الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم علوم التسيير

تخصص: ادارة الاعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

-أم السعد ناصري

-ريمة ديلمي

تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وحدة تغذية الأنعام المسيلة – (مجمع ONAB)

لجنة المناقشـــة:

د/ بن البار موسى	جامعة محمد بوضياف–المسيلة	رئيسا
د. نور الدين عسلي	جامعة محمد بوضياف–المسيلة	مشرفا و مقررا
د/ قرواط يونس	جامعة محمد بوضياف–المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى

الذي اعاننا ووفقنا لإتمام هذه الرسالة، وعملا بقول رسوله الكريم

صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، فإننا

نتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير الى أستاذنا المشرف:

" الدكتور عسلي نور الدين" لما قدمه من إثراءات جوهرية طيلة فترة

اعداد الرسالة فله منا كل التقدير والاحترام...زاده الله علما ورفعة

وجزاه كل اليمن والخير كما نتقدم بالشكر الى لجنة المناقشة على قبولها

مناقشة هذا العمل المتواضع، وكل من كانت له يد للمساعدة

على إتمام هذا العمل،

كما نخص بالشكر الجزيل للأستاذ " الدكتور حوحو مصطفى"

الذي افادنا بتوجيهاته

جزاه الله عنا خير الجزاء.

الباحثتان

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى جدتي "أما" التي طالما تزيل وحشتي وتتبدد بوجودها غربتي وحيرتي إلى خلجة الإحساس أطال الله في عمرها ورزقها الله الصحة والعافية...

إلى أمي الحبيبة التي غمرتني بعطفها ووسعتني بحبها وحنانها وتقاسمت معي حلو الحياة ومرها وكانت ركنا آوي إليه لإزالة هموم الفؤاد حين تثقله المتاعب.

الى من أحمل اسمه بافتخار، مثلي الأعلى"أبي الغالي" حفظه الله وأطال عمره، والذي كان دافعا لدخولي الماستر..

إلى حنان أختي وحيدتي وكلي وأبديتي...وإلى صديقة دربي ورفيقة طفولتي ايمان

إلى رفيق دربي وسندي زوجي شكرا على الدعم المعنوي والتحفيزات اللامتناهية.

الى حماي حفظه الله ورعاه على مساعدته لنا وتسهيلاته في إجراء هذا البحث بالمؤسسة محل الدراسة.

ناصري أم السعد

إهداء

إلى الذي آمنت به وأحببته دون أن أراه، وأطعته دون أن ألقاه، واشتاقت روحي للقياه،

وطابت نفسي بذكراه، إلى قدوتي **محمد صلى الله عليه وسلم**.

إلى من حاكت أنامله ملامح الفرح في وجهي، إلى القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود،

إلى من يعجز البيان عن وصف حبي له، لرجل تبعته اسما وحبا وتمام فخر.. **والدي** الغالي حفظه الله.

إلى امرأة دعاؤها سر نجاحي، إلى من تتلعثم الكلمات عند مديحها، إلى أغلى الحبايب

التي وقفت معي وخلفي في كل مراحل الحياة وأمدتني من دمها وبذلت

من رحيقها الشيء الكثير: جنتي **والدتي** رعاها الله.

إلى رحيق حياتي ونور عيني ... أختي "**أمنية**".

إلى شموعي المضيئة، بكم أصول وأجول... في هذه الحياة **اخوتي**.

إلى خير من أشدد بهم أزري وأشكرهم في أمري سندي وعزوتي ...**أعمامي وأخوالي**.

إلى الذين ازدانت الحياة بهم، وتذللت الصعاب بعونهم إلى أخوات لم تلدهن أمي... صديقاتي.

لأساتذتي في جميع مراحل تعليمي منبع العلم حرفا وصوتا نافسنا القمم بهم.

لمن كان لي نصيب في أن أعرفه وحضر دعاؤه لي.

لـ: أبي وأمي مرة أخرى

ريمة ديلمي

المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوعات	الصفحة
الإهداء	
شكر	
قائمة المحتويات	**I**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**VI**
قائمة الملاحق	**VI**
مقدمة عامة	**أ- د**
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	
تمهيد	**7**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري	**8**
المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري	**8**
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري	**12**
المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري	**15**
المطلب الرابع: خطوات تحقيق التمكين ومراحله	**18**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز للعاملين	**22**
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء	**22**
المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز	**25**
المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المتميز	**30**
المطلب الرابع: نماذج التميز في العالم	**32**
المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة	**37**
المطلب الأول: الدراسات السابقة	**37**
المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة ومحل الدراسة الحالية	**42**
المطلب الثالث: تحديد نموذج الدراسة	**44**
خلاصة الفصل	**45**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**47**
المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة	**48**
المطلب الأولى: عرض ميدان الدراسة	**48**

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	**51**
المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة	**53**
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان	**58**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري	**58**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	**63**
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها	**65**
المطلب الأول: اختبار العلاقة	**66**
المطلب الثاني: اختبار الأثر	**68**
المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات	**80**
خلاصة الفصل	**83**
خاتمة	**85**
قائمة المراجع	**89**
ملاحق	

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

- قائمة الجداول-

الرقم	الجدول	الصفحة
01	بعض تعاريف التمكين الإداري	9
02	أبعاد التمكين الإداري	12
03	بعض نماذج التمكين الإداري	20
04	الدراسات السابقة للتمكين الإداري	37
05	الدراسات السابقة للأداء المتميز للعاملين	40
06	توزيع الاستبيان واسترجاعه	51
07	خصائص العينة المدروسة	51
08	درجات المقياس ليكرت الخماسي	54
09	قياس ثبات الاستبيان	55
10	التحليل الوصفي لبعد المشاركة في صنع القرار	58
11	التحليل الوصفي لبعد تفويض السلطة والصلاحيات	59
12	التحليل الوصفي لبعد مشاركة المعلومات	60
13	التحليل الوصفي لبعد الحرية والاستقلالية	61
14	التحليل الوصفي لبعد فرق العمل	61
15	التحليل الوصفي لبعد تحفيز العاملين	62
16	التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز	63
17	اختبار t-test لأبعاد الدراسة	65
18	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	66
19	اختبار التباين لفيشر F بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين	68
20	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز	69
21	اختبار التباين لفيشر Fبين بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين	70
22	معاملات نموذج الانحدار لفيشر Fبين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز	70
23	اختبار التباين لفيشر F بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين	71
24	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين	71

25	اختبار التباين لفيشر Fبين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين	72
26	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين	73
27	اختبار التباين لفيشر F بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين	73
28	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين	74
29	اختبار التباين لفيشر F بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين	75
30	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين	75
31	اختبار التباين لفيشر F بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	76
32	معاملات نموذج الانحدار لفيشر F بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	77
33	أثر التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية)على الأداء المتميز للعاملين	78
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	79

- قائمة الأشكال -

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD	هـ
03	مراحل تطبيق التمكين حسب نموذج DAFT	21
04	دوافع الأداء المتميز	29
05	نموذج ديمينغ	33
06	النموذج الأوروبي للتميز	34
07	نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي	35
08	نموذج الدراسة التجريبي	44
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	49

-قائمة الملاحق-

الرقم	الملحق
1	الاستبيان
2	قائمة المحكمين
3	بطاقة تقييم الأداء للفرد
	هيكل التنظيمي
	كشف الراتب للموظف
4	نتائج SPSS
5	ورقة التربص Stage
6	التصريح الشرفي بالنزاهة العلمية

مقدمة عامة

تمهيد

إن ما احدثته التغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة في جميع الميادين، وما نتج عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسة بات من الضروري على الإدارة السعي الى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة ما جعلها تتسم بالديناميكية والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والتميز، لتعمل على الحفاظ على مكانتها، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية الشيء الذي لا يمكن تحقيقه إلا بالتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.

وفي ظل العصرنة والعولمة والتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري ترك المفاهيم التقليدية للإدارة وصار من الضروري اتباع طرق وأساليب حديثة ومن هذه الأساليب التمكين الإداري، والذي يعد من المفاهيم المعاصرة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ما يزيد من شعورهم بالراحة والقبول لمهامهم وواجباتهم مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم.

يعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل مناسبة، فمن المنطق ان يأخذ هذا الأداء العامل الى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة الا إذا كان موظفوها يتميزون بالأداء العالي وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وسط– وحدة تغذية الانعام المسيلة (مجمع ONAB).

أولا: طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو الاتي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وسط– وحدة تغذية الانعام المسيلة (مجمع ONAB)؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو الاتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

ف1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ف2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ف3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ف4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ف5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ف6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثا: مبررات الدراسة

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع واثراء وتنمية معلوماتنا حول التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.
- بالرغم من أهمية موضوع التمكين الإداري وأثره في الأداء المتميز للعاملين الا ان معظم الدراسات اهتمت بالموضوع في مجالات وجوانب اخرى وأهملته بالنسبة للأداء المتميز للعاملين، ما جعلنا نعالج الموضوع بغية اثراء مكتبة كليتنا. وكذا حداثة مفهوم التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين لدى الكثير من مدراء المؤسسات الاقتصادية العمومية.

رابعا: أهداف الدراسة

تتحدد أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

ـ معرفة واقع التمكين الإداري في وحدة تغذية الانعام المسيلة؛

–معرفة اهم مفاهيم التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين؛

ـ التعرف على مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

ـ معرفة مستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين؛

ـ إبراز قيمة الأثر المتبادل بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.

خامسا: أهمية الدراسة

تجلت أهمية هذه الدراسة في توضيح أثر التمكين الإداري في الرفع من مستوى الأداء المتميز للعاملين، من خلال التنسيق بين مختلف ابعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

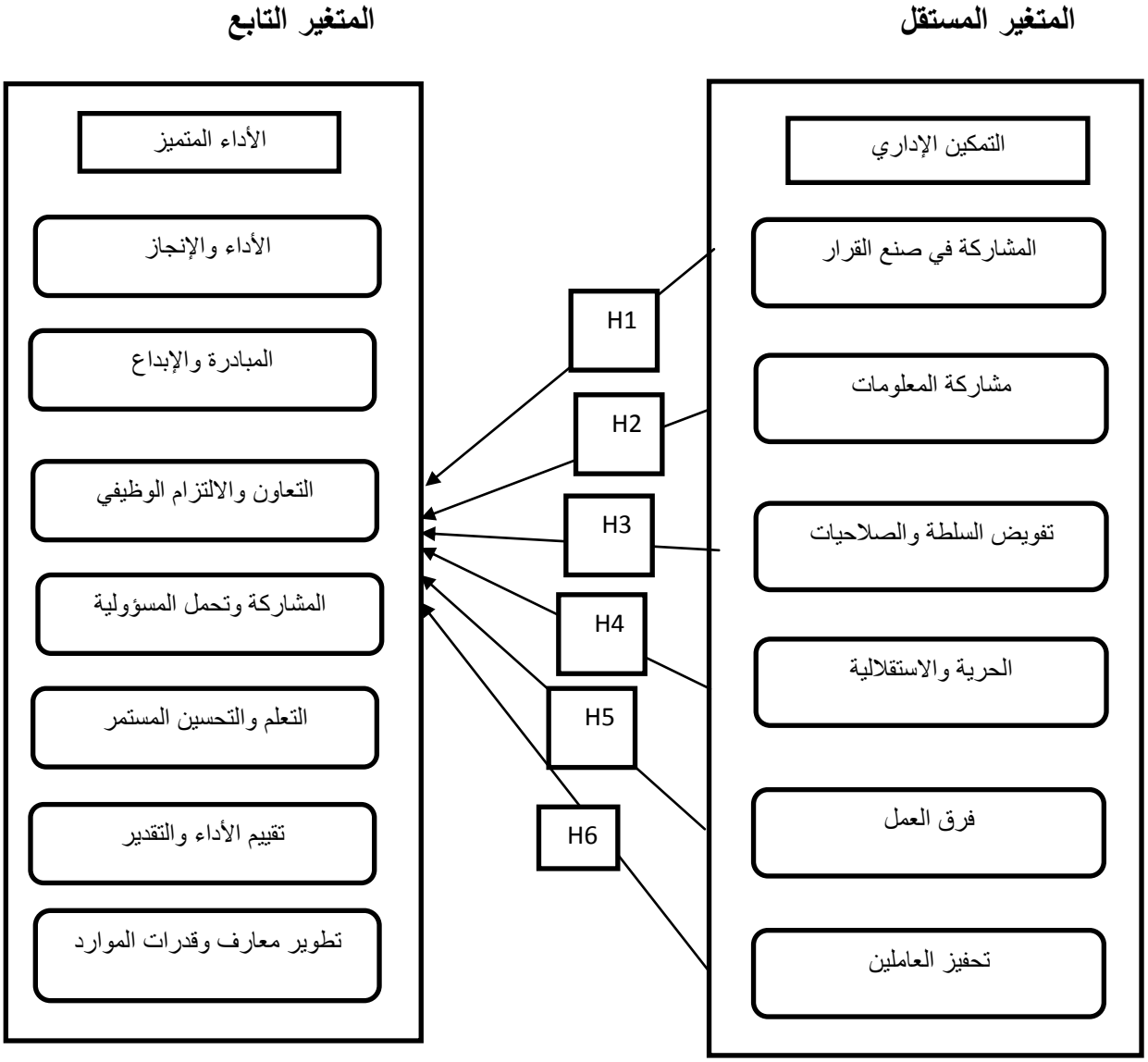
سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالديوان الجهوي لتربية الدواجن الوسط –وحدة تغذية الأنعام– المسيلة (مجمع ONAB)

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020

سابعا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1):نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع وتبيان أهمية التمكين الإداري ودوره في تحقيق الأداء المتميز تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تمت الاستعانة في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر وماجستير، أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنيت، كما اعتمدنا في دراسة الحالة على الأسلوب التتبعي اعتمادا على أداة الاستبيان، كما قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

سنعتمد في هذا الموضوع على خطة تشتمل على مقدمة وإطار نظري وإطار تطبيقي وخاتمة، الإطار النظري سيكون في الفصل الأول ويندرج ضمنه ثلاث مباحث، مفاهيم أساسية عن التمكين الإداري أساسيات حول الأداء المتميز للعاملين وعرض مجموعة من الدراسات السابقة.

في حين أن الجانب التطبيقي سنخصص له فصلا آخر ، نتناول فيه الدراسة الميدانية على وحدة تغذية الأنعام –المسيلة ، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على واقعية.

وفق طريقة IMRAD

الشكل رقم (2): هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD:

تقديم **Introduction**	**الفصل الأول:** الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
		المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
طريقة **Method**		المبحث الثالث: بناء نموذج الدراسة
النتائج **Result** and المناقشة **Disscation**	**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات
		المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
		المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق طريقة **IMRAD** .

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.

تمهيد:

إن عالم الإدارة أصبح اليوم عالما متغيرا بتغير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، فالإدارة اليوم تعيش عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والابداع لذا وجدت نفسها امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي استخدمتها في السابق في مجال التحسين والتطوير وتتبنى أساليب حديثة ومعاصرة ومن هذه الأساليب أسلوب التمكين الإداري، وفي ضوء هذه التطورات أصبحت المؤسسات تهتم بالأداء المتميز للفرد اذ يعتبر هذا الأخير من أهم الموارد التي يجب حيازتها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز للعاملين.

المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التمكين الإداري

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، والاجتماعية، اصبح على المنظمات المعاصرة والحديثة ان تتخلى على أساليب العمل التقليدية، وتبني أساليب حديثة ومن هذه الأساليب أسلوب التمكين الإداري، الذي هو من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة الى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، وزرع الثقة بنفس العاملين، والابداع، وروح المبادرة ويربط بين اهداف العاملين واهداف المنظمة، سيكشف لنا هذا المبحث عن مفهوم التمكين الإداري، أنواعه، ومتطلباته، ومراحل تحقيقه وأهم ابعاده، إضافة الى العديد من العناصر ذات الصلة بماهيته،

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

1-1-تعريف التمكين الإداري: هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

1- يعرفه المعاني وأخوا رشيدة على أنه: "التمكين عبارة عن استراتيجية إدارية تهدف إلى منح العاملين الحرية الواسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق السلطة، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة مؤسستهم وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتوفير المواد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه"،[1]

2- "تمكين العاملين هو فلسفة يقصد بها إعطاء العاملين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس الضروريان للقيام بأعمالهم بكفاءة"،[2]

3- " التمكين الإداري هو اتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية، والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف الى إعطاء الافراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات، ومواهب، وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيا مع الثقة التامة بهم"،[3]

---

[1] أسماء ابراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الابداع والتمكين الإداري، -نظرة في واقع ثقافة الابداع بالمؤسسة الجزائرية-، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (2) سبتمبر 2016، ص6.

[2] كامل محمد المغربي، الإدارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، عمان، ط2، سنة2015، ص82.

[3] هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري جامعة الملك عبد العزيز-جدة-، كلية الاقتصاد والإدارة، ماجيستسر إدارة عامة،2018،ص19.

4- "التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة، وخبرة، ومعرفة، ودافع داخلي"،[1]

5- بعض وجهات النظر حول مفهوم التمكين:

الجدول رقم(1): يوضح بعض تعاريف التمكين الإداري

المصدر	التعريف
(Husctable ,1995)	مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق، والافراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية،
(Invoncenich.al ,1997)	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة، أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات، أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة،
(buchanan&Huczynski, 1997)	تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية،
(Rusel and Taylor, 2000)	منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل،
(carrell et al, 2000)	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات والسلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل،
(Nickels et al.2000)	منح العاملين السلطة، والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن،
(Mullins, 2005)	السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم،
(Aswathappa, 2008)	عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على ان يكون هناك تجربة الشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤدونها،

المصدر: احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص 20-21، 22-23.

التعريف الاجرائي: من خلال التعاريف السابقة للتمكين الإداري استنتجت الباحثتين تعريف للتمكين الإداري: التمكين الإداري هو إعطاء صلاحيات وحرية أكبر للأفراد العاملين داخل المؤسسة لممارسة

[1] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2006، ص19،

أعمالهم، وتأدية مهامهم ونشاطاتهم دون الرجوع للمدراء أو انتظار تعليماتهم، وتوجيهاتهم وتوسيع نطاق السلطة لهم لعملية اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل وتنمية مهاراتهم واكتساب معارف، وخبرات جديدة تساعدهم على التحسين والتطوير، في طرق وأساليب العمل.

2- **التمكين ومفاهيم ذات علاقة:** نذكر بعض المفاهيم[1]

1. **التمكين والتفويض:** التفويض هو تنازل الرئيس عن جزء من سلطته لمرؤوسيه مع تحديد الواجبات والمهام اللازمة لإنجازها.

ومنه ترى الباحثتان أن التفويض هو تخويل بعض الصلاحيات للموظفين بهدف تسهيل عملية تنفيذ، وانجاز المهام بحيث أنه يكون مؤقت وينتهي بانتهاء المهمة.

2. **التمكين والمشاركة:** تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، خاصة الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ويساعدوا في حل المشاكل والأزمات التي تعترض العمل.

ومنه ترى الباحثتان أن المشاركة جزء من عملية التمكين لأنها تساعد الأفراد بتوفير المعلومات لهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل ما يؤدي للتصرف السريع لحلها.

3. **التمكين والاندماج:** الاندماج هو التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات الإدارية من أجل التفكير جماعيا للتوصل إلى حلول وقرارات مقبولة عند الجميع.

ترى الباحثتان أن الاندماج هو استغلال للمهارات الفكرية وخبرات العاملين في جميع المستويات الإدارية لزيادة التفاعل بين العملين.

4. **التمكين والإثراء الوظيفي:** الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم وظائف تتضمن تنوع في أنشطتها بجانب الاستقلالية وحرية العامل في أداء عمله وكيفية تنفيذه.

ترى الباحثتان أن الإثراء الوظيفي يهدف لتوسيع الوظيفة نفسها وتوسيع اعمال ونشاط الموظفين وظهور مهام جديدة لهم.

