



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

الرقم التسلسلي: /..... / 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة : 2020

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: وعلوم التسيير

العنوان

## دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-

إشراف الدكتورة:

هدى بوحنيك

إعداد الطالبتين:

أمينة زرفين

نادية عزوي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر ب	راضية عروف
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	هدى بوحنيك
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	الطاوس غريب

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، انطلاقاً من قول المصطفى: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واعتزازاً بفضل جميع من ساعدنا في اتمام هذه المذكرة، فجزيل الشكر إلى الدكتورة الفاضلة: **بوحنيك هدى** التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه المذكرة بكل صدر رحب، وكانت لنا السند والعون والاخت والموجهة في كل خطوات اعداد هذه المذكرة، نسأل الله أن يبارك لها في جدها وعملها ومزيدها من النجاحات، وكذلك الشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير جامعة العربي التبسي.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من إضافات قيمة، ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

كما نتقدم بالشكر إلى الدكتورة راضية عروف والدكتورة الطاوس غريب على تفضلهما بقبول مناقشة هذه المذكرة وعلى ما قدموه من ملاحظات وتوجيهات. والشكر موصول إلى جميع أفراد عائلتنا، وكل أصدقائنا، وإلى كل من قدم لنا النصح والمشورة والمعونة.

جزاكم الله خيراً

والله ولي التوفيق

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلِ انْعَمُوا عَلَىٰ مَا نَزَّلْنَا مِنَّا وَمِمَّا كُنَّا لَمْ نُنزِلْ لَكُم مِّنَّا وَمِمَّا كُنَّا لَمْ نُنزِلْ لَكُم مِّنَّا وَمِمَّا كُنَّا لَمْ نُنزِلْ لَكُم مِّنَّا " **عَمَلِكُمْ وَرِسْوَتِكُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ** "

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وعبدت لي طريق النجاح بدعواتها فيا رب بارك

لي في عمرها وأدمها بالصحة والعافية " أمي الحبيبة "

إلى قدوتي الأولى في الحياة والضوء الذي ينير دربي، إلى من علمني كيف أصمد أمام أمواج الحياة وإلى

من أعطاني ومازال يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت

رأسي عاليا افتخارا به " أبي الحبيب "

إلى من كان لي الفضل والحظ وكانوا سندا لي في حياتي إخوتي حفظهم الله

إلى كل صديقاتي وطلبة دفعتنا جامعة العربي التبسي

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

# الفهرس العام

الشكر والتقدير

الإهداء

III-I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
3	المطلب الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية
3	أولاً: مفهوم تمكين الموارد البشرية
9	ثانياً: مقومات وأساليب تمكين الموارد البشرية
10	ثالثاً: أبعاد تمكين الموارد البشرية
11	رابعاً: متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية ومعوقاته
12	خامساً: الانتقادات والحلول المقترحة لتمكين الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي
14	أولاً: مفهوم التميز المؤسسي
18	ثانياً: أبعاد ومتطلبات التميز المؤسسي
19	ثالثاً: محددات ومعوقات التميز المؤسسي
21	رابعاً: إدارة التميز المؤسسي
26	خامساً: المنظمة المتميزة
28	المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و التميز المؤسسي
28	أولاً: التميز من خلال القيادة
29	ثانياً: التميز من خلال المرؤوسين

29	ثالثا: التميز من خلال تحفيز الموارد البشرية .....
30	رابعا: التميز من خلال الثقافة التنظيمية للموارد البشرية .....
30	خامسا: التميز من خلال فرق العمل .....
31	سادسا: التميز من خلال الهيكل التنظيمي .....
31	سابعا: التميز من خلال تدريب الموارد البشرية .....
32	ثامنا: التميز من خلال الاتصال الفعال .....
32	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .....
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية .....
33	أولا: استعراض الدراسات السابقة .....
34	ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة .....
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية .....
36	أولا: استعراض الدراسات السابقة .....
38	ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة .....
41	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية .....
41	أولا: استعراض الدراسات السابقة .....
43	ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة .....
44	ثالثا: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية .....
45	خاتمة الفصل .....
46	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .....
47	تمهيد .....
48	المبحث الأول: منهجية الدراسة .....
48	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
48	أولا: التقديم بالوكالة التجارية موبيليس .....
49	ثانيا: مجتمع الدراسة .....
50	ثالثا: منهج الدراسة .....
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....

50	أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)
52	ثانياً: طريقة جمع البيانات
53	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي
55	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
55	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات
55	أولاً: اختبار صحة الاستبيان
56	ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
61	ثالثاً: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
72	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
72	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
72	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات
78	ثالثاً: نتائج الدراسة
80	خاتمة الفصل
81	الخاتمة العامة
86	المراجع
92	الملاحق

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين. .... 6
- الجدول رقم (02): تفرغ الدراسات السابقة الوطنية. .... 35
- الجدول رقم (03): تفرغ الدراسات السابقة العربية. .... 39
- الجدول رقم (04): تفرغ الدراسات السابقة الأجنبية. .... 42
- الجدول رقم (05): تداول الإستمارات. .... 49
- الجدول رقم (06): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي. .... 52
- الجدول رقم (07): قيم ألفا-كرونباخ. .... 56
- الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس. .... 56
- الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر. .... 57
- الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. .... 58
- الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي. .... 59
- الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. .... 60
- الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية. .... 60
- الجدول رقم (14): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات بعد تفويض السلطة. .... 62
- الجدول رقم (15): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات فرق العمل. .... 63
- الجدول رقم (16): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات التحفيز. .... 65
- الجدول رقم (17): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات التدريب. .... 66
- الجدول رقم (18): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات الإتصال الفعال. .... 68
- الجدول رقم (19): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات محور التميز المؤسسي. .... 69
- الجدول رقم (20): نتائج الإختبار للتوزيع الطبيعي. .... 72
- الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين بعد تفويض السلطة والتميز المؤسسي. .... 73
- الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين بعد فرق العمل والتميز المؤسسي. .... 74
- الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين بعد التحفيز والتميز المؤسسي. .... 74
- الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين بعد التدريب والتميز المؤسسي. .... 75
- الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين بعد الإتصال الفعال والتميز المؤسسي. .... 76
- الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي. .... 76
- الجدول رقم (27): اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرئيسية. .... 78

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تبسة ..... 49
- الشكل رقم (02): النموذج النظري للدراسة..... 51
- الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس ..... 57
- الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر..... 57
- الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي..... 58
- الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي ..... 59
- الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة..... 60
- الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية..... 61

## فهرس الملاحق

93	الملحق رقم (01): الإستبيان.....
98	الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين .....
99	الملحق رقم (03): إختبار أداة الدراسة.....
108	الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي .....
109	الملحق رقم (05): إختبار الفرضيات.....
111	الملحق رقم (06): إختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسية .....

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت هذه الظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية، هي نتيجة لعدد من التغيرات المستمرة في الأفكار والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وغيرها، كل هذه الظروف فرضت على المنظمات السعي إلى تطوير ومواكبة الأوضاع الحديثة وإجراء تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة هذه التحديات وتحقيق سبل التميز.

ويعتبر المورد البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب المحافظة عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف المسطرة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت من أجل تمكينهم وتوفير التدريب المناسب لهم، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة، وتشجيعهم نحو الإبداع والريادة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

ويعد السعي نحو التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يطلب من القيادات الإدارية بذل الجهد لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، فالتميز لم يعد محصوراً على تحقيق أكبر قدر من الثروة، بل بقدر ما يتم تحقيقه من مستوى عالٍ من التنسيق والتطوير لجهود الموارد البشرية وصولاً إلى التوازن الأمثل من الأهداف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنظيمية.

فالمنظمة المتميزة تتجسد في مدى قدرتها على إرضاء متعاملاتها وخدمتهم على الوجه الأمثل، وذلك يتحقق عبر برامج الأداء المتميز عن طريق التمكين الجيد لمواردها البشرية وتطوير أدائهم، فالتميز يعكس تعلق المنظمة بأهدافها وقدرتها على الإنجاز بالاستجابة الأفضل والجودة الأعلى.

### أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر تمكين الموارد البشرية أحد الأساليب الإدارية التي تسعى المنظمات إلى تطبيقه من أجل الوصول إلى أداء عالي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وما واقع ذلك على مستوى الوكالة

التجارية موبيليس -تبسة؟"

### ثانياً: الأسئلة الفرعية

- 1- ما المقصود بتمكين الموارد البشرية؟ وماهي أهم أبعاده؟
- 2- ما المقصود بالتميز المؤسسي؟ وماهي أهم متطلباته؟
- 3- ماهي معوقات تطبيق التميز المؤسسي في المنظمة؟
- 4- ماهي العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟
- 5- ما هو الدور الذي يساهم به تمكين المورد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وما واقع ذلك في الوكالة التجارية موبيليس بتبسة؟

### ثالثاً: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي،
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والتميز المؤسسي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز والتميز المؤسسي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والتميز المؤسسي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي؛

### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- من أهم الأسباب والدوافع والمبررات وراء اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- أن موضوع الدراسة يندرج ضمن التخصص، خاصة وأنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو تمكين الموارد البشرية؛

- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في الموضوع والإلمام بحديثاته؛
- إبراز العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

#### خامسا: أهمية الدراسة

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من حيوية موضوعها الذي يبحث في علاقة تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالوكالة التجارية موبيليس -تبسة-، كما تبرز أيضا أهميتها فيما تقدمه من إضافة علمية لمكتبة الكلية من خلال سعيها إلى توضيح مفهومي تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي والعلاقة بينهما على مستوى الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-

#### سادسا: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية تبسة، كما تكمن الأهداف فيما يلي:
- وضع إطار نظري للتعرف على مفهوم تمكين الموارد البشرية ومفهوم التميز المؤسسي، وكذلك التعرف على تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية على التميز المؤسسي؛
  - تهدف الدراسة إلى تزويد الإدارة بمجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تمكنها من علاج عقبات تمكين الموارد البشرية وتفعيل دور التمكين لتحقيق التميز المؤسسي.

#### سابعا: منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفروض، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يحاول الإلمام بمصطلحات تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي وإبراز العلاقة بينهما، في حين سيتم الاعتماد منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية بالاعتماد على تقنية الاستبانة من أجل جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها موضوعيا بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### ثامنا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: من أجل القيام بالدراسة الميدانية تم اختيار الوكالة التجارية موبيليس -تبسة- كونها مؤسسة تسعى إلى تحقق التميز المؤسسي.

- 2- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع أداة الدراسة الميدانية "الاستبانة" على عمال الوكالة التجارية موبيليس -  
تبسة-  
3- الحدود الزمانية: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم إجراء هذه  
الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019.

### تاسعا: تقسيم البحث

للإحاطة بجوانب الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين:  
فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

- 1- الفصل النظري: الذي تم التطرق فيه إلى عموميات حول تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وكذا  
العلاقة التي تربط بينهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين معا.  
2- الفصل التطبيقي: تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة، واعطاء لمحة عامة عن الوكالة  
التجارية موبيليس فرع تبسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه تمكين الموارد  
البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

- أثناء اعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي:  
- قلة المراجع الخاصة بمتغير التميز المؤسسي؛  
- نتيجة للظروف الصحية التي تمر بها البلاد جراء جائحة كورونا مما أدى إلى غلق المؤسسات  
والجامعات الأمر الذي عرقل إكمال الجانب التطبيقي من المذكرة؛  
- صعوبة توزيع استمارة الاستبيان نتيجة للتدابير الوقائية التي اتخذتها المؤسسات في ظل الحماية من  
فيروس كورونا.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

**تمهيد**

لقد أصبح أسلوب العمل الإداري أكثر حاجة للتغيير، وذلك تزامنا مع الألفية الجديدة الناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكد المتزايد في الجودة والمرونة وتميز المنظمات من حيث المنتجات والخدمات، وكذلك التغيير في إدارة مواردها البشرية وذلك بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

إن موضوع تمكين الموارد البشرية يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً واهتماماً متزايداً، ولهذا تسعى المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بمواردها البشرية، والذي يعد السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، وذلك من خلال تبني مفهوم التمكين.

إن فكرة الحديث عن تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي يقوم على أساس مدى توافق المنظمة مع مواردها البشرية من خلال تحميلهم المسؤوليات وتحسيسهم بالانتماء والولاء للمنظمة، وكذلك الأداء الفعال والإبداع في مدى نجاعة منتجاتها وخدماتها، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل استراتيجي مما يجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

يتناول الإطار النظري المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث يقوم التمكين على أساس الثقة المتبادلة بين المنظمة ومواردها البشرية وتحفيزهم ومنحهم جانب من المسؤولية في اتخاذ القرارات من خلال القدرة على أداء فعال والإبداع في تقديم الخدمات بشكل استراتيجي، مما يجعل المنظمة متميزة عن باقي المنظمات والإدارات، بشكل يحقق نتائج ترضي كل من العملاء والمساهمين والموارد البشرية.

وسيمت تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي:

- المطلب الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية
- المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي
- المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### المطلب الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية موضوعا هاما يجسدها المورد البشري الذي بدوره مسؤول عن نجاح وفشل المنظمات، إذ يعد تمكين الموارد البشرية مدخل فعال لتطوير وتحسين مردود المنظمة وذلك من خلال منحهم جانب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ووضع استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

### أولاً: مفهوم تمكين الموارد البشرية

ظهر التمكين في أوائل عقد الخمسينيات، إذ كانت المنظمات تستفيد من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، إلى أن تطور في التسعينيات لتصبح المنظمات تعتمد على التوسع في الإنتاج من خلال فرق العمل القائمة على أساس التمكين، وبهذا أصبحت المنظمات الجديدة أكثر مرونة.

### 1- تعريف التمكين

لقد اختلفت الآراء حول تعريف التمكين باعتباره أحد الأسس التي تقوم عليه المنظمات، وفيما يلي جملة من هذه التعريفات:

- يعرف كونجر وكانيو التمكين بأنه: إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن احساس المورد البشري بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن

أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطوره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تأمر به.<sup>1</sup>

- ويرى (ملحم): بأن التمكين يتمحور حول إعطاء الموارد البشرية صلاحية، وحرية أكبر من مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها المورد البشري الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج سياق الوظيفة.<sup>2</sup>

- كما يعني التمكين منح الموارد البشرية القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، ولا يعني تفويض الموارد البشرية لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول أن التمكين هو عملية يتم من خلالها إعطاء بعض الصلاحيات للموارد البشرية الذين يملكون من المهارات والقدرات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في الإدارة، مما يعزز الثقة بين أفراد المنظمة.

## 2- خصائص التمكين

تتمثل أهم سمات وخصائص التمكين في:<sup>4</sup>

- يحقق التمكين للموارد البشرية زيادة في النفوذ، ويقوم بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للموارد البشرية في حل المشكلات الخاصة بالعمل، واستثمار الكفاءات استثماراً أمثلاً؛
- يجعل التمكين الموارد البشرية أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، بل ويجعلهم مسؤولين مسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مما يشعرهم بالسيطرة في أداء عملهم بشكل كبير؛

<sup>1</sup> رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008، ص: 48.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013، ص: 131.

<sup>3</sup> حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، الأردن، 2015، ص: 36.

<sup>4</sup> فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 16-17.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموارد البشرية).

### 3- أسباب التمكين

إن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين الموارد البشرية يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

- المنافسة الشديدة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية؛
- إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير؛
- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية؛
- أهمية الموارد البشرية إدراك المنظمة للتغير وحاجاتهم إلى اتخاذ إجراءات وقرارات في الوقت المناسب؛
- يغير التمكين في الحالة الفكرية للمدير، بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصوير والتنمية؛

### 4- أهمية وفوائد التمكين

يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية قدرات الموارد البشرية لما يحققه من فوائد وأهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية والمنظمة.

#### أ. أهمية التمكين

تبرز أهمية التمكين لكل من المنظمة والمورد البشري في:<sup>2</sup>

- بالنسبة للمنظمة:
- ارتفاع الإنتاجية؛
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات وزيادة القدرة التنافسية؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات؛
- ارتفاع القدرات الابتكارية وتحقيق مكانة متميزة للمنظمة.

1 إحصان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2012، ص: 47.

2 نفس المرجع، ص: 23.

• بالنسبة للمورد البشري:

- اشباع حاجات الموارد البشرية من تقدير واثبات الذات؛
- ارتفاع مقاومة الموارد البشرية لضغط العمل؛
- ارتفاع ولاء الموارد البشرية للمنظمة والرضا عن وظيفتهم؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للموارد البشرية وشعورهم بالمسؤولية؛

والجدول التالي يوضح أهم النتائج المطلوب الوصول إليها إثر تطبيق التمكين:

الجدول رقم (01): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.

قبل التمكين	بعد التمكين
التعلم مسؤولية؛	التحدي والاختلاف؛
الموارد البشرية يقومون بمبادرات ضعيفة،	التعلم مغامرة؛
تدريب وتطوير ضئيل؛	الموارد البشرية يحلون مشاكلهم بأنفسهم؛
التقييم يرى على أنه نقد؛	التطوير المستمر؛
التدريب والتطوير مسؤولية فردية؛	التقييم يرى على أنه ضرورة؛
نقص الرؤية؛	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص؛
تجنب المشاكل؛	الرؤية المشتركة وقوية ومركزة؛
الاتصال المغلق؛	حل المشاكل؛
	الاتصال المفتوح؛

المصدر: فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، مرجع سابق، ص: 24.

ب. فوائد التمكين

يضمن التمكين فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه كما يؤدي إلى جعله أفضل قيمة وأكثر تحفيزاً، ومن أهم فوائد التمكين ما يلي:<sup>1</sup>

• بالنسبة للمورد البشري: يحقق التمكين فوائد في غالبها إيجابية للمورد البشري، وهناك عدة مزايا التي

تتجم عن التمكين منها:

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموارد البشرية، مما ينتج عنه تحسين في الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل؛

1 محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الطبعة 1- الأردن، 2012، ص ص: 130-

- المشاركة الفعالة: تمكين الموارد البشرية يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما ينتج عنها مشاركة ايجابية وفعالة تتبع من واقع انتماء المورد البشري وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها؛
- اكتساب المعرفة والمهارة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي؛
- بالنسبة للمنظمة: للتمكين فوائد هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:
  - زيادة ولاء الموارد البشرية للمنظمة؛
  - تحسين في مستوى انتاجية الموارد البشرية كما ونوعا؛
  - زيادة فرص الإبداع والابتكار، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛
  - تحقيق نتائج ذات جودة في الأداء؛
  - تحسين العلاقة بين الموارد البشرية.

بالإضافة لما سبق ذكره يمكن ذكر الفوائد المادية:<sup>1</sup>

- الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة أكبر؛
- إبداع الموارد البشرية أفكارا علمية أكثر لتحسين الخدمة، وشعورهم بالرضا من خلال اتخاذ القرارات؛
- زيادة القدرة التنافسية والنمو والتطور الوظيفي للمنظمة.

## 5- أهداف التمكين

تتمثل أهداف تمكين الموارد البشرية في:<sup>2</sup>

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الموارد البشرية لمسؤولية تصرفاتهم؛
- زيادة فرص الابتكار والإبداع؛
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الموارد البشرية على مقربة من الزبائن؛
- زيادة مستوى ولاء الموارد البشرية وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات.

1 نعيم سلامة القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، مارس 2018، ص: 140.

