل المالي:** يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل و تقنيات تختلف اختلاف الطرق، و الأهداف من هذا التحليل، و هو يسمح بتحليل نشاط و مرد ودية و تمويل المؤسسة عن طريق:
  - تحليل المعطيات التاريخية الماضية.
  - القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **مصلحة تسيير المستخدمين :** يقوم بتنظيم المستخدمين و تسيير شؤون الإدارة و إصدار الأوامر من طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات وتحديد العطل السنوية و تحديد الامتيازات و الترقية و التكوين. و كذلك تقوم بالتسيير الإداري للموارد البشرية كتنصيب العمال، مراقبة العمال إداريا من حيث التغيب و التسريح وتقديم العلاوات و النفقات حتى التقاعد، و تضم ثلاثة فروع وهي:
  - فرع التسيير: الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعامل.
  - فرع الرواتب والأجور .
  - الفرع الاجتماعي: الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الاجتماعية الخارجية و العامل في الوحدة و يهتم بالتأمينات و الضمان الاجتماعي (CNAS).
- 3- **مديرية الإنتاج و الاستغلال: direction de la production et de l'exploitation**
  - مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية ، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية ، على أن يصبح تام الصنع ، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة و تصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .
  - أ - ورشة الطرق **atelier d'emboutissage**: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب، إذ تمر عملية الإنتاج فيها بثلاث خطوط وهي:
    - **الخط الأول:** يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر **1600 طن**، و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر **600 طن** متخصصة في إنتاج حوض الحمام، و يكون التحكم بإلصاق الطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة.
    - **الخط الثاني:** يحتوي على ثلاثة ضاغطات و هذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى:
      - الأولى بطاقة **600 طن**.
      - الثانية بطاقة **500 طن**.
      - الثالثة بطاقة **315 طن**.
    - **الخط الثالث:** متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل: **أرجل حوض الحمام**.
  - ب- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة ، و هي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف ، و العمل فيها يتم على مستويين :

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدأ و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى ( الطلاء الأسود ).

- بعد الطلاء الأولى تمر السلعة للتجفيف ، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب ، و بعد عملية التجفيف الثانية ، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة 20 قطعة .

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن : مكابح - ضاغطات - رافعات ، و هو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 500 قطعة في اليوم ، و يكون هنا في هذا القسم عمال و رؤسائهم.

ج- **مصلحة الصيانة service maintenance**: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة ، اذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات، التدخل في حالة وجود أعطال ( انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية ).

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : **رئيس المصلحة** ، **محضر** و باقي العمال مقسمون حسب مهامهم من **خراطة و صيانة تلقائية** ( الوقاية و التدخلات الصغيرة ، مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز و المياه ) **ضبط الآلات** ، **مكانيك** ، **تلحيم و سائقين**<sup>1</sup>.

### 4- المديرية التقنية التجارية : **direction technique commerciale**

● **المصلحة التجارية**: هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة، و يكون البيع بالجملة و التجزئة، و بالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة و هم:

- **رئيس المصلحة** : و هو المسؤول عنها و المكلف بالبحث عن الزبائن.

- **رئيس فرع البيع** .

- **مسير المخزونات و التوزيع**.

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح ، أدناه 10% و أقصاه 25%.

● **مصلحة المخزونات و التموين service apropos**: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ، من صفائح حديدية و طلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، و تعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن و خارجه، و هي المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق .

● يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن:

1- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها.

2- مخزن قطع الغيار و وسائل النقل.

<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- **قسم المشتريات:** مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التمويل من مسير المخزون، قسم تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات ، و إعداد تقارير يومية لها، و تعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها و هي :
  - **سياسة المنتج:** التوثيق ، الاستكشاف و التطور التكنولوجي.
  - **سياسة المصدر:** و يتعلق الأمر بدراسة سياسة الموردين.
  - **سياسة الأسعار:** أي المعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.
  - **سياسة الاتصال:** يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (الصالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية (كدايل المنتجات ، كتيبات ...)
- **مصلحة مراقبة التسيير control de gestion:** تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى مصالحها الإدارية، الإنتاجية و التجارية.
  - 5- **المصلحة الاجتماعية:** يوجد به طبيب و ممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال و يقوم بمصالح و شؤون العمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

هي عبارة عن تنظيم و تخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة، و هذا الهيكل يعتبر كتحديد لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها، و من هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي. يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار و نقاط تنفيذها ، و بالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها ، مع العلم أن تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول إليه .

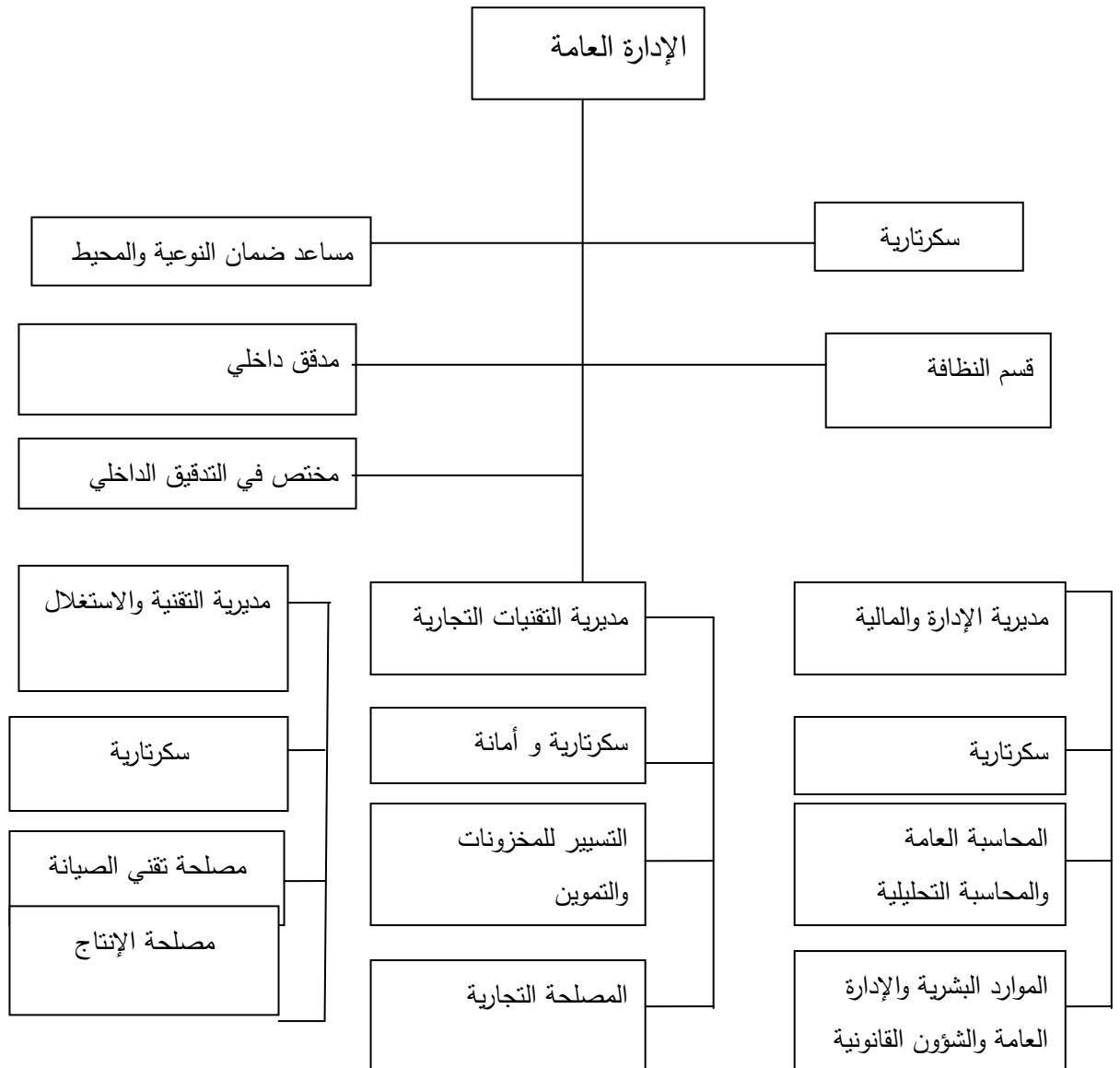
و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - ، هو تعرضه للعديد من التغيرات و التعديلات سواء الإضافة أو النقصان ، و ذلك ليتجاوب مع التغيرات و المتطلبات الجديدة للتسيير و للبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، إذ عرف بعض التغيرات و التعديلات منذ نشأتها.

و عليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الآونة الأخيرة، فإننا نجده مكونا من المديرية العامة، و ثلاث مديريات فرعية تضم المصالح و يمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"<sup>2</sup>.

ثالثاً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>3</sup>

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 22 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين ومهما:

<sup>1</sup> عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

<sup>2</sup> - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

<sup>3</sup> مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص 20.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

### الجدول رقم (02) هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان	عدد العبارات
أولاً: البيانات الشخصية	
المحور الأول: المستقل:	البعد الأول: تحفيز العاملين
	البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات
	البعد الثالث: فرق العمل
	البعد الرابع: تفويض السلطة
المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل (تمكين العاملين)	
المحور الثاني المتغير التابع	البعد الأول: التميز القيادي
	البعد الثاني: التميز البشري
	البعد الثالث: التميز بتقديم خدمة
المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)	
مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول أعلاه يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى تتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فإنه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات في برنامج (spss) ب (1،2،3،4،5):

### جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	02	3	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8=5/4$   
وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:  
[1،  $1.80=1+0.80$ ] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جدا كما يلي: [1 - 1.80] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين ادناه.  
وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جدا؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جدا)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1 - 1.80] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛	[1 - 1.80]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81 - 2.60] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[1.81 - 2.60]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61 - 3.40] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[2.61 - 3.40]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[3.41 - 4.20]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21 - 5] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.	[4.21 - 5]

### المطلب الثاني: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فانه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع التوزيع الطبيعي. وتفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.  
وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :  
أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 .

ب- طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي :

- ☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
  - ☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

### جدول رقم (04): نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			بيانات المستجوبين نحو اجمالي عبارات محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.138	30	0.97	0.200 <sup>*</sup>	30	0.094	بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.571	30	0.975	0.059	30	0.156	بالمتغير التابع

القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية ( sig ) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول ( تمكين العاملين) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (التميز المؤسسي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.059) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

**الاستنتاج:** وبما أن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

☞ تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

- ☞ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- ☞ الرسوم البيانية : من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانياً كي يسهل فهمها أكثر.
- ☞ اختبار (Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk): يستخدم لكشف نوع توزيع البيانات نحو متغيرات الدراسة أي تمكنا هذه الاختبارات من الاجابة عن التساؤل: هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أو توزيعاً آخر، وهذا من اجر تحديد نوع الاساليب الاحصائية المستخدمة حيث يوجد نوعين (أساليب احصائية معلمية تستخدم في حالة توزيع الطبيعي للبيانات وأخرى أساليب احصائية لامعلمية تستخدم في حالة توزيع بيانات لا يكون طبيعي<sup>1</sup>).
- ☞ المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بـ قيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور وابعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما
- ☞ الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- ☞ معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرو نباخ هي : -  $0.6 < a$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 < a < 0.6$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.70 < a < 0.65$  (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 < a < 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.90 < a < 0.85$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
- ☞ معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):<sup>2</sup> ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت

<sup>1</sup>- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

<sup>2</sup>- محمد بلال الزغبى، وآخرون: النظام الإحصائي spss - فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2012، ص 279

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

ضعيفة	أقل أو يساوي من $\pm 0.30$
متوسطة	من $\pm 0.3$ إلى $\pm 0.7$
قوية	أكبر من $\pm 0.7$ إلى 1

☞ **تحليل الانحدار (Regression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل<sup>1</sup>:

☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**

يعتبر الصدق والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات<sup>2</sup>.

**أولاً: حساب صدق الاستبيان**

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي حيث نهدف من خلال الصدق البنائي الى قياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وايضاً لقياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط وهذا الأخير محصور بين (-1) و (+1)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية :

1 عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211.

<sup>2</sup> - مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص 141



## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متنسق لما وضع لقياسه. غير ذلك ( أي عدم تحقق الصدق ) فانه يتم النظر في فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات تحقق خاصية صدق الاستبيان ومحاوره. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

**جدول رقم (05): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
<b>(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: تمكين العاملين</b>			
1	0.000	0.930**	البعد الأول: تحفيز العاملين
2	0.000	0.941**	البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات
3	0.000	0.788**	البعد الثالث: فرق العمل
4	0.000	0.930**	البعد الرابع: تفويض السلطة
<b>(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: التميز المؤسسي</b>			
1	0.000	0.934**	البعد الأول: تميز القيادي
2	0.000	0.968**	البعد الثاني: تميز البشري
3	0.000	0.955**	البعد الثالث: تميز بتقديم خدمة
<b>(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان :</b>			
المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	0.000	0.970**	دال
المحور الثاني المتغير التابع: التميز المؤسسي	0.000	0.958**	دال
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائي). بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
دال : أي (دال احصائي) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26**

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات) بلغت R=0.941 وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات) والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: تمكين العاملين) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعباراته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل،. ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع (التميز المؤسسي بأبعاده) والمتغير المستقل (تمكين العاملين بأبعاده) ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

### ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه مرات عدة على نفس العينة وفي نفس الظروف. أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر .

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفا ونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60)

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة **Cronbach's Alpha** (معامل الفا كرو نباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الاستبيان وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين في الدراسات البحثية، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

جدول رقم (06): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	13	0.912	ثبات جميع عبارات المحور الأول تمكين العاملين
ثابت	09	0.955	ثبات جميع عبارات المحور الثاني التميز المؤسسي
ثابت	22	0.960	ثبات جميع عبارات الاستبيان

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبتيان، أي لكل محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبتيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.06).

فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس تمكين العاملين بلغت قيمة معامل الثبات (0.912) والذي يضم 13 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى التميز المؤسسي بلغ (0.955) والذي يضم 09 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبتيان بلغت (0.960) بإجمالي 22 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبتيان في قياس متغيراتها وأن الاستبتيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبتيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبتيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

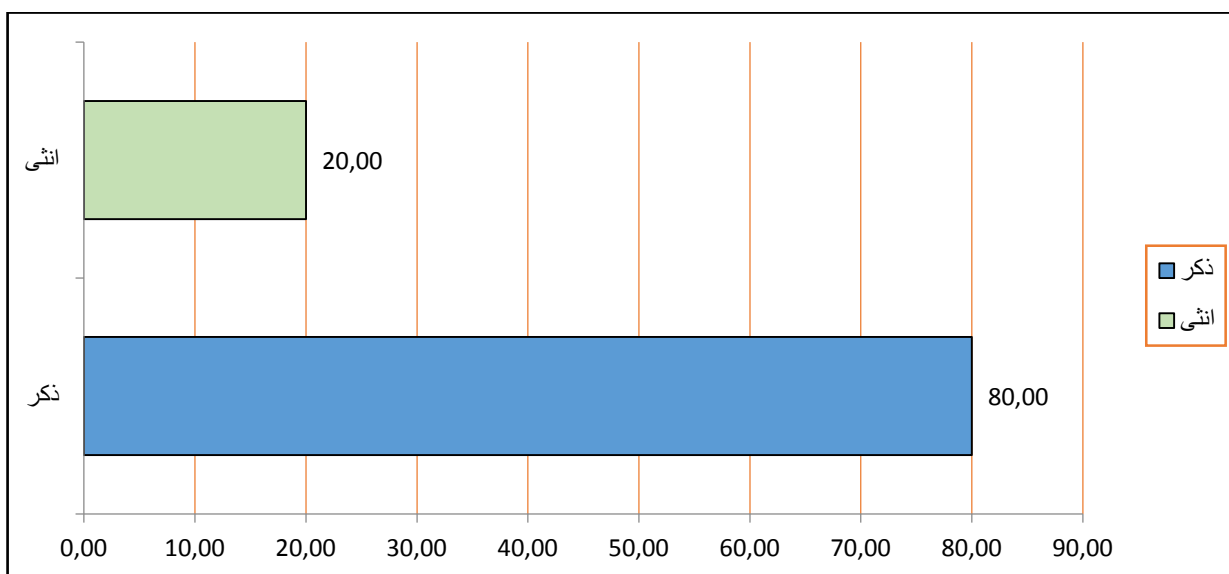
#### جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
80.0	24	ذكر	الجنس
20.0	6	انثى	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، يتوزعون حسب متغير الجنس بأكبر نسبة لصالح فئة الذكور بعدد 24 فرد وبنسبة 80.00% والباقي بنسبة 20.00% وهذا راجع كون المؤسسة محل الدراسة طابع نشاطها يتطلب الذكور أكثر من الإناث ( ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

#### الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثانياً: بالنسبة لمتغير السن

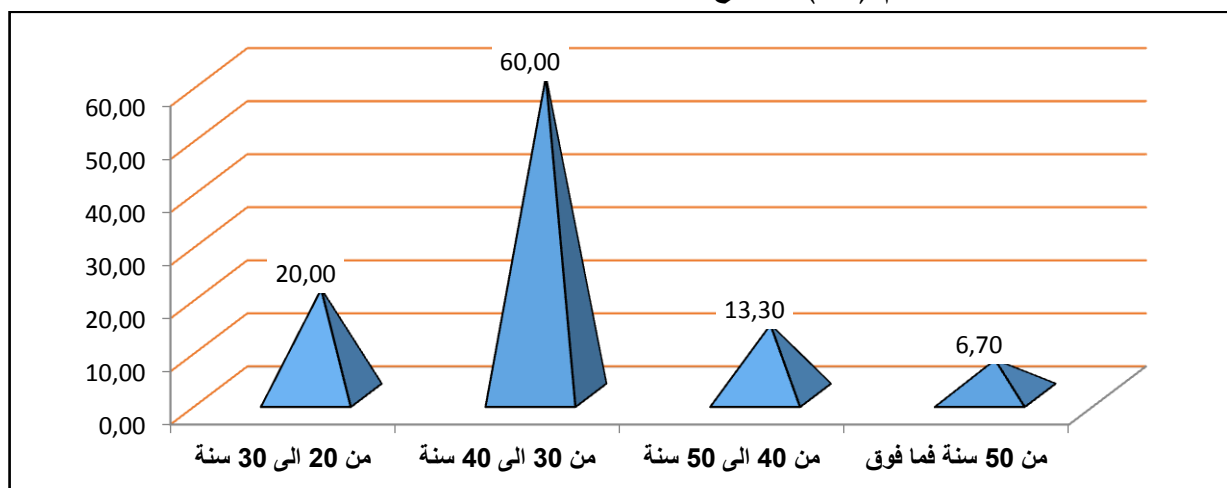
جدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
20.0	6	من 20 الى 30 سنة
60.0	18	من 30 الى 40 سنة
13.3	4	من 40 الى 50 سنة
6.7	2	من 50 سنة فما فوق
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، أكبر فئة بعدد 18 فرداً وبنسبة 60.00% لصالح الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) وبعدها 06 أفراد بنسبة 20.00% لصالح الفئة (من 20 الى 30 سنة) ونسبة 13.3% لصالح الفئة الخبرة (من 40 الى 50 سنة) وما نستنتج أن العاملين بالمؤسسة أكثرهم من فئة الشباب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثالثًا: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

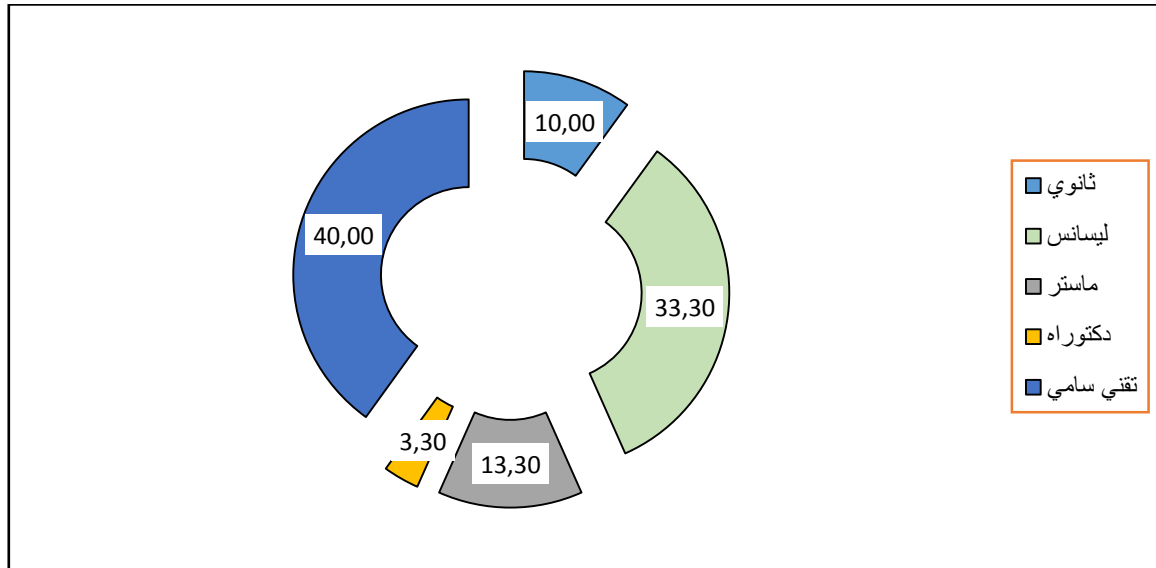
جدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
10.0	3	ثانوي	المستوى التعليمي
33.3	10	ليسانس	
13.3	4	ماستر	
3.3	1	دكتوراه	
40.0	12	تقني سامي	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 12 فرد بنسبة 40% لصالح ذوي المستوى التعليمي (تقني سامي) وبعدد 10 فرد بنسبة 33.30% لصالح (ليسانس) و بنسبة 13.30% لصالح (ماستر) وما نستنتج ان معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي مما يؤهلهم لفهم متغيرات الدراسة واجابة عليهم بدقة كونهم لهم خلفية نظرية اكااديمية نحو متغيرات الدراسة وبنفس ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