[1] إبراهيم خليل ورقة، التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظة الجنوبية، رسالة مقدمة لنيل الماجيستير في أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص-ص 14-16.

أهمية وخصائص التمكين الإداري وأنواعه:

1) **أهمية التمكين الإداري:** هناك العديد من الفوائد المترتبة على اعتماد استراتيجية تمكين العاملين ويمكن تلخيصها على المستويين:[1]

بالنسبة للمنظمة: يحقق تمكين العاملين العديد من الفوائد للمنظمة تتمثل في:

- يساعد التمكين على تغيير وتنمية تفكير المدراء والرؤساء مع تطوير قدراتهم الإبداعية.
- تحقيق التمكين لمتطلبات الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء والسرعة في الاستجابة مع تخفيض التكلفة.
- التمكين خطوة مهمة لتحقيق التعلم المنظمي (المنظمة المتعلمة).

بالنسبة للعاملين:

- التزام العاملين بمهامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- تنمية قدرات العاملين واكسابهم معارف ومهارات جديدة.
- تنمية روح الابداع والابتكار لدى الموظفين.
- المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار.

2) **خصائص التمكين الإداري:** يرى الكبيسي ان التمكين لا يتحقق في المنظمة الا بتمكن افرادها على اختلاف مستوياتهم وان من خصائص تمكين العاملين ما يلي:[2]

- ✓ **التقدير الذاتي:** أي حرية العاملين في خياراتهم واختيار أساليب وطرق العمل والمفاضلة بين البدائل لصياغة القرارات.
- ✓ **الأهمية الذاتية:** المقصود بها شعور العاملين بمكانتهم ودورهم في المنظمة من خلال العمل الذي يقومون به.
- ✓ **ثقتهم في أنفسهم:** على العاملين أن يقدروا، ويأمنوا بما يملكون من مهارات، وقدرات، وطاقات لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية والاعتماد على أنفسهم لمواجهة المشاكل والتصدي للازمات واقتراح حلول لها.

---

[1] باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، معهد الإدارة- الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد31، 2012، ص265.

[2] ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، بحرية باسماعيل، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي،2013، ص354.

3) أنواع التمكين الإداري: قسم (suominen,2005) عملية تمكين العاملين الى 3 أنواع:[1]

1- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد العامل على المشاركة، وإبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره المتعلقة بالمهام، والنشاطات التي يقوم بها في عمله.

2- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في فريق من أجل تحديد مشاكل العمل والتعريف بها، وتجميع المعلومات والبيانات حولها، واقتراح حلول لها وتطبيقها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة، ومعارف يمكن أن يستخدمها في أداء عمله.

3- تمكين العاملين المتعلق بالنتائج: يتمثل في قدرة الفرد على تحديد مسببات المشكل وحلها، وكذلك قدرته على التحسين والتطوير، والتغيير في طرق وأساليب العمل بشكل يساعد على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

المطلب الثاني: ابعاد التمكين

الجدول رقم(2): يمثل أبعاد التمكين

الابعاد	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل	المشاركة في صنع القرار	تفويض الصلاحيات	التدريب والتعليم	تحفيز العاملين	القوة	معنى العمل	الالتزام	المهمة	الثقافة	التأثير
نوري عبد الودود الجناعي، وعمرو محمد صالح علي(2018)				×	×	×	×						
عالية جواد محمد على، سيف الدين عماد أحمد(2013)	×	×				×							
أفنان عبد علي أسيدي(2014)	×				×			×		×			
قيس عبد الهادي(	×	×	×										
باسم عبد الحسين(2012))	×	×	×										
رجاء قسم المالكي، سعاد خضر عباس الراوي(2020)								×		×	×	×	
رشا مهدي صالح (2017)		×							×				×

[1] تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين(دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، قسم إدارة الاعمال ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد2، 2012،ص ص266-267.

امير على خليل الموسوي، نغم دايخ علي			×	×	×	×						
عيسات فاطمة الزهرة، احمد خليل(2019)	×	×	×	×	×	×						
هيفاء طيفور (2018)	×		×	×	×	×						
حسن عبد السلام علي عمران(2017)		×			×	×						
مرزوق سارة، بوعشة مبارك								×		×	×	×
ايمان عمر العبد طموس (2015)			×	×	×	×	×					×
إبراهيم خليل إبراهيم(2016)			×		×		×		×		×	×
شادي حمدان عطية المصري(2015)		×							×			×
حسن مروان عفانة(2013)	×		×				×	×				×
عبد المعطي محمود البحيصي (2014)	×		×		×						×	
ابوبكر سالم(2017)		×							×	×		
جمال الدين نجوى يوسف، الحبسية رضية بنت سليمان بن ناصر(2015)	×	×	×									×
حميد سالم الكعبي(2015)	×					×	×	×				
محمود طه إسماعيل (2018)		×					×		×			×

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

تعددت أبعاد التمكين الإداري وتنوعت باختلاف وتعدد الدراسات السابقة للباحثين وبعد الاطلاع على عدد من هذه الدراسات فقد حددت الباحثتان أبعاد التمكين التي تخدم الدراسة والتي تتمثل في:

❖**تفويض السلطة والصلاحيات:** هي الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري، وتقوم على تخويل المدير جزء من الصلاحيات للعاملين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى أهداف المنظمة، والتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتائج النهائية للعمل، وهو حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. الأفراد الذين تم تفويض السلطة لهم لاتخاذ القرارات يكونوا

مسؤولين عن النتيجة النهائية، كما يصبح لهم القدرة على التأثير في القرارات العليا المتعلقة بأداء مهامهم. [1]

- **المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:** المشاركة في اتخاذ القرار تعني تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. فكلما كانت هناك مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار، والسماح لهم بإبداء آرائهم، واقتراحاتهم وعرض البدائل للمديرين كلما كان هناك التزام من طرفهم.[2]
- **الحرية والاستقلالية:** تشير الاستقلالية الى الغاء دور المشرفين والرؤساء في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعتبر العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح العاملين قدرة التصرف في النشاطات والمهام الخاصة التي يمارسونها ويتضمن هذا البعد الابعاد الفرعية التالية:

1. وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
2. تحديد الأطر الاستراتيجية: يعني ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة وأهدافها.
3. نظم الرقابة: معناه تشخيص النظام الرقابي المناسب لتعميم عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.[3]

- **فرق العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة، يعملوا على حل مشاكل العمل من خلال التفكير الجماعي والذي يشارك فيه كل العاملين باقتراح أفكار وحلول للمشكلة بالنظر من زوايا مختلفة ومتعددة مما يولد اكبر عدد من الأفكار والحلول التي تساهم

---

[1] عيسات فاطمة الزهرة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية –دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد1، 2019، ص43.

[2] ايمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر–غزة،2015، ص22–23، 24–25.

[3] باسم عبد الحسين، أثر التمكين في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات)، معهد الإدارة، الرصافة، مجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، 2012،ص265.

في التعامل مع أي موقف ويجب ان يتمتعوا بمهارات وقدرات متنوعة ويعملون على تحقيق اهداف مشتركة ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عال من الثقة.[1]

❖ **مشاركة المعلومات:** هي أحد الابعاد المهمة لتمكين العاملين حيث تشارك المؤسسة العاملين لديها بالمعلومات وتجعلها متاحة لهم بكل شفافية عن تفاصيل سيرورة الاعمال فيها واهداف المؤسسة، واستراتيجياتها إضافة لميزاتها ومواردها، وطاقتها الإنتاجية، حصتها السوقية، من اجل شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة والالتزام اتجاهها بتأدية مسؤولياتها ومهامهم التنظيمية وتحقيق أهدافها ويتضمن هذا البعد الجوانب التالية:

- بناء الثقة: ما يتعلق بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات.
- بناء قنوات اتصال لنقل وتبادل المعلومات وتسهيل الوصول اليها عند الحاجة لها.
- تعزيز المسؤولية: مشاركة المعلومات تضع امام العاملين مسؤوليات حقيقية يجب تحملها.[2]

❖ **تحفيز العاملين:** من خلال جذب العاملين واشباع حاجياتهم وتنمية الشعور لدى العاملين بأن المنظمة تشجعهم، وتقدم لهم مكافئات مرتبطة بأدائهم مما يؤدي الى زيادة الدافعية عندهم لإنجاز مهامهم، ويرفع معنوياتهم ويعزز استمراريتهم في العمل، وبذل الجهد لتحسين أدائهم وتطوير أنفسهم وتنمية الابداع لديهم، ما يؤدي للشعور بالرضا الوظيفي والالتزام اتجاه المنظمة وتحقيق أهدافها. وهذا لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يمل الحوافز المعنوية.[3]

المطلب الثالث: متطلبات التمكين وخطوات ومراحل تحقيقه.

3-1 متطلبات التمكين: يتطلب التطبيق الناجح لعملية التمكين في المؤسسة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والمتمثلة في: الثقة الإدارية: الدعم الاجتماعي: توفير ثقافة تنظيمية: مكافأة العاملين: إدراك العاملين للأهداف والرؤية المستقبلية والاتجاه الاستراتيجي للإدارة العليا

كما أن هناك من اسرد متطلبات التمكين في النقاط التالية:

---

[1] هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر انفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد2، العدد8، سبتمبر2018،ص105.

[2] قيس عبد الهادي، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 8، ص92.

[3] هيفاء طيفور، مرجع سابق، ص105

- ✓ ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- ✓ تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- ✓ تغيير نظم الرقابة المباشرة الى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
- ✓ دعم الإدارة العليا واسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- ✓ تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- ✓ اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخططه.
- ✓ تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.[1]

2-3 خطوات تحقيق التمكين ومراحله:

خطوات التمكين: يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير البيئة المناسبة لتطبيقه ويمكن تحديد الخطوات التالية[2]:

- **إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية:** من خلال التدريب، والممارسة واكتساب الخبرة والمعرفة، واجراء التغييرات في التنظيم وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والمستوى الوظيفي.
- **رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية:** اقناع ومساعدة الافراد على رفع قيمة الوظائف، والاعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء أعمالهم.
- **إدراك العاملين للتمكين:** الخطوات السابقة ستؤدي بالأفراد الى إدراك وممارسة التمكين.
- **الأداء:** اقناع الافراد على استخدام ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابا على أدائهم مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية.

مراحل تطبيق التمكين: يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجيا وعلى مراحل متعددة، حيث ترى المنظمات التي تسعى لتطبيق التمكين الإداري ان تعتمد أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذه لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين. حيث أن التمكين عملية تغيير تمس جميع الأفراد وأجزاء وسياسات المنظمة وتمر هذه العملية عبر المراحل التالية:[3]

---

[1] زكريا مطلك الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 101.

[2] حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة الاعمال، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015، ص

[3] جمال الدين، نجوى يوسف، التمكين الإداري: المفهوم والابعاد، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد 3، 2015، ص ص469-472.

- **مرحلة التهيئة المبدئية:** لضمان نجاح التمكين واستمراره يجب خلال هذه المرحلة تقييم إمكانيات وقدرات المنظمة لتبني التمكين حيث يتم تبني تحديد وتوفير الموارد الأساسية اللازمة وتتسم هذه المرحلة ب: صياغة وتطوير رؤية المنظمة: **الانفتاح وفرق العمل: النظام والتوجيه: الدعم والشعور بالأمان: القيادة الإدارية:**

1. **مرحلة التنفيذ:** لكي يمكن للمنظمة أن تنفذ برنامج تمكين العاملين تحتاج الى بذل مجهودات مكثفة لتدريب العاملين والمديرين، حيث ان التدريب يساعد العاملون من الاطلاع على مهامهم ونشاطاتهم وظيفتهم التي يقومون بها. كما اقترح Nichols برنامج تدريبي للمديرين من 3مراحل:
   - **المرحلة الأولى:** يتم تحليل القدرات الحالية ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم
   - **المرحلة الثانية:** المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر
   - **المرحلة الثالثة:** يتم تحقيق التمكين الكامل وبشكل نهائي.

كما نجد عبد الحميد المغربي اقترح ان يؤخذ بالنموذج الذي طوره Kur Lewis كمدخل لتغيير الافراد ومنهج مقترح للتمكين بمراحله الثلاثة المتسلسلة:

1- **مرحلة اذابة الجليد:** تتسم ب:
   - دراسة وتحليل الجوانب السلبية التي تترتب على عدم تمكين العاملين.
   - الإشارة للمفاهيم التي يعتمدها الرؤساء نحو السلطة والاوامر والتعليمات وبيئة العمل ذ

2 **مرحلة التمكين:** تبدأ هذه المرحلة عند بداية تطبيق العاملين لأسس وعوامل التمكين بتحويل مبادئه، وخطواته الى ممارسات عملية

3 **مرحلة إعادة التجمد:** تحدث عندما يتحقق العاملين الذين منحوا فرصة التمكين من أهمية، وقيمة التمكين وتتطلب دعم ومساندة الإدارة وبيئة العمل.

معيقات التمكين: أشارت العديد من الدراسات الى أن هناك معيقات عملية التمكين وتتمثل في:[1]

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ✓ عدم الرغبة في التغيير.
- ✓ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة.

[1] عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، 20014، ص 22.

- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات وانعدام الثقة الإدارية.
- ✓ ضعف نظام الحوافز والمكافآت.

المطلب الرابع: نماذج التمكين.

هناك العديد من نماذج التمكين ومتنوعة، كما أنه هناك صعوبة لحصرها والاختيار بينها نظرا لأهمية كل نموذج وعليه تم اختيار بعض من هذه النماذج ويتم عرضها فيما يلي:[1]

1- نموذج Conger and Kanung(1988):

تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين وعرفا التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على مواطن الضعف والعوامل المؤدية له والعمل على إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تقدم معلومات عن الفاعلية الذاتية ونظر الباحثان للتمكين من زاويتين هما:

- ❖ **الزاوية الأولى:** التمكين اتجاه اتصالي يدل ضمنيا على تفويض السلطة.
- ❖ **الزاوية الثانية:** التمكين اتجاه تحفيزي يدل ضمنيا على المشاركة في السلطة.

وحدد Conger and Kanung خمس مراحل لتطبيق التمكين وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيفها كالآتي:

- ✓ **عوامل تنظيمية:**(مناخ بيروقراطي، الضغوط التنافسية، المركزية العالية، ضعف نظام الاتصالات).
- ✓ **عناصر تصميم العمل:** (كغياب وضوح الدور، عدم واقعية الأهداف، غياب التدريب والدعم الفني، الروتين الشديد في العمل، ضعف التنوع في العمل).
- ✓ **عناصر أسلوب الاشراف:** (عدم وجود مكافآت، التسلط، السلبية، ضعف قيم التحفيز، عدم تشجيع الابداع).

[1] ايمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجيستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر-غزة، 2015، ص 22-23، 24-25.

المرحلة الثانية: اعتماد أساليب إدارية جديدة مثل أسلوب الإدارة بالمشاركة، الاثراء الوظيفي، ربط المكافآت والحوافز بالأداء، الهدف من استخدام هذه الاستراتيجيات ليس إزالة العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة بل تستخدم في تزويد العاملين بمعلومات عن فاعليتهم.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: شعور العاملين بالتمكين نتيجة تلقي معلومات عن فاعليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار العاملين لإنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف.

2- **نموذج Murrell and voget(1990):**

ركز هذا النموذج على أن استمرار أي منظمة يعتمد على مواردها البشرية ودافعيتهم للعمل، وأوضحا عاملان يؤثران على دافعية الافراد وهما:

- عوامل متعلقة بوظائف الإدارة وتتمثل في تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.
- عوامل متعلقة بالأفراد ومهارات الاتصال بين الإدارة والعمال وكذلك التطوير والتحسين المستمر لفرق العمل.

سيتم تقديم نماذج أخرى وعرضها في جدول:[1]

[1] فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص ص 47-48، 49-50-51.

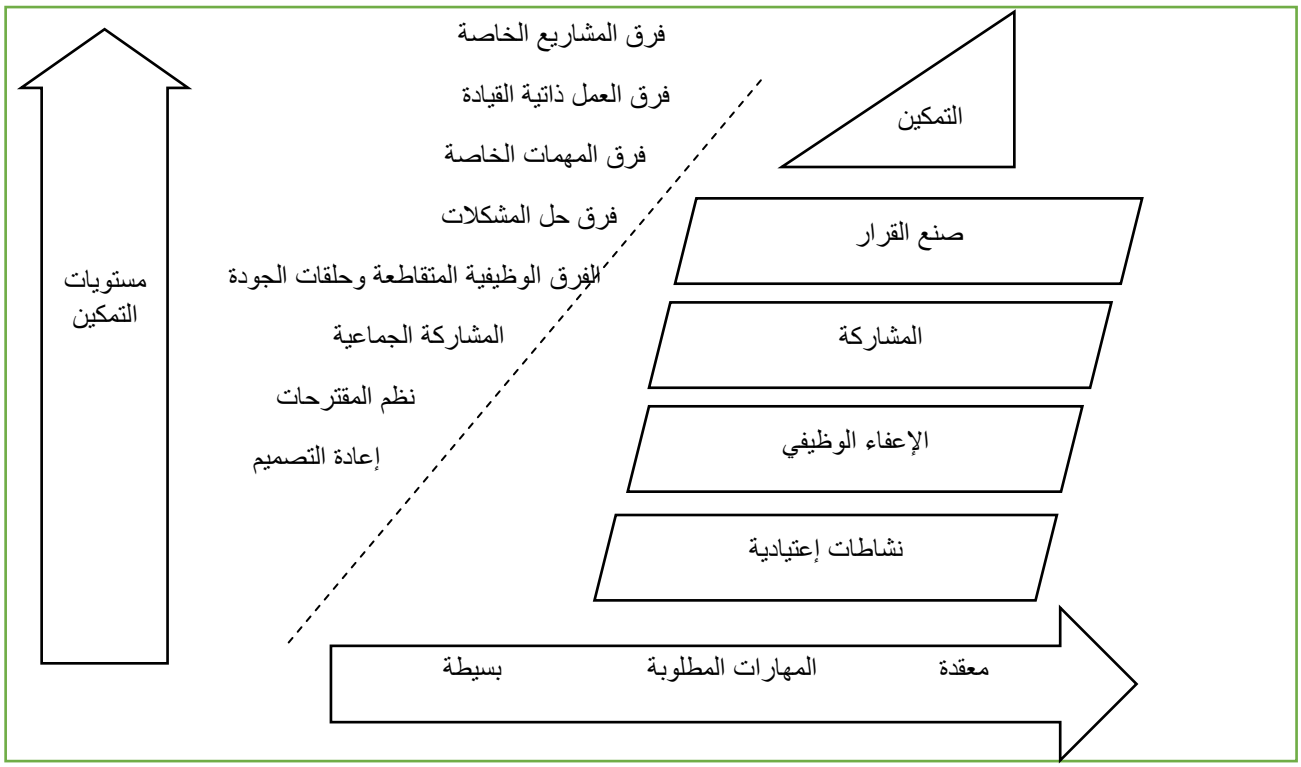
الجدول رقم(3): يظهر بعض نماذج التمكين

النموذج	مبادئه	مضمونه
Thomas vethouse(1990)	التمكين مكون ادراكي تزيد في التحفيز	تحديد أربع ابعاد نفسية للتمكين: -التأثير الحسي والادراكي الذي يعمل على احداث تغيير ويؤثر في عمل الاخرين. _الكفاءة والجدارة التي يشعر بها الفرد في أداء انشطته بمهارة عالية. -المعنى وهو شعور الفرد بقيمة عمله. -حرية الاختيار بين البدائل وطرق التنفيذ.
Spreitzer(1995)	-التمكين مفهوم نفسي يركز على توجهات الموظفين نحو التمكين. -تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري الذي يجلب القناعة للموظفين والإدارة.	تحديد نوعين من العوامل التي تساهم في تمكين العاملين: -عوامل خاصة بالفرد كتقديره لذاته. -عوامل خاصة بالوظيفة مثل مرونة التنظيم والحوافز، التزويد بالمعلومات، ما يؤدي الى اربع ابعاد للتمكين وهي: (معنى العمل، الجدارة، التأثير، وحرية الاختيار).
Tom peters(1999)	-العنصر الأول: اشراك العاملين في كل شيء (مشاركة العاملين) -العنصر الثاني: استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.	ينصح بتوفير هذه العوامل: -حسن الاستماع الى الافراد. -تقدير جهود الافراد والاحتفاء بهم. -الاهتمام بعملية استقطاب العاملين. -الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب. -توفير نظام أجور محفزة.
فاطمة الخاجة (2006)	يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم ودعم خبراتهم قامت بتقسيم عوامل المناخ التنظيمي الى قسمين: القسم الأول يضم العوامل التي لها تأثير إيجابيي على تمكين العاملين وتتمثل في: القيادة، التدريب، فرق العمل. اما القسم الثاني فيشمل العوامل ذات اقل تأثير وتتمثل في تقييم الأداء، الاتصال، الهيكل التنظيمي، والحوافز.	تمكين العاملين وفق هذا النموذج يتم التعبير عنه بالمعادلة التالية: تمكين العاملين= القيادة+ التدريب+ فرق العمل. يتحقق التمكين عبر ثلاث مراحل: -التمهيد لتقبل فكرة التمكين. تهيئة المناخ التنظيمي لعملية التمكين وتعديل وتكييف الثقافة التنظيمية لتتماشى مع عملية التمكين. -تطبيق وتنفيذ عملية التمكين وممارسة خططها.