2 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، بدون طبعة، دار الصفاء، 2012، ص: 451.

## 6- خطوات التمكين

تمر عملية التمكين بمجموعة من المراحل والخطوات تتمثل في:<sup>1</sup>

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين الموارد البشرية، وماهي الأسباب التي تدعو لتبني هذا البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى الموارد البشرية؛
- **التغيير في سلوك المديرين:** إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين؛
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي؛
- **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموارد البشرية هم الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية؛
- **المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن المرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة؛
- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الموارد البشرية الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الموارد البشرية؛
- **توفير التدريب:** فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموارد البشرية، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين؛
- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماهي واجبات المرؤوسين ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء الموارد البشرية كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للمرؤوسين؛
- **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموارد البشرية بأهداف المنظمة، ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها؛

1 فانتن محمود عبد الرحمان الملفوح، مرجع سابق، ص ص: 35-36.

- **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموارد البشرية أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للوصول إلى نتائج سريعة؛

### ثانياً: مقومات وأساليب تمكين الموارد البشرية

إن الحديث عن التمكين يقود إلى ضرورة التعرف على أهم مقوماته وأساليبه لاعتبارهما عنصران أساسيان في عملية التمكين.

#### 1- مقومات التمكين

- إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات ومقومات في التمكين وهي كالاتي:<sup>1</sup>
- **أسلوب القيادة:** إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد تفويض، إذ يتطلب تحفيز الموارد البشرية للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكبر، والنمو والتطور ويؤدي ذلك إلى ممارسة الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات لحل المشاكل في الوظيفة التي يؤديها؛
- **أسلوب تمكين الموارد البشرية:** هذا الأسلوب يتمحور حول المورد البشري بما يسمى تمكين الذات، بمعنى لا يتحقق ذلك بمجرد تحويل المورد البشري لصلاحية اتخاذ القرار، بل لابد من الاستجابة وتحمل المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك، ولا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر المورد البشري بأن التمكين عملية ذات قيمة؛
- **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، إذ يرى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع بوادير دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل.

#### 2- أساليب التمكين

- تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات وأساليب في التمكين يتمثل أبرزها في:<sup>2</sup>
- خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية: الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المنظمة وبيان مهمتها التي تركز على الزبون والاعتراف بالدور الهام الذي يؤديه المورد البشري؛

1 رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص ص: 244-245.

2 عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص ص: 162-164.

- المشاركة بالمعلومات: تلعب دورا هاما في فهم التحديات التي تواجه المنظمة، وتسهم في وضوح الأفكار والمقترحات المقدمة من الموارد البشرية؛
- عمليات التقييم: التقييم يجب أن يكون كإعادة هيكلة عمليات إدارة الأداء، والتخطيط للأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة؛
- نظام المكافآت والاعتراف: إن نظام المكافآت المشيدة على الأداء التنظيمي والفردى يشكل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية من خلال المكافآت المالية والغير مالية؛
- نقل المسؤولية وتفويض السلطة: تعتبر جانب هام في عملية التمكين التي تعطي الموارد البشرية الشعور بالمسؤولية وتحفزهم لاستخدام الحد الأقصى من قدراتهم والموهبة لديهم لأداء مهامهم بفاعلية؛
- دعم التدريب: التدريب المستمر يسهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، الإدارة عادة ما تلعب دور المدرب ويعرف التدريب بحاجات الموارد البشرية ويزيدهم المهارات المتعلقة بالعمل.

### ثالثا: أبعاد تمكين الموارد البشرية

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متعددة تتمثل في:

- **تفويض السلطة:** هي عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، كما تعتبر من المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه، وعندما يقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال<sup>1</sup>؛
- **فرق العمل:** تتميز فرق العمل داخل المنظمة أنها تدير نفسها، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل وليس على مجموعة من الموارد البشرية الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فرق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> فانتن محمود عبد الرحمان الملفوح، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup> لوقسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدى للكابلات - عين الدفلى - مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2014/2015، ص: 20.

- **التحفيز:** برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة، العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يحصل الموارد البشرية المبدعون على مكافئات تأخذ صور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم؛<sup>1</sup>
- **التدريب:** يتطلب تمكين الموارد البشرية توفير تدريب مستمر ومنظم من أجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة توفير نظام طموح لتطوير الموارد البشرية لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، فالجهود التدريبية تمكن الموارد البشرية من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة؛<sup>2</sup>
- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموارد البشرية ويدل على توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، حيث أن عرض المعلومات الحساسة للموارد البشرية هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.<sup>3</sup>

#### رابعا: متطلبات نجاح تمكين الموارد البشرية ومعوقاته

لنجاح عملية التمكين لابد من توفر عدة عوامل تعمل على الحد من معوقاته والحرص على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

#### 1- متطلبات نجاح التمكين

- يذهب Orgori إلى أن أسلوب الإدارة في المستقبل يجب أن يتغير ويكون ملائما لثقافة التمكين في المنظمات، وأن هناك أساسيات ترتبط ارتباطا مباشرا بنجاح التمكين في المنظمة وهي:<sup>4</sup>
- **التوجه:** يمثل النقطة المحورية لأي تقدم ويتعلق بالجانب النفسي أو الحالة الذهنية؛
  - **الالتزام:** يدل على الشعور بالواجبات والالتزام تجاه المنظمة من خلال التعهد الموارد البشرية برعاية عمليات التمكين التنظيمي.

<sup>1</sup> زاهد محمود ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 92.

<sup>2</sup> العطار هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص: 84.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 160.

<sup>4</sup> هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011-2012، ص: 26.

- الاندماج: يعد الحجر الأساس في عملية التمكين في المنظمات، هناك العديد من الأدلة التي أثبتت أن اندماج الموارد البشرية في عمليات التخطيط يعمل على الاستفادة من قدراتهم وبالتالي يكون هناك إمكانية لإنجاز خطط المنظمة وأهدافها.

## 2- معوقات التمكين

إن أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين ومن هذه الصعوبات:<sup>1</sup>

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
- خوف الموارد البشرية من تحمل المسؤولية والسلطة؛
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات وانعدام الثقة الإدارية؛
- ضعف نظام التحفيز؛

## خامساً: الانتقادات والحلول المقترحة لتمكين الموارد البشرية

بالرغم من نجاح عملية التمكين إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات، وبعض الحلول التي تسعى المنظمة إلى اتباعها.

### 1- الانتقادات الموجهة للتمكين

- على الرغم من الاهتمام الذي حظي به التمكين كمفهوم إداري معاصر في المنظمات المختلفة، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه، ومن بينها ما يلي:<sup>2</sup>
- الكلفة المرتفعة لاختيار وتدريب الموارد البشرية؛
- التناقض في جودة الخدمات؛

1 أمانى حسم قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص ص: 112-116.

2 إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص: 116-117.

- شعور الزبون بعدم الإنصاف من خلال الخدمات غير المتوازنة؛
- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد.

وأشار (Ongori, 2009) في انتقاده للتمكين بأنه في نطاق وظائف الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب التدريب الصحيح لتحمل عبء مدى أوسع من المهام، إذ يؤثر التمكين سلباً على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجوب توفر الخصائص والمهارات والمواقف لتحمل أعباء التمكين للموارد البشرية الجدد.

## 2- الحلول المقترحة للتمكين

مثلاً هناك معوقات تواجه تطبيق تمكين الموارد البشرية داخل المنظمات، يوجد هناك حلول تساعد على تطبيقه ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- عدم الخوف من فشل ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه؛
- استخدام التعزيز الجماعي والاقتراع وإعطاء جوائز ومكافآت والتشجيع والتغذية الراجعة وزيادة الثقة وإثبات الذات؛
- عدم استعمال التمكين كأداة مناورة لحث الموارد البشرية على انجاز مهامهم وواجباتهم، وإنما استعماله كمفهوم لنقل السلطة والمسؤولية الحقيقية من المدراء إلى المرؤوسين؛
- بناء منظمة تشجع على التعلم الذاتي وتكثيف عمليات التدريب والتنمية؛
- الاعتراف بالإنجازات للمرؤوسين وإعادة النظر في نظم المكافآت؛

## المطلب الثاني: ماهية التميز المؤسسي

أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع في الآونة الأخيرة، إذ يعبر عن مدى فاعلية المنظمة وتفوقها على مثيلتها وذلك بالتحسين المستمر في أداء مهامها، مما يحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها.

1 خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص ص: 181-182.

## أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات اقتصادية كثيرة، مما يجبر المنظمات على السعي نحو التميز حيث يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموارد البشرية، لذا يعد التميز المؤسسي مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام.

## 1- تعريف التميز المؤسسي

إن تعدد تعاريف التميز المؤسسي يعكس أهمية المفهوم الذي جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز من جهودها لتحديد مفهوم التميز المؤسسي.

وقبل التطرق إلى تعريف التميز المؤسسي لا بد من توضيح تعريف التميز:

يعرف التميز بأنه: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً: هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار).<sup>2</sup>

في حين اختلفت التعاريف التي تناولت التميز المؤسسي فيما يلي:

- يعرف التميز المؤسسي بأنه: سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.<sup>3</sup>

- وعرف كذلك على أنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة.<sup>4</sup>

1 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة- مصر، 2008، ص: 112.

2 فريد كرتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص: 340.

3 رجب السيد ابراهيم عيد، التميز المؤسسي وصناعة القرار، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013، ص: 33.

4 خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية وأمنية، كلية تدريب الضباط، مملكة البحرين، 2018، ص: 60.

- وعرف أيضا أنه: قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات التي تتقن عملها وإنجاز مهامها، لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة وتلبيتها لا بد من تجديد والتميز.<sup>1</sup>
- وبناء على ما سبق يمكن القول بأن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على تحقيق أداء فعال من خلال الريادة والإبداع في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج مرضية كل من العملاء والمساهمين والموارد البشرية.

## 2- خصائص التميز المؤسسي

تتمثل أهم خصائص التميز المؤسسي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية؛
- الصلة الوثيقة بالموارد البشرية والاستجابة لمقترحاتهم؛
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية، بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة؛
- منظومة متكاملة لها القدرة على المنافسة وتحقيق الأهداف؛
- البساطة في حجم المنظمة، ومستويات هياكلها التنظيمية.
- تهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة.

## 3- مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي تتمثل في:<sup>3</sup>

- إضافة قيمة صالحة للمتعاملين: تقوم المنظمات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة، من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم؛

1 بوقرة رابح وآخرون، إثر التعليم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، ملية-جبل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، العدد 02، ملية، 31 مارس 2019، ص: 104.

2 فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي - المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات، دون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2014، ص: 17؛ 18.

3 صالح الحموري ورولا المعايطه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015، ص: 109.

- بناء مستقبل مستدام: للمنظمات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها، من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها؛
- تنمية القدرة المؤسسية: المنظمات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلية لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية؛
- تسخير الإبداع والابتكار: المنظمات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمنظمة؛
- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تعرف المنظمات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة؛
- النجاح من خلال مواهب وقدرات الموارد البشرية: المنظمات المتميزة تقدر الموارد البشرية لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- استدامة النتائج الباهرة: تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمنظمة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

#### 4- أهمية التميز المؤسسي

- يعتبر التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهميته في:<sup>1</sup>
- يعتبر وسيلة وطريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها؛
  - التميز المؤسسي وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية؛
  - توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان مورد بشري أو مجموعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات؛
  - تطوير أعضاء المنظمة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة.

1 إبراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتحوّل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 52.

## 5- أهداف التميز المؤسسي

يحقق التميز المؤسسي عدة أهداف من بينها:<sup>1</sup>

- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الايجابية الملموسة؛
- متابعة نتائج التقييم الذاتي المتميز حسب متطلبات معايير نماذج التميز المعتمدة في المنظمة وتحسين طريقة التقييم؛
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وأيضا المنافسة في السوق العالمي؛
- نشر أفضل الممارسات وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع والموردين؛
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة استجابة العملاء.

## 6- أنواع التميز المؤسسي

من بين أنواع التميز المؤسسي ما يلي:<sup>2</sup>

- أ. **التميز القيادي:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وتنمية قدرات الموارد البشرية، وذلك من خلال التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ودعم الاتصالات المباشرة بينهم وتبادل المعلومات، لان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور.
- ب. **التميز بتقديم الخدمة:** هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:
  - وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل؛
  - بناء علاقات طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من رضا العميل؛

1 أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دون طبعة دار الراية، الأردن، 2014، ص ص: 23-24.

2 عبد المعطي محمود البحيسي، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص ص: 33-34.

- التعرف على امكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيزها وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء؛

ج. **التميز البشري:** ترجع أهمية العنصر البشري لعدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في اتمام عملية اتخاذ القرارات.

### ثانياً: أبعاد ومتطلبات التميز المؤسسي

تسعى كل منظمة إلى أن تكون متميزة من خلال تبني أبعاد تعمل على مواكبة التطورات السريعة وتحقيق المتطلبات المرجوة وبالتالي تحقيق أهدافها.

#### 1- أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:<sup>1</sup>

أ. **القيادة:** لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وتشجيعها لهم نحو الإبداع والتميز، وذلك لتميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد وتوصيل الأفكار الجديدة للموارد البشرية، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة مثل نظام اللامركزية في العمل مما يسهل في انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين الموارد البشرية.

ب. **الموارد البشرية:** تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بشكل ناجح، وعليه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وفتح مجال الحرية للموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا، إلا في الحالات الضرورية.

ج. **العمليات:** بما أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور.

1 أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص: 34-37.

د. المالية: يمثل الجانب المالي محور اهتمام المنظمات، لما له من أهمية بالغة أهمها: المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على وضع خطط بعيدة الأمد واستراتيجيات فعالة، مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على نشاطاتها، تلبية متطلبات إعداد تقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلبي حاجات ورغبات مختلف الجهات الخارجية بالمنظمة.

## 2- متطلبات التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي عدة متطلبات تسعى المنظمة للوصول إليها وهي:<sup>1</sup>

- إضافة قيمة للمستفيدين: فالمنظمات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتلبيتها؛
- خلق المستقبل المستدام: حيث أن المنظمات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها من خلال تعزيز الأداء من أجل تنمية المجتمعات والظروف البيئية والاقتصادية؛
- تطوير القدرة التنظيمية: حيث أن تعزيز قدرات المنظمة المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية؛
- تسخير الإبداع والابتكار: من خلال توليد قيمة للمنظمة المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال تحسين المستمر والابتكار عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة؛
- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمنظمة المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

## ثالثاً: محددات ومعوقات التميز المؤسسي

لبناء استراتيجية التميز المؤسسي يجب أن تعتمد المنظمات على محددات تمكنها من النجاح والمحافظة على استمراريتها، سعياً منها لمواجهة عقبات ومعوقات التميز المؤسسي.

## 1- محددات التميز المؤسسي

من بين أهم العناصر التي يتحدد التميز المؤسسي من خلالها هي:<sup>2</sup>

---

1 صابرين عماد عرفات أبو لبة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة، القدس، 2018، ص: 54-55.

2 وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة عينه على شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الجلفة، العدد 03، جانفي 2020، ص: 169-170.

- **القيادة:** تتمثل في قدرة القائد المتميز على صياغة وتطوير رؤية رسالة المنظمة، كما تؤكد العديد من الدراسات أن القيادة تخلق تنافسا داخل بيئة المنظمة، مما يحفز الموارد البشرية على العمل بجدية لتحقيق التميز المؤسسي؛
- **المورد البشري:** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من امكانية تحقيق أهداف المنظمة؛
- **الاستراتيجية:** للحفاظ على نمو المنظمة وتميزها لابد من تفعيل التفكير الاستراتيجي، لمواكبة الظروف التنافسية للمنظمة والسوق المتغيرة للعولمة، والاستراتيجيات الرابحة هي تلك التي تغير الظروف المحيطة مما يمنح المنظمة ميزة متوسطة الأجل على الأقل؛
- **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم في أساليب تعاون المرؤوسين، والهيكل المرن يسهل عملية التجاوب بينهم ويوفر لهم استقلالية أكبر، لهذا تسعى المنظمة المتميزة لبناء هيكل تنظيمي يرقى لتطلعات عمالها من أجل تحقيق أهدافها؛
- **الثقافة التنظيمية:** يتطلب تحقيق التميز توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة وبيئتها، فالثقافة الايجابية تكون بمثابة الحافز للتميز.

## 2- معوقات التميز المؤسسي

تسعى كافة المنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي إلا انها تواجه عدة معوقات منها:<sup>1</sup>

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة لهذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز المؤسسي؛
- عدم الإنصات للعملاء والموردين يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاح المنظمات.

1 باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص: 31.

## رابعاً: إدارة التميز المؤسسي

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتفوق التنظيمي، يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المنظمة، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

## 1- تعريف إدارة التميز المؤسسي

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة التميز المؤسسي ما يلي:

- تعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها: التعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتكفل لها تحقيق التناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها، مما يحقق فوائد ومنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وموارد بشرية بها.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن إدارة التميز المؤسسي هي تلك الأنشطة التي تجعل من المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة، وينعكس ذلك على سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

## 2- خصائص إدارة التميز المؤسسي

تتمثل خصائص إدارة التميز المؤسسي في:<sup>3</sup>

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار؛

1 عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009، ص: 308.

2 نادية محمد أحمد بخيت، التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2018، ص: 58.

3 عبد العزيز على حسن، مرجع سابق، ص: 327.

- هياكل تنظيمية مرنة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع متغيرات الداخلية والخارجية؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والاليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئها وتوجيه أدائها؛
- نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وأليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد مستوياته؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم والخطط والبرامج، تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

### 3- مبادئ إدارة التميز المؤسسي

تتمثل مبادئ إدارة التميز المؤسسي في:<sup>1</sup>

- التركيز على العملاء: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها؛
- القيادة وتناسق الأهداف: يعني وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق: أي إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات؛
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة الموارد البشرية من خلال تميئهم وزيادة نسبة مشاركتهم؛
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم وخلق فرص الابتكار والتحسين؛
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمنظمات؛

### 4- أهمية إدارة التميز المؤسسي

أصبح على المنظمات في الوقت الحالي تبني إدارة التميز لما لها من أهمية، تعمل على استمراريئها وتقدمها من خلال:<sup>2</sup>

- التغيير ثابت وسريع: على المنظمات التي حققت نجاحا في الماضي أن تواكب التغيرات وتعمل على البحث عن سبل جديدة كون البيئة التي تعمل بها المنظمة ذات طابع متغير وتطور سريع، فالأسباب

1 تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص ص: 30-31.

2 نفس المرجع، 27-28.

التي كانت عاملا في النجاح سابقا قد تكون سببا في الفشل مستقبلا، ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل حتى تتمكن من الاستمرار؛

- **حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء الغير متميز يفقد المنظمة قدرتها في السيطرة على المكان (المنظمة)، فهي تعمل بعشوائية وبالتالي تفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين)؛
- **لا بديل عن الجودة:** أصبح المستهلك لا يرضى أن تكون الجودة بديلة خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحيانا؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئة الأعمال الذي ساعدها على تطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات يكمن في مدى قدرتها على امتلاك أحدث التكنولوجيا في أداء عملياتها.