رابعا: بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

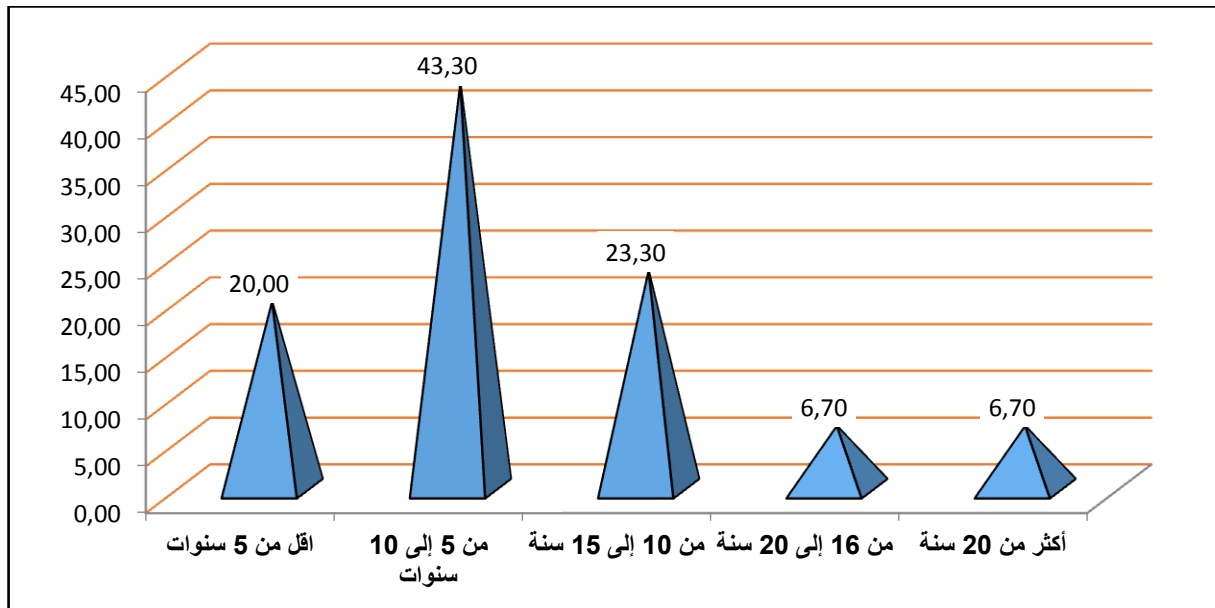
جدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
20.0	6	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
43.3	13	من 5 إلى 10 سنوات	
23.3	7	من 10 إلى 15 سنة	
6.7	2	من 16 إلى 20 سنة	
6.7	2	أكثر من 20 سنة	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، أكبر فئة بعدد 13 فردا وبنسبة 43.30% لصالح الفئة الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وبعدد 07 افراد بنسبة 23.30% لصالح الفئة (من 10 إلى 15 سنة) ونسبة 20.0% لصالح الفئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) وبالباقي بنسبة متفاوتة وما نستنتجه أن معظم المستجوبين لهم خبرة مهنية وهذا يؤهلهم على الإجابة بدفة على عبارات الاستبيان كون لهم خبرة طويلة في معرفتهم بالتغيرات التي تحدث نحو متغيرات الدراسة بالواقع العملي بالمؤسسة ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: قياس مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: تمكين العاملين وفقا للعبارات من 01 إلى 13. عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: تحفيز العاملين، البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات، البعد الثالث: فرق العمل، البعد الرابع: تفويض السلطة) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول

Descriptive Statistics							
الإحصاء الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين							
الاتجاه العام	الأهمية النسبية %	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي	Maximum	Minimum	N	
				حدود الدنيا والعليا لدرجات إجابات المستجوبين			
العبرة رقم 01	33.40	1.093	1.67	4	1	30	موافقة منخفضة
العبرة رقم 02	78.60	1.461	3.93	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 03	78.60	1.484	3.93	5	1	30	موافقة عالية
البعد الأول: تحفيز العاملين							
العبرة رقم 01	81.40	1.484	4.07	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 02	66.00	1.368	3.3	5	1	30	موافقة متوسطة
العبرة رقم 03	76.00	1.518	3.8	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 04	58.60	0.98	2.93	5	1	30	موافقة متوسطة
البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات							
العبرة رقم 01	82.60	1.332	4.13	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 02	68.60	1.87	3.43	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 03	66.00	1.393	3.3	5	1	30	موافقة متوسطة
البعد الثالث: فرق العمل							
العبرة رقم 01	72.44	1.28872	3.6222	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 02	76.00	1.54	3.8	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 03	69.40	1.756	3.47	5	1	30	موافقة عالية
العبرة رقم 03	68.60	1.736	3.43	5	1	30	موافقة عالية
البعد الرابع: تفويض السلطة							
العبرة رقم 03	71.33	1.5191	3.5667	5	1	30	موافقة عالية
مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة							
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5		



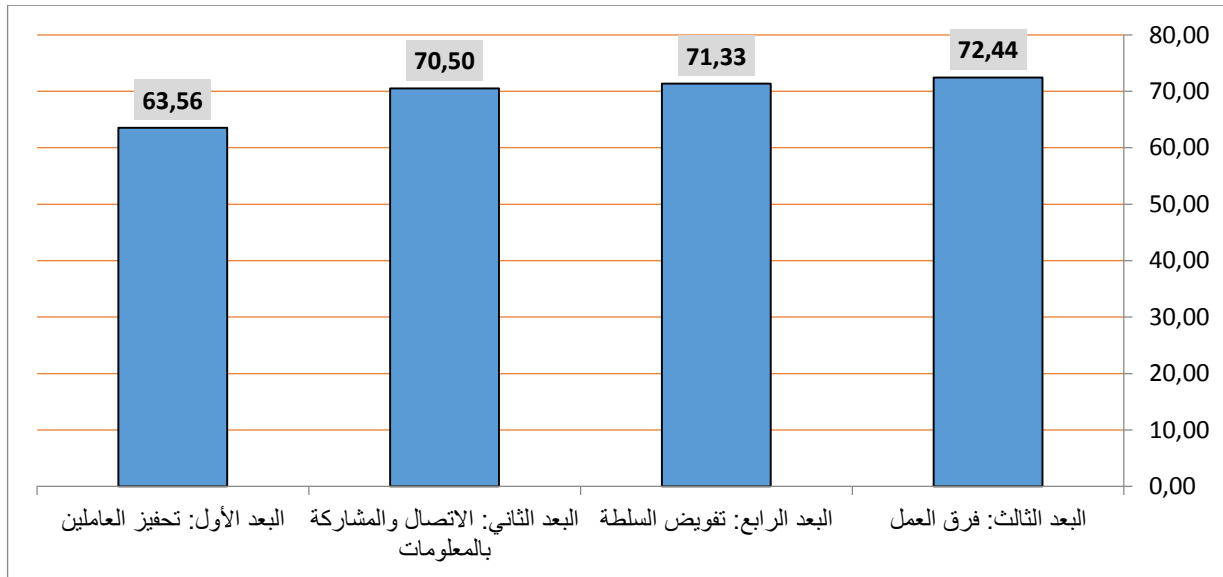
## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات تمكين العاملين من وجهة نظر عينة من الموظفين العاملين ب المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي محل الدراسة. -وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.4769 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 1.0344، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 69.54 % على أن مستويات تمكين العاملين هي بدرجة عالية لدى المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية .وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات ابعاد تمكين العاملين بالمؤسسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (07): ترتيب مستويات ابعاد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتان باعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

حيث جاء البعد الثالث: فرق العمل في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (71.33%) يليه في المرتبة الثانية البعد الرابع: تفويض السلطة بنسبة بلغت (71.33%) يليه المرتبة الثالثة البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات وبنسبة بلغت (70.50%) . وفي الأخير نجد أن البعد الأول: تحفيز العاملين جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (63.56%).

### ثانياً: قياس مستويات التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: التميز المؤسسي وفقاً للعبارات من 01 إلى 09. عبارات ويتكون من 03 أبعاد (البعد الأول: تميز القيادي، البعد الثاني: تميز البشري، البعد الثالث: تميز بتقديم خدمة) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

Descriptive Statistics							
الإحصاء الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين							
الاتجاه العام	الأهمية النسبية %	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي	Maximum	Minimum	N	
				حدود الدنيا والعليا لدرجات إجابات المستجوبين			
موافقة عالية	82.67	1.456	4.13	5	1	30	العبرة رقم 01
موافقة عالية	82.67	1.408	4.13	5	1	30	العبرة رقم 02
موافقة عالية	83.33	1.315	4.17	5	1	30	العبرة رقم 03
بدرجة عالية	82.89	1.28261	4.1444	البعد الأول: التميز القيادي			
موافقة عالية	81.33	1.461	4.07	5	1	30	العبرة رقم 01
موافقة عالية	79.33	1.520	3.97	5	1	30	العبرة رقم 02
موافقة عالية	76.67	1.555	3.83	5	1	30	العبرة رقم 03
بدرجة عالية	79.11	1.32969	3.9556	البعد الثاني: التميز البشري			
موافقة عالية	81.33	1.413	4.07	5	1	30	العبرة رقم 01
موافقة عالية	74.00	1.685	3.70	5	1	30	العبرة رقم 02
موافقة عالية	78.67	1.461	3.93	5	1	30	العبرة رقم 03
بدرجة عالية	78.00	1.38174	3.9000	البعد الثالث: التميز بتقديم خدمة			
بدرجة عالية	80.00	1.06821	4.0000	مستويات التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة			
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							
مجال المتوسط	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1.80 إلى 01		
مستوى الموافقة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً		