المصدر (فوزية برسولي، 2018).

ومن بين النماذج المعتمدة في تمكين فرق العمل نموذج daft(2001) والذي ادرج استراتيجية التمكين في مراحل بدايتها من أدنى مستوى في التمكين والشكل التالي يوضح مراحل تطبيق التمكين حسب نموذج daft:

الشكل رقم (3): مراحل تطبيق التمكين حسب نموذج DAFT



المصدر فوزية برسولي(2018)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز للعاملين.

يختص هذا المبحث بدراسة أدبيات الأداء المتميز

مع دخول متغيرات العولمة واشتداد المنافسة العالمية لم يعد بالإمكان الاستمرار بنفس الطريقة السابقة في الأفكار والأعمال إنما يجب على المؤسسات عامة والاقتصادية خاصة بمختلف تخصصاتها ضرورة الاهتمام بالفرد والتنمية البشرية والاهتمام بالبحث العلمي فهي لم تعد مطالبة فقط بتحقيق الأداء إنما الوصول إلى التميز الذي هو غاية كل المؤسسات، حيث أصبح التميز توجه مهم للمؤسسات ولقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العاملين فقال جل شأنه : (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)[1]

كما حفز رب العزة والجلال على حسن أداء العمل إذ قال في كتابه الكريم (إنّا لا نضيع أجر من أحسن عملا)[2]

فديننا الحنيف يحفز على الإتقان في العمل ومنه الأداء المتميز، وقرن النبي صلى الله عليه وسلم مستوى الأداء بمحبة الله له، إذ قال (ان الله يحب إن عمل أحدكم عملا أن يتقنه) أخرجه أبو يعلى والطبراني، ومن هنا يعتبر التميز في الأداء سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة وقد اكتسب أهمية وانتشارا واسعا ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلب أول يتناول: مفهوم الأداء، مطلب ثاني: مفهوم الأداء المتميز ،مطلب ثالث يتناول أبعاد ومعايير الأداء المتميز وفي الأخير نتطرق في مطلب رابع للنماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

1-1- تعريف الأداء:

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالأداء وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ووجهات نظر الباحثين، ولهذا سنحاول إعطاء عدة تعريفات توضح مفهوم الأداء من الناحية اللغوية والاصطلاحية للمفهوم.

- **من الناحية اللغوية:** ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء نذكر منها:[3]

[1] سورة التوبة آية 105.

[2] سورة الكهف آية 80.

[3] إكرام شايب دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،الجزائر 2019 ص54 .55.

جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به "أدى الواجب".

وفي معجم الرائد عرف الأداء على أنه: إيصال الشيء وإتمامه وقضائه

ورد في المورد الثلاثي الأداء بمعنى: تأدية، إجراء، قيام بـ: تنفيذ إنفاذ، مصدر أدى.

وعليه يمكن القول أن التعاريف اللغوية تشير إلى معنى عام يدور أساسا حول مسألة القيام بأمر حسب الاستعمال اللغوي.

❖ **أما اصطلاحا:** قدم الباحثون عدّة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدّمه نيكولاس F W Nicholas والذي عرف الأداء PERFORMANCE أنه ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .[1]

الأداء هو نتيجة للأنشطة الممارسة (على سبيل المثال المنظمة) خلال فترة زمنية محدودة تركيزا على الإنتاجية وإرضاء العملاء والعمليات الداخلية. [2]

أما توماس جلبرت (THOMAS GILBERT)فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو إنتاج أو النتائج.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معها.

ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "، ويمكننا أن نميز بثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء .[3]

---

[1] خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،العدد1 ،2008،ص3 .

[2] RAZAN ASAMRA, Exploring the link between strategic human resource management system and performance in Jordanian public hospital, master thesis, middle east university, Jordan 2014 p8.

[3] رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر،2015 ص68.67.

1-2-مفهوم إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ بمشاركة بين الفرد العامل (المورد البشري) ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها المورد البشري ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة. [1]

ويمكن القول بأن إدارة الأداء هي "إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو لإدراك مشترك للأهداف، و إلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف"[2].

1-3-مكونات الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، وبشكل عام يتفق معظم الباحثون في ميدان التسيير على أن مكونات الأداء هي الفعالية والكفاءة:[3]

- ✓ **الفعالية:** هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المسام بالأهداف المسطرة، وعليه فإن الفعالية هي الأداة التي يمكننا من خلالها الحكم على مدى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تعرف الفعالية في مجال التسيير بدرجة بلوغ الأهداف أي النسبة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، وهو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة بين مفهومي النتائج المخططة والنتائج المحققة أو المنجزة بحيث:

الفعالية = Rm/Rp

حيث أن: Rm تمثل النتائج المحققة، Rp تمثل النتائج المخططة.

- ✓ **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

الكفاءة= النتائج المستخدمة \الموارد المستخدمة

---

[1] سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال. مناهج التميز التنافسي، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر،2015 ص4.

[2] غضبان ليلى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ،2018،ص30.

[3] طيبي محمد، رقيق هيثم، المقاولة من الباطن ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019، ص 17.

1-4-قياس الأداء:

إن وجود قياس لأداء المورد البشري بات ضرورة حتمية لما له من فوائد وخصال على العامل والمؤسسة على حد سواء .[1]

✓ **مفهوم قياس الأداء:**

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلا الكفاءة، والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم المسؤوليات، وإمكانات وظائف ذات مسؤولية أعلى.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

لقد تعرضنا فيما سبق لمفهوم الأداء، وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التميز فيه، فلقد حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال.

2-1-تعريف التميز:

✓ **لغة:** بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز فلغويا جاء في معجم لسان العرب: المَيْزُ، التميز، بين الأشياء، نقول مزت بعضه عن بعض فأنا أميزه ميزاً، أي عزلته وفرزته وكذلك ميّزته تمييزا فانْماز

ابن سيده: ماز الشيئ ميْزا أو ميزه ومَيّزه: فصل بعضه عن بعض .[2]

فمفهوم التميز أو ما يسمى بال"EXCELLENCE"في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia "والتي تعني ترجمته إلى الانجليزية "braver,mightter Best," أي افضل الاحوال، شجاعة وأكثر هولا، كما يعرف قاموس " MACMILLAN" Excellence بأنه الجودة للتفرد والامتياز. أما الصفة للتميز هي ممتاز Excellent.وتعني جيد بدرجة عالية جدا.

[1] القري الربيع، شريد الصادق، دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة المسيلة ،2017 ص8.

[2] www.almaany.com

- ✓ **اصطلاحا:** نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.

ويشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على انجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. [1]

ويرى **كينغ** أن التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف ،وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبون وأصحاب المصلحة بالمنظمة.[2]

وعرف مكتب التربية الأمريكي الفرد المتميز عام 1972 الأفراد المتميزون بأنهم الأفراد المؤهلون بدرجة عالية من الأداء ،وفي تعريف آخر عرف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أو أكثر.[3]

فالمقصود بالتميز هو:

مفهوم يخص الممارسات الإدارية حيث يسعى للوصول إلى درجة عالية من التفوق والتفرد مقارنة بمن ينتمي إليهم في اكتشاف الجديد من المواهب والمهارات وحتى الطموحات لمواكبة التغيرات والقوى التنافسية والارتقاء نحو الأعلى.

2-2-تعريف الأداء المتميز:

يشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أول الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح

---

[2] غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير،2019 ص97.

[2] نيفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة،2016ص17.

[3] شيخة الدوسري: التميز والمعلم المتميزwww.altamauz33.blogspot.com

الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر ، كما يرى **دنجل** (Dingle)أن الأداء المتميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهتم الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.[1]

أما يوسف فقد عرف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها، ويشير هذا المفهوم إلى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى.

في حين بين (Armstrong)الأداء المتميز هو الإجراءات المتمثلة بعمليات التحفيز واحتواء العاملين.[2]

وينظر علي عبد الله على أن التميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها، وبالتالي الأداء المتميز يعني الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما كانت صفته وأيضا: هو مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المنتمون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم. [3]

ويمكن إعطاء التعريف الإجرائي للأداء المتميز، بأنه: أعلى درجة من الدرجات (مستوى من المستويات) يصل إليها أداء الفرد وينفرد بها من خلال مهاراته وخبراته المتراكمة وقدراته مما يعكس مستوى أدائه على نجاح المنظمة وتفردها على منافسيها.

وعلى هذا تبرز إلينا أهم الخصائص التي يتصف بها الأداء المتميز:

- الأداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر.
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع.

وتكمن أهمية الأداء المتميز في:

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر اللي تحتاج إلى الدعم والتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام المنظمة.

---

[1] روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5،الجزائر،2016 ص41.

[2] علاء فرحان،طالب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والإقتصاد،المجلد2،العدد 8 ص187.

[3] بيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 17,2017 ص179.

- خلق بنية تدع وتحافظ على التحسين المستمر.
- أهدف الأداء المتميز ودوافعه.

2-3- أهداف الأداء المتميز :[1]

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتحسين العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسن نوعية المخرجات.

2-4- العوامل الدافعة لتحيق الأداء المتميز:

امتدت التغييرات لتشمل هيكلة المنظمة فبدأت هياكل المنظمات بالتسطح وقد بدأ أيضا ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال فتسعى المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد بسبب الرغبة في التميز، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة.[2]

ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة بما يلي:[3]

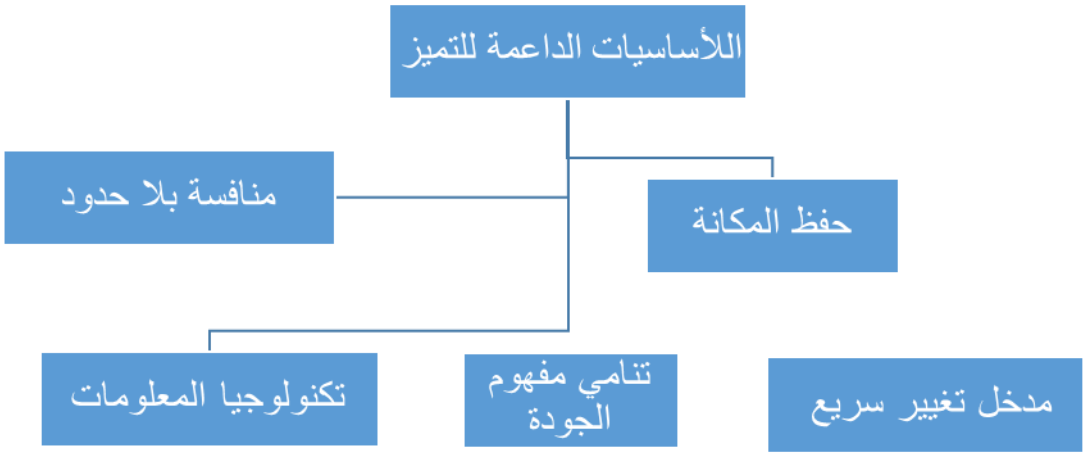
- معدلات التغير السريع:
- منافسة بلا حدود:
- تنامي الشعور بالجودة:
- تكنولوجيا المعلومات:

[1] آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 38، 2016، ص276.

[2] حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الكلية التقنية الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد34، 2013 ص179.

[3] قسمة صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد23 ،2017 ص 158.157.

الشكل رقم (4): دوافع الأداء المتميز



المصدر: «عادل زيد "الأدء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات القاهرة مصر 2003 صفحة 6.

من خلال الشكل السابق يتيح لنا أن للتميز خمسة دعائم أساسية تكمل بعضها البعض يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغيير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنلوجي بتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء والذي هو سبب أساسي في وجود منتج او خدمة متميزة وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق.

2-5- متطلبات الأداء:

من خلال المعلومات السابقة يتضح لنا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية:[1]

أولا: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجه الرئيسية للمنظمة ونظريتها المستقبلية

ثانيا: هياكل التنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف معا المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

ثالثا: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظومة.

[1] مصطفى بوشيبة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة و التنظيم الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص10.

رابعا: نظام متطور لتأكد من الجودة الشاملة بتحديد آليات تحليا العمليات وأساس تحديد مواصفات الجودة ومعدلات السماح وضبط الجودة ومخل تصحيح انحرافات الجودة.

خامسا: نظام معلومات متكامل ينظم آليات صد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

سادسا: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين قواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين موارد بشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأساس تعويض العملين وقف نتائج الأداء.

سابعا: نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديدي الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأساس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقاعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات والنتائج.

ثامنا: نظام متكامل لتقييم أداء فردي وجماعي وفريق العمل وأداء مؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بقياس الى الأهداف ومعايير والأداء المفرد.

تاسعا: قيادة فعالة تتولى وضع الأساس والمعايير وتوفر المقومات التنفيذية السلمية لخطط وبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المتميز

3-1-أبعاد الأداء المتميز:

يعد الأداء المتميز هدف جميع المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على عملائها ولكي لتصل إلى مبتغاها لابد ان توفر الجو الملائم من خلال ابعاد الأداء المتميز:[1]

- **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المبدأ على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات.
- **المبادرة والإبداع:** مدى مبادرة الموظف على تقديم أفكار واقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل مميزة تساهم في تطوير الأداء.

[1] غانم هاجرة، مرجع سابق، ص 149.148.147.

- **التعاون والالتزام الوظيفي:** يتمثل في درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة /المتعاملين الداخلين ومدى إيجابية في التعامل والتعاون معهم كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف م خلال إلزامه بأنظمة المؤسسة واحترامه لها.
- **المشاركة وتحمل المسؤولية:** يتضمن هذا المبدأ كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب التواصل بين الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وبما يحقق استراتيجيات وأهداف لمؤسسة.
- **التعلم والتحسين المستمر:** هو أسلوب من الأساليب والوسائل المختلفة المستخدمة لتعزيز مهارات العاملين بمختلف أنواعها ويركز هذا المبدأ بدوره على مدى رغبة وقدرة الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة.
- **تقييم الأداء والتقدير:** يتضمن كيفية قيام المؤسسة بإيجاد نظام متكامل لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية للاستفادة من مخرجاته في تطوير وتحسين أدائهم ووجود آليات لتقديرهم ومكافأتهم بما يساهم في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية وتعظيم الأداء.
- **تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية:** ويتضمن هذا المبدأ على كيفية قيام المؤسسة بتبني وتطبيق استراتيجيات وسياسات تساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية ومعارفهم بما يشمل التدريب والتعليم المستمر ويساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

3-2-معايير الاداء:

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:[1]

- ✓ **الجودة:** كيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان.
- ✓ **الكمية:** يقصد بالكمية العمل المنجز
- ✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من المواد الغير القابلة للتجديد أو التعويض
- ✓ **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العامل والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها

[1] رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015 ص72.

المطلب الرابع: بعض نماذج التميز في العالم:

يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق الأداء المتميز من خلال نماذج التميز فنماذج التميز عبارة عن مجموعة من المعايير بأوزان محددة وفق أسس علمية، لذلك عملت الكثير من دول العالم على إنشاء هذه الجوائز لتحقيق طموحها وفق ما يتأقلم مع ثقافتها وامكانيتها ومبادرتها ومن أهم النماذج:

4-1-النماذج العالمية الأجنبية:

✓ **نموذج ديمنغ:** الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماط التميز وأنشأه اليابان في 1951حيث اتبعت اليابان استراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية بغية جذبها للاستثمار فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الإدارة الأمريكيين إلى اليابان الذين لم يجدوا اهتماما بأفكارهم في أمريكا ليجدوا اعتناقا كليا لها في أوساط اليابانيين ومن أشهرهم إدوارد ديمنغ وزميله جوزيف جودان.[1]

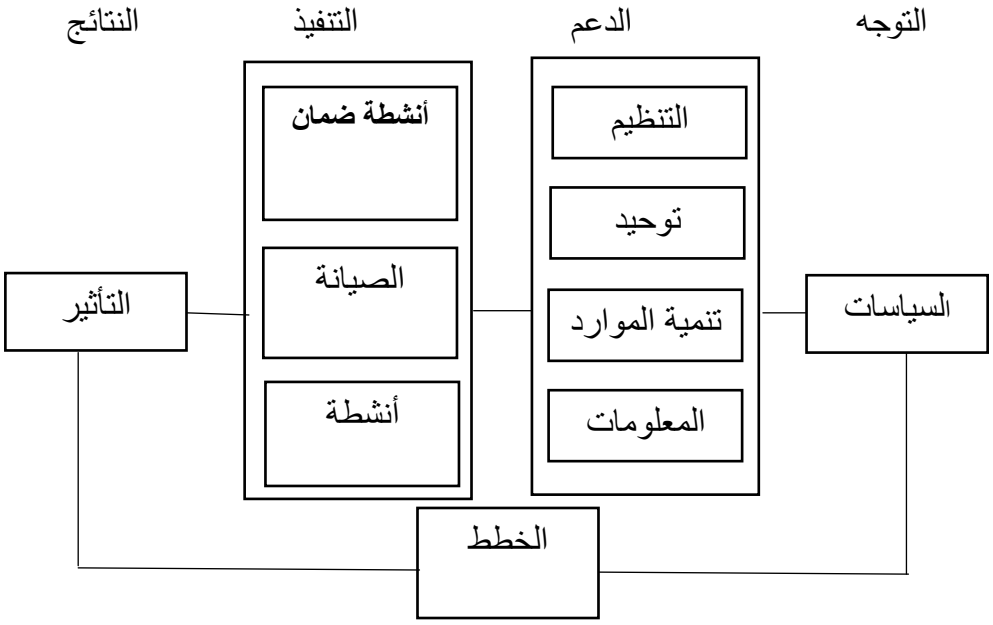
وتعتمد آلية عمل النموذج على النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى اربع مجموعات رئيسة هي :

- **التوجه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
- **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.
- **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة ومراقبة وصيانة الأنشطة وأنشطة التحسين.
- **النتائج:** والتي تقاس من خلال معيار التأثير وبناء عليه وضع الخطط المستقبلة ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة وتتضح تلك النقاط في الشكل الموالي:

✓ **نموذج ديمنغ:**

[1] ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2016 ص112.113.