#### 5- أهداف إدارة التميز المؤسسي

تتمثل أهداف إدارة التميز المؤسسي في:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال؛
- التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي؛
- ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري؛
- السعي إلى التعليم والتطوير والإبداع في العمل لتحسين وضع المنظمة في السوق العالمي؛
- العمل على تطبيق معايير التميز في المنظمات وإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

#### 6- متطلبات إدارة التميز المؤسسي

لتحقيق إدارة التميز لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات وهي:<sup>2</sup>

1 محمود اسماعيل اسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص: 21.

2 علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دون طبعة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص ص: 27-26.

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات الرقابة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز المؤسسي.

#### 7- نماذج إدارة التميز المؤسسي

نظرا للضغوط والتحديات العالمية التي برزت مؤخرا، فقد، أدت لظهور منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز المؤسسي وذلك من خلال وضع نماذج معيارية، ومن بين أهم هذه النماذج ما يلي:

- **النموذج الياباني لإدارة التميز المؤسسي (Deming):** تعتبر من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم، حيث أسست في عام 1951م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، ومن أهم معاييرها: سياسات الإدارة، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، توكيد/ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، القياس/التميط، الرقابة<sup>1</sup>؛
- **النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي (مالكوم بالدريج للتميز):** أدرك قادة المنظمات الأمريكية في بداية عام 1980م حاجتهم في التركيز على الجودة، وذلك لتوسع الطب العالمي وحدة المنافسة، فقام (مالكوم بالدريج) هو وأحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية بالإسهامات في ذلك، وبعد وفاته خصصت الحكومة الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية، ويقوم هذا النموذج على مبادئ هي:<sup>2</sup>

1 إبراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص ص: 59-60.

2 زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص ص: 89-91.

- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة، مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة؛
- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز لجميع العمليات بشكل يضمن مقارنة سليمة يسن مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون من جهة أخرى؛
- تحقيق رضا المستهلك من خلال التفاعل المستمر مع العميل وقياس ردود فعله واتجاهاته نحو المنظمة؛
- جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على أهداف استراتيجية بعيدة المدى وثقافة تنظيمية جديدة.

- **النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:** أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج التميز الأوروبي عام 1991م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي ونموذج ديمنج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من أكبر الشركات الأوروبية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:<sup>1</sup>

- التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة؛
- التركيز على العميل؛
- القيادة والثبات؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق؛
- تنمية الموارد البشرية ومشاركتهم.

#### 8- معوقات إدارة التميز المؤسسي

من بين المعوقات التي تعرقل المنظمة من تحقيق إدارة متميزة هي:<sup>2</sup>

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات، وبين مستويات أداء وسلوك الموارد البشرية؛
- التناقض الواضح بين توقعات الإدارة وأهداف الموارد البشرية؛
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات؛

1 ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر - مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص ص: 121-122.

2 عبد العزيز على حسن، مرجع سابق، ص ص: 308-309.

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وارضاء العملاء، ومن ثم تضاول القدرات التنافسية للمنظمات؛
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في تنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات؛
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك الموارد البشرية، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية؛
- ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

### خامسا: المنظمة المتميزة

لا يمكن أن الوصول إلى أعلى درجات التميز المؤسسي إلا إذا توفرت قيادة وإدارة قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي، من أجل أداء المهام والواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### 1- تعريف المنظمة المتميزة

عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المنظمة المتميزة على أنها: تلك المنظمات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع استراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل بشكل دائم على اظهار أسباب ارتفاع النتائج لديها للحفاظ على استمراريته وضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل.<sup>1</sup>

وعرف (Gilgeous) أن المنظمات المتميزة هي التي تتوفق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف الخارجية والبيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن المنظمة المتميزة هي المنظمة التي تتبنى استراتيجيات فعالة لتحقيق أداء أفضل، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات.

#### 2- خصائص المنظمة المتميزة

تعتبر خصائص المنظمة المتميزة من الركائز الأساسية التي تحقق التميز المستدام وتتمثل في:<sup>1</sup>

1 صابرين عماد عرفات أبو لبة، مرجع سابق، ص: 59.

2 إبراهيم عمر حمدان المصري، مرجع سابق، ص: 48.

- **رضا العملاء:** المنظمات المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم، ومنحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع؛
- **تطوير القدرات:** تعمل المنظمة المتميزة على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل الحدود التنظيمية؛
- **تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:** تعمل المنظمة المتميزة على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة ملائمة لتبني ما هو جديد؛
- **الرؤية والرسالة والالتزام:** المنظمة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة اتجاه بيئتهم وعملهم؛
- **النجاح من خلال اطلاق مواهب الموارد البشرية:** من خلال تفجير طاقاتهم ومواهبهم في بيئة ملائمة وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المنظمة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من المورد البشري والمنظمة على حد سواء؛
- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛
- **التعلم المستمر:** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المنظمات المتميزة تنتقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتوزعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

### 3- محددات المنظمة المتميزة

من أجل وجود منظمة متميزة يجب توفر عدة محددات من بينها:<sup>2</sup>

- **القيادة:** هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، وتوجد مجموعة من المحددات التي تحدد مدى فعالية القيادة داخل المنظمة من بينها: خصائص المدير، شخصيته، اتجاهاته، قدراته ومصداقيته؛

1 غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص: 118.

2 خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص: 71-74.

- **ثقافة المنظمة:** وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات الكافية التي تسود المنظمة، ويحميها الموارد البشرية وتؤثر في سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا؛
- **الموارد البشرية:** حيث يعد العنصر البشري مورد حقيقي لأي منظمة لما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل ورفع كفاءة المنظمات؛
- **إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات الغير المفيدة ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار؛
- **المناخ المؤسسي:** ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المنظمة باختلاف درجة اتساقها مع أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.
- **الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الموارد البشرية والصلاحيات والمسؤوليات المحتمومة لكل مورد بشري في المنظمة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي

#### أولاً: التميز من خلال القيادة

القيادة لها دور جوهري في نجاح المنظمات، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق ثقافة تنظيمية، من خلال التحليل البيئي لعملها وتوفير فرص تطويرية تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة لتحقيق التميز في ظل العولمة والتنافسية الشديدة.<sup>1</sup>

حيث أن القيادة لها تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز عن طريق المهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة للتوصل إلى أفكار جديدة، كما

1 عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010، ص: 75.

أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الموارد البشرية فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة والقدرة على مناقشتها وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا فالعلاقة بين التميز المؤسسي والقيادة علاقة إيجابية، تتجسد في كون القائد الممكن قادر على تحقيق التميز المؤسسي في ظل التطورات البيئية السريعة وتنافسية المنظمات.

### ثانياً: التميز من خلال المرؤوسين

إن المرؤوسين مفتاح التميز المؤسسي، والمقصود بالمرؤوسين كل مورد بشري ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقراراتها فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة) ويعتبر أصل مستدام من أصولها الجوهرية وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين على عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق.

ويمكن القول بأن علاقة التميز من خلال المرؤوسين تتجسد في درجة اتصاف الموارد البشرية للمنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تدمير وبالشكل الذي يعزز إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: التميز من خلال تحفيز الموارد البشرية

إن تحفيز الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التأكد من أن الموارد البشرية لهم القدرات والمهارات والتصميم على تحقيق النجاح، فالمرور البشري دائماً يسعى إلى تحسين أدائه بكفاءة للحصول على عائد مادي أو معنوي مما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

فتمكين المورد البشري ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تجسد مفهوم التمكين في المنظمة، ففكرة التحفيز هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة تقف خلف برامج التمكين، وتعد عاملاً من

1 أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2017، ص: 25.

2 نفس المرجع، ص: 25.

عوامل النجاح فالمورد البشري هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المنظمة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحه صلاحياتها وثقتها والاستقلالية وحرية التصرف.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول أن التميز المؤسسي يتحقق من خلال تحفيز المنظمات لمواردها البشرية، مما يساهم في تحسين أدائهم، وبذل مستوى أعلى من الجهود، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

#### رابعا: التميز من خلال الثقافة التنظيمية للموارد البشرية

إن التميز المؤسسي من خلال ثقافة الموارد البشرية يتضمن تميز قيم ومعتقدات الموارد ذوي النفوذ في المنظمة، فتشتمل على عناصر الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل من عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق التميز المؤسسي.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية عامل مهم لنجاح وتميز المنظمات، من خلال ثقافة مواردها البشرية لما يملكونه من قيم ومعتقدات مشتركة بينهم مما يسهل ذلك من عملية الاتصال وتبادل المعلومات بينهم واتخاذ القرارات.

#### خامسا: التميز من خلال فرق العمل

إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، وإن منح التمكين للفريق يعطي دورا أكبر لتحقيق التميز المؤسسي.

والتمكين هو عملية شاملة ومستمرة تمكن الموارد البشرية من الاعتماد على أنفسهم والمرونة في أداء عملهم وتوفير الكثير من الدقة من خلال تشجيع العمل الجماعي، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق

1 سيوان عبد الحق وجوهر رشيد، أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017، ص: 41.

2 بو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص: 25.

أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها، مما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تكون المنظمة متميزة.<sup>1</sup>

ومنه يتبين أن تشجيع المنظمة للعمل الجماعي ومنح الفريق ممارسة الحرية الكافية من الاستقلالية، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها، مما يشكل دافعا في تحقيق أهداف المنظمة.

### سادسا: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي شكل يوضح كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات بعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم بعكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من استقلاليتهم.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو الطريق الذي يتم من خلاله تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للموارد البشرية، وتبين نظام تبادل المعلومات وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلطة والموارد البشرية فيها.

### سابعا: التميز من خلال تدريب الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموارد البشرية تشكل خيارا استراتيجيا للمنظمة في تنمية مواردها البشرية من خلال اكتسابهم معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم بهدف الارتقاء بمستويات أداء المنظمة، وبالتالي فإن عملية تدريب الموارد البشرية هي عملية مدروسة مخطط لها من أجل تعديل اتجاه الموارد البشرية أو تزويدهم بمعارف جديدة أو تطوير مهاراتهم، وذلك من خلال اكتسابهم خبرات تحقق ذلك سعيا وراء تحسين مستويات أدائهم والوصول إلى مستويات التميز المؤسسي.<sup>3</sup>

وبناء على ذلك فإن عملية التدريب تسعى إلى تطوير قدرات الموارد البشرية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم وتحقيق التميز المؤسسي.

1 سيوان عبد الحق وجوهر رشيد، مرجع سابق، ص: 40.

2 بو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص: 25.

3 خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص: 35.

## ثامنا: التميز من خلال الاتصال الفعال

يلعب الاتصال الفعال دورا إيجابيا في تحقيق التميز المؤسسي عن طريق استراتيجية اتصالية متبعة تعمل على ربط الإدارة بالموارد البشرية أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل، بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى مستوياتها، وعليه يتم تحديد الأهداف المشتركة وتكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم والمساندة والاستماع لآراء الموارد البشرية وانشغالاتهم، وبذلك يمكن تحقيق الاندماج لكل الفئات والمستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها وأهدافها وسياسة التنظيم، مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات الأداء مما يحقق التميز المؤسسي.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2011 و2019، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربع تصنيفات هي: الدراسات العربية التي تناولت محور التمكين، والدراسات الأجنبية التي تناولت محور التمكين، ثم الدراسات العربية التي تناولت التميز المؤسسي، والدراسات الأجنبية التي تناولت محور التميز المؤسسي. وفيما يلي تقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم تبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم توضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية
- المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

1 نفس المرجع، ص: 63.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

## أولاً: استعراض الدراسات السابقة

## 1- الرسائل الجامعية

- دراسة برني لطيفة (2015)، بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة- والتي هدفت إلى معرفة مدى الاختلاف في ادراك وممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ومعرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى الموارد البشرية ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للموارد البشرية، وتمثلت عينتها في (720) موظف، واستخدمت أداة المقابلة المفتوحة (غير مقننة أو غير هيكلية) وأداة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفق المنهج الاستنتاجي، التحليلي والإحصائي، ومن أبرز نتائجها اختلاف الآراء والاتجاهات حول درجات تمكين الموارد البشرية بأبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الاستشفائية العمومية، هذه الفروق جاءت عموماً لصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد جلال، أما بالنسبة للتمكين النفسي كانوا الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال، والمتخصصة في طب وجراحة العيون، أما التمكين الإداري فقد جاءت الفروق لصالح المؤسسة الاستشفائية أولاد جلال والمتخصصة في طب وجراحة العيون مقارنة بالمؤسسة العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد التي كانت أقل فرقا.

- دراسة غانم هاجرة (2018)، بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم التميز الإداري وكذا تأثير تسيير الموارد البشرية على أبعاد التميز الوظيفي، وتزويد الإدارة بمجموعة من التوصيات و المقترحات تمكنها من علاج عقبات التميز وتفعيل دور تسيير الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز، وتمثلت عينتها في (295) عامل اختيرت بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفي تحليلها تم استخدام الأدوات الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (SPSS) الإحصائية الأخرى وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لإداري للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

## 2- المجالات العلمية

- مجلة المشكاة في الاقتصاد التنموية والقانون، عبد الجليل مقدم وخولة عدناني (2019)، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، والتي هدفت إلى التعرف على مفاهيم التميز المؤسسي وواقعه في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر الموارد البشرية وما مدى إسهام أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي، وتمثلت عينتها في (74) موظف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذات دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر.

- مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، بوقرة رابح وآخرون (2019)، بعنوان أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي- ميلية، جيجل، والتي هدفت إلى بيان أهمية التميز المؤسسي ومكوناته وأبعاده، وتحديد مضمون تلك الأبعاد والدلالات النظرية والعلمية لنا بالنسبة للمنظمة، توضيح المفاهيم المرتبطة بالتعلم المستمر وتمكين العاملين فضلا عن السعي من خلال تلك المفاهيم إلى بناء الإطار النظري الموضح للعلاقة بينهما وبين التميز المؤسسي، وتمثلت عينتها في (127) إطار تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع وتحليل البيانات، وفي تحليلها تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون) وفق المنهج التحليلي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر لخاصيتي التمكين والتعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالميلية- جيجل ووجود أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لهذه الخصائص على تحقيقها للتميز المؤسسي.

## ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التعرف على مفاهيم تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي ومدى مساهمة أبعاد التمكين (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية) في تحقيق التميز المؤسسي بناء على وجود ثقافة تنظيمية متميزة وموارد بشرية، هيكل تنظيمي، مناخ مؤسسي متميز، باستثناء دراسة برني لطيفة (2015)، بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات

- الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة التي هدفت إلى مدى ارتباط التمكين الإداري بالخصائص الوظيفية للموارد البشرية.
- تشابهت الدراسات السابقة من حيث أفراد العينة، إذ مست وشملت كلها الموظفين داخل المنظمة.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة برني لطيفة (2015)، بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة التي استخدمت أداة الاستبيان والمقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة برني لطيفة (2015)، بعنوان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة التي استخدمت المنهج الاستنتاجي التحليلي الإحصائي.
- لا يوجد دراسات تناولت مشكلة الدراسة من الجانب النظري، كلها استخدمت المنهج التحليلي الوصفي الإحصائي.

وفي ما يلي جدول يوضح تفريغ الدراسات السابقة الوطنية :

الجدول رقم (02): تفريغ الدراسات السابقة الوطنية

الدراسة	مشكلة الدراسة	العينة	المنهج	الأداة	البلد	أبرز النتائج
دراسة برني لطيفة (2015)	ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتبين هذا الاثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية في ولاية بسكرة؟	720	استنتاجي تحليلي احصائي	استبانة، المقابلة المفتوحة	الجزائر	اختلاف الآراء والاتجاهات حول درجات تمكين الموارد البشرية بأبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الاستشفائية العمومية، هذه الفروق جاءت عموما لصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد جلال، أما بالنسبة للتمكين النفسي كانوا الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال، والمتخصصة في طب وجراحة العيون، أما التمكين الإداري فقد جاءت الفروق لصالح المؤسسة الاستشفائية أولاد جلال والمتخصصة في طب وجراحة العيون مقارنة بالمؤسسة العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد التي كانت أقل فرقا.

دراسة غانم هاجرة (2018)	دور تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق الاداء المتميز للعاملين (الاداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟	295	وصفي تحليلي	استبانة	الجزائر	يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لدراسة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لإداري للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$
دراسة عبد الجليل مقدم وخولة عدناني (2019)	ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر؟	74	وصفي تحليلي	استبانة	الجزائر	وجود أثر ذات دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر.
دراسة بوقرة راجح وآخرون (2019)	ما هو واقع اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتبني التعلم المستمر وتمكين العاملين؟	127	تحليلي وصفي	استبانة	الجزائر	يوجد أثر لخاصيتي التمكين والتعلم المستمر في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بالميلية- جيجل ووجود أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لهذه الخصائص على تحقيقها للتميز المؤسسي.

المصدر: إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية

#### أولاً: استعراض الدراسات السابقة

##### 1- الرسائل الجامعية

- دراسة فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح (2016)، بعنوان تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية بغزة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية، ومعرفة معوقات ممارسة التمكين الإداري فيها ومحاولة وضح حلول لها، وتمثلت عينتها في (40) موظفا اختارت بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وفي تحليلها تم استخدام الادوات الاحصائية التالية (النسب المئوية والتكرار، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط) وفق المنهج

الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها التزام الجامعة الإسلامية بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.87%) وفق آراء المبحوثين، ومن بين معوقات ممارسة تمكين الموارد البشرية غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة، يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين الموارد البشرية في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

- دراسة باسم عمر محمود اللوح، (2017)، بعنوان أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى التميز في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول أثر العوامل الريادية في شركات الوساطة للأوراق المالية في قطاع غزة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية، وتمثلت عينتها في (30) موظف، اختارت بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفي تحليلها تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: (النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان برون، اختبار التوزيع الطبيعي) وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وكذلك ارتفاع مستوى تصورات الموارد البشرية في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور التميز المؤسسي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل الريادية وجميع محاور التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

- دراسة أحمد حسني صالح عوض الله (2018)، بعنوان أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر خصائص أمن المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، وتمثلت عينتها في (50) فرد من مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية اختارت بالطريقة القصدية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفي تحليلها تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية: (معامل الثبات، التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار الخطي) وفق المنهج الوصفي الإحصائي، وكان من أبرز نتائجها أن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة الغير محدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي

الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، كما أن التميز المؤسسي من الممارسات الممتازة في إدارة المنظمة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية هي: التركيز على النتائج، تطور وتفاعل الموارد البشرية، القيادة وثبات الهدف، تطوير المنظمات، الإدارة بالعمليات والحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الإبداع والتعليم والتحسين المستمر، وجود علاقة بين العوامل الريادية وجميع محاور التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

## 2- المجالات العلمية

- مجلة جامعة الأبحاث للنجاح، أمجد درادكة (2017)، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة طائف من وجهة نظر أعضاء التدريس، درجة اسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تحديد معوقات تحقيق أبعاد التمكين الإداري و التميز التنظيمي، وتمثلت عينتها في (331) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت أداة الإستبانة في جمع وتحليل البيانات، وفي تحليلها تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون) وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) وأن درجة اسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت 89.3%.

## ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو التعرف على واقع التمكين الإداري وممارساته، وكذا معيقاته وحلوله، باستثناء دراسة باسم عمر محمود اللوح، (2017)، بعنوان أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين ودراسة أحمد حسني صالح عوض الله (2018)، بعنوان أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، التي هدفت إلى الكشف على مستوى التميز المؤسسي وأثر خصائص أمن المعلومات في تحقيقه.