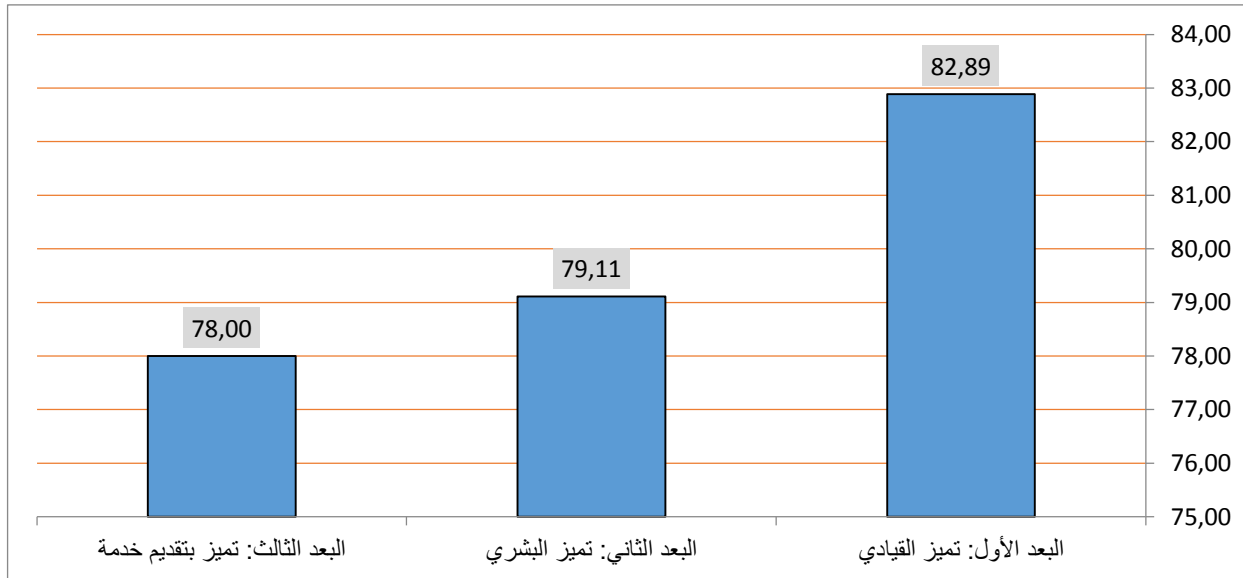
## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة من الموظفين العاملين ب المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي محل الدراسة. -ويشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 4.000 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 1.06821 ، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 80.00 % على أن مستويات التميز المؤسسي هي بدرجة عالية لدى المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية .وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات ابعاد التميز المؤسسي بالمؤسسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (08) ترتيب مستويات ابعاد التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتان باعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

حيث جاء البعد الأول: تميز القيادي في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (82.89%) يليه في المرتبة الثانية البعد الثاني: تميز البشري بنسبة بلغت (79.11%). وفي الأخير نجد أن البعد الثالث: تميز بتقديم خدمة جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (78.00%).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور فرضيات في دراسة علاقة التأثير بين متغير المستقل (تمكين العاملين) وابعاده (البعد الأول: تحفيز العاملين، البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات، البعد الثالث: فرق العمل، البعد الرابع: تفويض السلطة) ومتغير التابع (التميز المؤسسي) حسب وجهة نظر عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا للإجابة عن إشكالية الدراسة - هل هناك أثر لتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي (وحدة مليانة) ؟

وسيتم دراسة علاقة التأثير وتحديد مدى دور ومساهمة تمكين العاملين في تحقيق تميز المؤسسة من خلال: استخدامنا للنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى دور ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية:

معامل الارتباط: R	- لتحديد قوة اتجاه العلاقة بين المتغيرين أي الإجابة سؤال -هل توجد علاقة؟- هل العلاقة طردية (موجبة) أم عكسية (سالبة الاتجاه)؟
R <sup>2</sup> : معامل التفسير	لتحديد نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أي الإجابة سؤال -ما مدى مساهمة المتغير المستقل في تعزيز وتحسين المتغير التابع؟ وتقع قيمة R <sup>2</sup> بين : $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.
B: معامل الانحدار للمتغير المستقل	لتحديد قيمة التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية قيمة المتغير المستقل، أي الإجابة سؤال- ما نسبة زيادة المتغير التابع إذا قامت المؤسسة محل الدراسة مستقبلاً بإجراء تغييرات وتحسينات في مستويات المتغير المستقل.
شكل العلاقة بين المتغيرين	ويعني ذلك تحديد الصيغة الرياضية لمعادلة الانحدار التي تشرح الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة وفقاً لبيانات العينة.
SIG, (F-test)	لتحديد قبول او رفض الفرضية

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات

الدراسة فأنا ننظر الى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

☞ إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة

(0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )

☞ أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test)

أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية

الإحصائية البديلة ( $H_1$ )

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

☞ نص فرضية البحث: يوجد أثر ل تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية

للعقاد الصحي بوحدة مليانة .

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري

إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

☞ نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل تمكين العاملين في

تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل تمكين العاملين في

تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.435	0.792	0.341	B <sub>0</sub> (Constant) مقدر الثابت	0.737	0.858	0.000	78.392
0.000	8.854	0.902	B <sub>1</sub> متغير: المستقل تمكين العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

تفسير النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي :

### 01- معامل الارتباط بيرسون (r):

تبين نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $r = 0.858$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي بزيادة تمكين العاملين يؤدي ذلك إلى زيادة ايجابية في درجة تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة وهذا منطقي بناً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

### 02- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ( أي دلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين ) ( أي تحديد مدى قبول أو رفض الفرضية ) :

إن دراسة قوة واتجاه (إشارة) العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وعليه احصائياً يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية. وهذا من خلال فحص قيمة (F-test): حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=78.392) وهي دالة احصائياً لأن أن قيمة sig =0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية (أي دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (تمكين العاملين و التميز المؤسسي) ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بينهما . وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية كما يلي:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة..

### 03- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$ ، B، T-test ، sig) كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.737$ ): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تمكين العاملين يساهم بنسبة 73.70% في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا ولها علاقة بتأثير على رضا الزبون.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول اعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تمكين العاملين) بلغ قيمة  $B=0.902$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي لأن بفحص قيمة

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

(T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت (  $T=8.854$  ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.902) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في قيم تمكين العاملين بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسس محل الدراسة، بقيمة (0.902) وحدة وهي قيمة إحصائية مرتفعة تدل على أهمية تمكين العاملين ودورها في تعزيز تميز المؤسسات الاقتصادية.

ومنه النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: العلاقة الارتباطية بين (تمكين العاملين ← تعزيز التميز المؤسسي) عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر عينة من المستجوبين ب لدى المؤسسة محل الدراسة هو:

y: المتغير التابع (تمكين العاملين)

x: المتغير المستقل (التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي = 0.902 (تمكين العاملين)

تفسير  $B_0$  (الثابت Constant) من الجدول اعلاه نجد قيمة  $B_0=0.341$  وأن هذه القيمة في معادلة الانحدار غير دالة إحصائيا لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت (  $T=0.792$  ) وهي غير دالة احصائيا، حيث أن قيمة  $sig=0.435$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). ومنه تحذف قيمة الثابت  $B_0=0.341$  من المعادلة الانحدار

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (البعد الأول: تحفيز العاملين، البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات، البعد الثالث: فرق العمل، البعد الرابع: تفويض السلطة) كلا على حدا مع المتغير التابع (التميز المؤسسي) وعليه فإننا سندرس العلاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط .

### الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير التابع	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B		R <sup>2</sup>	r	قيمة F (SIG)	قيمة F		
0.000	7.730	0.812	توجد	0.681	0.825	0.000	59.758	(X <sub>01</sub> )	01
0.000	5.875	0.934	توجد	0.552	0.743	0.000	34.520	(X <sub>02</sub> )	02
0.000	6.987	0.918	توجد	0.635	0.797	0.000	48.813	(X <sub>03</sub> )	03
0.000	6.433	0.645	توجد	0.596	0.772	0.000	41.385	(X <sub>04</sub> )	04

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

(البعد الأول: تحفيز العاملين ( $X_{01}$ )، البعد 02: الاتصال والمشاركة بالمعلومات ( $X_{02}$ )، البعد 03: فرق العمل ( $X_{03}$ )، البعد 04: تفويض السلطة ( $X_{04}$ ).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26 .

### 01. - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: - يوجد أثر لـ تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.825$  وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F = 59.758$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين تمكين العاملين من خلال تحفيز العاملين و تحقيق التميز المؤسسي

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة بـ (0.681) نجد أن تمكين العاملين من خلال تحفيز العاملين يساهم بنسبة 68.10% في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ( $B = 0.812$ ) ويمكن أن نفسر هذه القيمة (0.812) بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في مستويات تمكين العاملين من خلال تحفيز العاملين بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة ايجابية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة



## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

مليانة. محل الدراسة بقيمة (0.812) وحدة وهي قيمة إحصائية مرتفعة تدل على أهمية تمكين العاملين من خلال تحفيز العاملين ودورها في تعزيز تميز المؤسسات الاقتصادية  
02. - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: - يوجد أثر لـ الاتصال والمشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال

والمشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال والمشاركة

بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.743$  وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة

احصائيا لأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F = 34.520$ ) هي أقل من مستوى الدلالة

(0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين تمكين العاملين من خلال الاتصال

والمشاركة بالمعلومات و تحقيق التميز المؤسسي

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل نرفض الفرضية البديلة

( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال والمشاركة

بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين

حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة بـ (0.552) نجد أن تمكين العاملين من خلال الاتصال

والمشاركة بالمعلومات يساهم بنسبة 55.20% في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد

الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ( $B = 0.934$ ) ويمكن أن نفسر هذه القيمة (0.934) بأنه إذا

قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في مستويات تمكين العاملين من خلال الاتصال والمشاركة

بالمعلومات بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية

للعقاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة بقيمة (0.934) وحدة وهي قيمة إحصائية مرتفعة تدل على

أهمية تمكين العاملين من خلال الاتصال والمشاركة بالمعلومات ودورها في تعزيز تميز المؤسسات

الاقتصادية.

03. - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: - يوجد أثر ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.797$  وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F = 48.813$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين تمكين العاملين من خلال فرق العمل و تحقيق التميز المؤسسي

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة بـ (0.635) نجد أن تمكين العاملين من خلال فرق العمل يساهم بنسبة 63.50% في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ( $B = 0.918$ ) ويمكن أن نفسر هذه القيمة (0.918) بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في مستويات تمكين العاملين من خلال فرق العمل بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة بقيمة (0.918) وحدة وهي قيمة إحصائية مرتفعة تدل على أهمية تمكين العاملين من خلال فرق العمل ودورها في تعزيز تميز المؤسسات الاقتصادية.

04. - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص فرضية: - يوجد أثر لـ تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة .

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.772$  وقيمته موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F = 41.385$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة و تحقيق التميز المؤسسي

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

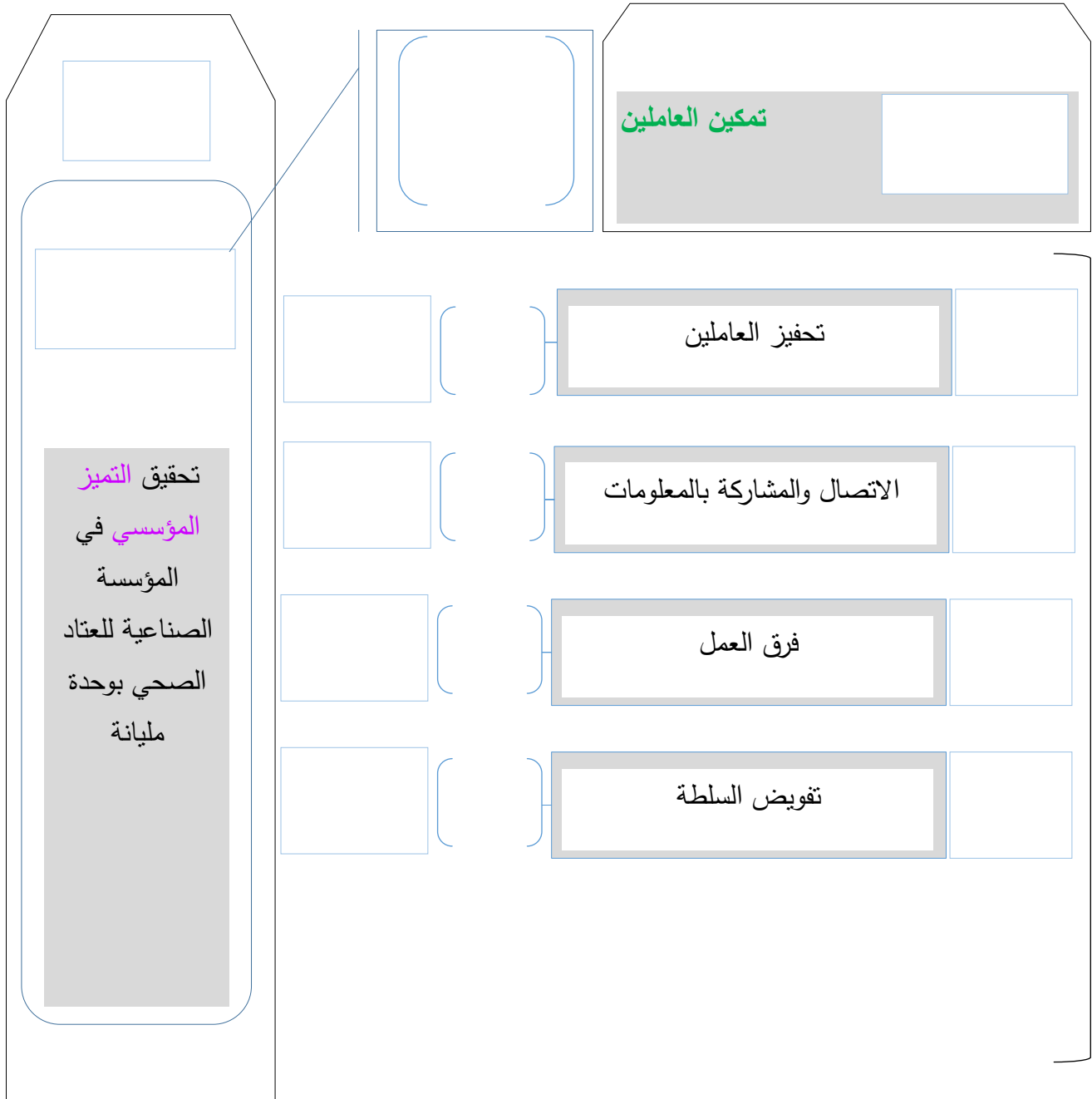
وبالتالي نكمل تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لمخرجات الانحدار للعلاقة المدروسة بين المتغيرين حيث من الجدول أعلاه نجد:

- وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة بـ (0.596) نجد أن تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة يساهم بنسبة 59.60% في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة.

- وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار قيمة ( $B = 0.645$ ) ويمكن أن نفسر هذه القيمة (0.645) بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في مستويات تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة. محل الدراسة بقيمة (0.645) وحدة وهي قيمة إحصائية مرتفعة تدل على أهمية تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة ودورها في تعزيز تميز المؤسسات الاقتصادية.