الشكل رقم (5): نموذج ديمينغ



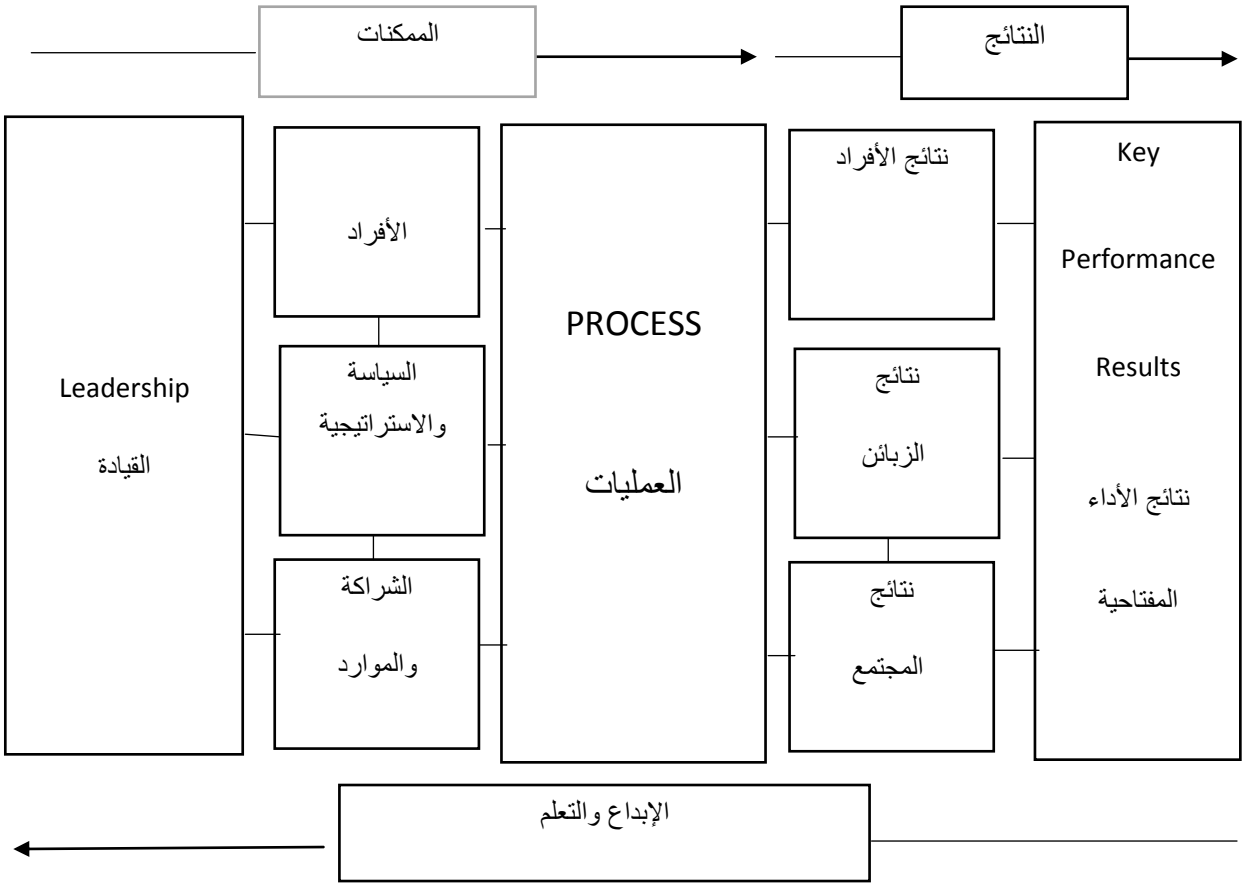
Source: 1- Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p 201.

✓ **النموذج الأوروبي للجودة (جائزة المؤسسة الأوربية للعودة):**[1]

تأسست المؤسسة الأوروبية للأداة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لا يجاد والمحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها وفي بداية عام 2000 أصبح عدد أعضاءها 800عضو من معظم الدول الأوروبية

[1] فيروز زروخي، الأخضر القليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص 177.176.

الشكل رقم (6): النموذج الأوروبي للتميز



المصدر : المؤسسة الأوربية للجودة :Efq m 2013

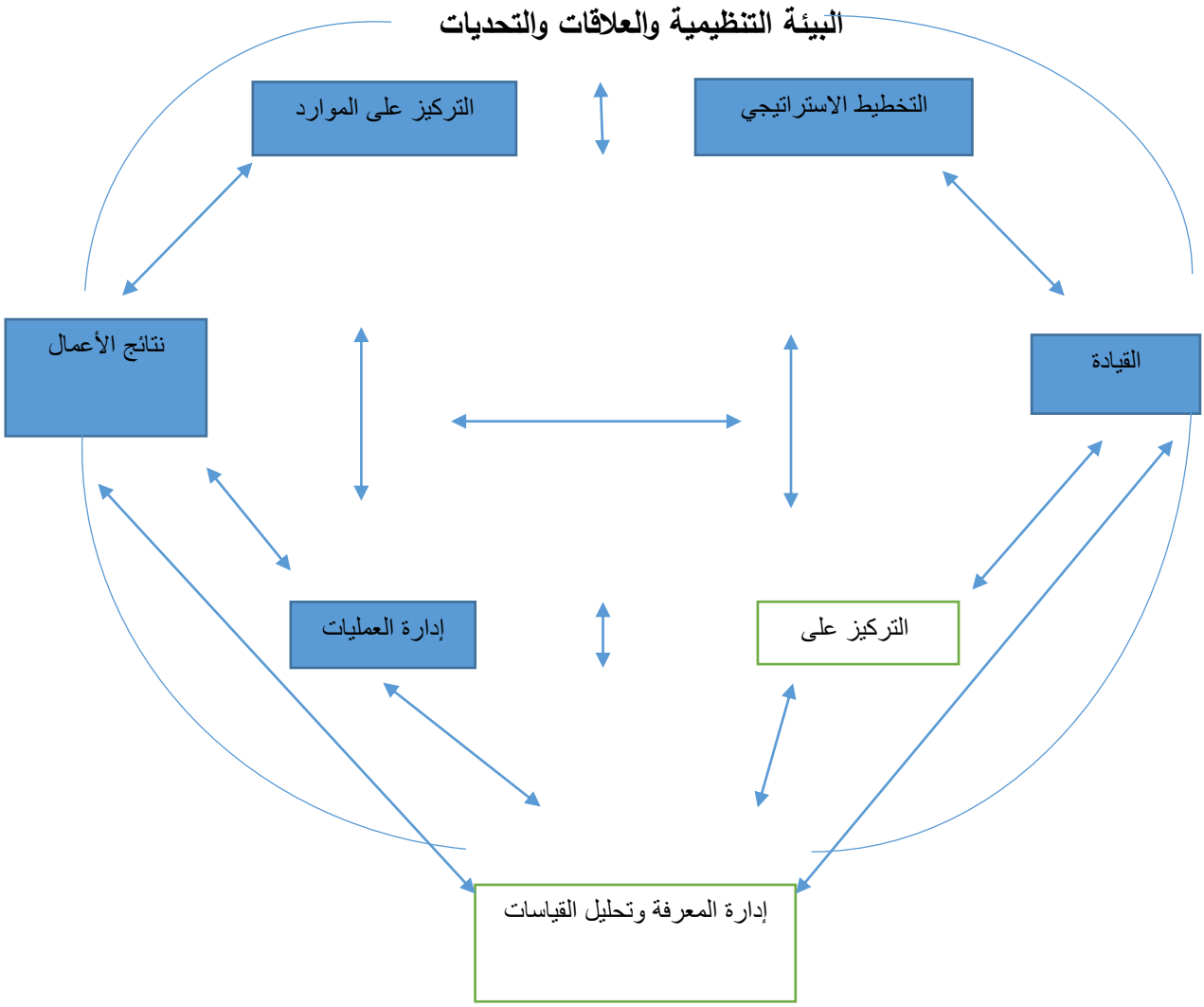
www.efqm.org,the efqm excellence model innovation efqm publication, 2010.

-نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي :[1]

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج في1987، ويستمد أفكاره من نموذج ديمنغ الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء

[1] أحلام سراي، مرجع سابق، ص118.117.116.115.

الشكل رقم (7): نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي



Source: Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010, p 06

✓ **نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز:**

يعد برنامج دبي للداء الحكومي التميز أحد اهم المبادرات الحكومية التي تم اطلاقها مع بداية النهضة الشاملة بإمارة دبي. يتميز النموذج منذ انطلاقه بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية والفنية بين جهات وأفراد مصنفين بحسب ما قدموه من إنجازات حكومية وهوا ما يزيد من تكافؤ الفرص

بين جميع الموظفين للظفر بالمراكز الأولى ضمن فئات البرنامج المختلفة التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج كما يهدف إلى:[1]

- –تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.
- –دعم برنامج التنمية والتطوير في الدوائر والجهات الحكومية تحسين الإنتاجية وزادة الكفاءة بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمت جيدة وعالية المستوى.
- –نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطورا فب القطاع الحكومي.

[1] دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي ،حكومة دبي، اصدار1.4تاريخ 2014.2.11، ص11.

المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

في إطار البحث والسعي لبناء هذه الدراسة تم العثور والتعرف على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت وتطرقت الى محاور الدراسة (التمكين الإداري، الأداء المتميز للعاملين) حيث ستقوم الباحثتان بعرض وتحليل لبعض الدراسات:

1-1 الدراسات السابقة حول التمكين الإداري:

الجدول رقم (4): الدراسات السابقة للتمكين الإداري

دراسة صفاء جواد عبد الحسين (2012)	**أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم التقني.**
نوع الدراسة	دراسة اعتمدت على تصميم استبانة مكونة من 38 سؤال وزعت على عينة مكونة من 100مفردة في معاهد هيئة التعلم التقني ببغداد.
الهدف من الدراسة	-هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم وأهمية ومكونات التمكين الإداري والتعريف بمفهوم الرضا الوظيفي. -تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأبعاده والرضا الوظيفي، مع التعرف على أثر التمكين الإداري للعاملين في هيئة التعلم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي.
أهم الاستنتاجات	-وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين ابعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، التعلم والتدريب، الدافعية، الاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي.
أهم التوصيات	-العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل ممارسة التمكين الإداري. -نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والامن الوظيفي. منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل مع التأكيد على أهمية التعلم والتدريب ومنحهم حرية واسعة لممارسة الاعمال.
دراسة عالية جواد محمد علي (2013)	**أثر التمكين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)**
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية حيث تم اختيار عينة عشوائية من 40عامل في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد).
الهدف من الدراسة	-تسليط الضوء على مفهوم التمكين وعلاقته بالتطوير التنظيمي. -التحقق من صدق العلاقة الارتباطية والاثر بين أبعاد التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي. -تقديم مقترحات وتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص تمكين العاملين لتحقيق التطور.
أهم الاستنتاجات	-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في

	المنظمة. -وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي. -تخوف الكثير من الإدارات في المنظمة من تبني استراتيجية التمكين.
أهم التوصيات	-اعتماد الشفافية من قبل الإدارات العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لكافة العاملين. -على الإدارة الاهتمام باشراك العاملين في اتخاذ القرار.
دراسة عبد المعطي البحيصي (2014)	**دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة).**
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية أجريت على عينة عشوائية مكونة من 26 عضو من أعضاء الكليات التقنية بقطاع غزة.
الهدف من الدراسة	الكشف عن دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محفظات قطاع غزة والتي تهدف للتعرف على دور الثقافة التنظيمية وتفويض العاملين والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض وفرق العمل والتميز في الكليات التقنية بقطاع غزة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي.
أهم التوصيات	-العمل على توفير عدالة بين الموظفين في معاملاتهم. -العمل على اتخاذ القرارات في داخل الكليات. -زيادة مشاركة العاملين بالمعلومات في الوقت المناسب مع زيادة تحفيزهم. -زيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات.

دراسة مجيدي طارق (2016)	**التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.**
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية أجريت على عينة مكونة من 35 فرد موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
الهدف من الدراسة	-التعرف على مفاهيم التمكين وعملية اتخاذ القرار. -التعرف على دور مشاركة المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار. -التعرف على دور تدريب العاملين في تحسين اتخاذ القرار. -التعرف على دور التحفيز في عملية اتخاذ القرار.
أهم الاستنتاجات	-يرى موظفو مديرية الشباب والرياضة أن لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية اتخاذ القرار. -يرى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة ان الاتصالات الفعالة لها دور في تحسين

	عملية اتخاذ القرار. -لتدريب العاملين دور في تحسين عملية اتخاذ القرار حسب موظفي مديرية الشباب والرياضة، -لتحفيز العاملين دور في تحسين عملية اتخاذ القرار.
أهم التوصيات	-تهيئة المناخ الملائم لتطبيق أساليب التمكين ومداخله. -تحفيز الإداريين للتمكين من اتخاذ القرارات الرشيدة بالحوافز المادية والمعنوية. -تصميم قاعدة بيانات مستمرة لتزويد الموظفين بالمديرية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار. -تنمية الكوادر البشرية وتدريبها وتوفير وسائل الاتصال الحديثة داخل المديرية.
دراسة إيمان عمر العبد طموس (2015)	**التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة.**
نوع الدراسة	طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) وتم جمع (335) استبانة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
الهدف من الدراسة	التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم.
أهم الاستنتاجات	-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي. -وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي. -هناك درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي. -إدراك العاملين لمسؤولياتهم تجاه الهيئة التي يعملون بها. -وجود قصور بالغ في نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة.
أهم التوصيات	-ضرورة ربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية الهيئات المحلية مع توضيحه للعاملين من أجل تحسين أداء الهيئات. -ربط نظام الحوافز بنتائج التقييم السنوي للأداء ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة. -إتاحة فرصة للعاملين للتعبير عن طاقاتهم ورغباتهم الكامنة وتشجيع روح المبادرة. -تعزيز الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات العاملين.
دراسة فوزية برسولي(2018)	**أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة).**
نوع الدراسة	دراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والقيام بتوزيع استبانة، أداة الدراسة عينة عنقودية من العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، تم استهداف عينة طبقية

	عشوائية تمثل (28%) وتم توزيع 300استمارة استبانة.
الهدف من الدراسة	-محاولة الكشف عن أثر التمكين الهيكلي والنفسي في الأداء البشري لدى العاملين. -محاولة معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلي السائد في مديرية الحماية المدنية ومعرفة مستوى الأداء. -محاولة دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين الهيكلي والأداء البشري.
أهم الاستنتاجات	-جميع أبعاد التمكين النفسي ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري لدى العاملين كما أن أهم محددات الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات التمكين النفسي. -جميع أبعاد التمكين الهيكلي ذات علاقة ارتباطية طردية مع الأداء البشري. -كلا من التمكين الهيكلي والنفسي تعتبران متغيرين مهمين في تحديد وتفسير الأداء البشري لدى العاملين.
أهم التوصيات	-من الضروري أن تسعى مديرية الحماية المدنية لولاية باتنة الى منح العاملين حرية واستقلالية أكبر في أداء الاعمال بالطريقة التي يرغبون فيها ومحاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. -على مديرية الحماية المدنية أن تبني نظام فعال للتفويض وتعزيز المشاركة بالأخص في عملية صنع واتخاذ القرار. -يجب علة مديرية الحماية المدنية أن تعيد النظر في طريقة توزيع الحوافز المادية والمنح على العمال.

1-2الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المتميز للعاملين:

الجدول رقم (5): الدراسات السابقة للأداء المتميز للعاملين

دراسة روابحية عيسى وكورتل فريد (2016)	دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
نوع الدراسة	تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 125 عامل واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
الهدف من الدراسة	التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي LEAو IDC
أهم الاستنتاجات	-توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة غير كافية لتحقيق الأداء المتميز. -مستوى أداء العاملين في ميدان الدراسة متوسط. وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز.
أهم التوصيات	-إعطاء أهمية أكثر للثقافة التنظيمية والعمل على بناء ثقافة ملائمة وداعمة لتحقيق

	الأداء المتميز للعاملين. -تعديل نظام المكافآت الحالي وتشجيع النسبة المحفزة للتعلم -تنمية العلاقات بين الإدارة والعالمين.
دراسة الهاشمي بن واضح، بيصار عبد المطلب (2018)	أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.
نوع الدراسة	طبقت هذه الدراسة على 53 عاملا إداريا على مستوى خمس مؤسسات ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
الهدف من الدراسة	محاولة ابراز أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.
أهم الاستنتاجات	-هناك اهتمام برأس المال الهيكلي وكذا الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة. -هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و بين تحقيق الأداء المتميز.
أهم التوصيات	-الاهتمام بالأفكار المبدعة والخلاقة وبراءات الاختراع المقدمة من أفراد المنظمة. -زيادة الإنفاق على برامج البحث والتطوير وتأهيل الكوادر الفنية والهندسية. -زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الهيكلي .
دراسة عزوز شعيب ، عمران أحمد حكيم (2020)	مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
نوع الدراسة	دراسة وصفية طبقت على عينة عشوائية تتكون من 40 موظف وإداري.
الهدف من الدراسة	محاولة التعرف على مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.
أهم الاستنتاجات	-الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين. -أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين.
أهم التوصيات	-استمرارية البحث والدراسة في مجالات إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق الأداء المتميز والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه للحصول على الأداء المتميز. -ضرورة السهر على الوصول إلى الأداء المتميز للعمال لتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية (أوجه الاختلاف وأوجه التشابه، الاستفادة):

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

2-1-أوجه الاختلاف:

التمكين الإداري:

دراسة صفاء جواد عبد الحسين، (2012) مجال تطبيقها كان على مستوى هيئة التعلم التقني، إضافة أنه تناول أثر لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين واعتماده على 4ابعاد للتمكين الإداري تختلف معنا في بعد الدافعية اختلاف الحدود الزمانية والمكانية للدراسة حيث كانت الدراسة سنة 2012 ببغداد، عكس دراستنا التي تناولت دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين والتي كانت في ولاية المسيلة بمؤسسة ONAB ، أما دراسة عالية جواد محمد علي، (2013) فيظهر الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة كانت في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، وكذا تناولهم التطوير التنظيمي بدل الأداء المتميز للعاملين واختلافهم معنا في أبعاد التمكين الإداري من خلال اعتمادهم على 3ابعاد في حين أننا اعتمدنا على 6ابعاد ويختلفون معنا في بعد امتلاك المعرفة.

في حين نجد أن عبد المعطي البحيصي، (2014) ركز على التميز المؤسسي

ودراسته كانت على مستوى الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة واختلافه معنا في أبعاد التمكين وهما بعد المعرفة والمهارات وبعد القوة، كما هدفت دراسته للكشف عن دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، أما مجيدي طارق، (2016) اهتمت دراسته بإسقاط أبعاد تمكين الإداري على تحسين عملية اتخاذ القرار واعتماده على أربع أبعاد التمكين الإداري. محل دراسته الميدانية كان بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. بالنسبة لدراسة ايمان عمر العبد طموس، (2015) اختلفت معنا في المتغير التابع حيث هدفت دراستها للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى في قطاع غزة وكذلك توضيح العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين. في حين لاحظنا أن دراسة فوزية برسولي، (2018) كانت دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة وقامت باستهداف عينة طبقية عشوائية حيث وزعت 300 استبانة، وحاولت الكشف عن أثر التمكين الهيكلي والنفسي في الأداء البشري.

الأداء المتميز:

دراسة روابحية عيسى وكورتل فريد (2016)،كان ميدان الدراسة في مؤسستين اقتصاديتين ،حيث قاما بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز للعاملين ،وتختلف الدراسة مع دراستنا في أننا تطرقنا لجوانب عديدة تخص المتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين).

دراسة الهاشمي بن واضح، بيصار عبد المطلب(2018)ركزت على الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية وتميزت دراسته بالاعتماد على 5 مؤسسات اقتصادية، وكان الاختلاف بتركيزه على رأس المال الهيكلي.

دراسة معزوز شعيب، عمران أحمد حكيم (2020) دراسته اهتمت بمساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية. ميدان الدراسة في مؤسسة رياضية عكس دراستنا التي كانت في مؤسسة اقتصادية.

2-2- أوجه التشابه:

التمكين الإداري:

تشابهت دراسة صفاء جواد عبد الحسين 2012 ودراسة عالية جواد محمد علي 2013، ودراسة عبد المعطي البحيصي 2014، ودراسة مجيدي طارق 2016، ودراسة ايمان عمر العبد طموس 2016 فإنهم عالجوا المتغير المستقل التمكين الإداري.

هناك تشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا من حيث أبعاد التمكين وكذلك من حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة فوزية برسولي 2018، فكانت دراسة مرجعية بالنسبة لدارستنا.