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين، باستثناء دراسة أحمد حسني صالح عوض الله (2018)، بعنوان أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي

عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، التي طبقت على مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية.

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات، باستثناء دراسة فاتن محمود عبد الرحمان ملفوح (2016)، بعنوان تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية بغزة، التي استخدمت أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية.

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة أحمد حسني صالح عوض الله (2018)، بعنوان أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، التي استخدمت المنهج الوصفي الإحصائي، ودراسة أمجد درادكة (2017)، بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.

وفي ما يلي جدول يوضح تفرغ الدراسات السابقة العربية

الجدول رقم (03): تفرغ الدراسات السابقة العربية

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أبرز النتائج
دراسة فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح (2016)	ما دور تمكين العاملين في تحقيق أهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية؟	40	وصفي تحليلي	الاستبانة، المقابلة الشخصية	فلسطين	التزام الجامعة الإسلامية بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64.87%) وفق آراء الباحثين، ومن بين معوقات ممارسة تمكين الموارد البشرية غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة، ويوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتمكين الموارد البشرية في رفع مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

<p>هناك أثر ذو دلالة احصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وكذلك ارتفاع مستوى تصورات الموارد البشرية في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور التميز المؤسسي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل الريادية وجميع محاور التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.</p>	فلسطين	الاستبانة	وصفي تحليلي	30	<p>ما أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين؟</p>	<p>باسم عمر محمود اللوح، (2017)</p>
<p>هناك أثر ذو دلالة احصائية لمحاور العوامل الريادية التالية حسب الترتيب (المرونة الهيكلية، المبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وكذلك ارتفاع مستوى تصورات الموارد البشرية في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول محور التميز المؤسسي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل الريادية وجميع محاور التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.</p>	السودان	الاستبانة	وصفي احصائي	50	<p>هل من الممكن إيجاد نموذج مناسب يختبر أثر العلاقة بين خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأردنية عبر قدرات التعلم التنظيمية؟</p>	<p>دراسة أحمد حسني صالح عوض الله (2018)</p>
<p>يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) وأن درجة اسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت 89.3%.</p>	الأردن	الاستبانة	الوصفي التحليلي الارتباطي	331	<p>ما درجة ممارسة التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>دراسة أمجد درادكة (2017)</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

## أولاً: استعراض الدراسات السابقة

## 1- الرسائل الجامعية

- دراسة Babak Aghavirdy (2015), بعنوان **Factors Influencing Human Resources Empowerment for organizational Excellence.**

تمكين الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في إدارة الجمارك في إيران، وتمثلت عينتها في 243 موظف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع وتحليل البيانات وفي تحليلها تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ واختبار Kolmogorov-Smirnov، والانحدار المتوسط البسيط والمتعدد وفق المنهج التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن العوامل الشخصية الفعالة للتمكين تؤثر على التمكين النفسي للموارد البشرية بشكل كبير، وأن التمكين النفسي يؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي، وأن الوضع الحالي للمنظمة يتعلق بمتغير التميز في مستوى غير مرغوب فيه ومتغير التمكين النفسي للقوة البشرية في مستوى مرغوب فيه.

- دراسة Kimanzi Kimolo (2013), بعنوان **The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Performance in Regional Development Authorities**

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات تمكين الموظف وتأثيرها على أداء الموظف، وتمثلت عينتها في (173) موظف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع وتحليل البيانات وفي تحليلها تم استخدام احصائيات وصفية مثل الوسط الترددات والنسب المئوية وتقنية الارتباط، ومن أبرز نتائجها أن التدريب يعزز الموارد البشرية وقدرة أداء مهامهم، وأنه كان من الأسهل انجاز المهمة من خلال الفرق بدلا من الانفراد، وأن الموارد البشرية في هيئات التطوير الإقليمية متفقيين على وجود تفويض السلطة والمسؤولية على عملهم.

## 2-المجلات العلمية

- دراسة Amir Abou Elnaga and Amen Imren (2014), بعنوان **The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study.**

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظف والرضا الوظيفي من خلال مراجعة جميع العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، وتمثلت عينتها في جميع موظفي شركة والت ديزني وشركة تويوتا، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن التمكين أو الإدارة التشاركية من أكثر الطرق فعالية

لمساعدة الموظفين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتحسين أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها، تمارس الشركات نوع من أنواع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من أجل تمكين الموظفين.

- دراسة Nepwanga Maria Amaanda (2011)، بعنوان **The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction:Case Company X** والتي هدفت إلى دراسة العوامل الهامة التي تحتاج إلى تحفيز وتمكين الموظفين في تقديم الخدمات من أجل تعزيز رضا العملاء، البحث في مختلف البرامج التي تستخدمها المنظمة في تمكين الموظفين وتوفير عملية اقتراح لتحسين الانتاجية في المنظمة، والتأكد من تأثير تحفيز الموظفين والتمكين والتدريب والتطوير على تقديم خدمات عالية الجودة في تعزيز رضا العملاء، وتمثلت عينتها في (56) موظف، واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الاستكشافي، وكان من أبرز نتائجها أن تمكين الموظفين وتحفيزهم هي بعض العوامل الرئيسية التي تواجهها معظم المؤسسات في أعمالها اليومية، ومن أهم الأولويات العليا لكبار المديرين التنفيذيين أن يكون لديهم دوافع جيدة من أجل تعزيز رغبتهم حتى تكون قادرة على استغلال مواهبهم إلى أقصى حد.

وفي ما يلي جدول يوضح تفرغ الدراسات السابقة الأجنبية

الجدول رقم (04): تفرغ الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أبرز النتائج
دراسة Babak Aghavirdy (2015)	أي من العوامل التي تؤثر على تمكين الموظفين من أجل تحقيق التميز المؤسسي.	243 موظف	التحليلي الوصفي	الاستبانة	إيران	التمكين النفسي يؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي، وأن الوضع الحالي للمنظمة يتعلق بمتغير التميز في مستوى غير مرغوب فيه ومتغير التمكين النفسي للقوة البشرية في مستوى مرغوب فيه.
دراسة Kimanzi Kimolo (2013)	إلى أي مدى يعزز ممارسات أداء الموظف في ست هيئات تنمية إقليمية.	173 موظف	التحليلي الوصفي	الاستبانة	كينيا	أن التدريب يعزز الموارد البشرية وقدرة أداء مهامهم، وأنه كان من الأسهل إنجاز المهمة من خلال الفرق بدلا من الانفراد، وأن الموارد البشرية في هيئات التطوير الإقليمية متقنين على وجود تفويض السلطة والمسؤولية على عملهم.

<p>التمكين أو الإدارة التشاركية من أكثر الطرق فعالية لمساعدة الموظفين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتحسين أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها، تمارس الشركات نوع من أنواع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من أجل تمكين الموظفين</p>	<p>باكستان</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>التحليلي الوصفي</p>	<p>جميع موظفي شركة والت ديزني وشركة تويوتا</p>	<p>وجد الباحث من خلال الدراسة التجريبية أن العديد من المديرين لا يعترفون بالأهمية الحقيقية لتمكين الموظف وأثره على الرضا الوظيفي.</p>	<p>دراسة Amir Abou Elnaga and Amen Imren (2014)</p>
<p>تمكين الموظفين وتحفيزهم وتقديم جودة الخدمة هي بعض العوامل الرئيسية التي تواجهها معظم المؤسسات في أعمالها اليومية، ومن أهم الأولويات العليا لكبار المديرين التنفيذيين لمنظمات الأعمال، التي يمكن من خلالها أن يكون موظفوها لديهم دوافع جيدة من أجل إنشاء الحماس وتعزيز رغباتهم العملية حتى تكون قادرة على استغلال مواهبهم وبقوة العمل إلى أقصى حد.</p>	<p>ناميبيا</p>	<p>الاستبانة والمقابلة</p>	<p>الاستكشافي</p>	<p>56 موظف</p>	<p>ماهي الحقائق التي تساعد على تحفيز وتمكين الموظفين؟ كيف يدرك العملاء الجودة في الشركة؟X؟ كيفية تحسين الدافع الحالي والتمكين الذي تمارسه المنظمة؟.</p>	<p>دراسة Nepwanga Maria Amaanda (2011)</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ثانياً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تمكين الموارد البشرية باستثناء دراسة Kimanzi The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Performance in Regional Development Authorities (2013),Kimolo والتي هدفت إلى دراسة ممارسات تمكين الموظف وتأثيرها على أداءه، ودراسة (2011)، بعنوان The Impact of Employees'Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance

Customer Satisfsaction:Case Company X التي هدفت إلى معرفة العوامل التي تحتاج إلى تحفيز وتوكين الموظفين في تقديم الخدمات من أجل تعزيز الرضا الوظيفي.

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين محل الدراسة.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة (2011)، بعنوان The Impact of Employees'Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfsaction:Case Company X حيث استخدمت أداة الاستبانة والمقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج التحليلي الوصفي باستثناء دراسة (2011)، بعنوان The Impact of Employees'Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfsaction:Case Company X حيث استخدمت المنهج الاستكشافي.

### ثالثا: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة يمكن أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب، تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- 1- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة (تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي)؛
- 2- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي)، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي والتحليلي؛
- 3- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة؛
- 4- من بين أدوات هذه الدراسة الاستبانة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي وشمول مجتمع دراستها لموظفي الوكالة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تمكين الموارد البشرية ومدى مساهمته في تميز المنظمات وممارسات الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال تفويض السلطات الكافية للموارد البشرية وضرورة العمل في شكل فرق عمل والتحفيز والتشجيع مما يزيد وينمي من تميز المنظمة وتحقيق أهدافها، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي درست متغيرات الدراسة.

ولإسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري تم الاستعانة بدراسة شركة جزائرية لمعرفة دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخلها.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

**تمهيد**

سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة دور تمكين الموارد البشرية في الوكالة التجارية موبيليس -تيسة- في تحقيق التميز المؤسسي، ولدراسة هذا الموضوع تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي، والوصول إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء أدبيات هذه الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها والاستفادة منها.

وبناء على ما سلف ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول: منهجية الدراسة؛**
- **المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة وتعزيزا لنتائجها النظرية ضم هذا المبحث التقديم بالوكالة ومجتمع الدراسة وكذا المنهج المتبع في الدراسة.

### أولاً: التقديم بالوكالة التجارية موبيليس

نظرا لأهمية موضوع تمكين الموارد البشرية ومدى مساهمته في تحقيق التميز المؤسسي، تم اختيار الوكالة التجارية موبيليس -تبسة- لتكون محل الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية للوكالة والبالغ عددهم 32 مورد بشري.

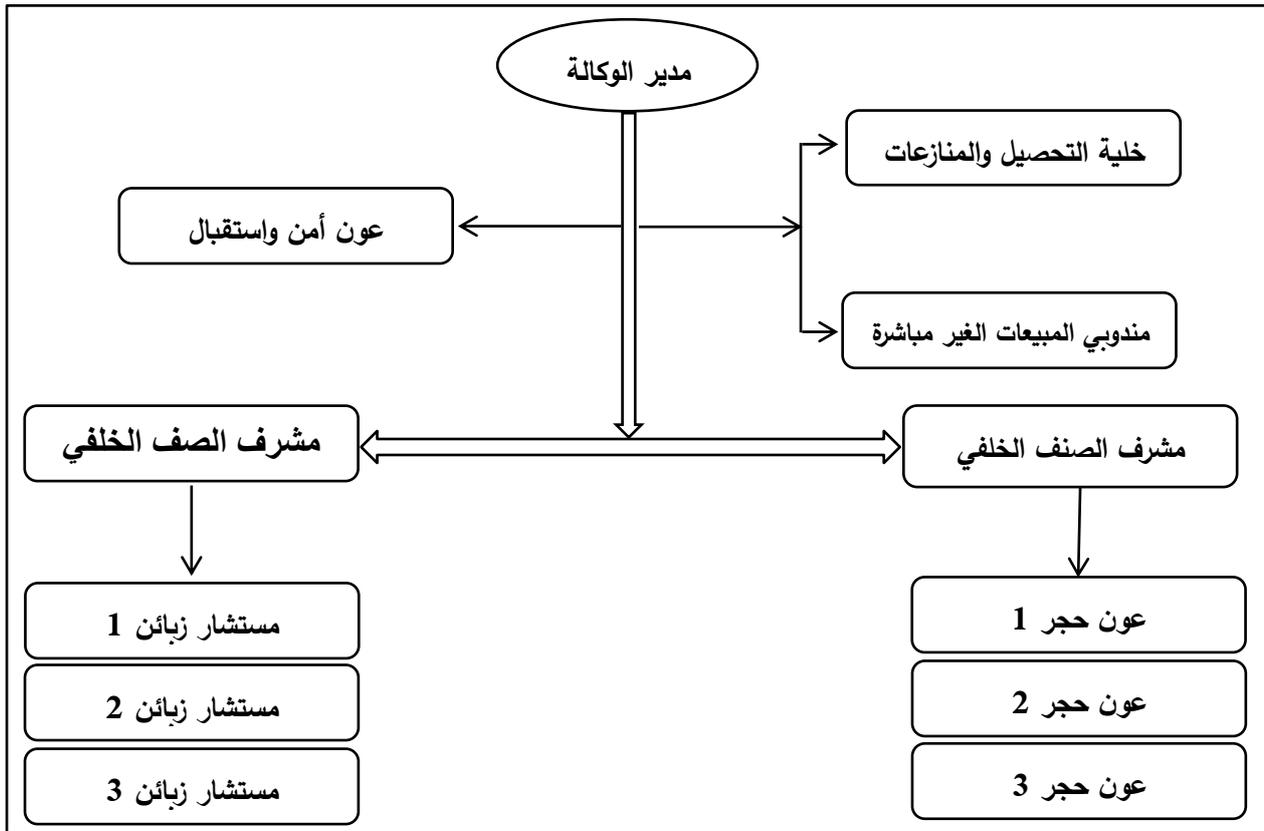
### 1- التعريف بالوكالة

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 32 عامل وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة، مهمتها تسويق منتجات الهاتف النقال في حين تتمثل خدماتها في خدمة الجيل الثاني، خدمة الجيل الثالث وخدمة الجيل الرابع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام والاتصال متوفر على الموقع <http://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم 21/07/2020 على الساعة

## 2- الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق الوكالة

### ثانيا: مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة مجموعة الموارد البشرية بالدوامين الصباحي والمسائي للوكالة وكذا إطاراتها يبلغ عددهم 32 مورد بشري بجميع المراكز الوظيفية، وزعت بها 32 استمارة استردت بالكامل ليكون المجموع 32 استمارة احتسبت كلها دون ضياع، بالتالي الإجمالي هو 100 %.

وتم توزيع استمارات الاستبيان من قبل مدير الوكالة، وذلك نظرا للتدابير الوقائية المتخذة للحماية من فيروس كورونا والحفاظ على سلامة الموارد البشرية والمتربصين.

الجدول رقم (05): تداول الاستمارات

النسبة %	العدد	عدد الاستبانات
100	32	الموزعة
0	0	غير مسترجعة
100	32	صالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

**ثالثاً: منهج الدراسة**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وإفية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة**

في ظل تحقيق أهداف الدراسة وإبراز نتائجها النظرية تضمن هذا المطلب الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة، وكذا تحليل استمارة الاستبيان ومن ثم تبين طريقة جمع المعلومات.

**أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)**

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات، وهو عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من العبارات التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه العبارات انطلاقاً مما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، وبناءً على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

**1- تقييم أداة الدراسة**

بعد خضوع عبارات هذا الاستبيان للتقويم من طرف الأستاذة المؤطرة وملاحظاتها القيمة، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين في المجال،<sup>1</sup> أصبح لهذا الاستبيان شكله النهائي الذي يساهم في الوصول إلى النتائج. حيث ضمّ 46 عبارة، قسّمت إلى جزء للبيانات الشخصية والوظيفية، ومحورين كالآتي:

أ- **البيانات الشخصية والوظيفية:** يُعنى بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، احتوى على 6 عبارات حملت الترقيم من 1 إلى 6، بدءاً بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة ثم عدد الدورات التدريبية.

ب- **المحور الثاني:** ضمّ 25 عبارة مرقمة من 1 إلى 25 تحت عنوان "تمكين الموارد البشرية"؛ وقسّم بدوره إلى خمسة أبعاد:

- **بعد تفويض السلطة:** ضمّ خمسة عبارات (العبارات من 1 إلى 5)؛

- **بعد فرق العمل:** ضمّ خمسة عبارات كذلك (العبارات من 6 إلى 10)؛

<sup>1</sup> الملحق رقم (02)

- بعد التحفيز: جاء فيه خمسة عبارات (العبارات من 11 إلى 15)؛

- بعد التدريب؛ احتوى أيضاً على خمس عبارات (ترقيمها من 16 إلى 20)؛

- بعد الاتصال الفعال: ضمّ خمس عبارات (من العبارة 21 إلى 25).

ج- المحور الثاني: جاء تحت عنوان "التميز المؤسسي". قسّم إلى 15 عبارة متتالية تحمل الترقيم من 1 إلى 15.

من خلال التعريف بالاستبيان مما سبق، نحدد فيما يلي متغيرات البحث التي تنقسم إلى تغير تابع وآخر يوافقه مستقل:

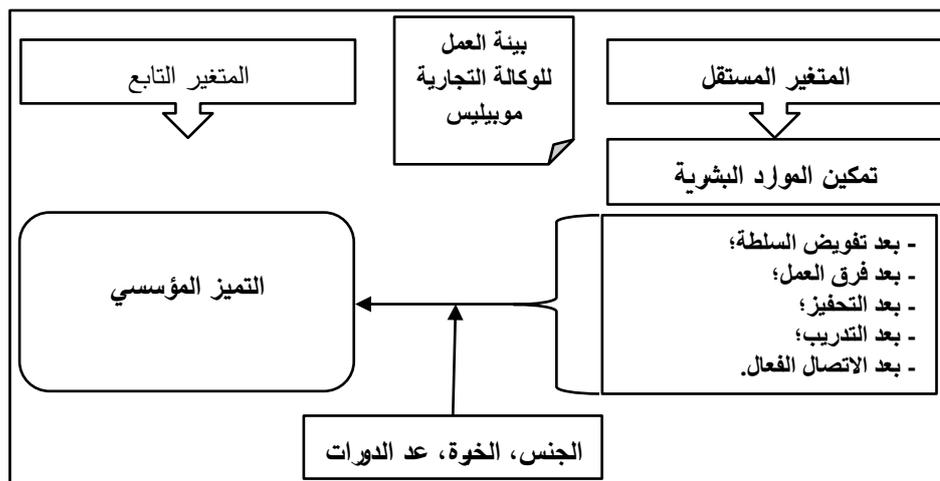
د- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: تمكين الموارد البشرية ويتضمن الأبعاد التي سبق ذكرها كالاتي: (بعد تفويض السلطة، بعد فرق العمل، بعد التحفيز، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال).  
المتغير التابع: التميز المؤسسي.

## 2- التصور النظري للبحث

الهدف الذي يصبو إليه هذا البحث في الإطار النظري هو إيجاد واختبار العلاقة التأثيرية ما بين تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع، ويمكن وضع مخطط يعبر عن هذه العلاقة:

الشكل رقم (02): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجزء النظري.

وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكونة من الدرجات الخمسة الموافقة التالية:

- موافق بشدة: 5 درجات،
- موافق: 4 درجات؛
- محايد: 3 درجات؛
- غير موافق: 2 درجات؛
- غير موافق بشدة: 1 درجة.

وبعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها تحدد درجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبيان، والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس بالتالي:  $3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$ .

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي:  $5 - 1 = 4$ . بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة =  $5/4 = 0.8$ . يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	درجة واحدة
4.2 إلى 5.0	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6	1.0 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

### ثانياً: طريقة جمع البيانات

بالنسبة لطريقة جمع البيانات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع الغير المباشر، إذ أن المورد البشري حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في صباح اليوم الموالي نظراً للظروف الصحية التي تمر بها البلاد واتخاذ الإجراءات الوقائية (فيروس كورونا)، حيث تم توزيع 32 استمارة وتم الاعتماد في التحليل على 32 استمارة لكونه لم يسجل أي استمارة ضائعة.

## ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي

## 1- التكرار والنسب المئوية

حيث أستخدم في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالطريقة الموالية:

النسبة المئوية:

$$100 \times \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} =$$

## 2- معامل ألفا كرونباخ

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

$n$ : يمثل حجم مجتمع الدراسة

$vi$ : يمثل التباين لأسئلة المحور

$vt$ : يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة

## 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

## 3-1- المتوسط الحسابي

يعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n}$$

$xi$ : عدد القيم

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي

$n$ : حجم مجتمع الدراسة

## 3-2- الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي للتباين، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(xi - \bar{X})}{n}}$$

$xi$ : عدد القيم

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي

$n$ : حجم مجتمع الدراسة

## 4- معامل الارتباط بيرسون

يرمز له بالرمز "r" وهو قياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج الحزمة الاحصائية "SPSS" ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi - \bar{X})(yi - \bar{y})}{(n - 1)SxSy}$$

$n$ : عدد المشاهدات

$xi$ : قيم المتغير الأول

$yi$ : قيم المتغير الثاني

$Sx$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول

$Sy$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني

## 5- الانحدار البسيط

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدرجة العلاقة السببية بين متغيرين كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك لتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط فلا بد من رسم خط انحدار للوصول إلى معادلة الانحدار  $y = ax + b$  حيث:

أن  $b$  تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أما  $a$  فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

## المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

من أجل تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS<sup>1</sup>، كما تم إثبات صحة وصدق أداة الدراسة ومن ثم تحليل مختلف محاور الاستبيان وصولاً إلى النتائج.

### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة سيتم في هذا المطلب تحليل مختلف البيانات الشخصية والوظيفية وكذا تحليل بيانات متغيرات الدراسة.

#### أولاً: اختبار صحة الاستبيان

لاختبار صحة الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

##### 1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها: حيث تم عرضها على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها للشكل الأولي، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والتعديل وحذف ما يجب حذفه.

##### 2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرو نباخ<sup>2</sup> الذي قيمته مرضية ومقبولة إحصائياً عند القيمة 0.06 أي بدرجة 60 %، وكلما زاد كان الثبات جيد.

وعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> SPSS: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة "شيكاغو" وهو من أحد البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (هشام بركات بشير الحسن، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24.

<sup>2</sup> ألفا كرو نباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة المجتمعية، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسها مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرو نباخ" أعلى تكون أداة القياس (الاستمارة) أفضل، وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، 2005، ص: 49).

الجدول رقم (07): قيم ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
المحور الأول	25	0.828
المحور الثاني	15	0.778
الاستبيان (دون البيانات الشخصية)	40	0.886

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يلاحظ من الجدول أن هذه النتائج تبين لنا أن قيمة كل محور أكبر من 0.7 أي ما يعادل 70%<sup>1</sup> وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 كقيمة دنيا (قيمة ألفا-كرونباخ المقبولة إحصائياً هي 60%)، أما مجملها فهي 0.886 أي 80%، بالتالي هذا الاستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتائجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة.

### ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لها، وفيما يلي تحليل لذلك.

#### 1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

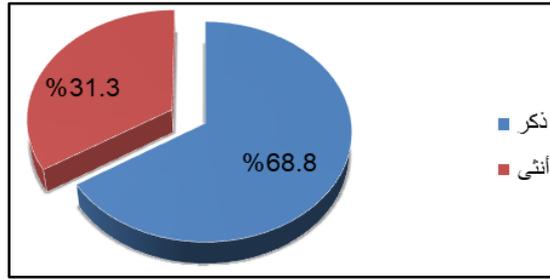
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	22	68.8
أنثى	10	31.3
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور جاءت بالقيمة 68.8% وهي أعلى من نسبة الإناث المقدره بـ 31.3%. وهذا يعود إلى نوع الوظيفة التي تتطلب عدم وجود مسؤوليات أكثر على عاتق كل من النساء والرجال، من خلال عمل النساء في أوقات أقل من الرجال كون النساء أكثر مسؤولية من الرجال في المنازل.

<sup>1</sup> الملحق رقم (03).

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## 2- متغير العمر

يظهر توزيع المجتمع متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

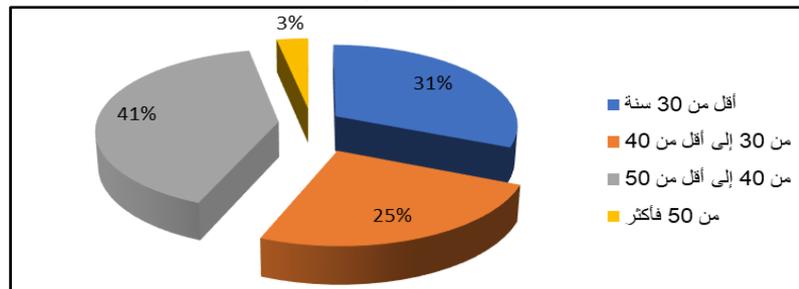
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	10	31.3
من 31 سنة إلى 40 سنة	8	25.0
من 41 سنة إلى 50 سنة	13	40.6
أكبر من 50 سنة	1	3.1
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنّ النسب المهيمنة ضمّت السنوات (41 إلى 50 سنة) التي تمثل الكهول قدرت بـ 40.6%، يرجع ذلك إلى أقدمية تأسيس الوكالة التي حافظت على نسبة من الموارد البشرية، السنوات (أقل من 30 سنة) التي قدرت بـ 31.3% والنسبة 25% التي توافق السنوات (من 31 إلى أقل من 40 سنة)، وهذا يعود لسياسة الوكالة في التعاقد مع كفاءات شبانية التي تواكب تطوراتها وهي نسبة قابلة للزيادة مع السنوات القادمة، أمّا النسب الدنيا فكانت 3.1% للسنوات (أكبر من 50) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## 3- متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

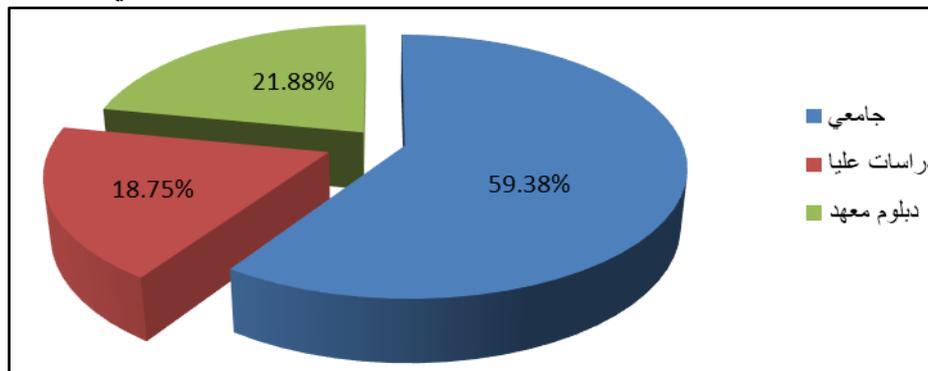
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	أقل من ثانوي
0	0	ثانوي
59.4	19	جامعي
18.8	6	دراسات عليا
21.9	7	دبلوم معهد
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من نتائج هذا الجدول أنّ النسب الطاغية هي التي ضمّت المستوى الجامعي، حيث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 59.4% للموارد البشرية ذوي المستوى الجامعي، تليها بنسبة 21.9% دبلوم معهد، تليها بنسبة 18.8% الموارد البشرية المتحصّلين على دراسات عليا، أما الثانوي وأقل من الثانوي فقد تشاركا نفس النسبة المعدومة وتم إقصاؤهم من التمثيل البياني، ويدل ذلك على أنّ الموارد البشرية للوكالة ذو تعليم جيد وكفاءة عالية تتناسب والمهام المخولة إليهم والقطاع الذي ينتمون إليه وهذا حرصاً منها على التمسك باليد العاملة الكفؤة حيث تعطي الزبون ثقة واطمئنان لقدرتهم على فهم الاستفسارات وتقديم أداء وظيفي جيد، والشكل الموالي يوضح ذلك:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## 4- متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

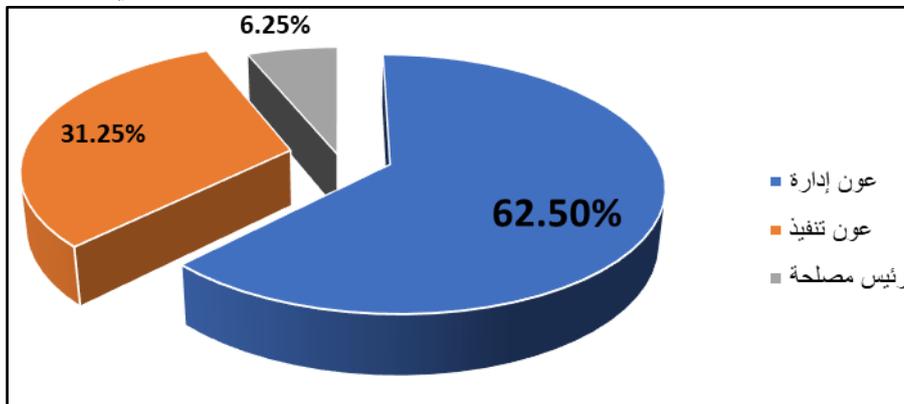
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المهنة	التكرار	النسبة (%)
عون إدارة	20	62.5
عون تنفيذ	10	31.3
رئيس مصلحة	2	6.3
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أن النصيب الأكبر من النسب المئوية يعود لفئة الموارد البشرية بمركز عون إدارة، التي قدرت بـ 62.5%، تليها مباشرة وبفارق شاسع فئة أعوان التنفيذ وقدرت بـ 31.3%، ثم رؤساء المصالح بـ 6.3%، وهذا التوزيع يتوافق مع المخطط التنظيمي للوكالة وتوزيع المهام حسب سلم الرتب، وهو أيضا توزيع يضمن بيئة سلسلة في العمل والمحافظة على الطبيعة التنظيمية في التسيير للوكالة، كما هو موضع في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## 5- متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول التالي مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

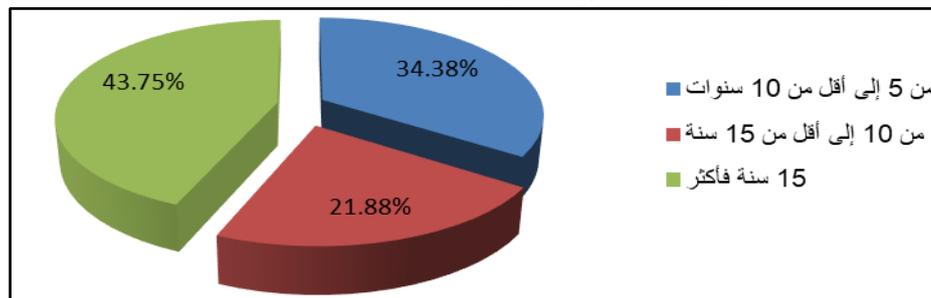
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	0	0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	34.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	21.9
15 سنة فأكثر	14	43.8
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أنّ النسبة الكبيرة تعود للموارد البشرية ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 43.8%، تليها ما نسبته 34.4% ذو خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وأخيراً نسبة 21.9% بخبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، مع انعدام نسبة الموارد البشرية ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، هذه المعطيات من جهة تعزز وتؤكد كفاءة الموارد البشرية في أداء المهام الموكلة إليهم، بالتالي فهم وتقديم خدمات أفضل للزبون، ومن جهة أخرى يعزز البحث من خلال الاستجابة الجيدة للاستبيان وفهم عباراته، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

## 6- عدد الدورات التدريبية

يمثل الجدول الموالي مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

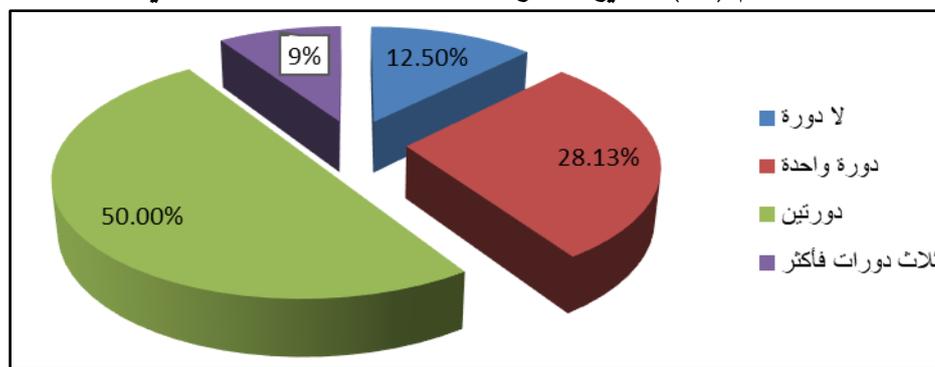
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة (%)
لا دورة	4	12.5
دورة واحدة	9	28.1
دورتان	16	50.0
3 دورات فأكثر	3	9.4
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ 50% من مجموع الموارد البشرية (أي النصف تماماً) وفرت لهم الوكالة دورتين تدريبيتين، وهذا يعكس سياسة المؤسسة محل الدراسة في الحرص على تطوير مهارات مواردها البشرية وحرصها أيضاً على مواكبتهم التطور في أنظمة التسيير المعاصرة، والنسبة التي تليها تؤكد ذلك أيضاً حيث 28.1% من الموارد البشرية كذلك تمكنوا من الحصول على دورة تكوينية واحدة وهي نسبة مهمة وقابلة للزيادة، أمّا الموارد البشرية الذين أتموا ثلاث دورات تدريبية فهم 9%، وهي قيمة ضعيفة لكنها قابلة للزيادة تعزز إلى جانب النسب الأخرى قيمة المورد البشرية في الوكالة، وبالطبع هذه المعطيات إيجابية بالنسبة للبحث وتعطي اطمئنان في الاستجابة للاستبيان والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

### ثالثاً: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم عرض بيانات المحاور الأساسية المستخرجة من الاستبيان المسترجع من الأفراد وتحليل استجابات الأفراد بواسطة برنامج الحزم الإحصائية.

#### 1- اجابات مجتمع الدراسة على محور تمكين الموارد البشرية

أ- بعد تفويض السلطة: الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعث تفويض السلطة وكذلك

التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (14): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات بعد تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
قوية	0.499	4.41							59.4	19	40.6	13	1
قوية	0.669	4.56			3.1	1			34.4	11	20	62.5	2
جيدة	1.016	3.53	3.1	1	15.6	5	18.8	6	50	16	12.5	4	3
قوية	0.615	4.59					6.3	2	28.1	9	65.6	21	4
قوية	0.420	4.87							21.9	7	78.1	25	5
قوية	0.644	4.392	تفويض السلطة										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي للبعد هو 4.93 بدرجة قوية وانحراف معياري قدره 0.644 بتشتت متوسط<sup>1</sup>. يمكن أيضاً التطرق إلى نتائج استجابات الأفراد لعبارات هذا البعد كما يلي:

**العبارة رقم (01):** "تقوم الإدارة بتقديم تصور واضح وشامل لعمك وتترك لك حرية التصرف"، حيث جاء المتوسط الحسابي بدرجة قوية من التجانس وقيمه 4.41 وتشتت متوسط بانحراف معياري قدره 0.499، أما ما نسبته 59.4% من الموارد البشرية يوافقون هذا الطرح ويرون أنّ الإدارة تترك لهم حرية التصرف وطريقة التنفيذ من خلال تقديمها لتصور واضح وشامل لعملم، تليها نسبة 40% وهي نسبة مهمّة يؤكدون ويوافقون بشدة هذه العبارة التي لم تلقى أي معارضة، بالتالي الإدارة في الوكالة محل الدراسة تترك أفرادها هم الذين يتحكمون في بتفاصيل عمليات الإنتاج بأريحية.

**العبارة رقم (02):** "تثق الإدارة في أداء المهام المكلّة إليك"، تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر بـ 4.56 أي بدرجة قوية من التجانس وانحراف معياري قدره 0.669 أي تشتت متوسط، وما نسبته 62.5% من الموارد البشرية يرون وبنقّة بأنّ الإدارة تثق في قدراتهم وأداء المهام الموكلة إليهم، أيضاً النسبة المساندة تقدر بـ 34.4%، ولا يوجد معارض لهذا الطرح. هذه الثقة التي وضعتها الإدارة في مواردها البشرية هي نتاج كفاءتهم على أداء مهامهم من حيث الخبرة وعدد الدورات التدريبية ومستواهم التعليمي لهم (وهذا يوافق ما استنتج من تحليل البيانات الديقوجية في الاستبيان).

**العبارة رقم (03):** "لديك الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمك"، المتوسط المعياري للعبارة كان 3.53 بدرجة جيدة من التجانس، وانحراف معياري يساوي 1.06 بعيد عن التشتت، أمّا النسبة الكبيرة فتعود

<sup>1</sup> الملحق رقم (03)

لنصف الموارد البشرية أي 50% الذين يحسون أنهم يملكون الاستقلالية التامة في اتخاذ قرارات متعلقة بمركزهم الوظيفي، بالتالي الإدارة تسعى لمنح استقلالية متوازنة وإيجابية لمواردها البشرية من أجل تقديم خدمات أفضل.

**العبارة رقم (04): "تشجعك الإدارة على تحمل المسؤولية في وظيفتك"**، المتوسط الحسابي الموافق للعبارة هو 4.59 ودرجة تجانسه قوية، بانحراف معياري قدره 0.615، ونسبة 65.6% يدعمون هذه العبارة بشدة ودون وجود مخالفين، أنّ الإدارة تشجعهم على تحمل المسؤوليات المتعلقة بعملهم، سعياً منها بهذه الطريقة أن توازن بين حرية اتخاذ القرارات التي منحتها لمواردها البشرية وتحمل مسؤوليتها في آن واحد.

**العبارة رقم (05): "تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك"**، المتوسط الحسابي للعبارة يقدر بـ 4.87 وقوي، الانحراف المعياري قدره 0.42 أي تشتت متوسط، والنسبة الطاغية هي 78.1% من الموارد البشرية الذين يوافقون بشدة ويدعمون هذه العبارة دون أي اعتراض، أي أنّ الإدارة تمنحهم المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم، وهذه سياسة إيجابية للإدارة مع موردها البشري الذي يحس بالثقة ويكون في المستوى المطلوب لتقديم خدمات المؤسسة دون وجود تضيق أو قيود تعيق مهامه.