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

ثالثاً : رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين  
الشكل (09) رسم النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد الى نتائج اختبار الفرضيات

## الفصل الثاني: أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

رابعا: ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (15): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

القرار	نص الفرضية	رقم الفرضية
الرئيسية		
قبول الفرضية ( $H_1$ )	يوجد أثر ل تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة	
الفرعية		
قبول الفرضية ( $H_1$ )	يوجد أثر ل تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة	01
قبول الفرضية ( $H_1$ )	يوجد أثر ل الاتصال والمشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.	02
قبول الفرضية ( $H_1$ )	يوجد أثر ذا ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.	03
قبول الفرضية ( $H_1$ )	يوجد أثر ل فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.	04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

### خلاصة الفصل الثاني:

بعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة العتاد الصحي وحدة مليانة ، والتي تطرقنا فيها إلى تعريف موجز للمؤسسة ، موضحين أهم خصائصها ومصالحها وكذا الهيكل التنظيمي لها ، وتعرضنا في هذه الدراسة إلي معرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة ، بإستعمال الوسائل اللازمة لذلك من الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ، حيث تضمن ثلاث محاور خصص المحور الأول للبيانات الشخصية ، المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل " تمكين العاملين " بأبعاده الأربعة أما المحور الثالث للمتغير التابع " التميز المؤسسي " ، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية ، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الذي تم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج المستخرجة من البرنامج الآلي spss.V26 و إختبار الفرضيات . ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد أثر لـ تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.



# خاتمة



بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق تميز المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

#### أولاً: النتائج

- ☞ مستوى تمكين العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة هو بدرجة عالية
- ☞ مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة هو بدرجة عالية
- ☞ يوجد أثر لـ تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة
- ☞ يوجد أثر لـ تحفيز العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة
- ☞ يوجد أثر لـ الاتصال والمشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.
- ☞ يوجد أثر ذا لـ فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.
- ☞ يوجد أثر لـ تفويض السلطة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بوحدة مليانة.

#### اقتراحات وتوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها سواء في جانبها النظري أو في الجانب التطبيقي، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات نذكر منها :
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين وخاصة في ظل الوضع الراهن والظروف الاقتصادية الصعبة خاصة.
  - الاهتمام باستطلاع آراء العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين الظروف العمل، وزيادة الاتصال والمشاركة بالمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - تحسين مكانة المؤسسة أكثر في السوق من خلال تحقيق التميز القيادي، البشري، والمنتجات المؤسسة.

#### إفانق الدراسة:

- أن طرفنا لموضوع دراستنا جعلنا نستكشف أمكانية مواصلة البحث في هذا المجال من جوانب أخرى متعدد وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية:
- 01- واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
  - 02- التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية



03-ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي

04-دراسة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.



قائمة المراجع



1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
2. أحمد المعاني، أحمد عريفات وآخرون "قضايا إدارية معاصرة" دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن 2011 ص 168. مطر بن عبد المحسن الحميلي "الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم نايف العربية للعلوم الامنية سعودية 2008.
3. أسامة خيري "التميز التنظيمي" دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014.
4. زكريا ملاك الدوري "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار البازوري لنشر وتوزيع الطبعة الاولى عمان 2010.
5. زكريا ملاك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009.
6. الساعدي مؤيد نعمة "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن.
7. عامر خضير الكبيسي. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث. 2005.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع عمان الاردن 2010.
9. عدي عطا حمادي "القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية دار البداية ناشرون وموزعون عمان الأردن 2013.
10. عطية حسين أفندي. الإدارة العامة. إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة جامعة القاهرة. كلية الإقتصاد والعلوم السياسية 2002.
11. محفوظ أحمد جودة - إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الأردن 2010.
12. محمد بلال الزغبى، وآخرون: النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثالثة، 2012.
13. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

### الاطروحات والمذكرات الجامعية:

1. إبراهيم عمر حمدان المصري "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميّز المؤسسي" مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2015.
2. أسماء سالم النصور "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميّز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية مذكرة ماجستير كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الاردن 2010.
3. إناس هاشمي "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة بطريات عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي 2019.
4. بوزيان أم كلثوم. تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية- أطروحة دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال 2016/ 2017.
5. الجعبري دعاء "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين: رسالة ماجستير جامعة الخليل فلسطين 2010.
6. خليفة علي شروقي تأثير إدارة الموارد البشرية على التميّز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية 2018.
7. الرشودي، خالد سليمان "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه" رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2009.
8. الرشيد، صالح بن سلمان " نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتمييز الأعمال في المنظمات العربية"، ورق عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد "دور المنبر العربي في الإبداع والتميّز"، مصر.

9. سوزان دروزة "العلاقة بين متطلبات الادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميّز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الادارية والمالية 2008.
10. شوقي جدي "تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية" أطروحة دكتوراه -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة 2015.
11. عزيز دلمان أحمد-التمكين ودوره الإبداع الاداري مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة السليمانية اليمن 2011.
12. عطية حسين أفندي. الإدارة العامة. إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة جامعة القاهرة. كلية الإقتصاد والعلوم السياسية 2002.
13. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000.
14. كرمية توفيق" تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر 2008.
15. ماجد محمد إبراهيم عبد العال "دور أبعاد التمكين الاداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية- قسم وكلية التربية جامعة مدينة السادات.
16. محمود اسماعيل اسماعيل أبو عودة "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميّز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة مذكرة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2018.
17. مطر بن عبد المحسن الحميلي "الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم نايف العربية للعلوم الامنية سعودية 2008 .
18. نهال موسى سجدة دجازي "التوظيف وعلاقته بالتميّز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر فلسطين 2016.

19. نور الدين صراب" مستويات تمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2012.

### المجلات:

1. حسين سلامة عبد العليم "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على مدارس الثانوية بمحافظة القلوية مجلس مستقبل التربية العربية القاهرة 2009.
2. حنان حسين سليمان "التمكين الإداري كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة" مجلة العلوم التربوية جامعة قناة السويس العدد 3 ج1 جويلية 2017.
3. القربوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية - مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2- العدد 1- 2006.

### الملتقيات:

1. سعد بن مرزوق العتيبي "القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة" ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني عن القيادات تونس الجمهورية التونسية 2009.
2. سعد مرزوق العتيبي. المؤتمر العربي السنوي الخامس. كية العلوم الادارية جامعة الملك سعود السعودية 2004.
3. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
4. عبد الله معطي محمود البحيصي "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة رسالة تيرفي إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر 2014.
5. العتيبي سعد إن مرزوقة "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي" الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة 2005.

6. عريقات أحمد يوسف "دور تمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع 315 نوفمبر تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال التحديات الفرص للأفاق جامعة الزرقاء الأردن 2009.

### المراجع الأجنبية:

- Ajaif mona (2008) culture of excellence in somsemi government organization in dubai paaper fer quality congress middle east 2 respon jibihities challenges & stretegies dubai e-tom college.
- grote d'the performance appraisal qustion andnsewer book survival guide for managers 'united states of america 2002.
- borghini, e, (2013) framework for the study of relation ships betwin organizational characteristies and organizational innovation the journal of creative behaviorr, vol, 31, no 1p.







# الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير  
قسم علوم اقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات



الاستبيان

الأخ الموظف و الأخت الموظفة

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص " اقتصاد وتسيير المؤسسات " بعنوان: اثر تمكين العاملين في تحقيق تميز المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الإنتاج العتاد الصحي بمليانة)

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.  
ونرجوا منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

الطالبة :

- بن علي لبنى

المشرف :

- ف. غيدة

السنة الجامعية : 2022/2021

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

#### 4. الجنس:

5. ذكر

6. أنثى

#### 5. العمر:

• من 20 الى 30 سنة

• من 30 الى 40 سنة

• من 40 الى 50 سنة

• من 50 سنة فما فوق

#### 6. المستوى التعليمي:

• ثانوي

• ليسانس

• ماستر

• دكتوراه

• تقني سامي

#### 7. الخبرة :

• اقل من 5 سنوات

• من 5 إلى 10 سنوات

• من 10 إلى 15 سنة

• من 16 إلى 20 سنة

• أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل (تمكين العاملين) ويشمل 13 عبارة

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدر الإدارة الجهود في العمل					
02	الشعور بالرضا والموضوعية من نظام الترقية في مؤسستكم					
03	يتناسب راتبي مع جهود المبدولة في العمل					
01	توفر الإدارة وسائل الاتصال فعالة متطورة من اجل تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل					
02	يتم مشاركة المعلومات والمستجدات المتعلقة بالعمل					
03	تقوم المؤسسة على إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين من اجل فهم أدوارهم					
04	احصل على كافة المعلومات التي احتاجها و التي تخص عملي بسهولة					
01	المؤسسة تدعم العامل ضمن فرق العمل وترفض الأداء الفردي					
02	تسود الثقة وروح العمل و المبادرة بين الموظفين في المؤسسة					
03	تتفد فرق العمل ما تنتخذه من قرارات					
01	تفوض لي الإدارة السلطة الكافية في انجاز مهام عملي					
02	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي					
03	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي					

المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) ويشمل 09 عبارات

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم القيادة العليا في مؤسستكم بتأثير على تميز من خلال تنمية قدراتهم وتحفيزهم نحو الإبداع و الابتكار					
02	تسعى الإدارة العليا لاستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
03	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة و جديدة					
01	تمتلك المؤسسة موارد بشرية كفوة في مجال اختصاصه					
02	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع و التميز					
03	كل العاملين داخل المؤسسة ذو مستويات علمية عالية					
01	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة لتعرف على حاجات طالبي الخدمة المتنوعة					
02	تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها					
03	تتصف إجراءات تقديم الخدمة لطالبيها بالسرعة والراحة					

ملحق رقم 02 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية  
spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	.094	30	.200 <sup>*</sup>	.970	30	.138
المحور الثاني المتغير التابع: التميز المؤسسي	.156	30	.059	.975	30	.571

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

:- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق لمحاور الاستبيان:

Correlations

	المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	البعد الثالث: فرق العمل	البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات	البعد الأول: تحفيز العاملين	
المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	Pearson Correlation	.788**	.941**	.930**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الثاني المتغير التابع: التميز المؤسسي	البعد الثالث: تميز بتقديم خدمة	البعد الثاني: تميز بشري	البعد الأول: تميز قيادي	
المحور الثاني المتغير التابع: التميز المؤسسي	Pearson Correlation	.955**	.968**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	تمكين: المستقل: الأول المحور العاملين	التابع المتغير الثاني المحور: التميز المؤسسي	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.970**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

```
RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XB1 XB2 XB3 XB4 XC1 XC2 XC3 XD1 XD2 XD3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	13

```
RELIABILITY
/VARIABLES=YA1 YA2 YA3 YB1 YB2 YB3 YC1 YC2 YC3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

```
RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XB1 XB2 XB3 XB4 XC1 XC2 XC3 XD1 XD2 XD3 YA1 YA2 YA3 YB1 YB2 YB3 YC1
YC2 YC3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	22

\*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

Statistics

		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	الخبرة
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	80.0	80.0	80.0
	انثى	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 الى 20 من	6	20.0	20.0	20.0
	سنة 40 الى 30 من	18	60.0	60.0	80.0
	سنة 50 الى 40 من	4	13.3	13.3	93.3
	فوق فما سنة 50 من	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10.0	10.0	10.0
	ليسانس	10	33.3	33.3	43.3
	ماجستير	4	13.3	13.3	56.7
	دكتوراه	1	3.3	3.3	60.0
	تقني سامي	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	20.0	20.0	20.0
	من 5 إلى 10 سنوات	13	43.3	43.3	63.3
	من 10 إلى 15 سنة	7	23.3	23.3	86.7
	من 16 إلى 20 سنة	2	6.7	6.7	93.3
	أكثر من 20 سنة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0		

\*\_مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	30	1	4	1.67	1.093
XA2	30	1	5	3.93	1.461
XA3	30	1	5	3.93	1.484
البعد الأول: تحفيز العاملين	30	1.00	3.67	3.1778	.76681
XB1	30	1	5	4.07	1.484
XB2	30	1	5	3.30	1.368
XB3	30	1	5	3.80	1.518
XB4	30	1	5	2.93	.980
البعد الثاني: الاتصال والمشاركة بالمعلومات	30	1.00	4.75	3.5250	1.00933
XC1	30	1	5	4.13	1.332
XC2	30	1	5	3.43	1.870
XC3	30	1	5	3.30	1.393
البعد الثالث: فرق العمل	30	1.00	5.00	3.6222	1.28872
XD1	30	1	5	3.80	1.540
XD2	30	1	5	3.47	1.756
XD3	30	1	5	3.43	1.736
البعد الرابع: تفويض السلطة	30	1.00	5.00	3.5667	1.51910
المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	30	1.00	4.46	3.4769	1.03448
Valid N (listwise)	30				

\*\_مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
YA1	30	1	5	4.13	1.456
YA2	30	1	5	4.13	1.408
YA3	30	1	5	4.17	1.315
البعد الأول: تميز القيادي	30	1.00	5.00	4.1444	1.28261
YB1	30	1	5	4.07	1.461
YB2	30	1	5	3.97	1.520
YB3	30	1	5	3.83	1.555
البعد الثاني: تميز البشري	30	1.00	5.00	3.9556	1.32969
YC1	30	1	5	4.07	1.413
YC2	30	1	5	3.70	1.685
YC3	30	1	5	3.93	1.461
البعد الثالث: تميز بتقديم خدمة	30	1.00	5.00	3.9000	1.38174



المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور	30	1.00	5.00	4.0000	1.26821
Valid N (listwise)	30				

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER XXX.
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تمكين: المستقل: الأول المحور العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.737	.727	.66211

a. Predictors: (Constant), العاملین تمكين: المستقل: الأول المحور

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.367	1	34.367	78.392	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.275	28	.438		
	Total	46.642	29			

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), العاملین تمكين: المستقل: الأول المحور

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.341	.431		.792	.435
	المحور الأول: المستقل: تمكين العاملين	.902	.119	.858	8.854	.000

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYYY
/METHOD=ENTER X01.
```

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العاملين تحفيز: الأول البعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.670	.72903

a. Predictors: (Constant), العاملين تحفيز: الأول البعد

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.760	1	31.760	59.758	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.881	28	.531		
	Total	46.642	29			

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), العاملين تحفيز: الأول البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.059	.403		2.626	.014
	العاملين تحفيز: الأول البعد	.812	.105	.825	7.730	.000

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYYY
/METHOD=ENTER X02.
```

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	والمشاركة الاتصال: الثاني البعد بالمعلومات <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 <sup>a</sup>	.552	.536	.86373

a. Predictors: (Constant), والمشاركة الاتصال: الثاني البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.753	1	25.753	34.520	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.889	28	.746		
	Total	46.642	29			

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), والمشاركة الاتصال: الثاني البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.709	.582		1.218	.
	بالمعلومات والمشاركة الاتصال: الثاني البعد	.934	.159	.743	5.875	.

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

\*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X03.
```

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل فرق: الثالث البعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.797 <sup>a</sup>	.635	.622	.77924

a. Predictors: (Constant), العمل فرق: الثالث البعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.640	1	29.640	48.813	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.002	28	.607		
	Total	46.642	29			

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), العمل فرق: الثالث البعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.190	.616		-.308	.761
	العمل فرق: الثالث البعد	.918	.189	.797	6.987	.000

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

\*\_مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT YYY
  /METHOD=ENTER X04.
```

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة تفويض: الرابع البعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	.596	.582	.81989

a. Predictors: (Constant), السلطة تفويض: الرابع البعد

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.820	1	27.820	41.385	.000 <sup>b</sup>
	Residual	18.822	28	.672		
	Total	46.642	29			

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), السلطة تفويض: الرابع البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.700	.388		4.388	.000
	السلطة تفويض: الرابع البعد	.645	.100	.772	6.433	.000

a. Dependent Variable: المؤسسي التميز: التابع المتغير الثاني المحور