الأداء المتميز للعاملين:

تشابهت الدراسات السابقة للأداء المتميز مع دراستنا في المتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين+)، ومن حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

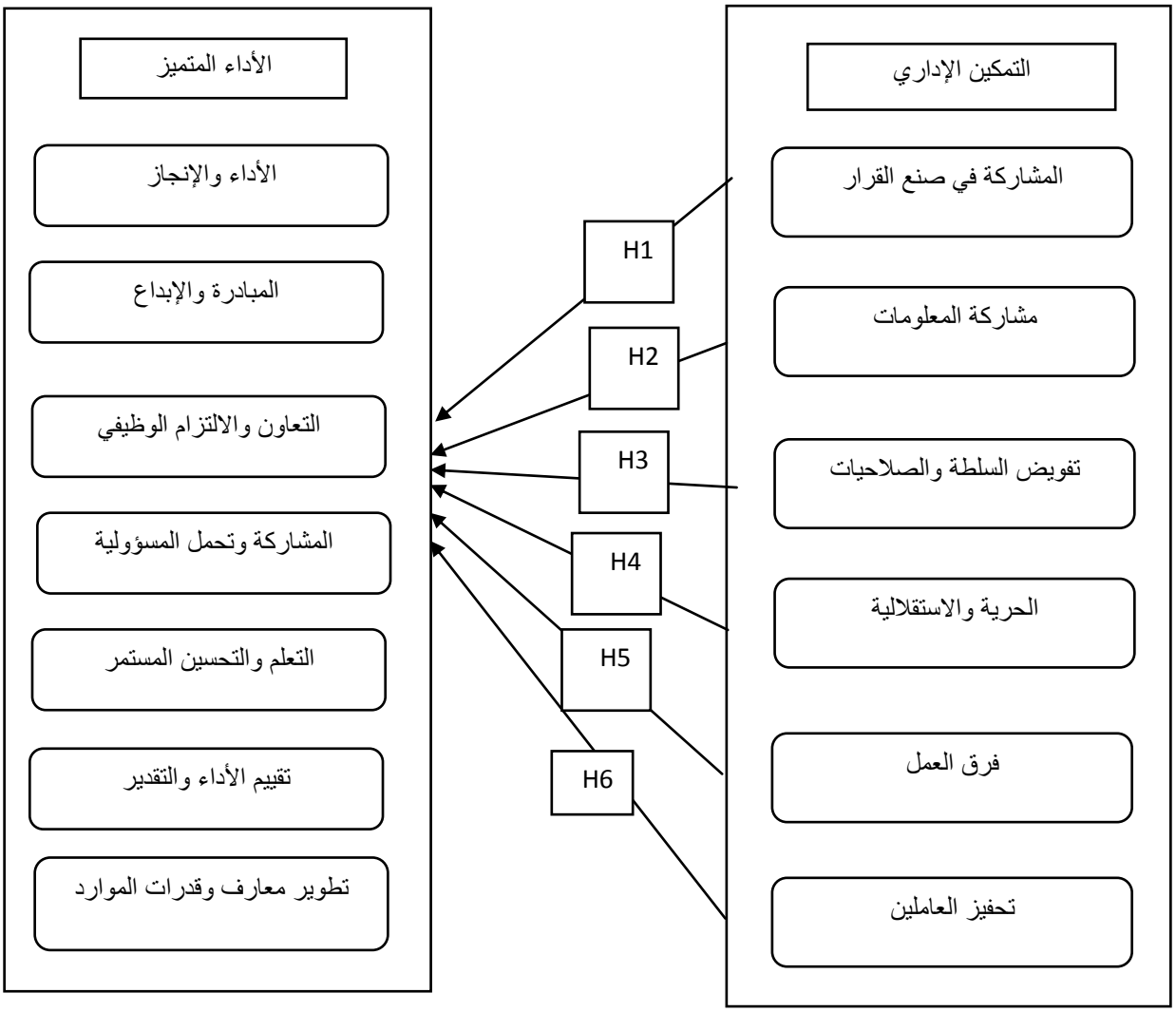
2-3- أوجه الاستفادة:

تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة الى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا على حدى في جميع الدراسات.

المطلب الثالث: تحديد نموذج الدراسة. من خلال الدراسات السابقة يتم تقسيم التمكين الإداري الى 6 ابعاد والأداء المتميز الى 4 ابعاد ومنه يكون نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): يوضح نموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المصدر: من إعداد الباحثتين

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا ان مفهوم التمكين الإداري من أهم المواضيع الحديثة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأن التمكين الإداري هو العملية التي يقوم بها المديرين من خلال مساعدة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتطوير أنفسهم. كما يعتبر تطبيق التمكين الإداري من الدوافع الأساسية لحصول المؤسسات على أداء متميز للعاملين وتحقيق اهداف المؤسسة.

إن محتوى هذا الفصل قد حاول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض لنبحث في مدى تحقيق هذه العلاقة والاثر، وقد تم تلخيص الجانب النظري ككل في نموذج دراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن ما تم تناوله سابقا يعتبر خلاصة ما تم التوصل اليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في ادبيات إدارة الاعمال لكنه ليس كافيا اذ لابد من اسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الجزائرية، وقد تم اختيار الديوان الجهوي لتربية الدواجن الوسط– وحدة تغذية الانعام المسيلة مجمع (ONAB).

يتضمن هذا الفصل أهم نتائج بحثنا، كما يغطي ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنقوم بعرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة، فيما يخص المبحث الثاني، قمنا بتقديم التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، أما المبحث الثالث سنختبر الفرضيات وفي الأخير مناقشتها.

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم عرض ميدان الدراسة باختيار عينة عشوائية واستخدام الأدوات في تحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض ميدان الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى عرض البطاقة التقنية للوحدة ثم معرفة الهيكل التي تتكون منه وشرحه وطاقمها البشري.

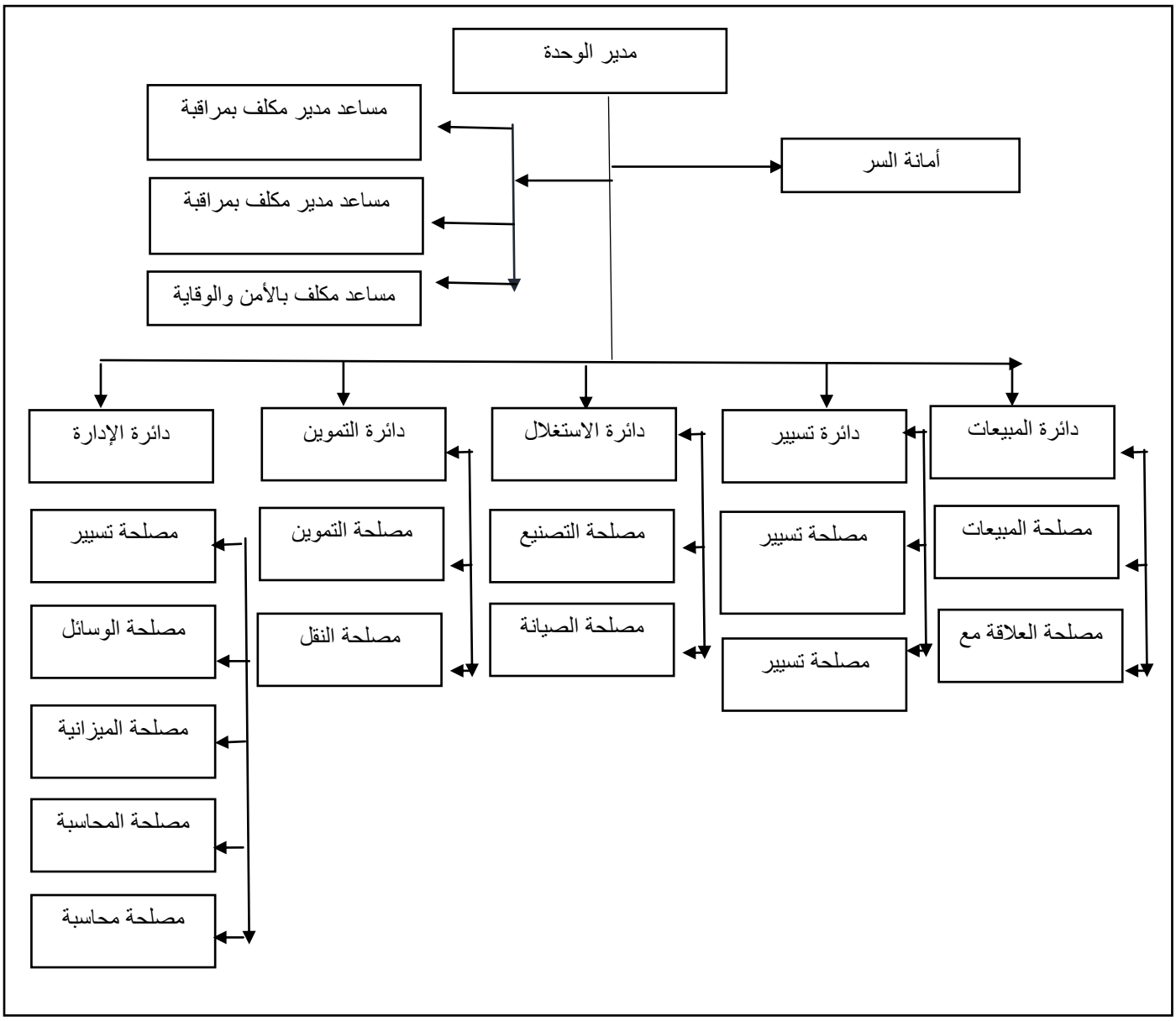
1-1-بطاقة تقنية لوحدة المسيلة:

- **الموقع الجغرافي للوحدة:** تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 4 هكتارات تابعة لمجمع تربية الدواجن للوسط مختصة في انتاج أغذية الانعام بشتى أنواعها (الدواجن، الأغنام، الابقار...).
- **تاريخ البدء في الإنتاج:** انطلق المشروع في مارس 1983 وتم الاستلام النهائي في 25 جوان 1985 اما البدء في الإنتاج فكان في جويلية 1985
- **القدرة الإنتاجية:** يقدر الإنتاج النظري للوحدة ب 15طن في الساعة كما تتوفر الوحدة على الة ضغط خاصة بإنتاج الأغذية المحببة او المفتتة. وهذا من اجل تحسين نوعية المنتوج والحفاظ على محتوياته من العناصر الغذائية
- **سعة التخزين:** تقدر سعة التخزين الإجمالي من المواد الأولية ب 9100 طن مقسمة كما يلي:
  - 14 صهريج لتخزين المواد الأولية لمخلفات الطحين (النخالية+ الصويا) بسعة 250 طن للصهريج الواحد أي 3500 طن في المجموع.
  - 14 صهريج لتخزين الحبوب (الذرى+ الشعير) بسعة 400 طن للصهريج الواحد أي 5600 طن في المجموع.
  - قدرة تخزين المنتوج النهائي: 480 طن مقسمة على 24 خلية تخزين.
  - مستودع بمساحة 2500 متر مربع بقدرة تخزين تعادل 480 طن.
- **الطاقم البشري:** تقوم الوحدة بتشغيل 54 عاملا من بينها أربعة عمال عقود مؤقتة، و21 اطارا و29 عاملا.

أما نظام العمل فهو 8 ساعات يوميا (من 8 الى 16)، مع الراحة الأسبوعية (الجمعة والسبت).

1-2-الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم (9):يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



كيف تتم عملية الاتصال بين المصالح:

تتم الاتصالات بين الدوائر كتابيا بحيث توجد نماذج مطبوعة مخصصة لهذا الغرض ، فمثلا عندما ينفذ المخزون أو ينقص يقوم رئيس دائرة المخزونات بتوجيه طلب كتابي لدائرة التموين والنقل يتضمن اسم المادة والكمية المطلوبة. بعدها يقوم هذا الأخير أي دائرة التموين والنقل بتحرير سند طلب يتضمن كذلك اسم الجهة الموجه إليها واسم المادة والكمية المطلوبة، يقوم بإمضاء هذا السند رئيس دائرة

التموين والنقل وكذلك السيد مدير الوحدة ثم يرسل إلى الجهة المعنية عن طريق الفاكس أو عن طريق الموقع الإلكتروني (يرسل هذا الطلب إلى وحدات الميناء المكلفة بالاستيراد المتواجدة بـ: وهران . الجزائر العاصمة . بجاية . سكيكدة).

عند دخول المادة الأولية إلى الوحدة ،يقوم السيد مساعد المدير المكلف بمراقبة الجودة بمراقبة الشاحنات المحملة بهذه المادة ثم تمر على الميزان ثم يتم تفريغها في المكان المخصص لذلك بعدها يقوم المكلف بمراقبة النوعية والجودة بأخذ عينة إلى المخبر لعدد صلاحية هذه المادة أو عدم صلاحيتها ،من جهة أخرى تقوم دائرة التموين بتحرير وصل استقبال يوجه إلى دائرة المخزونات حيث تقوم هذه الأخيرة بتحرير وصل دخول توجه نسخة منها إلى دائرة الإدارة والمالية ونسخة إلى دائرة الاستغلال (الإنتاج) وكذلك نسخة إلى دائرة المبيعات .

تقوم دائرة المبيعات باستقبال الزبائن وتحرير طلب تصنيع مادة معينة حسب طلب الزبون، تقوم دائرة الاستغلال بتصنيع المادة حسب الطلب ليتم استلامها من طرف الزبون، تقوم دائرة المبيعات بتحرير وصل استلام منتج نهائي توجه نسخة منه إلى دائرة المخزونات وأخرى إلى دائرة الإدارة والمالية (مصلحة محاسبة المواد)

قبل هذا تقوم دائرة الاستغلال (الإنتاج) بتوجيه طلب داخلي إلى دائرة تسيير المخزونات لتموينها بالمواد اللازمة لتصنيع المنتج النهائي.

في نهاية الشهر تقوم كل دائرة بتحرير تقدير شهري يتضمن كمية المواد الأولية المستقبلة خلال الشهر وكمية المواد المصنعة (المنتوج النهائي) التي يتم بيعها، مع التنسيق بين جميع الدوائر لتكون النتائج كلها متطابقة.

كما أن المؤسسة تقوم بتقييم الافراد شهريا وفق نموذج مكافئة المردود الفردي، ويتضمن العناصر التالية ولكل عنصر نقاط وتصنيفات[1] احترام الأهداف، نوعية العمل، لتنظيم وروح المبادرة، المثابرة. كذلك نجد في كشف الراتب للفرد شيفرات خاصة ببرمجيات الحاسوب لتسهيل العمل ولكل صيغة شيفرة تسهل الانتقال اليها دون عناء وتعب [2]

[1] انظر ملحق رقم (3)

[2] انظر ملحق رقم (3)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في إطار منهجية الدراسة لابد من وضع منهجية علمية تتماشى مع طبيعة الموضوع ومن خلالها تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

1-2: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الديوان الجهوي لتربية الدواجن الوسط- وحدة تغذية الانعام المسيلة مجمع (ONAB)، الذين يبلغ عددهم الإجمالي 54 موظف مقسمين إلى 21 إطار و33 عامل من بينهم 4 عمال بعقود مؤقتة، وتم اختيار عينة بطريق عشوائية من السنة الجامعية 2021/2020.

2-2: عينة الدراسة

قمنا باختيار عينة عشوائية لموظفي وحدة تغذية الانعام بالمسيلة، حيث تم توزيع (45) استبانة على عينة الدراسة، والتي تمثلت في مجموعة من الموظفين في الوحدة، وتم استرجاع (35) استبانة وذلك تصبح حجم العينة من المجتمع الأصلي هي (70%)، علما أن عملية التوزيع واسترجاع الاستبيان استغرقت أسبوعا واحدا (من 3ماي إلى 10ماي 2021).

الجدول رقم(6):يوضح توزيع الاستبيان واسترجاعه

	الاستبيان الموزعة	المسترجعة	الصالحة للتحليل
العدد	45	35	35
النسبة	70	70	70

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3-2: خصائص العينة

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

الجدول رقم (7):يمثل خصائص العينة المدروسة

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة
السن	25-34	13	%37,1
	35-44	11	%31,4
	45-54	11	%31,4
المستوى التعليمي	جامعي	10	%28.6
	تكوين متخصص	5	%14.3
	ثانوي	5	%14.3

	أقل من الثانوي	15	%42.9
المسمى الوظيفي	رئيس دائرة	8	%22.9
	رئيس مصلحة	10	%28.6
	رئيس فرع	4	%11.4
	عامل	13	%37.1
سنوات الخبرة	أقل من5	2	%5,7
	من5-10	10	%28.6
	من 11-16	11	%31,4
	أكثر من 17	12	%34,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

السن: ان اغلب أفراد العينة هم فئة العمرية 25 -34 سنة وذلك بنسبة 37,1%أما الفئة العمرية 35-44سنة و45-54كانت نفس النسبة (31,4%)، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب في وحدة تغذية الانعام المسيلة.

المستوى التعليمي: يتضح أن نسبة الموظفين ذو المستوى أقل من الثانوي (42.9%) هي أكبر نسبة، تليها نسبة الموظفين ذو المستوى الجامعي بنسبة تساوي (28.6 %) وثم التكوين المتخصص والثانوي بنفس النسبة (14,3%) يعود السبب في ذلك أن المؤسسة منتجة وتعتمد على اليد العاملة وكذلك نشأتها كانت في فترة المستوى التعليمي ليس له أهمية كبيرة.

المسمى الوظيفي: يتضح أن نسبة العمال (37,1%) هي أكبر نسبة، تليها نسبة رؤساء المصالح بنسبة (28,6%)ثم رؤساء الدوائر بنسبة (22,9%)وبعدها رئيس فرع بنسبة (11,4%).

سنوات الخبرة: نلاحظ أن سنوات الخبرة من 17سنة فأكثر أخذت أعلى نسبة بـ (34,3%)، تليها نسبة (31,4%) التي تمثل سنوات الخبرة من 11-16 سنة ،وبعدها سنوات الخبرة من 5-10سنوات ب(28,6%) وأخيرا سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (5,7%).

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ما يلي:

3-1-تعريف الاستبيان وأهميته:

- **تعريف الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث في شتى المجالات، وذلك نظرا لقلة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى، وهي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها وهذا للحصول على معلومات حول موضوع معين وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو اصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين.
- **أهمية الاستبيان:**

- الحصول على قدر كبير من المعلومات في وقت قصير.
- سهولة وضع الأسئلة وتقنينها وترتيبها.
- يوفر الاستبيان الوقت للمجيب ويمنحه فرصة للتفكير.

3-2-خطوات بناء الاستبيان:

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد ومن أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم معه، بالاستعانة بالمعلومات الوارد وصياغتها في شكل عبارات تم الاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة لبناء الاستبيان نذكر منها عبارات التمكين الإداري (إيمان عمر العبد طموس 2015)[1] (إبراهيم خليل إبراهيم روقة 2016)[2]، عبارات الأداء المتميز للعاملين (غانم هاجرة 2018)[3] (فوزية برسولي 2018)[4]، تتدرج ضمن أسئلة محددة التي تهدف محاولة الإجابة على بعض الإشكاليات تمت الاستعانة باستمارة أساسية من ثلاثة صفحات شملت كل من:

-**الجزء الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

[1] ايمان عمر العبد طموس، مرجع سابق، 2015.
[2] إبراهيم خليل إبراهيم روقة، مرجع سابق، 2016.
[3] غانم هاجرة، مرجع سابق، 2018.
[4] فوزية برسولي، مرجع سابق، 2018.

-**الجزء الثاني:** يحتوي على محورين المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل أي التمكين الإداري من العبارة (1-19)، والمحور الثاني يتمثل في المتغير التابع أي الأداء المتميز للعاملين من العبارة (20-35).

-**المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل التمكين الإداري مقسمة الى خمسة أبعاد:

-**البعد الأول:** المشاركة في صنع القرار من العبارة (1-3).

-**البعد الثاني:** تفويض السلطة والصلاحيات من العبارة (4-6).

-**البعد الثالث:** مشاركة المعلومات من العبارة (7-10).

-**البعد الرابع:** الحرية والاستقلالية من العبارة (11-13).

-**البعد الخامس:** فرق العمل من العبارة (14-16).