**ب- بعد فرق العمل:** الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعد فرق العمل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

**الجدول رقم (15): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات فرق العمل**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
قوية	0.751	4.13					21.9	7	43.8	14	34.4	11	6
قوية	0.759	4.06					25	8	43.8	14	31.3	10	7
جيدة	0.840	3.94			3.1	1	28.1	9	40.6	13	28.1	9	8
قوية	0.931	4.19			3.1	1	25	8	21.9	7	50	16	9
قوية	0.975	4.22			3.1	1	28.1	9	12.5	4	56.3	18	10
قوية	0.851	4.108	<b>فرق العمل</b>										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل في تمكين الموارد البشرية والذي قدر بـ 4.1 بدرجة قوية مقارنة بالمتوسط المعياري 3، أيضاً انحرافه المعياري يساوي 0.8 بعيد عن التشتت، النسب والتكرارات كذا المتوسط الحسابي والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة فيما يلي:

**العبارة رقم (06): "تشجع الإدارة العاملين على العمل بأسلوب الفريق"**، متوسطها الحسابي يقدر بـ 4.13 وهو قوي، وانحرافها المعياري هو 0.7 بتشتت بسيط، النسبة الكبيرة هي 43.8% تعود للأفراد الذين يوافقون على هذا الطرح ويرون أنّ الإدارة تقوم بتشجيع العمل الجماعي أو العمل بأسلوب الفريق، والنسبة التالية هي 34.4%

يؤيدون بشدة أيضا دون وجود مخالفين. هذا يدل عن الإدارة تسعى لتحسين خدماتها من خلال الاستجابة السريعة للعملاء وهذا لا يتم إلا بوجود فريق عمل بدل الفرد حتى لو كان متمكناً من مركزه الوظيفي.

**العبارة رقم (07):** "تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي"، تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قوي يساوي 4.06 وانحراف معياري 0.7، وما نسبته 43.8% تخص استجابة الإراد التي توافق وتؤيد تركيز الإدارة على أداء الفريق بدل الفرد أيضا النسبة المجاورة والتي تقدر بـ31.3% تدعم بشدة هذا الطرح، ونلاحظ عدم وجود مخالفين في الرأي، بالتالي الإدارة لديها وعي تام بأن العمل الجماعي يولد قرارات وأفكار أفضل من العمل الفردي بالتالي يرتفع مردود الجماعة على الفرد ومنه تحسين الخدمات للمؤسسة.

**العبارة رقم (08):** "تلجأ الإدارة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق عمل"، تحصلت العبارة على متوسط حسابي بدرجة جيدة أي بمقدار 3.94 وانحراف معياري 0.8 بعيد عن التشتت، والنسبة الكبيرة هي 40.6% تعود لاستجابات الموارد البشرية الذين يوافقون هذه العبارة ويرون أنّ الإدارة تلجأ حقاً لتشكيل فرق عمل لحل المشكلات، بالتالي الإدارة تلجأ للفريق للحلول الفعالة والسريعة لأنها ناجعة والقرارات النابعة من الأشخاص كجماعة وفريق تكون حيادية وسليمة قدر الإمكان على غرار المورد البشري.

**العبارة رقم (09):** "تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين فرق العمل"، المتوسط الحسابي هو 4.19 بدرجة قوية من التجانس، وانحراف معياري قدره 0.93 بعيد عن التشتت. أمّ النسب فنلاحظ أنّ نصف الموارد البشرية أي 50% منهم يؤيدون بشدة ويدعمون هذا الطرح ويقرون على وجود أجواء تعاون ومساعدة بين الفرق، وهذا يعبر عن مدى فهم الإدارة لمنهج فرق العمل ومحاولتها للمحافظة عليه من خلال خلق جو بين كل فريق وآخر في بيئة العمل.

**العبارة رقم (10):** "تعتمد الإدارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية"، جاءت استجابات الموارد البشرية لهذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري بعيد عن التشتت قدره 0.9، وما نسبته 56.3% من الموارد البشرية يرون بأنّ الإدارة تعتمد على فريق عمل متخصص للإنجاز المهام الإدارية، بالتالي يمكن القول أنّ الإدارة قد وضعت معايير مناسبة وجيدة لاختيار مورد بشري لها لكي يعمل كفريق، بالتالي جمع المهارات والكفاءات في فرق يساعد على أداء أفضل بكثير.

**ج- بعد التحفيز:** الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعد التحفيز وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (16): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات التحفيز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
قوية	0.564	4.06			3.1	1	3.1	1	25	78.1	15.6	5	11
قوية	1.167	4.16	3.1	1	4	12.5	3.1	1	28.1	9	53.1	17	12
قوية	0.560	4.41					3.1	1	53.1	17	43.8	14	13
قوية	0.976	4.13			12.5	4	3.1	1	43.8	14	40.6	13	14
قوية	0.336	4.88							12.5	4	87.5	28	15
قوية	0.7206	4.328	التحفيز										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحفيز قوية ومساوية لـ4.32 وانحرافه المعياري يقدر بـ0.72 بتشتت متوسط، أمّا نتائج استجابات الأفراد لكل عبارة هي كالآتي:

**العبارة رقم (11): "يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل"**، العبارة تحصلت على متوسط حسابي قدره 4.06 بدرجة قوية من التجانس وتشتت متوسط قدره 0.564، وما نسبته 78.1% من الموارد البشرية يوافقون هذا الإدلاء ويعتبرون راتبهم يتناسب ومجهودهم المبذول في العملية الإنتاجية، بالتالي الإدارة تركز على تقييم مجهود المورد البشري وتحافظ عليه من خلال صرف راتب يتماشى مع كفاءاتهم وجهودهم في آنٍ واحد.

**العبارة رقم (12): "هناك عدالة في نظام الترقيات الوظيفية"**، المتوسط الحسابي يساوي 4.16 بدرجة قوية وانحراف معياري 1.16، أمّا النسب فأكثر من نصف الموارد البشرية أي 53.1% وهي نسبة كبيرة توافق بشدة هذه العبارة وتحس أنّ هناك عدالة في الترقيات الوظيفية، فالإدارة بهذا الأسلوب تقيم الكفاءات وتستنقطبهم وتضع معايير مدروسة للترقيات لخلق تنافس بناء في محيط الوكالة.

**العبارة رقم (13): "تهتم الإدارة بالحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالمورد البشري"**، حصلت العبارة على 4.41 كمتوسط حسابي وهو قوي، وانحراف معياري قدره 0.5، ونسبة 53.1% من الموارد البشرية يرون أنّ الإدارة تولي اهتماما بالحوافز المادية والمعنوي لموردها البشري، والنسبة المجاورة 43.8% تؤكد بشدة أيضا دون معارضين، بين ذلك أنّ إدارة الوكالة بالإضافة إلى الراتب المدروس تسعى إلى تعزيز الشعور بالفاعلية للموارد البشرية وخلق المتميزين فيما بينهم وهذا دائما للتأثير على الأداء بشكل إيجابي.

العبارة رقم (14): "تسعى الإدارة إلى تطوير نظام الحوافز بشكل دوري"، تحصلت العبارة على متوسط حسابي 4.13 قوي، وانحراف معياري 0.97، ونسبة 48.8% من الموارد البشرية يوافقون ويرون أنّ الإدارة تسعى بشكل دوري إلى تطوير نظام الحوافز لديها، يلاحظ أيضا أنّ النسبة المتقاربة أي 40.6% يؤيدون ويؤكدون بشدة هذا الطرح، أي أنّ الإدارة تدرس حاجات مواردها البشرية وتسعى لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم في إطار تحفيزي.

العبارة رقم (15): "تنظم الإدارة جوائز وزيادة في الرواتب للمتميزين في عملهم"، المتوسط الحسابي للعبارة هو 4.32 وانحراف معياري قدره 0.72، والنسبة الطاغية هي 87.5% من استجابات الموارد البشرية تدل على الموافقة بشدة، حيث يروا أنّ الإدارة تنظم للمتميزين جوائز وزيادة في الرواتب. من ذلك يتبين مجهود الإدارة في خلق التنافس البناء وتقييم المجهودات للعاملين الفاعلين في أدائهم أيضا تكوين نخبة من الموارد البشرية في الوكالة لتطوير الأداء.

د- بعد التدريب: الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعدها التدريب وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (17): استجابة مجتمع الدراسة لعبارة التدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
جيدة	0.745	3.66			6.3	2	31.3	10	53.1	17	9.4	3	16
جيدة	0.911	3.41			18.8	6	31.3	10	40.6	13	9.4	3	17
جيدة	1.091	3.81			12.5	4	31.3	10	18.8	6	37.5	12	18
قوية	0.842	4.25					25	8	25	8	50	16	19
قوية	0.821	4.31					21.9	7	25	8	53.1	17	20
جيدة	0.882	3.888	التدريب										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (17) بين أنّ المتوسط الحسابي لبعدها التدريب حصل على قيمة 3.88 بدرجة جيدة من تجانس استجابة الأفراد لعبارة، وانحراف معياري قدره 0.88 بعيد عن التشتت، ونتائج عباراته كالاتي:

العبارة رقم (16): "تتبنى الإدارة خطط واضحة لتدريب الموارد البشرية"، المتوسط الحسابي هم 3.66 بدرجة جيدة وانحراف معياري قدره 0.7، ونسبة 53.1% وهي أكثر من النصف يرون بأنّ الإدارة لديها تخطيط

واضح لتدريب موردها البشري، هذا بالطبع يدل على أنّ الإدارة تتبنّى منهج تطويري لمواردها البشرية وتحسين أدائهم طوال فترة عملهم في الوكالة.

**العبارة رقم (17):** "تنوع الإدارة في أساليب تدريب المورد البشري"، المتوسط المعياري قدره 3.41 بدرجة جيدة وانحراف معياري 0.9، ونسبة الموافقين لهذا الطرح بلغت 40.6%، بالتالي فهم يؤكدون زيادة على اتخاذ الإدارة لخطط للتدريب فهي تتنوع في تنفيذ أنماط متعدد منها لتناسب وكفاءة ومستوى كل مورد بشري لديها (قد يستطيع الموارد البشرية أن يخوضوا دورات تدريبية باللغة الفرنسية وآخرون باللغة العربية، فهي توفر الإثنتين معا دون إقصاء أي مستوى).

**العبارة رقم (18):** "تشجع الإدارة على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم"، المتوسط الحسابي للعبارة قدره 3.81 بدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.091، والنسبة الكبيرة تعود إلى الموافقين بقيمة 37.5%، فهم يرون بأن الإدارة تشجع تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، يدل هذا من جهة على سعي الإدارة لخلق جو ثقة واطمئنان بين الموارد البشرية وهو عامل نفسي، ومن جهة أخرى فهو يعتبر نوع من التدريب الذاتي للموارد البشرية لتطوير مهاراتهم فيما بينهم، وهذا المنهج مكمل للدورات التكوينية التي تعرضها الإدارة.

**العبارة رقم (19):** "تسعى الإدارة إلى تطوير الموارد البشرية لديها"، المتوسط الحسابي للعبارة هو 4.25 بدرجة قوية وانحراف معياري قدره 0.84، ونصف مواردها البشرية كنسبة كبيرة أي 50%، يوافقون هذا الطرح ويرون مسعى الإدارة لتطوير المورد البشري لديها، بالتالي هذا السعي من الإدارة لتطوير أداء مستوى مواردها البشرية يرجع إلى جعلهم مواكبين لتطور منتجاتها من جهة والتطور التكنولوجي (التسيير التكنولوجي) من جهة أخرى. بالتالي الحفاظ على الأداء المورد البشري.

**العبارة (20):** "توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات المورد البشري"، المتوسط الحسابي هو 4.31 بدرجة قوية، وانحراف معياري 0.88، ونسبة 53.1 يوافقون هذا الرأي، أي أنّ الإدارة توفر دورات تكوينية لتطوير مهارات الموارد البشرية لديها، وهذا أيضا ما تم ملاحظته في عدد الدورات التكوينية التي وفرتها لموارد الوكالة سابقا (دورة واحدة على الأقل)، وهي أنجع طريقة لتطوير المورد البشري بسرعة ومواكبتها التطور على صعيد بيئة العمل أو على صعيد المنتجات.

**و- بعد الاتصال الفعال:** الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لبعد الاتصال الفعال وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (18): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات الاتصال الفعال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
متوسطة	0.967	2.97	3.1	1	34.4	11	28.1	9	31.3	10	3.1	1	21
جيدة	0.991	3.72			15.6	5	18.8	6	43.8	14	21.9	7	22
جيدة	1.004	3.66			15.6	5	25	8	37.5	12	21.9	7	23
جيدة	1.134	3.56		/	21.9	7	28.1	9	21.9	7	28.1	9	24
جيدة	1.250	3.72			25	8	18.8	6	15.6	5	40.6	13	25
جيدة	1.07	3.526	الاتصال الفعال										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

تبين نتائج الجدول أعلاه أنّ بعد الاتصال الفعال تحصل على قيمة متوسط حسابي تقدر بـ3.52 بدرجة جيدة لتجانس استجابة الأفراد، وانحراف معياري 1.07، أما نسب عباراته كالآتي:

**العبارة رقم (21):** "يستطيع للمورد البشري الوصول إلى أصحاب القرارات وشرح مواقفهم"، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.97 أي متوسطة التجانس، وانحراف معياري 0.96، ونسبة الموافقين بلغت 31.3، أي أنّ الموارد البشرية يستطيعون شرح مواقفهم لأصحاب القرار مباشرة، بالتالي تخلق الإدارة فرصة لموردها البشري باستخدام الاتصالات الصاعدة لتبرير آرائهم وفهم أكثر لأسباب اتخاذ القرارات.

**العبارة رقم (22):** "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة"، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي 3.72، وانحراف معياري 0.99 بعيد عن التشتت، أمّا النسبة الكبيرة تعود إلى الموارد البشرية الموافقين بـ43.8%، أي أنّ الإدارة تسعى لتطوير وسائل الاتصال في هيكلها التنظيمي وجعله أكثر فعالية من أجل نشر المعلومات بين الموارد البشرية لأداء سريع وأفضل وتندارك في حل المشكلات بشكل فعال.

**العبارة رقم (23):** "يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين الموارد البشرية"، المتوسط الحسابي هو 3.56 الانحراف المعياري قدر بـ 1.13، بينما النسبة 37.5% تعود إلى الموارد البشرية الموافقين الذين يرون التنوع في طرق الاتصال المستخدمة بينهم والذي سخرته الإدارة، وذلك سعياً منها لخلق توازن بين أداة الاتصال ومستوى ومركز الوظيفة للموارد البشرية معاً.

**العبارة رقم (24):** "يتم مشاركة الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بالإدارة"، حصلت على متوسط حسابي 3.56، وانحراف معياري 1.13، ونسبة 28.1% من استجابات الموارد البشرية الموافقة على أنّ الإدارة تشارك موردها البشرية بالأنشطة المتعلقة بها، وبهذه الطريقة تكسب ثقتهم على أساس المساواة بينه وبينها

وتجعله مدركا لما يدور حوله في بيئة عملية فيضفي طابع الارتياح، هذا من جهة. ومن جهة أخرى عدم ترك ثغرات لسوء التفاهم والفهم الخاطئ للمعلومات في المنظمة بالتالي أداء أفضل.

**العبارة رقم (25):** "يوجد نظام معلومات جيد يوفر المعلومة لأصحاب القرار"، هذه العبارة تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.72، وانحراف معياري قدره 1.07، والنسبة الكبيرة تعود إلى الموافقين بشدة على هذا الطرح بـ40.6%، أي أنّ أصحاب القرار لديهم نظام جيد يسمح لهم بالحصول على المعلومات، بالتالي يسهل عملية التسيير واتخاذ القرارات والتدخل لحل المشكلات على أساس مبني على الصحة. ومنه تتجنب الإدارة أي قرار قد يكون غير منصف ومتعسف ضد موردها البشري.

### ذ- إجابات مجتمع الدراسة على محور التميز المؤسسي

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثاني وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19): استجابة مجتمع الدراسة لعبارات محور التميز المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
قوية	0.397	4.81							18.8	6	81.3	26	<b>1</b>
قوية	0.592	4.19					9.4	3	62.5	20	9	28.1	<b>2</b>
قوية	0.499	4.41							59.4	19	40.6	13	<b>3</b>
قوية	0.448	4.84					3.1	1	9.4	3	87.5	28	<b>4</b>
قوية	0.177	4.97							3.1	1	96.9	31	<b>5</b>
قوية	0.499	4.59							40.6	13	59.4	19	<b>6</b>
جيدة	0.767	3.84					37.5	12	40.6	13	21.9	7	<b>7</b>
جيدة	0.998	3.81	3.1	1	6.3	2	21.9	7	43.8	14	25	8	<b>8</b>
قوية	0.504	4.56							43.8	14	56.3	18	<b>9</b>
قوية	0.621	4.47					6.3	2	40.6	13	53.1	17	<b>10</b>
قوية	0.000	5.00									100	32	<b>11</b>
قوية	0.683	4.28			3.1	1	3.1	1	56.3	18	37.5	12	<b>12</b>
قوية	0.535	4.69					3.1	1	25	8	71.9	23	<b>13</b>
قوية	0.554	4.63					3.1	1	31.3	10	65.6	21	<b>14</b>
قوية	0.246	4.94							6.3	2	93.8	30	<b>15</b>
قوية	0.501	4.535	<b>المحور الثاني: التميز المؤسسي</b>										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنّ المتوسط المعياري لمحور "التميز المؤسسي" هو 4.53 بدرجة تجانس قوية، وانحراف معياري قدره 0.5 أي تشتت متوسط. النسب ونتائج العبارات للمحور هي كالاتي:

**العبارة رقم (01):** "تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق مركز متميز جيد"، تحصلت هذه العبارة على متوسط معياري 4.81 بدرجة قوية، وانحراف معياري 0.4، ونسبة 81.3% من الأفراد يوافقون هذا الطرح بشدة ويؤكدون بذلك أنّ الإدارة تسعى لتحقيق مركز متميز جيد، بذلك فهي تسعى للتنافس من خلال التميز.

**العبارة رقم (02):** "تشجع الإدارة العليا الموارد البشرية العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الإبداع والتحسين المستمر"، تحصلت العبارة على متوسط حسابي 4.19 وانحراف معيار قدره 0.5، ونسبة 62.5% يوافقون هذه العبارة ويقرون بأنّ الإدارة تشجعهم على العمل كفريق واحد وتحثهم دائماً على الإبداع والتحسين المستمر، بالتالي الإدارة العليا تريد بذلك الخروج من نمط الهرم الإداري الكلاسيكي من خلال استحداث نظام العمل بفرق ذاتية لتحسين الأداء.

**العبارة رقم (03):** "يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة مستويات المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء"، حصلت الإدارة على متوسط حسابي قدره 4.41 وانحراف معياري 0.5، والنسبة الكبيرة تعود إلى الموافقين على العبارة بـ 59.4%، ومن ذلك يبدو أنّ المدير حقاً يقوم بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء. أي أنّ الإدارة العليا ترسخ صورة شعارها دائماً في أذهان الموارد البشرية وهو البحث عن الأداء والجودة من خلال التأثير بالقيادة.

**العبارة رقم (04):** "تقدم الإدارة تصميمًا خاصًا لخدماتها ما يميزها عن خدمات المنافسين"، تحصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 4.84، وانحراف معياري 0.448، أمّا ما نسبته 87.5% من الاستجابات كانت لأفراد الموافقين بشدة، بالتالي فهم يرون أنّ المنظمة تحسن منتجاتها وتبتكر من أجل إشباع رغبات الزبون للتميز عن المنافسين.

**العبارة رقم (05):** "تسعى المنظمة لكسب رضا الزبون"، المتوسط الحسابي كان 4.97 يقابله انحراف معياري 0.1 وهو تشتت كبير، والنسبة فقد بلغت 96.9% من الموارد البشرية يرون ويؤكدون بأنّ المنظمة تسعى إلى لكسب رضا العملاء، وبالطبع الإدارة تسخر موردها البشري لتقديم أفضل الخدمات بأفضل سعر وأقل وقت ممكن.

**العبارة رقم (06):** "تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والدقة"، المتوسط الحسابي هو 4.59 وانحراف معياري 0.5، النسبة 59.4% تعود لاستجابات الأفراد الموافقين على أنّ إجراءات تقديم الخدمات للعملاء تتم بسرعة وبدقة، بالتالي الإدارة تبحث دائماً عن إرضاء عملائها بتلبية حاجاتهم بتقديم جودة منتجات في وقت قليل.

العبارة رقم (07): "تسعى المنظمة بتبني فلسفة التغيير والتطوير"، المتوسط الحسابي هو 3.84 ويقابله انحراف معياري 0.76، ونسبة الموافقين بلغت 40.6%، ومنه الإدارة في المنظمة تتبنى فلسفة التغيير والتطوير، هذه الفلسفة تعبر عن إرادة المنظمة في التدارك والمواكبة للتطورات التي تحدث من حولها.

العبارة رقم (08): "يتم إتاحة الفرص التي تمكن الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق التميز المؤسسي"، المتوسط الحسابي هو 3.81 وانحراف معياري قدره 0.99، والنسبة الكبيرة تعود إلى الأفراد الموافقين على هذه العبارة أي أنّ تتيح الفرص أمام مواردها البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، فبهذا المبدأ توضح إمكانات الموظفين من مستوى وكفاءة وخبرة في صالح المنظمة وصالح العملاء.

العبارة رقم (09): "تساعد بيئة العمل على تقديم عاملين أداء أفضل لتحقيق التميز المؤسسي"، المتوسط الحسابي هو 4.56 بدرجة قوية وانحراف معياري 0.5، والنسبة 56.3% تعبر عن الموظفين الذين يعتبرون بيئة عملهم تساعدهم على التميز، بالتالي فبيئة العمل التي يحس فيها الموظف بالاطمئنان والراحة والثقة تدفعه لتوظيف جميع القدرات لإرضاء العملاء.

العبارة رقم (10): "تقوم المنظمة بتطوير الموارد البشرية لتحقيق التميز"، المتوسط الحسابي هو 4.47 بدرجة قوية وانحراف معياري قدره 0.62، ونسبة 53.1 يوافقون بشدة هذا الطرح ويقرون بأن الإدارة تعي تماماً أنّ تطوير كفاءات الموارد البشرية يقود إلى التميز.

العبارة رقم (11): "تهتم المنظمة بعدد العملاء والوسطاء لديها"، حصلت هذه العبارة على العلامة الكاملة إيجاباً، أي جميع الأفراد يوافقون بشدة على أنّ منظماتهم تولي الاهتمام الكامل بعدد العملاء والوسطاء لديها، وذلك من أجل بلوغ مستوى من التميز.

العبارة رقم (12): "تتنبأ الإدارة بالمشكلات المستقبلية وتوضع حلول مناسبة لها"، المتوسط الحسابي للعبارة هو 4.28 بدرجة قوية وانحراف معياري 0.68، أما النسبة 56.3%، فهي الموافقين على هذا الإدلاء أي أنّهم يقرون بأنّ الإدارة تضع خطط مستقبلية لمشاكل محتملة، وهي بذلك تضمن للمنظمة الديمومة والاستمرارية.

العبارة رقم (13): "تتابع المنظمة متطلبات الزبائن لتقديم منتجات متميزة تفوق تطلعاتهم"، المتوسط الحسابي للعبارة هو 4.69 وانحراف معياري 0.5 بتشتت متوسط، ونسبة الموافقين هي الأعلى أي 56.3%، فهم يؤكدون بذلك أنّ المنظمة تعتمد على (Feedback) والمقترحات والاحتياجات المحتملة للعملاء لكي تطرح منتجات جديدة تكون في مدى تطلعاتهم.

العبارة رقم (14): "تملك المنظمة موارد بشرية كفؤة في جميع التخصصات"، المتوسط الحسابي هو 4.63 والانحراف المعياري 0.5، ونسبة الموافقين بلغت 65.6% أي أنّ المنظمة تملك موارد بشرية في كل

مجالات التخصص، وهذا يرفع من أداء المنظمة ككل، ويجعلها في المقدمة بين المنافسين بتلبية حاجات العملاء في أي اختصاص تقدمه.

**العبرة رقم (15):** "تسعى المنظمة للحفاظ على الموارد البشرية ذوي المهارات والإمكانات العالية"، المتوسط الحسابي بلغ 4.94 بدرجة قوية من التجانس وانحراف معياري قدره 0.2، ونسبة 93.8% ممن يوافقون بشدة على هذه العبارة بأن المنظمة تحاول دائماً الاحتفاظ بالكفاءات وذوي المهارات لضمان مركزها بين المنافسين وعدم ضياع جهودها في التكوين والتدريب.

#### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على خمس فرضيات جزئية تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم البحث، من أجل معرفة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (20): نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة Sig	قيمة الاختبار	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.1	0.194	تمكين الموارد البشرية	المحور الأول
0.2	0.186	التميز المؤسسي	المحور الثاني
0.2	0.212		الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتبين أن المحاور تتبع توزيعاً طبيعياً لأن مستوى الدلالة أكبر ( $Sig > 0.05$ )، وبذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل التعرف على أثر تمكين المورد البشري على التميز المؤسسي بالوكالة التجارية موبيليس ومعرفة أيضاً مدى تعامل الوكالة أو كيف تأخذ المنظمة هذا الطرح، تم الاستناد إلى مستوى دلالي ( $Sig = 0.05$ ) أي بمستوى ثقة 95% عند تحليل فرضيات الدراسة.

تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ )، لدراسة مدى تأثير المتغير التابع وهو (التميز المؤسسي) بتغير المتغير المستقل (تمكين المورد البشري)، ولإشارة تم حساب معامل بيرسون فيما سبق للدلالة على وجود رابط دال أو دلالة خطية بين هذين المتغيرين لكن هذا لا يكفي لأن معامل بيرسون لا

يتعلق بنوع المتغير (مستقل أو تابع) بل يعطينا فقط اتجاه العلاقة (سالبة أو موجبة)، بالتالي يحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التأثير للمتغير التابع نتيجة تغير في المتغير المستقل.

هذه الأدوات الإحصائية التي أوردناها في الفقرة السابقة تكون ذات دلالة إلا إذا كان التوزيع للمتغيرات طبيعي (Normal distribution)، بالتالي الجدول التالي يمكن من معرفة التوزيع الطبيعي لل فقرات ويسمح فيما بعد بمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد تفويض السلطة وعبارات محور التميز المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين بعد تفويض السلطة والتميز المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد تفويض السلطة والتميز المؤسسي	0.202	0.41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (21) وما يرى من نتائج أثر تفويض السلطة على البعد المعرفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل الارتباط بين بعد تفويض السلطة والتميز المؤسسي للوكالة محل الدراسة مساوي للقيمة 0.202، وأنّ القيمة الاحتمالية الناتجة هي 0.000 أقل من الاحتمالية 0.05 (ينظر الملحق رقم (05))، وهذا علامة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة والتميز المؤسسي، أمّا معامل التحديد الذي بلغ 0.41 أي أنّ تفويض السلطة يؤثر بما نسبته 41% على التميز المؤسسي، وبناء عليه نقبل الفرضية الأولى.

ويمكن كتابة العلاقة بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

$$\text{للتحذار كما يلي: } Y = 0.41 + 0.202X \text{ حيث:}$$

X: تفويض السلطة.

Y: التميز المؤسسي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والتميز المؤسس".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد فرق العمل وعبارات محور التميز المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين بعد فرق العمل والتميز المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد فرق العمل والتميز المؤسسي	0.723	0.523	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال نتائج الجدول رقم (22) معامل ارتباط بعد فرق العمل بالتميز المؤسسي للوكالة يساوي القيمة 0.723 باحتمالية 0.000 أقل من Sig = 0.05 (ينظر الملحق رقم (05))، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والتميز المؤسسي لوكالة موبيليس، حيث تؤثر عملية تكوين أو خلق فرق عمل بنسبة 52% على التميز المؤسسي بالوكالة، ومنه تقبل الفرضية الثانية.

ويمكن كتابة العلاقة بين فرق العمل والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.523 + 0.723X$  حيث:

X: فرق العمل.

Y: التميز المؤسسي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التي تنص على: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز والتميز المؤسسي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد التحفيز وعبارات محور التميز المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين بعد التحفيز والتميز المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد التحفيز والتميز المؤسسي	0.314	0.99	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

نتائج الجدول (23) توضح أنّ معامل الارتباط بين بعد التحفيز في تمكين المورد البشري والتميز المؤسسي هو 0.314 باحتمالية 0.00 أصغر من 0.05 (ينظر الملحق رقم (05))، أي أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والتميز المؤسسي وكالة موبيليس، حيث يؤثر بعد التحفيز للمتغير المستقل "تمكين الموارد البشرية" بنسبة قريبة من 10% على التميز المؤسسي، ومنه تقبل الفرضية الثالثة.

ويمكن كتابة العلاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.99 + 0.314X$  حيث:

X: التحفيز.

Y: التميز المؤسسي.

#### د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والتميز المؤسسي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد التدريب وعبارات محور التميز المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين بعد التدريب والتميز المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد التدريب والتميز المؤسسي	0.720	0.518	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (24) وما يتبين من نتائج أثر التدريب على التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل الارتباط بين بعد التدريب والتميز المؤسسي للوكالة محل الدراسة مساوي للقيمة 0.720، وأنّ القيمة الاحتمالية الناتجة هي 0.000 أقل من الاحتمالية 0.05 (ينظر الملحق رقم (05))، وهذا علامة على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتميز المؤسسي، أمّا معامل التحديد الذي بلغ 0.518 أي أنّ تفويض السلطة يؤثر بما نسبته 51% على التميز المؤسسي، وبناء عليه تقبل الفرضية الرابعة.

ويمكن كتابة العلاقة بين التدريب والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.518 + 0.720X$  حيث:

X: التدريب.

Y: التميز المؤسسي.

### ه- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد التدريب وعبارات محور التميز المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين بعد الاتصال الفعال والتميز المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
بعد الاتصال الفعال والتميز المؤسسي	0.770	0.593	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال نتائج الجدول رقم (25)، معامل ارتباط بعد الاتصال الفعال بالتميز المؤسسي للوكالة يساوي القيمة 0.770، باحتمالية 0.000 أقل من  $\text{Sig} = 0.05$  (ينظر الملحق رقم (05))، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الفعال والتميز المؤسسي لووكالة موبيليس، حيث تؤثر عملية الاتصال الفعال بنسبة 59% على التميز المؤسسي بالمؤسسة، ومنه تقبل الفرضية الخامسة.

ويمكن كتابة العلاقة بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.593 + 0.770X$  حيث:

X: الاتصال الفعال.

Y: التميز المؤسسي.

### 2- اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهذا بين المتغير المستقل "تمكين الموارد البشرية" والمتغير التابع "التميز المؤسسي"، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (B)	قيمة الثابت (A)	القيمة الاحتمالية (Sig)
التميز المؤسسي	تمكين المورد البشري	0.821	0.675	0.582	0.821	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

- الفرضية العديمة: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-"

- الفرضية البديلة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-"

من خلال الجدول أعلاه تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة (0.05) للوكالة محل الدراسة - وكالة موبيليس-، حيث يظهر وجود تأثير لتمكين المورد البشري على التميز المؤسسي للوكالة، وذلك بالاستناد على القيم الإحصائية المتعلقة بالانحدار البسيط، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بلغ معامل الارتباط فيها (0.821) عند مستوى دلالة (0.000) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.675، أي أنّ قيمة تأثير تمكين المورد البشري بلغت نسبته 67% (ينظر الملحق رقم (05))، ومنه يمكن القول بأنّ هذا التأثير مهمّ وفوق المعتبر لكن في نفس الوقت ليس وحده ويمكن أن يرجع ذلك لعوامل أخرى خارج إطار المورد البشري مثل استراتيجية الوكالة أو طريقة استخدام الأدوات التسويقية إلى غير ذلك.

وعليه ترفض الفرضية العديمة وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-"

ويمكن صياغة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.582 + 0.821X$$

حيث:

X: تمكين الموارد البشرية؛

Y: التميز المؤسسي.

3- اختبار الفرضية الرئيسية في ظل تباين أو اختلاف في بعض البيانات الشخصية والوظيفية

- اختبار: One WAY ANOVA

الجدول رقم (27): اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرئيسية

المحور	المتغير المدروس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة "Sig"
التمييز المؤسسي	الجنس	بين المجموعات	0.139	1	0.139	1.963	0.171
		داخل المجموعات	2.132	30	0.071		
		المجموع	2.271	31			
	الخبرة	بين المجموعات	0.174	2	0.087	1.205	0.314
		داخل المجموعات	2.097	29	0.072		
		المجموع	2.271	31			
	عدد الدورات	بين المجموعات	0.588	3	0.196	3.263	0.136
		داخل المجموعات	1.683	28	0.060		
		المجموع	2.271	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الجدول رقم (27) يلخص نتائج الاختبار المتعلقة بفروق إحصائية متعلقة بالجنس، الخبرة وعدد الدورات التدريبية واستجابات الأفراد لمحور التميز المؤسسي، ومن خلال هذه النتائج يتضح جلياً أنّ مستوى الدلالة للمتغيرات الثلاثة المدروسة أكبر من المستوى الدلالي 0.05، بالتالي ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد والمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، بالتالي الفرضية الرئيسية تبقى صحيحة.

ثالثاً: نتائج الدراسة

بعد أن تمّ عرض وتحليل وتفسير البيانات المستخرجة من أجوبة مجتمع الدراسة، واختبار صح الفرضيات سيتم استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها:

أ- نتائج محور تمكين الموارد البشرية

تمثلت أهم نتائج هذا المحور في:

- المرونة في التصرف وإصدار الأحكام دون إضاعة الوقت بالرجوع إلى الإدارة العليا؛
- تشجيع المنظمة لفرق العمل التي تنتج بشكل طبيعي في بيئة العمل ومحاولة تطويرها وتسخيرها لصالحها؛

- ربط المنظمة أهدافها بالمكافآت والتقدير للموارد البشري والعمل على تطويره مع الوقت لواكب إشباع رغباتهم ويثمن مجهوداتهم؛
- توفير المنظمة لبرامج تدريبية كافية ومستدامة للمورد البشري، أيضا تسعى لتنويعها وفق خطط واضحة؛
- الاعتماد على الاتصال والعمل على جعله فعالا من خلال تنويعه وتطويره.

يمكن القول أنّ المنظمة محل الدراسة "الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-" قد أحاطت بعنصر التمكين لموردها البشري بجميع خصائصه، وهي على وعي تام بأهميته، وتعمل على توظيف عناصره من طرف الإدارة كلما سمحت الفرصة.

#### ب- نتائج محور التميز المؤسسي

أهم نتائج المحور هي:

- تركيز المنظمة على الإبداع الفردي ثم تشجع الإبداع وروح الفريق الواحد؛
  - الاعتماد على القيادة (الإدارة العليا) لتوصيل الأفكار الجديدة للمورد البشري لما لها من تأثير مباشر؛
  - تجدد المنظمة وتحسن منتجاتها بالتركيز على الإبداع لتواكب وتتوافق مع تطلعات العملاء، بالتالي تضمن تزايد في عددهم؛
  - تعزيز القدرات للمورد البشري للوكالة بالتطوير وتعزيز التنظيم ومبدأ إتاحة الفرص؛
  - المحافظة على المورد البشري من خلال وضع خطط تخص المحافظة عليه من جهة والحفاظ على ولاء العملاء من جهة أخرى.
- يمكن القول أنّ الوكالة التجارية موبيليس تبسة- قد استوفت متطلبات التميز وعملت على توظيفها، وأيضا وضعت محدداته ودرستها من أجل الديمومة والاستمرارية في التنافس والتميز.

## خاتمة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أجريت في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة- والتي تم فيها اسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة: تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي للوكالة محل الدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال مجتمع الدراسة والأدوات المساعدة على جمع المعلومات، وتم اختبار صدق الاستبيان من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل: الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون والانحدار المعياري.

أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات، وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، حيث أنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وكذلك باقي الفرضيات.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري إحدى أهم الأصول التي تتخذها المنظمة لضمان نجاحها واستمراريتها، وذلك من خلال مدخل فعال لتطوير والتحسين الإداري المستمر.

فاستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعتبر اتجاها فعالا للتطوير من خلال مواردها البشرية، عن طريق منحهم مزيدا من السلطات في أداء أعمالهم والتزامهم بها، مما يعزز من ثقتهم ويرفع من كفاءاتهم الذاتية. فتمكين الموارد البشرية يعتبر دورا هاما في دفع المنظمة نحو تحقيق التميز المؤسسي بناء من الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز فرق العمل، تميز المرؤوسين، تميز الاتصال، تميز القيادة وغيرها من العوامل، فقد أصبحت مكانة المنظمات تتحدد بقدرة مواردها البشرية.

فالربط بين هذين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

**"ما مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وما واقع ذلك على مستوى**

**الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-؟"**

وتم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة اللذان يعتبران أحد الركائز التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، من خلال القسمين النظري والتطبيقي الذي تم فيه اختيار الوكالة التجارية موبيليس فرع ولاية تبسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وفيما يلي عرض لمختلف النتائج، اختبار الفرضيات، التوصيات وأفاق البحث المستقبلية.

### أولاً: اختبار صحة الفرضيات

بعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المتعلقة بتمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، تم التوصل إلى أنه يوجد علاقة بينهما أي أن الوكالة محل الدراسة كلما مكنت مواردها البشرية كان هناك تميز في خدماتها مما يؤدي إلى وصولها للتميز المؤسسي الذي يعتبر أحد الأهداف التي تسعى إليها من خلال تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-"

- تنص الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي في الوكالة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها من خلال هذا البحث لأن منح السلطة للموارد البشرية يؤدي إلى تحمسهم في تأدية مهامهم مما يدفعهم إلى تحقيق التميز المؤسسي في الوكالة.

- أما الفرضية الثانية التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والتميز المؤسسي في الوكالة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه يوجد علاقة بين فرق العمل والتميز المؤسسي، أي أنه كلما كان العمل في شكل فرق أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

- تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز والتميز المؤسسي في الوكالة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه يوجد علاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي، أي أنه كلما كانت تحفيزات ومكافآت وتقديرات للمورد البشري أدى ذلك إلى مضاعفة مجهوداته وبالتالي الوصول إلى التميز المؤسسي.

- أما الفرضية الرابعة التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والتميز المؤسسي في الوكالة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها من خلال هذا البحث لأنه يوجد علاقة بين التدريب وتحقيق التميز المؤسسي، أي أن عملية التدريب تسعى إلى تطوير قدرات الموارد البشرية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم وتحقيق التميز المؤسسي. في حين تتمحور الفرضية الخامسة لهذه الدراسة حول: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي في الوكالة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها من خلال هذا البحث، حيث أن الإدارة عند اتباعها استراتيجية اتصالية فعالة تعمل على ربط الإدارة بالموارد البشرية بذلك يمكن تحقيق الاندماج من خلال معرفتها لمهامها وأهدافها، مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات الأداء مما يحقق التميز المؤسسي.