-**البعد السادس:** تحفيز العاملين من العبارة (17-19).

-**المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع أي الأداء المتميز للعاملين من العبارة (20-35).

3-3-سلم القياس

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي باختيار واحد من بين الاختيارات الخمسة المطروحة وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (×) في الإجابة المناسبة لذلك. أي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يمثل درجات المقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الافتراضي	4,21-5	3,41-4,2	2,61-3,4	1,81-2,6	1-1,8
درجة الموافقة	مرتفع جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفض جدا

من إعداد الطالبتين

3-4-صدق وثبات الاستبيان

3-4-1-صدق الاستبيان:

من أجل التحقق من صدق الاستبانة تكون من خلال السمات الأولية لها، وذلك حسب (Wacheux Androussel 2005)، قامت الباحثتان بعرض أسئلة الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في قسم التسيير.[1]

في ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصيغة اللغوية للفقرات، مدى وضوحها ومدى ملاءمتها تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتوصياتهم، والتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي

3-4-2-ثبات الاستبيان:

من أجل قياس ثبات الاستبيان هناك عدة طرق لإجراء ذلك ولقد اخترنا معامل ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان باعتباره الأداة الشائعة الاستخدام، حيث إذا كان هذا المعامل محصور بين 0.60 و0.85 دل ذلك على ثبات الأداة وصلاحيتها لإجراء المسح الميداني كما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم (9): قياس ثبات الاستبيان من خلال معامل Alpha de Cronbach

البعد	عدد العبارات	قيمة Alpha de Cronbach
التمكين الإداري	19عبارة	0.797
الأداء المتميز للعاملين	16عبارة	0.689

من إعداد الطالبيتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ بين (0,7-0,8) فسلم مقبول جدا، إذا كان بين (0,8-0,89) فسلم قياس جيدة جدا، إذا كانت قيمة سلم القياس أقل من (0,7) يجب تعديل سلم وفق معايير محددة، أما كان أو تساوي أو الأكبر من (0,9) في هذه الحالة يجب تقصير سلم القياس، بمعني يجب حذف المؤشر الذي درجة ألفا كرونباخ القياس لسلم القياس أكبر من (0,9) لكي نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلالم قياس للاستبيان.

[1]-أنظر الملحق رقم (2)

بينما يوضح الجدول رقم(9) أن معامل ألفا كرونباخ للتمكين الإداري (0.797)، الأداء المتميز للعاملين (0.689)، فسلم قياس جيد، وهي معاملات ثبات تدل على صدق وثبات أداة الاستبيان وبأنها صالحة للإجراء الدراسة.

3-4 الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences(SPSS: V25)** وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

التكرار والنسبة% والرسوم البيانية:	لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ:	اختبار ثبات الاستبيان
معامل الارتباط بيرسون:	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور او بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة
الانحدار البسيط والمتعدد	توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R^2:	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع
مستوى الدلالة	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05

0.05	ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى أخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)،أو (احتمال الخطأ) (P–value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المجدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج).
اختبار ستيودنت t_test	من اجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري

1-1التحليل الوصفي لعبارات بعد المشاركة في صنع القرار :

الجدول رقم (10): يمثل تحليل الوصفي لبعد المشاركة في صنع القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تسمح الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	3,285	1,126	%34	2	متوسط
2	يتيح للمشرف المباشر فرص المبادرة في العمل	3,600	1.,168	32%	1	مرتفع
3	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	2,714	0,750	28%	3	متوسط
مجموع المشاركة في صنع القرار		3,200	0,710	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ ($\bar{x}$=3.20) وبانحراف معياري بلغ (σ=0.71033) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال موافق بدرجة متوسطة من (2.6 إلى 3.4 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعد المشاركة في صنع القرار في وحدة تغذية الانعام المسيلة المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون بدرجة متوسطة.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «يتيح المشرف المباشر فرص المبادرة في العمل» حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 32% ما يفسر ترتيبها الأولى.

2-1 التحليل الوصفي لبعد تفويض السلطة والصلاحيات

الجدول رقم (11): يمثل توزيع الإجابات حول تفويض السلطة والصلاحيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	أتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية	3,628	1,002	%28	2	متوسط
2	تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية	3,828	0,821	%21	1	مرتفع
3	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للعاملين	3,257	0,816	%25	3	متوسط
مجموع تفويض السلطة والصلاحيات		3,571	0,623	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجيةSPSS.2 2

من خلال الجدول رقم(12) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتفويض السلطة والصلاحيات في المؤسسة بلغ ($\bar{x}$=3.5714) وبانحراف معياري بلغ (σ=0.62398) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة (من 3.4 إلى 4.2 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون لبعد تفويض السلطة والصلاحيات في وحدة تغذية الانعام المسيلة المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة " تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية"، حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 21% ما يفسر ترتيبها الأولى.

3-1 التحليل الوصفي لبعد مشاركة المعلومات:

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول إدراكهم لبعد مشاركة المعلومات

الجدول رقم (12): التحليل الوصفي لبعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	احصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة	4,000	0,466	%19	1	مرتفع
2	توفر لي إدارة المصلحة المعلومات اللازمة في مختلف المواقف	3,485	1,010	%29	4	مرتفع
3	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة	3,857	0,733	%19	2	مرتفع
4	احرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها	3,800	0,759	%19	3	مرتفع
مجموع مشاركة المعلومات		3,785	0,552	/	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجةSPSS.22

من خلال الجدول رقم(12) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ($\bar{x}$=3.78) وبانحراف معياري بلغ (σ=0.55) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال موافق (من 4.2إلى 3.4 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون لبعد مشاركة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون بشدة.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «احصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة» حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 19% ما يفسر ترتيبها الأولى.

4-1 التحليل الوصفي لبعد الحرية والاستقلالية

الجدول التالي يظهر توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعد الحرية والاستقلالية

الجدول رقم (13): التحليل الوصفي لبعد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	الدرجة
1	توفر الادارة لي فرص مناقشة افكاري	2,800	0,900	32%	3	متوسط
2	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها	3,171	1,124	35%	1	متوسط
3	يتمتع المرؤوسين بالاستقلالية في أداء وظائفهم	3,057	1,055	34%	2	متوسط
مجموع بعد الحرية والاستقلالية		3,009	0,738	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجيةSPSS.2 2

من خلال الجدول رقم(13) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالحرية والاستقلالية في المؤسسة بلغ ($\bar{x}$=3.009) وبانحراف معياري بلغ (σ=0.73) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة (من 2.6 إلى 3.4 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعد الحرية والاستقلالية في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون بدرجة متوسطة.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها» حازت على درجة متوسطة بمعامل اختلاف قدره 35% ما يفسر ترتيبها الأولى.

1-5 التحليل الوصفي لبعد فرق العمل:

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعد فرق العمل:

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لبعد فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يؤمن مسؤولي المباشر بالدور الإبداعي للعمل الجماعي	3,275	0,980	29%	2	متوسط
2	تعتبر إدارة المنظمة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات	2,828	0,875	30%	3	متوسط
3	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي	3,657	0,802	22%	1	مرتفع
مجموع فرق العمل		3,247	0,579	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجيةSPSS.22

من خلال الجدول رقم(14)نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ($\bar{x}$=3.24) وبانحراف معياري بلغ (σ=0.57) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة (من 2.6 إلى 3.4 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعد فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون بدرجة متوسطة.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي» حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 22% ما يفسر ترتيبها الأولى.

1-6 التحليل الوصفي لبعد تحفيز العاملين:

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعد تحفيز العاملين

الجدول رقم (15): التحليل الوصفي لبعد تحفيز العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تشجع إدارة المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية	2,571	1,118	43%	2	منخفض
2	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح	2,771	1,165	42%	1	متوسط
3	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	2,285	1,384	60%	3	منخفض
	مجوع بعد تحفيز العاملين	2,542	1,019	/	/	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجةSPSS.22

من خلال الجدول رقم(15) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ ($\bar{x}$=2.54) وبانحراف معياري بلغ (σ=1.01) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال غير موافق(من 1.8 إلى 2.6درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة غير موافقون لبعد تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: غير موافق.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح» حازت على درجة متوسطة بمعامل اختلاف قدره 41% ما يفسر ترتيبها الأولى.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

نقوم بتحليل عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين مع إيفاد تعليقات مختصرة.

الجدول التالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين ومدى إدراكهم لأبعاد الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(16): لتحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية	3,8286	0,78537	20%	2	مرتفع
2	يتم تصحيح الأخطاء المهنية بشكل فوري	3,7714	0,84316	22%	4	مرتفع
3	يقدم العمال حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجهنا في العامل	3,0857	0,91944	24%	8	متوسط
4	يحرص العمال على التقيد والالتزام بنظام العمل	3,8000	0,90098	23%	3	مرتفع
5	لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	4,2286	0,77024	18%	1	مرتفع جدا
6	يحرص العاملون على المشاركة في نشاطات التوعية للمؤسسة	2,9714	0,89066	29%	11	متوسط
7	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	3,6857	1,02244	31%	5	مرتفع
8	يحسن العمال التعامل مع المواقف الاستثنائية	3,2857	0,92582	28%	7	متوسط
9	يحرص العمال دائما على مواكبة التطورات العلمية المتعلقة بالعمل	2,4571	1,06668	43%	13	منخفض
10	يتم إجراء ورشات تكوينية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري	2,1714	1,15008	52%	15	منخفض
11	تؤمن المؤسسة بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية	2,5429	1,19663	47%	12	منخفض
12	تصمم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة	2,4286	1,06511	43%	14	منخفض
13	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم	3,0286	0,92309	30%	10	متوسط
14	يقدم العاملون أداء على أساس ما يتلقونه من استشارة وإرشاد	3,5429	0,78000	22%	6	مرتفع

15	يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	3,0571	0,68354	22%	9	متوسط
16	أتقاضى راتبا يتناسب مع الأداء المنجز	1,6857	1,23125	40%	16	منخفض جدا
مجموع أبعاد الأداء المتميز للعاملين		3,0982	0,40314	/	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستمارة بإستخدام برمجيةSPSS.22

بصفة عامة نجد:

من خلال الجدول رقم(16) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بلغ ($\bar{x}$ = 3.09) وبانحراف معياري بلغ (σ=0. 4) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة (من 2.6 إلى 3.4 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لأبعاد الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجابتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ: موافقون بدرجة متوسطة كما ظهرت بعض الإجابات بدرجة غير موافقون.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة «لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي» حازت على درجة مرتفعة جدا بمعامل اختلاف قدره 18% ما يفسر ترتيبها الأولى.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

قبل البدء في اختبار الفرضيات فإنه يجب التعرف على طبيعة توزيع البيانات لمعرفة نوعية الاختبارات المناسبة ومعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبتطبيق نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه إذا كان $n \geq 30$ حجم العينة، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

لدينا عينة من 35موظف تستوفي تطبيق نظرية النهاية المركزية (بوعبد الله صالح 2016)، إذا فبيانات كل من المتغيرين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار مستوى دلالة تواجد أبعاد الدراسة .

يمكن إجراء اختبار مستوى دلالة الأبعاد باستخدام اختبار T للعينة الأحادية نستخدم برنامج SPSS وتكون النتائج المبينة في الجدول أسفله.

الجدول رقم (17): اختبار T-test لابعاد الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى دلالة Sig	القرار
المشاركة في صنع القرار	3.2	4.99	0.0000	دال إحصائيا
تفويض الصلاحيات	3.57	9.21	0.0000	دال إحصائيا
مشاركة المعلومات	3.78	12.68	0.0000	دال إحصائيا
الحرية والاستقلالية	3.009	3.28	0.002	دال إحصائيا
فرق العمل	3.24	6.61	0.000	دال إحصائيا
تحفيز العاملين	2.54	−0.33	0.74	غير دال إحصائي
مجموع أبعاد التمكين الإداري	3.25	8.51	0.000	دال إحصائيا
أبعاد الأداء المتميز للعاملين	3.09	7.31	0.000	دال إحصائيا

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاختبار T-test لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة قد بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن المقارنة بين المتوسط الحسابي المحسوب للبعد والمتوسط الحسابي الفرضي ذو دلالة إحصائية وبالتالي يوجد مستوى مقبول لأبعاد الدراسة ماعدا بعد تحفيز العاملين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.74أكبرمن 0.05 أي لا يوجد مستوى مقبول لتحفيز العاملين لدى المؤسسة المدروسة لكن متغير التمكين الإداري عموما ذو دلالة إحصائية.

المطلب الأول: اختبار العلاقة

1-2: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

نظرا لتوزع البيانات توزيعا طبيعيا فإن الارتباط الثنائي يمكن قياسه باستخدام معامل بيرسون(عبد الحميدالبلداوي2007)[1]

الشروط الواجب توفرها لاستخدام معامل ارتباط بيرسون:

لإجراء اختبار الارتباط الثنائي لمعامل بيرسون، يجب أن يتحقق عدة شروط وهي:

الشرط الأول: يجب أن يكون توزيع كل متغير من المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما طبيعيا؛

الشرط الثاني: يجب أن يكون العينة عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض، أي قيم فرد ما لا تعتمد على الآخر، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن نتيجة معامل الارتباط معامل الارتباط غير دقيقة، ولا يمكن الوثوق بها؛

الشرط الثالث: يجب أن يكون المتغيرين كميين.

الجدول رقم (18): يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	المعامل المستوى	مشاركة في صنع القرار	تفويض السلطة والصلاحيات	مشاركة المعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل	تحفيز العاملين	مجموع ابعاد التمكين	مجموع ابعاد الأداء المتميز
مشاركة في صنع القرار	معامل بيرسون مستوى الدلالة	1	0.015 0.933	0.062 0.722	-0.339 0.46	-0.504 0.002	0.319 0.061	-0.566 0.000	-0.509 0.002
تفويض السلطة والصلاحيات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.015 0.933	1	-0.415 0.013	-0.477 0.004	-0.492 0.003	-0.371 0.028	-0.678 0.000	0.306 0.074
مشاركة المعلومات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.062 0.722	-0.415 0.013	1	-0.497 0.002	0.094 0.591	0.243 0.160	-0.593 0.000	0.301 0.079
الحرية والاستقلالية	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.339 0.048	-0.477 0.004	-0.497 0.002	1	0.285 0.098	0.323 0.059	-0.741 0.000	-0.558 0.000
فرق العمل	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.504 0.002	-0.492 0.003	0.094 0.591	0.285 0.098	1	0.242 0.162	-0.614 0.000	-0.431 0.010
تحفيز العاملين	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.319 0.061	-0.371 0.028	0.243 0.160	0.323 0.059	0.242 0.162	1	-0.708 0.000	-0.491 0.003

[1]- عبد الحميد بلداوي، **الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد والبحوث العلمية**، دار الشروق، الاردن، 2007، ص172.

مجموع ابعاد التمكين	معامل بيرسون مستوى الدلالة	−0.566 0.000	−0.678 0.000	−0.593 0.000	−0.741 0.000	−0.614 0.000	−0.706 0.000	1	−0.672 0.000
مجموع ابعاد الأداء المتميز	معامل بيرسون مستوى الدلالة	−0.509 0.002	0.306 0.074	0.301 0.079	−0.558 0.000	−0.431 0.010	0.491 0.003	−0.672 0.000	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول بأن هناك علاقات ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد التمكين الإداري والأداء المتميز، كما أن هناك علاقات ارتباط موجبة وقد بلغت القيمة الإحصائية لعلاقة الارتباط قوية بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين ب (−0.672) ومستوى الدلالة (0,00) وهو دال احصائيا.

- المشاركة في صنع القرار: بلغت معامل الارتباط بين المشاركة في صنع القرار والاداء المتميز ب (−0.509) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى ب (0,002)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة ذات دلالة الإحصائية بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين.
- تفويض السلطة والصلاحيات: بلغت معامل الارتباط بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين ب (0,306) ومستوى دلالة (0,074) يشير ذلك لوجود علاقة ارتباط متوسطة غير دال إحصائيا.
- مشاركة المعلومات: بلغت معامل الارتباط بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز لعاملين ب (0.301)، ومستوى دلالة (0.079) يشير ذلك لوجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دال احصائيا.
- الحرية والاستقلالية: بلغ معامل الارتباط بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين ب (−0.558) وكان هذا الارتباط قوي ودال إحصائيا عند معامل بيرسون (0.000).
- فرق العمل: بلغت معامل الارتباط بين فرق العمل والأداء المتميز للعالمين ب (−0.431) وكان هذا الارتباط دال احصائيا عند مستوى ب(0.010)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين.
- تحفيز العاملين: بلغ معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين ب (−0.491) وكان هذا الارتباط دال احصائيا عند مستوى ب (0.003)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تحفيز العاملين والأداء المتميز.

المطلب الثاني: اختبار الأثر

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي وهو الاختبار المناسب لإثبات الأثر حيث نختبر كل فرضية على حدى ثم نختبر الفرضية الرئيسية.

1-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

05، Sig > 0:H0

بناء الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

Sig < 0.05:H1

الجدول رقم (19): يوضح اختبار التباين بين لفيشرf بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(2)	0،509	0،259	11،555	0،002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(19) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين التمكين الإداري والأداء المتميز (0,509) أي (50.9%)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (25،5%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات المشاركة في صنع القرار وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,002) أي أقل من (0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم المشاركة في صنع القرار.

جدول رقم (20): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2.173	0,279		7.803	0,000
المشاركة في صنع القرار	0.289	0,085	0,509	3.399	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن نموذج العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,289) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2.173)، وبإجراء اختبارt لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,002) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين في وحدة المسيلة لتغذية الانعام المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

وتنص الفرضية بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والصلاحيات على الاداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

05، Sig > 0:H0

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

الجدول رقم (21): يوضح اختبار التباين بين لفيشرf بين تفويض السلطة والصلاحيات و الأداء المتميز للعاملين.

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(2)	0.306	0,094	3.415	0,074

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين (0,306) أي (30.6%)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (9.4%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات تفويض السلطة والصلاحيات وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,074) أي أكبر من (0,05) وهو غير دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز لا تعزى إلى تباين قيم تفويض السلطة والصلاحيات.

جدول رقم (22): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين.

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2.392	0.388		6.164	0,000
تفويض السلطة والصلاحيات	0.198	0,107	0,306	1.848	0,074

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن نموذج العلاقة بين تفويض السلطة والصلاحيات يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,198) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2.392)، وبإجراء اختبارt لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,074) أكبر من (0,05) أي دال غير إحصائيا ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين. على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

وتنص الفرضية بانه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

بناء الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

05، Sig > 0:H0

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعالمين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

الجدول رقم (23): يوضح اختبار التباين بين لفيشرf بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(2)	301،0	0،091	296،3	079،0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين (0,301) أي(30,1%)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (9،1%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات مشاركة المعلومات وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,079) أي أكبر من(0,05) وهو غير دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين لا تعزى إلى تباين قيم مشاركة المعلومات.

جدول رقم (24): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين الأداء المتميز للعاملين ومشاركة المعلومات

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2,266	0,463		4,896	0,000
مشاركة المعلومات	0,220	0,121	0,301	1,815	0,079

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(24) أن نموذج العلاقة بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,220) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,266)، وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,079) أكبر من (0,05) أي غير دال إحصائيا ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

رابعا: الفرضية الرابعة

وتنص الفرضية بانه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين".

بناء الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

05، Sig > 0:H0

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

الجدول رقم (25): يوضح اختبار التباين بين لفيشر f بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(1)	0,558	0،312	14،960	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين الحرية والاستقلالية (0,558) أي(31،2%)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (31,2 %) من تغيرات الأداء المتميز تتأثر بتغيرات الحرية والاستقلالية وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,000) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم الحرية والاستقلالية.

جدول رقم (26): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2,125	0,361		5,894	0,000
فرق العمل	0,300	0,109	0,431	2,741	0,010

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن نموذج العلاقة بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,300) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,125)، وبإجراء اختبارt لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين. على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

خامسا: الفرضية الخامسة

وتنص الفرضية بانه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين".

بناء الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

05، Sig > 0:H0

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

الجدول رقم (27): يوضح اختبار التباين بين لفيشرf بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(1)	0,431	0،185	7.515	0,010

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين فرق العمل(0,431) أي(18،5%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (18,5%) من تغيرات الأداء المتميز تتأثر بتغيرات فرق العمل وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,010) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم فرق العمل.

جدول رقم (28): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2,125	0,361		5,894	0,000
فرق العمل	0,300	0,109	0,431	2,741	0,010

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن نموذج العلاقة بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,300) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,125)، وبإجراء اختبارt لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,010) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين. على وحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

وتنص الفرضية بانه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على وحدة تغذية الانعام المسيلة محل الدراسة".

بناء الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على وحدة تغذية الانعام المسيلة محل الدراسة.

$H0: Sig > 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على وحدة تغذية الانعام المسيلة محل الدراسة.

$H1: Sig < 0.05$

الجدول رقم (29): يوضح اختبار التباين بين لفيشرf بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين

	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج(1)	0,491	0,241	10,485	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (29) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين (0,491) أي(49,1%)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (24,1%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات تحفيز العاملين وبين اختبار فيشر fللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,003) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم تحفيز العاملين.

جدول رقم (30): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرf بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين

	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
الثبات	2,605	0,164		15,888	0,000
تحفيز العاملين	0,194	0,060	0,491	3,238	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن نموذج العلاقة بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,194) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,605)، وبإجراء اختبارt لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,003) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين على وحدة تغذية الانعام المسيلة محل الدراسة.

2-2 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية بانه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد بحيث: نربط بين المتغير التابع y (الأداء المتميز للعاملين) وبين المتغيرات المستقلة x (ابعاد التمكين الإداري: المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تحفيز العاملين)، ومن اجل تطبيق الانحدار المتعدد ينبغي توافر أربعة شروط:

1. **التوزيع الطبيعي للمتغيرات:** وهو مثبت بنظرية النهاية المركزية n=35 > n=30
2. **عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة** وهذا مثبت حسب معامل داربين واتسن

داربين واتسن= 2,319 قريب من ال **2** وهذا يدل على صلاحية النموذج.

3. **اختبار التضخم VIF** حيث:

$$VIF = \frac{1}{1-(R^2)}$$

$$VIF = \frac{1}{1-0,451^2} = 1,82$$

وهو أقل من 10 وبالتالي يشير معامل التضخم أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

بناء الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين بوحدة تغذية الأنعام المسيلة محل الدراسة.

H0: Sig > 0 ، 05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين بوحدة تغذية الأنعام المسيلة محل الدراسة.

H1: Sig < 0.05

الجدول رقم (31): يوضح اختبار التباين ل فيشر f بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج 4	0,718	0,516	4,968	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (31) يتبن أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0,718) أي نسبة (71,8%) هي درجة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين، ويشير معامل

التحديد إلى أن (51,6%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات التمكين الإداري، وحسب اختبار فيشر للتباين فإنه بلغ مستوى الدلالة (0,001) أي أقل من 0,05 هو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم التمكين الإداري.

الجدول رقم (32): يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط لفيشر F بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري	Beta		
ثابت	1,468	0,485	–	3,029	0,05
المشاركة في صنع القرار	0,106	0,106	0,186	1,003	0,325
تفويض السلطة والصلاحيات	−0,069	0,131	−0,106	−0,523	0,605
مشاركة المعلومات	0,047	0,116	0,064	0,407	0,687
الحرية والاستقلالية	0,197	0,096	0,361	2,049	0,050
فرق العمل	0,147	0,133	0,211	1,099	0,281
تحفيز العاملين	0,114	0,060	0,288	1,888	0,070

من خلال جدول الانحدار المتعدد فإن نموذج العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده والأداء المتميز للعاملين يتم تبيينه من خلال معامل الانحدار المتعدد لكل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، حيث يشير اختبار ستيودنت لمعاملات الانحدار إلى أن الابعاد (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، و مشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين) بلغت قيمة مستوى الدلالة لديهم 0.325، 0.605، و0.687، 0.281، 0.070، على التوالي أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يتم استبعاد الابعاد الخمسة للتمكين الإداري المذكورة أعلاه ومنه يكون نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية يتضمن المتغير(الحرية والاستقلالية) .

ويظهر الجدول أن معاملات الانحدار للحرية والاستقلالية هو 0.050 يساوي مستوى المعنوية 0.05 أما قيمة الثابت فتساوي 0.05.

تدارك لحل مشكلة الفرضية الرئيسية التي تم استبعاد بعض الابعاد منها ونستخدم الانحدار المتعدد التدرجي حيث يتم ادخال ابعاد المتغير المستقل x_1، x_2، x_3، x_4، x_5، x_6، خطوة بخطوة ويتم قبول البعد الأكثر تأثيرا كما يتم استبعاد الابعاد غير الدالة من النموذج وبذلك يمكن الحصول على عدة نماذج

الجدول رقم (33): أثر التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية) على الأداء المتميز للعاملينc

نموذج	معامل الارتباطR	معامل التحديدR^2	معامل التحديد R^2 المعدلة	الخطأ المعياري	دارين واتسن
الحرية والاستقلالية a	0.558	0.312	0.291	0.33943	-
الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرارb	0.654	0.428	0.392	0.31438	2.081

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجة spss.22

a- الحرية والاستقلالية

b– الحرية والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار

c– الأداء المتميز للعاملين

النموذج الأول: تظهر في جدول رقم (33) قيمة الارتباط (R) بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين جيدة بقيمة (0.558) وهي علاقة طردية، أما قيمة R^2 = 0.312 و R^2 المعدلة = 0.291 اللتين تدلان على قدرة المتغير المستقل(الحرية والاستقلالية) في التنبؤ بقيم الأداء المتميز للعاملين، لكن معامل التحديد R^2 المعدلة تقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل وقيمته هي (0,291)وهذا يعني أن المتغير المستقل(الحرية والاستقلالية) يفسر ما مقداره 29.1% من التغير الحاصل في أداء المؤسسة محل الدراسة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير(.0.339) وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

النموذج الثاني: يدل على دخول المتغيرات المستقلة (الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار) في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط R بين هذه المتغيرات المستقلة والأداء الكلي جيدة بقيمة (0.654) وهي علاقة قوية وطردية، أما قيمةR^2=0.428 وR^2=0.392 المعدلة وهذه القيم تفسر نسبة قدرة هذه المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيم الأداء المتميز للعاملين، لكن قيمة R^2 المعدلة هي الأدق وهي تعني أن (الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار) يفسران ما مقداره 42،8%من التغير الحاصل في الأداء المتميز للعاملين.

تتمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

يظهر الجدول رقم (34) ملخص تحليل الانحدار انه هناك نموذجين يفسران تباين الأداء المتميز للعاملين على أساس أبعاد التمكين الإداري وهذين النموذجين دالان إحصائيان وبالتالي يمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيم الأداء المتميز للعاملين.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	Sig
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	قيمة ثابتة	2,181	0,244		8,938	0,000
	الحرية والاستقلالية	0,305	0,079	0,558	3,868	0,000
2	قيمة ثابتة	1,726	0,288		5,984	0,000
	الحرية والاستقلالية	0,238	0,078	0,436	3,067	0,004
	المشاركة في صنع القرار	0,205	0,081	0,362	2,543	0,016

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجيةSPSS.22

من خلال الجدول رقم (34) يكون ما يلي:

النموذج الأول: يتضمن متغير مستقل واحد دخل المعادلة التنبؤية وهو "الحرية والاستقلالية"، ومعامل هذا المتغير موجود في العمود B قيمته (0,306) والخطأ المعياري لهذا النموذج (0.079) وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما القيم الموجودة في العمود Beta تمكننا من معرفة أي المتغيرات لها تأثير اكبر على المتغير التابع، فيما يخص قيمة الاختبار t ستودنت لدينا (8,938) وهي اكبر من (2) ومستوى دلالة (Sig=0.000) وهي اصغر من (0.05) فهذا يعني أن الحرية والاستقلالية له اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للعاملين.

النموذج الثاني: يتضمن متغيرين مستقلين دخلا في معادلة تحليل الانحدار المتعدد وهما (الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار) ومعاملا هذين المتغيرين هما (0,238) (0,205) على توالي، أما الخطأ المعياري لهذين المتغيرين بلغت (0,078) و(0,081) وهي قيم صغيرة جدا وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما قيمة Beta للمتغير "الحرية والاستقلالية " نلاحظ أنها اكبر من قيمة المتغير

"المشاركة في صنع القرار" وهذا يدل على أن "الحرية والاستقلالية" لها تأثير اكبر على الأداء المتميز للعاملين مقارنة بـ"المشاركة بصنع القرار".

فيما يخص دلالة النموذج لدينا قيمة t ستودنت لكلا المتغيرين أكبر من 2 ومستوى الدلالة Sig (0,004) و(0,016) لكلا المتغيرين على الترتيب أقل من (0.05) فهذا يعني أن "الحرية والاستقلالية" و "المشاركة في صنع القرار" لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للعاملين.

ومنـه القرار: في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفريةH0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

من خلال المطلب الأول تبين أن:

- البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي هذا يعني استخدام الاختبارات المعلمية.
- أداة الاستبيان هي الأداة الأنسب لجمع البيانات جول الظاهرة المدروسة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.
- يوجد مستوى مقبول لكل من (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل وتحفيز العاملين) عند مستوى دلالة 0،05وهذا ما يسمح لنا بإجراء اختبار الفرضيات وفقا للطرق الإحصائية المناسبة.
- توافر شروط إجراء اختبار الانحدار الخطي.

2-1مناقشة الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار من خلال الجداول رقم (19-20) توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في وحدة تغذية الانعام بالمسيلة المؤسسة محل الدراسة، وتفسر هذه النتائج من خلال ما نلمسه في قيام الإدارة العليا السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما

يؤدي بهم الى حسن تعاملهم مع المواقف الاستثنائية وكذا تحملهم أعباء العمل المختلفة. وحسب رأينا فان العلاقة بين الإدارة والموظفين كما تراها عينة الدراسة حسنة لأنها مبنية على التفاهم والانسجام، وذلك من خلال منح العاملين فرص المبادرة في العمل ما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة وبالولاء والرضا الوظيفي ما يساهم في رفع أدائهم، وهذا ما ينعكس على رفع معنويات الموظفين واثارة دافعيتهم واقبالهم على رفع مستوى أدائهم.

2-2 مناقشة الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في وحدة تغذية الانعام بالمسيلة المؤسسة محل الدراسة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات من خلال الجداول رقم (21-22) توصلنا الى ان هذه الفرضية غير صحيحة وغير مقبولة وبالتالي يمكن القول بان الإدارة العليا لا تمنح السلطة والصلاحيات الكافية للعاملين بالمؤسسة لإنجاز مهامهم الوظيفية او لم يتم استغلال هذه الصلاحيات بالقدر الكافي من طرف العاملين، ما يجعل أدائهم المنجز لا يتسم بالتميز. إضافة الى ذلك ان المؤسسة ذات طابع عمومي تخضع للقوانين مما يجعل تفويض السلطة والصلاحيات غير مرنة ولا تؤيد الأداء المتميز.

3-2 مناقشة الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في وحدة المسيلة لتغذية الانعام بالمسيلة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات من خلال الجداول رقم (23-24) توصلنا الى ان هذه الفرضية غير صحيحة وغير مقبولة أي لا يوجد اثر ذو دلالة وبالتالي يمكن القول بان الإدارة العليا تحتكر المعلومات عن موظفيها وعدم وجود الشفافية في تعاملها معهم كما يمكن ان عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين غير مرنة وغير مفهومة وهذا ما ينعكس سلبا على أداء الموظفين لعدم سهولة توافر المعلومات التي يحتاجونها في عملهم. بالإضافة الى ان الأسلوب الإداري المنتهج هو أسلوب بيروقراطي يشجع الاتصالات الرسمية.

4-2 مناقشة الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في وحدة المسيلة لتغذية الانعام بالمسيلة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية من خلال الجداول (25-26) توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة ومقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية وبالتالي يمكن القول بأن عند منح العاملين الحرية والاستقلالية في حدود عملهم وايضاح الرؤية والأهداف المسطرة وعلمهم بالاستراتيجية الشاملة التي تتبعها المؤسسة تتم عملية مناقشة أفكارهم فيما بينهم و توظيف مهاراتهم وتبادل المعلومات التي تساعدهم في إنجاز مهامهم بشكل فوري وفعال ،كل هذا يؤدي بهم لتحسين الأداء ويعود بالإيجاب على المؤسسة في تحسين انتاجيتها.

2-5مناقشة الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في وحدة المسيلة لتغذية الانعام بالمسيلة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل من خلال الجداول (27-28) توصلنا الى ان الفرضية صحيحة ومقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية حيث ان المؤسسة تشجع وتدعم فرق العمل وتعتبرها وسيلة لحل المشاكل والصعوبات بطرق إبداعية ما يساعد العاملين على بذل مجهوداتهم وتبادل المعارف والخبرات وايمانهم التام بان للعمل الجماعي دور فعال لرفع كفاءاتهم وتميزهم واكساب المؤسسة ميزة تنافسية عالية.

2-6 مناقشة الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في وحدة المسيلة لتغذية الانعام بالمسيلة.

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين من خلال الجداول (29-30) توصلنا الى ان هذه الفرضية صحيحة مقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ومنه يمكن القول بان لتحفيز العاملين تأثير إيجابي على الأداء المتميز للعاملين من خلال تصميم برامج تدريبية وتكوينية مناسبة للموظفين لتطوير مهاراتهم والرفع من قدراتهم المهنية ويتنوع تحفيز العاملين بين تحفيز مادي وتحفيز معنوي برفع الأجور ومنحهم علاوات على حسب أدائهم في العمل ومجهوداتهم المبذولة وأيضا ترقيتهم وتحفيزهم بشتى الطرق المعنوية وذلك من اجل زيادة ثقتهم في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.

خلاصة الفصل:

أردنا قياس الفرضيات النظرية المقدمة ميدانيا من خلال إجراء دراسة ميدانية على الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام ،لقد تم جمع وفرز البيانات الخاصة بهذه المؤسسة وفق مجموعة من الخطوات، في البداية تم الحصول على معلومات تخص المؤسسة من طرف الإدارة (نشأة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الطاقم البشري، العملية الاتصالية بين المصالح، تقييم الأداء)، ولمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمؤسسة، ، وتم معالجة وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، حيث توصلنا للنتائج التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العمال على الأداء المتميز للعاملين في الديوان الجهوي لوحدة المسيلة لتغذية الانعام محل الدراسة.

اما الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة فهي محققة جزئيا حيث ان بعدي الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار هما البعدين الذين لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا حاولنا معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير المؤسسات ألا وهو: " **دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين**". وقد اشتملت الدراسة النظرية عرض وتحليل متغيراتها المتمثلة في التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين بأبعادهما ومن أجل التأكد من ذلك تم اسقاطها في الجانب التطبيقي على الديوان الجهوي لتربية الدواجن الوسط–وحدة تغذية الانعام بالمسيلة. والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليلنا لنتائج الاستبيان الخاص بالدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج يمكن تفريعها الى قسمين:

النتائج النظرية:

– تم الاهتمام بموضوع التمكين الإداري من قبل الكثير من الباحثين مما أدى الى وجود عدة تعاريف مختلفة ومتنوعة.

– التمكين الإداري هو أحد المداخل الحديثة المطبقة في المؤسسات وله انعكاسات إيجابية عليها.

– يهدف التمكين الإداري للتغلب على البيروقراطية في العمل من خلال منح العاملين فرص لإبداء اراءهم ومشاركة أفكارهم، واتخاذ القرارات.

– يعتبر التمكين الإداري استراتيجية ضرورية يجب ان تتبناها المؤسسات من اجل تحسين أدائها وفعاليتها.

– التمكين طريقة جديدة لإدارة المؤسسات من أجل التغيير نحو مستقبل أكثر منافسة ويساعدها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية وان تكون أكثر مرونة.

– يمثل الأداء المتميز للعاملين الركيزة الأساسية لسيرورة المنظمة وبقائها في ظل المنافسة المحلية والدولية.

– الاداء المتميز هو قدرة الافراد على انجاز الاعمال بتفوق نتيجة المعارف والكفاءات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتميزون بها على الاخرين ويجعلون من المؤسسة مؤسسة متميزة.

- ظهور العديد من النماذج لقياس الأداء المتميز.

- توضح الدراسة الدور الفعال الذي يلعبه التمكين الإداري في الأداء المتميز للعاملين.

النتائج التطبيقية:

- تؤثر المشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- لا يؤثر تفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- لا تؤثر المشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر فرق العمل على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر تحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات:

تتقدم الباحثتان بجملة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة المدروسة:

- على المؤسسة محل الدراسة ان تتبنى أسلوب التمكين الإداري وتوفير متطلباته وتعمل على ترسيخ مبادئه لدى العمال.
- تشجيع العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تبادل المعارف بين بعضهم البعض لتطوير قدراتهم والتحسين من اداهم وأداء المؤسسة ككل.
- إعادة النظر في نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة.
- دعم وتحفيز العمال ماديا ومعنويا بشكل مناسب لذلك.
- تصميم برامج التدريب والمكافأة والتعويضات التي تسمح بتكافؤ الفرص والمساواة بين العاملين.
- الاهتمام بالعنصر البشري وادارته على أكمل وجه مما يؤدي للحصول على الأداء المتميز.
- اجراء لقاءات بصورة دورية مع الموظفين للتعرف على انشغالاتهم ومشاكلهم وكذا نقل وجهات نظرهم حول ممارسة نشاطاتهم واعمالهم مما يؤدي بهم للشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- زرع ثقافة التعاون بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة من اجل تحسين الأداء والرفع من مستواه للوصول به الى التميز.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح مواضيع ذات صلة وهي:

- معيقات تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري.
- دور الثقافة التنظيمية في الأداء المتميز للمؤسسة.
- إجراء دراسة مماثلة تطبق على الجامعات الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولا: القرآن الكريم

ثانيا: كتب باللغة عربية

1. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
2. زكريا مطلك الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. سيد محمد جاد الربا، لاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال، مناهج التميز التنافسي، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2015.
4. كامل محمد المغربي، الإدارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، عمان، ط2، سنة2015.
5. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2006.

ثالثا: مذكرات وأطروحات

6. إبراهيم خليل ورقة، التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظة الجنوبية، رسالة مقدمة لنيل الماجيستير في أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
7. إكرام شايب دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2019.
8. القري الربيع، شريد الصادق، دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2017.
9. ايمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجيستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر-غزة، 2015.
10. رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2015.
11. رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2015.

12. ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، 2016.

13. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، 20014.

14. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2018.

15. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير،2019.

16. غضبان ليلى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية

17. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

18. مصطفى بوشيبة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

19. نيفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، رسالة ماجيستار، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

20. هدى بنت عمر بن عبد الله بأقبص، آلية التمكين الإداري جامعة الملك عبد العزيز –جدة–، كلية الاقتصاد والإدارة، ماجيستير إدارة عامة،2018.

خامسا: مقالات ومداخلات

21. روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، الجزائر، 2016.

22. أسماء ابراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الابداع والتمكين الإداري، –نظرة في واقع ثقافة الابداع بالمؤسسة الجزائرية–، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (2) سبتمبر 2016.

23. آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 14،العدد 38، 2016.

24. باسم عبد الحسين، أثر التمكين في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات)، معهد الإدارة، الرصافة، مجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، 2012.
25. بيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة العدد17، 2017.
26. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، قسم إدارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد د2، العدد2 ، 2012.
27. جمال الدين، نجوى يوسف، التمكين الإداري: المفهوم والابعاد، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد 3، 2015.
28. حمزة محمد الجبوري جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الكلية التقنية الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد34، 2013.
29. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة الاعمال، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015.
30. خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد1، 2008.
31. علاء فرحان، طالب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللا ملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد 8.
32. عيسات فاطمة الزهرة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية –دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد1، 2019.
33. فيروز زروخي، الأخضر القليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز ،مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.
34. قسمة صابر عوض، آليات الحكومة وأثرها على الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4 ،العدد23، 2017.
35. قيس عبد الهادي، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد8.
36. هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد8، سبتمبر، 2018.
37. ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، بحرية باسماعيل، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي،2013.