### ثانياً: نتائج الدراسة

اعتماداً على الفصلين النظري والتطبيقي تم استنتاج جملة من النتائج، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

## 1- النتائج النظرية

- تمكين الموارد البشرية هو استراتيجية تنطوي إلى تحسين وتطوير المهارات والقدرات البشرية، والرفع من مستوى أدائها مما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من المورد البشري والمنظمة؛
- إن عملية تمكين الموارد البشرية تبدأ من قبل جهود المنظمة التي تطبقها كهيكل المنظمة وعملياتها وأنظمتها وأساليبها التي من بينها: تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال؛
- التميز المؤسسي هو السعي للمنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام ووضوح الرؤية والهدف، مما يحقق نتائج تتفوق على ما يحققه المنافسون؛
- تسعى المنظمة للوصول إلى رضا العملاء وكافة أصحاب المصلحة من خلال تطوير القدرة التنظيمية وخلق مستقبل مستدام والحفاظ على نتائج متميزة وذلك في إطار بيئة تشغيلية مرنة؛
- إن اتباع المنظمة لسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز المؤسسي، وكذلك عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري يعتبر سببا كافيا لعدم نجاح المنظمات فلا بد من أن تسعى المنظمات للبحث عن هذه المعوقات والعمل على التخفيف منها وإزالتها؛
- يعتبر المورد البشري أصل من أصول المنظمة المتميزة، كونه يعتبر القائد والمرؤوس الذي يملك من القدرات والامكانيات التي تؤهله لذلك، وكذلك العمل بأسلوب الفريق، التحفيز المستمر، التدريب، اتباع ثقافة تنظيمية.

## 2- النتائج التطبيقية

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:
- تم قبل الفرضية الرئيسية والتي مفادها: " ما مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وما واقع ذلك على مستوى الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-؟ "؛
- من خلال تحليل ودراسة البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية تبين وجود تنوع في خصائص مجتمع الدراسة، وأن الوكالة محل الدراسة تعتمد أكثر على الفئة الشابة والكفاءات ذات مستوى تعليمي عال؛
- إعطاء حرية للموارد البشرية على أساس مسؤول وحرية اتخاذ القرارات والتشجيع على تحمل المسؤوليات الناتجة عنها؛
- الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة تتوفر لديهم المعلومات الكافية لأداء عمالهم؛

- الوكالة محل الدراسة تعطي أهمية بارزة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبره ركيزة أساسية لرفع من مستواهم وتحسين كفاءتهم المهنية؛
- استخدام المنظمة لأسلوب الفريق، وتشجيع العمل على شكل فرق عمل ذاتية لأنها تحقق أداء أفضل جماعة من تلك الفردية من جهة إصدار قرارات وحل المشاكل وتكوين أفكار؛
- أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الوكالة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجية تمكين مواردها البشرية والسعي إلى جعلهم جزء لا يتجزأ منها.

### ثالثا: التوصيات

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات نذكر منها الآتي:

- ضرورة الاهتمام بالمستويات الإدارية الدنيا من خلال أبعاد تمكين الموارد البشرية، لتشجيعهم على تحمل المسؤوليات؛
- العمل على زيادة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، مما يساهم في عملية الاتصال الفعالة فيما بينهم وبين المنظمة، وإدراك الأخطاء كفرصة للتعلم؛
- ضرورة تبني المنظمات لمفهوم التميز المؤسسي، حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تواجه مختلف المنظمات المنافسة؛
- تعزيز الاعتماد على فرق العمل في انجاز الأعمال من قبل المنظمات، مما يقوي روح العمل الجماعي؛
- زيادة الدورات التي تهتم بتعريف الموارد البشرية لمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية؛
- اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالسعي باستمرار لتحقيق مركز متميز جيد.

### رابعا: آفاق البحث المستقبلية

- تطوير نموذج التمكين في المنظمات الجزائرية.
  - دراسة حول إمكانية بناء نموذج تميز في المنظمات الجزائرية.
  - تمكين الموارد البشرية ودوره في جودة التعليم العالي.
  - دور نماذج التميز في تطوير أداء المنظمات.
- ويبقى المجال مفتوح أمام الدارسين لدراسة موضوع تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي لأنه سبيل لاستمرار المنظمة وتميزها.

المراجع

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

## الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، بدون طبعة، دار الصفاء، 2012.
2. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2012.
3. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دون طبعة دار الراية، الأردن، 2014.
4. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، الأردن، 2015.
5. خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010.
6. رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008.
7. رجب السيد ابراهيم عيد، التميز المؤسسي وصناعة القرار، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.
8. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2008.
9. زاهد محمود ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011.
10. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
11. سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
12. صالح الحموري ورولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2015.
13. عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013.

14. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
15. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010.
16. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دون طبعة، دار الغريب، القاهرة، 2002.
17. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي - المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات، دون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2014.
18. فريد كرتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
19. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الطبعة 1- الأردن، 2012.
20. محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، 2005.
21. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة- مصر، 2008.
22. هشام بركات بشير الحسن، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006.

## المذكرات

1. إبراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتحوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
2. أحمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.

3. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
4. العطار هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
5. أماني حسم قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
6. باسم عمر محمود اللوح، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة موظفي شركات الوساطة لأوراق المالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
7. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2014-2015.
8. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009.
9. خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية وأمنية، كلية تدريب الضباط، مملكة البحرين، 2018.
10. ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر-، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016.
11. سيوان عبد الحق وجوهر رشيد، أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017.
12. صابرين عماد عرفات أبو لبد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة، القدس، 2018.

13. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
14. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
15. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
16. لوقي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكايلات - عين الدفلى-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014.
17. محمود اسماعيل اسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
18. نادية محمد أحمد بخيت، التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك أم درمان الوطني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2018.
19. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011-2012.

#### المقالات والدوريات

1. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناپراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2017.
2. أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 31، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017.

3. بوقرة راجح وآخرون، أثر التعليم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، ملية-جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، ملية، 31 مارس 2019.
4. عبد الجليل مقدم وخولة عدنان، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنموية والقانون، العدد 10، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019.
5. نعيم سلامة القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، مارس 2018.
6. وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة عينه على شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الجلفة، العدد 03، جانفي 2020.

#### المواقع الإلكترونية

1. موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال متوفر على الموقع <http://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم 21/07/2020

#### المراجع باللغة الأجنبية

#### المذكرات

1. Babak Aghavirdy, 2015. **Factors Influencing Human Resources Empowerment for Organizational Excellence**, Master's thesis, Public administration, Allameh Tabataba'i University, Iran.
2. Kimanzi Kimolo, **The Relationship Between Employee Empowerment Practices and Employee Performance in Regional Development Authorities**, Master's thesis, Business, Administration (MBA), University of Nairobi, 2013.

#### المقالات والدوريات

3. Amir Abou Elnaga and Amen Imren, **The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study**, American Journal of Research Communication, Vol 2(1), USA, 2014.
4. Nepwanga Maria Amaanda, **The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction**: Case Company X, laurea university, 2011.

اللاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان



## جامعة العربي التبسي - تبسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم تسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان حول

دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة حالة الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-

السادة موظفي المؤسسة

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر LMD على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تقوم الطالبتان بدراسة تحت عنوان "دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي" ويسعهم أن يضعوا بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على اتمام هذه الدراسة، عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الشكر والاحترام على حسن تعاملكم

إشراف الدكتورة:

هدى بوحنيك

إعداد الطالبتان:

أمينة زرقين

نادية عزي

السنة الجامعية 2020/2019

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى أقل من 40 سنة

من 41 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي

جامعي  دراسات عليا

ديبلوم معهد

4- المركز الوظيفي:

عون إدارة  عون تنفيذ

رئيس مصلحة

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

6- عدد الدورات التدريبية:

لا دورة  دورة واحدة

دورتين  3 دورات فأكثر

## ثانياً: محاور الدراسة.

المحور الأول: تمكين الموارد البشرية					
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

## تفويض السلطة

01	تقوم الإدارة بتقديم تصور واضح وشامل لعملك وتترك لك حرية وطريقة التنفيذ.				
02	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة إليك.				
03	لديك الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك.				
04	تشجعك الإدارة على تحمل المسؤولية في وظيفتك.				
05	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك.				

## فرق العمل

06	تشجع الإدارة العاملين على العمل بأسلوب الفريق.				
07	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.				
08	تلجأ الإدارة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق عمل.				
09	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين فرق العمل.				
10	تعتمد الإدارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.				

## التحفيز

11	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.				
12	هناك عدالة في نظام الترقيات الوظيفية.				
13	تهتم الإدارة بالحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالموارد البشرية.				
14	تسعى الإدارة إلى تطوير نظام الحوافز بشكل دوري.				
15	تنظم الإدارة جوائز وزيادة في الرواتب للمتميزين في عملهم.				

## التدريب

					16	تتبنى الإدارة خطط واضحة لتدريب الموارد البشرية لديها.
					17	تنوع الإدارة في أساليب تدريب الموارد البشرية.
					18	تشجع الإدارة الموارد البشرية على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.
					19	تسعى الإدارة إلى تطوير الموارد البشرية فيها.
					20	توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموارد البشرية لديها.

## الاتصال الفعال

					21	يستطيع للموارد البشرية الوصول إلى أصحاب القرارات وشرح مواقفهم.
					22	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					23	يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين الموارد البشرية.
					24	يتم مشاركة الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الإدارة.
					25	يوجد نظام معلومات جيد يوفر المعلومة لأصحاب القرار.

الجزء الثاني: التميز المؤسسي.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

01	تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق مركز متميز جيد.					
02	تشجع الإدارة العليا الموارد البشرية العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.					
03	يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة مستويات المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء.					
04	تقدم المنظمة تصميمًا خاصًا لخدماتها ما يميزها عن خدمات المنافسين.					
05	تسعى المنظمة لكسب رضا العملاء.					
06	تتسم اجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة.					
07	تسعى المنظمة بتبني فلسفة التغيير والتطوير.					
08	يتم اتاحة الفرص التي تمكن الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق التميز المؤسسي.					
09	تساعد بيئة العمل على تقديم العاملين أداء أفضل لتحقيق التميز المؤسسي.					
10	تقوم المنظمة بتطوير كفاءات الموارد البشرية لتحقيق التميز.					
11	تهتم المنظمة بعدد العملاء والوسطاء لديها.					
12	تتنبأ الإدارة العليا بالمشكلات المستقبلية وتوضع حلول مناسبة لها.					
13	تتابع المنظمة متطلبات الزبائن لتقديم منتجات متميزة تفوق تطلعاتهم.					
14	تملك المنظمة موارد بشرية كفأة في كل مجالات الاختصاص.					
15	تسعى المنظمة إلى الحفاظ على الموارد البشرية ذوي المهارات والإمكانات العالية.					

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	حناشي توفيق
جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	غريب الطاوس
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	غضبان حسام الدين

الملحق رقم (03): اختبار أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	25

## محور تمكين الموارد البشرية

## البعد الأول

تقوم الإدارة بتقديم تصور واضح وشامل لعملك وتترك لك حرية وطريقة التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	59.4	59.4	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة إليك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	11	34.4	34.4	37.5
	موافق بشدة	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

لديك الإستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	5	15.6	15.6	18.8
	محايد	6	18.8	18.8	37.5
	موافق	16	50.0	50.0	87.5
	موافق بشدة	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تشجعك الإدارة على تحمل المسؤولية في وظيفتك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	9	28.1	28.1	34.4
	موافق بشدة	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	21.9	21.9	21.9
	موافق بشدة	25	78.1	78.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## البعد الثاني

## تشجيع الإدارة العاملين على العمل بأسلوب الفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	21.9	21.9
	موافق	14	43.8	43.8	65.6
	موافق بشدة	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	25.0	25.0	25.0
	موافق	14	43.8	43.8	68.8
	موافق بشدة	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تلجأ الإدارة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق عمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	9	28.1	28.1	31.3
	موافق	13	40.6	40.6	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين فرق العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	8	25.0	25.0	28.1
	موافق	7	21.9	21.9	50.0
	موافق بشدة	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تعتمد الإدارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	9	28.1	28.1	31.3
	موافق	4	12.5	12.5	43.8
	موافق بشدة	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## البعد الثالث

يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	1	3.1	3.1	6.3
	موافق	25	78.1	78.1	84.4
	موافق بشدة	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هناك عدالة في نظام الترقيات الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	4	12.5	12.5	15.6
	محايد	1	3.1	3.1	18.8
	موافق	9	28.1	28.1	46.9
	موافق بشدة	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تهتم الإدارة بالحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	17	53.1	53.1	56.3
	موافق بشدة	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تسعى الإدارة إلى تطوير وزيادة الرواتب للمتميزين في عملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12.5	12.5	12.5
	محايد	1	3.1	3.1	15.6
	موافق	14	43.8	43.8	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تنظم الإدارة جوائز وزيادة في الرواتب للمتميزين في عملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	4	12.5	12.5	12.5
	موافق بشدة	28	87.5	87.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## البعد الرابع

## تتبنى الإدارة خطط واضحة لتدريب الموارد البشرية لديها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.3	6.3	6.3
	محايد	10	31.3	31.3	37.5
	موافق	17	53.1	53.1	90.6
	موافق بشدة	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تتنوع الإدارة في أساليب تدريب الموارد البشرية فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	18.8	18.8	18.8
	محايد	10	31.3	31.3	50.0
	موافق	13	40.6	40.6	90.6
	موافق بشدة	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تشجع الإدارة الموارد البشرية على تبادل المعلومات والخبرات فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12.5	12.5	12.5
	محايد	10	31.3	31.3	43.8
	موافق	6	18.8	18.8	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## سعى الإدارة إلى تطوير الموارد البشرية فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	25.0	25.0	25.0
	موافق	8	25.0	25.0	50.0
	موافق بشدة	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	21.9	21.9
	موافق	8	25.0	25.0	46.9
	موافق بشدة	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## البعد الخامس

يستطيع للموارد البشرية الوصول إلى اصحاب القرارات وشرح مواقفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	11	34.4	34.4	37.5
	محايد	9	28.1	28.1	65.6
	موافق	10	31.3	31.3	96.9
	موافق بشدة	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	15.6	15.6	15.6
	محايد	6	18.8	18.8	34.4
	موافق	14	43.8	43.8	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يتم التنوع في وسائل الإتصال المستخدمة بين الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	15.6	15.6	15.6
	محايد	8	25.0	25.0	40.6
	موافق	12	37.5	37.5	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يتم مشاركة الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	21.9	21.9	21.9
	محايد	9	28.1	28.1	50.0
	موافق	7	21.9	21.9	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يوجد نظام معلومات جيد يوفر المعلومة لأصحاب القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	25.0	25.0	25.0
	محايد	6	18.8	18.8	43.8
	موافق	5	15.6	15.6	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## محور التميز المؤسسي

تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق مركز متميز جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	6	18.8	18.8	18.8
	موافق بشدة	26	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تشجع الإدارة العليا الموارد البشرية العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	9.4	9.4	9.4
	موافق	20	62.5	62.5	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة مستويات المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	59.4	59.4	59.4
	موافق بشدة	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تقدم المنظمة تصميماً خاصاً لخدماتها ما يميزها عن خدمات المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	3	9.4	9.4	12.5
	موافق بشدة	28	87.5	87.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تسعى المنظمة لكسب رضا العملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	1	3.1	3.1	3.1
	موافق بشدة	31	96.9	96.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تتسم إجراءات تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة والدقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	40.6	40.6	40.6
	موافق بشدة	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تسعى المنظمة بتبني فلسفة التغيير والتطوير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	12	37.5	37.5	37.5
	موافق	13	40.6	40.6	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## يتم إتاحة الفرص التي تمكن الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق التميز المؤسسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	2	6.3	6.3	9.4
	محايد	7	21.9	21.9	31.3
	موافق	14	43.8	43.8	75.0
	موافق بشدة	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تساعد بيئة العمل على تقديم العاملين أداء أفضل لتحقيق التميز المؤسسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	14	43.8	43.8	43.8
	موافق بشدة	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تقوم المنظمة بتطوير كفاءات الموارد البشرية لتحقيق التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	13	40.6	40.6	46.9
	موافق بشدة	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تهتم المنظمة بعدد العملاء والوسطاء لديها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	32	100.0	100.0	100.0

## تتنبأ الإدارة العليا بالمشكلات المستقبلية وتوضع حلول مناسبة لها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	1	3.1	3.1	6.3
	موافق	18	56.3	56.3	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تتابع المنظمة متطلبات الزبائن لتقديم منتجات متميزة تفوق تطلعاتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	8	25.0	25.0	28.1
	موافق بشدة	23	71.9	71.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## ملك المنظمة موارد بشرية كفأة في كل مجالات الإختصاص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3.1	3.1	3.1
	موافق	10	31.3	31.3	34.4
	موافق بشدة	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## تسعى المنظمة إلى الحفاظ على الموارد البشرية ذوي المهارات والإمكانات العالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
موافق	2	6.3	6.3	6.3
موافق بشدة	30	93.8	93.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

## الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول تمكين الموارد البشرية	.194	32	.004	.885	32	.003

a. Lilliefors Significance Correction

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني التميز المؤسسي	.186	32	.006	.914	32	.014

a. Lilliefors Significance Correction

## الملحق رقم (05): إختبار الفرضيات

## الفرضية الأولى

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.202 <sup>a</sup>	.041	.009	.35311	.041	1.278	1	30	.267

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## الفرضية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.507	.50704	.523	32.853	1	30	.000

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## الفرضية الثالثة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.314 <sup>a</sup>	.099	.069	.43784	.099	3.280	1	30	.000

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## الفرضية الرابعة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.720 <sup>a</sup>	.518	.502	.52433	.518	32.255	1	30	.000

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## الفرضية الخامسة

## Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.579	.49175	.593	43.691	1	30	.000

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## اختبار الفرضية الرئيسية

## Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.821 <sup>a</sup>	.675	.664	.22159	.675	62.236	1	30	.000

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني التميز المؤسسي

## الملحق رقم (06): اختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسية

**ANOVA**

جنس العينة/ المحور الثاني التمييز المؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.139	1	.139	1.963	.171
Within Groups	2.132	30	.071		
Total	2.271	31			

**ANOVA**

الخبرة/ المحور الثاني التمييز المؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.174	2	.087	1.205	.314
Within Groups	2.097	29	.072		
Total	2.271	31			

**ANOVA**

عدد الدورات/ المحور الثاني التمييز المؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.588	3	.196	3.263	.036
Within Groups	1.683	28	.060		
Total	2.271	31			

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-، واعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (32) مورد بشري من موارد الوكالة، وشملت الاستبانة على ثلاث محاور أساسية حيث تمثل المحور الأول على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموارد البشرية، أما المحور الثاني يقيس درجة تمكين الموارد البشرية ويشمل (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال)، والأخر يقيس درجة التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مختلف أبعاد تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الوكالة التجارية موبيليس -تبسة-. وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات وأفانق الدراسة المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين الموارد البشرية، التميز المؤسسي، المنظمة المتميزة.

## Abstract

This study aims at identifying the role of human resource empowering in achieving institutional excellence in the commercial agency Mobilis, Tebessa. It resorts to the descriptive analytical approach, where a questionnaire is conducted for the purpose of data collection, and the population of study consisted of 32 human resource from the agency's staff. The questionnaire includes three main axes: the first axis represents personal and occupational data related to human resources; the second axis measures the degree of human resource empowerment and includes "delegation of authority, motivation, training, work teams, effective communication", and the last axis measures the degree of institutional excellence. The study findings divulge that there is a statistically-based relationship between the various dimensions of human resource empowerment and institutional excellence in the commercial agency Mobilis, Tebessa. Finally, the reached theoretical and practical results foreground an array of recommendations and prospects for future studies.

**Key words:** Human resources empowerment, institutional excellence, institutional excellence.