مراجع أجنبية:

38.RAZAN ASAMRA ,Exploring the link between strategic human resource management system and performance in Jordanian public hospital, master thesis, middle east university, Jordan 2014 p8.

سابعا: مواقع الانترنت

39. شيخة الدوسري: التميز والمعلم المتميز www.altamauz33.blogspot.com

ثامنا: مناشير وتقارير

40. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، إصدار 1.4 تاريخ 2014.2.11.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وازرة التعميم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير

قسم عموم التسيير

تخصص إدارة الأعمال استمارة

استبيان حول موضوع:

دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين -

دارسة ميدانية في مؤسسة ONAB بالمسيلة-

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص إدارة أعمال

الموضوع

بصدد القيام بد ارسة عممية تخص نيل شيادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والمتمثمة في موضوع **دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز لمعاممين.** لد ارسة ىذا الموضوع سيتم تقديم ىذا الاستبيان ونحيطكم عمما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم د ارستيا لغرض عممي فقط، فنرجو من سيادتكم الإجابة عمى العبا ارت الموجودة مع فائق التقدير والاحت ارم.

من إعداد الطالبتين:

- ناصري أم السعد.
- ديممي ريمة

إشارف الأستاذ:

عسمي نور الدين.

السنة الجامعية: 2021/2020

أولا: البيانات الشخصية.

يرجى التكرم بوضع إشارة)×(امام الاختيار المناسب.

-**السن** : -أقل تمام من 02سنة ☐ -من 02 الى 43سنة ☐

-من 42 الى 33سنة ☐ -من 32 الى 23سنة ☐ - 22سنة فأكثر ☐

-**المستوى التعميمي** : -أقل من الثانوي ☐ -ثانوي ☐

-جامعي ☐ -تكوين متخصص ☐ -أخرى.....

-**المسمى الوظيفي** : -رئيس دائرة -رئيس مصمحة ☐ - ☐

رئيس فرع ☐

-عمال ☐

- **سنوات الخبرة:** -أقل من2 سنوات ☐ -من2 الى 22سنوات ☐

-من22 الى 21سنة ☐ -21سنة فأكثر ☐

ثانيا: التمكين الاداري

الرجاء وضع إشارة) x(في المكان الذي ت اره مناسبا

الرقم	العبارة	التفضيلات				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسمح الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
02	يتيح لي المشرف المباشر فرص المبادرة في العمل.					
03	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار.					
04	اتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية.					
05	تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية.					
06	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للعاملين.					
07	احصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة.					
08	توفر لي إدارة المصلحة المعلومات اللازمة في مختلف المواقف.					
09	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة.					

10	احرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها.					
11	توفر الإدارة لي فرص مناقشة افكاري.					
12	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.					
13	يتمتع المرؤوسين بالاستقلالية في أداء وظائفهم.					
14	يؤمن مسؤولي المباشر بالدور الإبداعي للعمل الجماعي.					
15	تعتبر إدارة المنظمة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات.					
16	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي.					
17	تشجع إدارة المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية.					
18	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح.					
19	تحرص ادارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل مادياً ومعنويا.					
20	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية.					
21	يتم تصحيح الأخطاء المهنية بشكل فوري.					
22	يقدم العمال حلولا إبداعية لمشكلات التي تواجهنا في العمل.					
23	يحرص العاملون عمى التقيد والالتزام بنظام العمل.					
24	لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي.					
25	يحرص العاملون على المشاركة في نشاطات التوعية للمؤسسة.					
26	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة.					
27	يحسن العمال التعامل مع المواقف الاستثنائية.					

28	يحرص العمال دائما عمى مواكبة التطورات العلمية المتعلقة بالعمل.					
29	يتم اجراء ورشات تكوينية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري.					
30	تؤمن المؤسسة بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.					
31	تصمم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة.					
32	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم.					
33	يقدم العاملون أداء على أساس ما يتلقونه من استشارة وارشاد.					
34	يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.					
35	اتقاضى ارتبا يتناسب مع الأداء المنجز.					

الملحق رقم 02:

الرقم	اسم الاستاذ	القسم والدرجة الوظيفية	اهم التوجيهات
1	بتقة صونيا	قسم التسيير أستاذ محاضر (أ)	❖ إعادة صياغة العبارات بما يتماشى مع الجانب الميداني ❖ حذف بعض العبارات ❖ تصحيح العبارات إملائيا
2	بركاتي حسين	قسم التسيير أستاذ محاضر (أ)	❖ تصحيح العبارات إملائيا ❖ حذف بعض العبارات
3	حوحو مصطفى	قسم التسيير أستاذ محاضر (أ)	❖ يجب تطابق العبارات مع الموضوع المدروس ❖ إعادة صياغة بعض العبارات
4	عسلي نورالدين	قسم التسيير أستاذ محاضر (أ)	❖ إعادة صياغة المفاهيم بما يتماشى في الجانب الميداني ❖ حذف المؤشرات الغير مهمة التي لاترتبط بالأبعاد ❖ مراعاة ترتيب المؤشرات حسب ترتيب العبارات ❖ تصحيح العبارات الإملائية

الملحق رقم 03:

مـــجـمـع لـتـــربيـــة الـــدواجـــن الـــوسـط "أوراك"
ش.ب.أ ذات رأسمـــــــــال: 3.554.200.000 دج

ANNEE : 2021

Nom : **Prénom : .**

Fonction . **Affectation:.**

Mat :

FICHE INDIVIDUELLE D'APPRECIATION " P.R.I"

Mois / Critéres	Janvier	février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Respect des objectif												
Qualité de travail												
Organisation et esprit d'initiative												
Assiduité												
Total												
Signature												

Appreciation / Critéres	Excellent	Bien	Satisfaisant	Mediocre	Nul	Notation
Respect des objectif	6	5	4	2	0	
Qualité de travail	6	5	4	2	0	
Organisation et esprit d'initiative	4	3	2.5	2	0	
DEGRES CRITERES	Retards et absences cumulés pour le mois inférieurs à 7 heurs	Retards et absences cumulés entre 7 et 10 heurs	Retards et absences cumulés entre 10 et 13 heurs	Plus de 13 heurs		
Assiduité	4	3	2.5	2		

الملاحق .....

Unité UAB M'SILA

ZI BP N 411 M'SILA M'SILA

N° ADHERENT 2858913539

BULLETIN DE PAIE MAI 2021

MATRICULE: M142 NOM: [redacted]

SIT. FAMILIALE: M

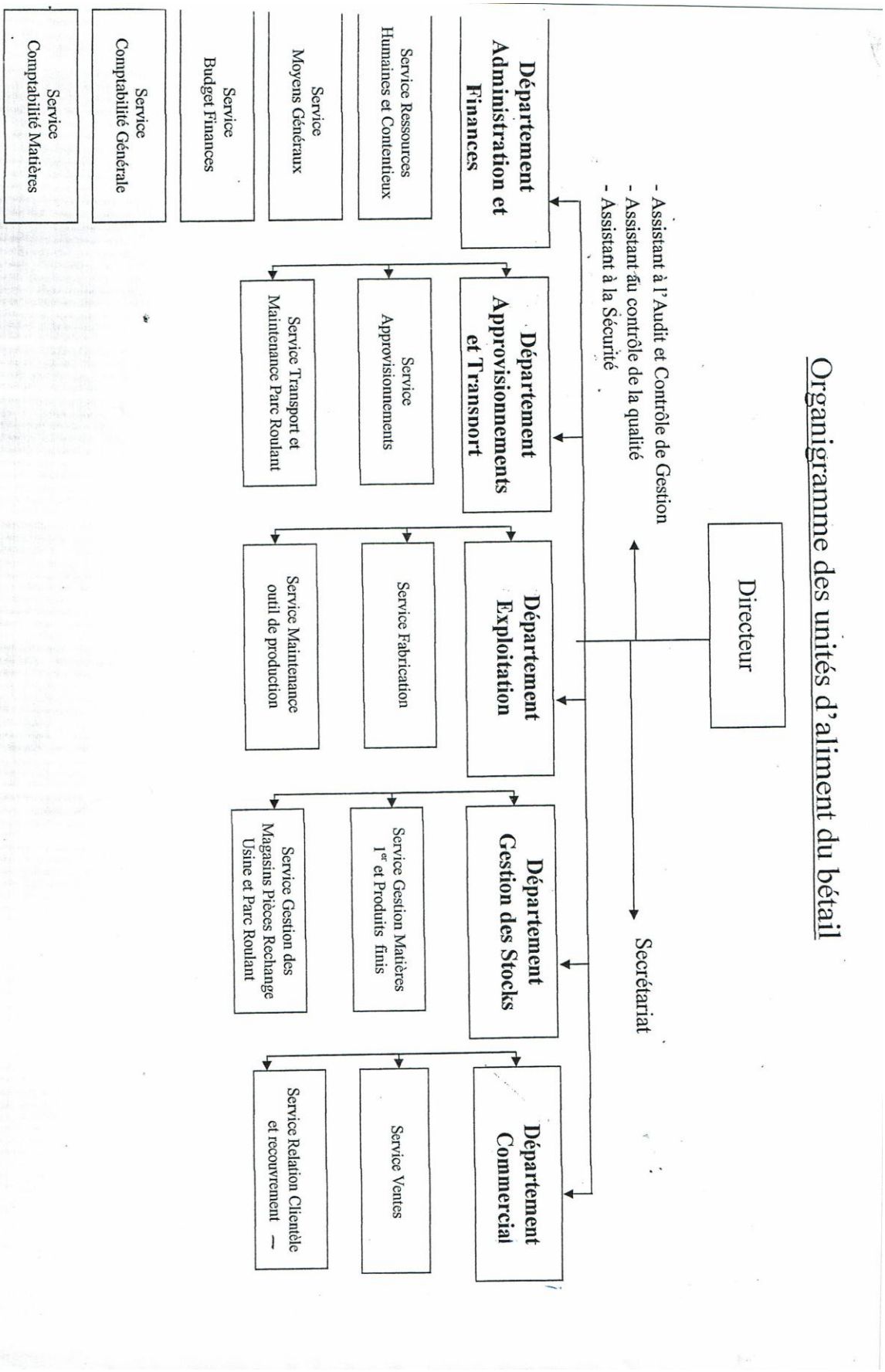
FONCTION: [redacted] DATE ENT: [redacted]

AFFECTATION: CREE /VERIFICATION FICHIERS N° SS: [redacted]

N° COMPTE: [redacted]

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE				
R035	(R+) JOURS ABSENCES				
R266	I.F.F				
R301	P.R.I.				
R305	IEP 2				
R500	SALAIRE DE POSTE				
R522	PANIER				
R523	(R+) PANIER				
R528	TRANSPORT				
R529	TRANSPORT (R+)				
R652	BRUT IMPOSABLE				
R660	RETENUE IRG				
R510	RETENUE SECU. SLE.				
R714	SALAIRE UNIQUE				
			TOTAL	[redacted]	[redacted]

NET A PAYER [redacted]


Organigramme des unités d'aliment du bétail
Directeur
- Assistant à l'Audit et Contrôle de Gestion
- Assistant au contrôle de la qualité
- Assistant à la Sécurité
Secrétariat
Département Administration et Finances
Service Ressources Humaines et Contentieux
Service Moyens Généraux
Service Budget Finances
Service Comptabilité Générale
Service Comptabilité Matières
Département Approvisionnements et Transport
Service Approvisionnements
Service Transport et Maintenance Parc Roulant
Département Exploitation
Service Fabrication
Service Maintenance outil de production
Département Gestion des Stocks
Service Gestion Matières 1er et Produits finis
Service Gestion des Magasins Pièces Rechange Usine et Parc Roulant
Département Commercial
Service Ventes
Service Relation Clientèle et recouvrement

الملحق رقم 04:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	35	3,2857	1,12646
q2	35	3,6000	1,16821
q3	35	2,7143	,75035
M1	35	3,2000	,71033
N valide (liste)	35		

	N	Moyenne	Ecart type
q4	35	3,6286	1,00252
q5	35	3,8286	,82197
q6	35	3,2571	,81684
M2	35	3,5714	,62398
N valide (liste)	35		

	N	Moyenne	Ecart type
q7	35	4,0000	,76696
q8	35	3,4857	1,01087
q9	35	3,8571	,73336
q10	35	3,8000	,75926
M3	35	3,7857	,55288
N valide (liste)	35		

Descriptive

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q11	35	2,8000	,90098
q12	35	3,1714	1,12422
q13	35	3,0571	1,05560
M4	35	3,0095	,73869
N valide (liste)	35		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q14	35	3,2571	,98048
q15	35	2,8286	,85700
q16	35	3,6571	,80231
M5	35	3,2476	,57929
N valide (liste)	35		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q17	35	2,5714	1,11897

q18	35	2,7714	1,16533
q19	35	2,2857	1,38418
M6	35	2,5429	1,01969
N valide (liste)	35		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q20	35	3,8286	,78537
q21	35	3,7714	,84316
q22	35	3,0857	,91944
q23	35	3,8000	,90098
q24	35	4,2286	,77024
q25	35	2,9714	,89066
q26	35	3,6857	1,02244
q27	35	3,2857	,92582
q28	35	2,4571	1,06668
q29	35	2,1714	1,15008
q30	35	2,5429	1,19663
q31	35	2,4286	1,06511
q32	35	3,0286	,92309
q33	35	3,5429	,78000
q34	35	3,0571	,68354
q35	35	1,6857	1,23125
P	35	3,0982	,40314
N valide (liste)	35		

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
```

/VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 P

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	35	3,2000	,71033	,12007
M2	35	3,5714	,62398	,10547
M3	35	3,7857	,55288	,09345
M4	35	3,0095	,73869	,12486
M5	35	3,2476	,57929	,09792
M6	35	2,5429	1,01969	,17236
P	35	3,0982	,40314	,06814

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
M1	1,666	34	,105	,20000	-,0440	,4440
M2	5,418	34	,000	,57143	,3571	,7858
M3	8,408	34	,000	,78571	,5958	,9756
M4	,076	34	,940	,00952	-,2442	,2633
M5	2,529	34	,016	,24762	,0486	,4466
M6	-2,652	34	,012	-,45714	-,8074	-,1069
P	1,441	34	,159	,09821	-,0403	,2367

CORRELATIONS

/VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 P

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		M1	M2	M3	M4	M5
M1	Corrélation de Pearson	1	,015	,062	,339*	,504**
	Sig. (bilatérale)		,933	,722	,046	,002
	N	35	35	35	35	35
M2	Corrélation de Pearson	,015	1	,415*	,477**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,933		,013	,004	,003
	N	35	35	35	35	35
M3	Corrélation de Pearson	,062	,415*	1	,497**	,094
	Sig. (bilatérale)	,722	,013		,002	,591
	N	35	35	35	35	35
M4	Corrélation de Pearson	,339*	,477**	,497**	1	,285
	Sig. (bilatérale)	,046	,004	,002		,098
	N	35	35	35	35	35
M5	Corrélation de Pearson	,504**	,492**	,094	,285	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,591	,098	
	N	35	35	35	35	35
M6	Corrélation de Pearson	,319	,371*	,243	,323	,242
	Sig. (bilatérale)	,061	,028	,160	,059	,162
	N	35	35	35	35	35
P	Corrélation de Pearson	,509**	,306	,301	,558**	,431**
	Sig. (bilatérale)	,002	,074	,079	,000	,010

N	35	35	35	35	35

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M6, M5, M3, M1, M4, M2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : P

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718[a]	,516	,412	,30918

a. Prédicteurs : (Constante), M6, M5, M3, M1, M4, M2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,849	6	,475	4,968	,001[b]
	Résidus	2,677	28	,096		
	Total	5,526	34			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), M6, M5, M3, M1, M4, M2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,468	,485		3,029	,005
	M1	,106	,106	,186	1,003	,325
	M2	-,069	,131	-,106	-,523	,605
	M3	,047	,116	,064	,407	,687
	M4	,197	,096	,361	2,049	,050
	M5	,147	,133	,211	1,099	,281
	M6	,114	,060	,288	1,886	,070

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,558[a]	,312	,291	,33943
2	,654[b]	,428	,392	,31438

a. Prédicteurs : (Constante), M4

b. Prédicteurs : (Constante), M4, M1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,724	1	1,724	14,960	,000[b]
	Résidus	3,802	33	,115		
	Total	5,526	34			
2	Régression	2,363	2	1,181	11,954	,000[c]
	Résidus	3,163	32	,099		
	Total	5,526	34			

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs : (Constante), M4

c. Prédicteurs : (Constante), M4, M1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,181	,244		8,938	,000
	M4	,305	,079	,558	3,868	,000
2	(Constante)	1,726	,288		5,984	,000
	M4	,238	,078	,436	3,067	,004
	M1	,205	,081	,362	2,543	,016

a. Variable dépendante : P

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	M1	,362[b]	2,543	,016	,410	,885
	M2	,052[b]	,309	,759	,055	,772
	M3	,031[b]	,186	,854	,033	,753
	M5	,296[b]	2,057	,048	,342	,919
	M6	,347[b]	2,439	,020	,396	,896
2	M2	,124[c]	,799	,431	,142	,748
	M3	,084[c]	,532	,598	,095	,740
	M5	,170[c]	1,092	,283	,192	,732
	M6	,278[c]	1,996	,055	,338	,846

a. Variable dépendante : P

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), M4

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), M4, M1

الملحق رقم 05:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../..... المسيلة في:.....

إلى السيد: مدير وحدة إنتاج أغذية الأنعام بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	رسمة دليمي	161635103803	200383076	[signature]
02	أم السعد ناصري	161635111620		[signature]

عنوان المذكرة:
دور التمكين الاداري في تحقيق الأداء المتميز
دراسة حالة ONAB بالمسيلة

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاءوالختم)
د. عسلي نور الدين [signature]	[signature]	[signature] جامعة محمد بوضياف المسيلة - رئيس قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الدكتور
تمار توفيق

الملحق رقم 06:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)* أم البنين ناصري المولود(ة) بتاريخ: 1997/04/ ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 206060961 الصادرة بتاريخ: 2020/09/28 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2020/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان** : دور التكوين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

**يدون هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

...عة محمد بوضياف بالمسيلة

...ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

...م: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)*: رحيمة دبلمي المولود(ة) بتاريخ: 1997/01/09 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 200383076 الصادرة بتاريخ: 2016/4/26 عن: خنوتي سد الجير

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2020 / 2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع و البصمة

نظر و صدق على التوقيع

السيد: .....

المسيلة في: 16 جوان 2021

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

و بتفويض منه الموظف

عبد الوهاب بشلالق

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

**يرجى هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

بحمد الله

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده الستة (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تحفيز العاملين) على الأداء المتميز للعاملين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على الديوان الجهوي لتغذية الانعام وحدة المسيلة، بلغت العينة (35)مفردة، تم معالجة البيانات بواسطة استخدام برنامج spss، وفي الأخير كشفت الدراسة على أن للتمكين الإداري اثر على الأداء المتميز للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط R=0.718، وبلغ معامل التحديد R2=0.516 كما توصلنا أيضا إلى إثبات بعض الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء المتميز، المشاركة، الاستقلالية، التفويض.

Abstract:

This study aims to determine the impact of administrative empowerment in its six dimensions (participation in decision-making, delegation of authority, sharing of information, freedom and independence, task forces, motivating workers) on outstanding excellence performance of workers. In order to achieve this goal, we conducted a field study on the Regional Office of Cattle Feeding M'sila unit, a sample of (35) individuals, the data was processed using SPSS and finally the study revealed that administrative empowerment had an impact on the excellence performance of workers with a correlation coefficient of R=0,718 and the selection factor R2 = 0,516. We also managed to prove some of the main sub-hypotheses and hypotheses.

Keywords :

Administrative empowerment, excellence performance of workers, sharing, independence, delegation