

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

## أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري

دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة محمد بوضياف المسيلة

تحت إشراف:

بتغة صونية

من إعداد الطالبتين:

مزوزي نسرين

جعفر غزلان

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية | الجامعة       | الصفة        |
|---------------|----------------|---------------|--------------|
| فراحتية العيد | أستاذ محاضراً  | جامعة المسيلة | رئيسا        |
| بتغة صونية    | أستاذ محاضر    | جامعة المسيلة | مشرفا ومقررا |
| حوحو مصطفى    | أستاذ محاضراً  | جامعة المسيلة | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا على انجاز هذا العمل،

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

من بعيد على

انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة بتقمة صونية

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً

لنا في إتمام هذا البحث ولا يفوتنا أن نشكر مدراء جامعة محمد

بوضياف بالمسيطة الذين كان لهم دور في إتمام هذا العمل.

لكم منا كل الشكر والتقدير

# إهداء

إلى معلم الأمة، ومن أنار طريقها بنور العلم والإيمان، سيدنا "محمد

"صلى الله عليه وسلم

إليك يا من تعبت من أجلنا وتمنيت لنا السعادة والهناء والنجاح إلى والدي

الحبيب

إلى من سهرت إلى من حملت وحملت أمني منبع الحنان الدافئ إليك يا

نعمة ربي الغالية أهديكم كل طموحي

إلى إخوتي الأعزاء الذي حبهم يجري في عروقي ولا تحلو الحياة من

دونهم

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

مزوزي نسرين

# إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من اشتاقت الروح للقياه والعين لرؤياه... إلى من أودعني لله ... إلى من أسئله أن يرحمه بقدر ما هزني وجع الحنين... إليك والدي غفر الله لك وأسكنك فسيح جناته.

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها... إلى حكمتي وعلي وأدبي إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل... إلى رمز الكفاح في الحياة... إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إليك أمه قطرة في بحرك العظيم: حبا وطاعة وبراً. إلى من أثروني على أنفسهم... إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة... إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إخوتي :

محمد، أحمد، مخلوفي

إلى من يعجز اللسان والقلم عن وصفها... إلى القلب الطاهر والنفس البريئة إلى ريحانة الحياة... إليك أختي مريم أثنى ما أملك. إلى من أرى التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها... إليك صديقتي في دعمك أنت عوني عندما احتجت إليك وجودك في حياتي جعلني أدرك أن الصداقة ليست بعمق السنين بل بصدق المشاعر: العمري فايزة .

إلى كل من يعشق الكلمة ويهوى الكلمة ويهوى عمقها... إلى كل من يحب

الفكرة ويعيش لفكرة

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

جعفر غزلان



# فهرس المحتويات



| <u>الصفحة</u> | <u>المحتويات</u>                                                          |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
|               | كلمة الشكر<br>الإهداء<br>فهرس المحتويات<br>قائمة الجداول<br>قائمة الاشكال |
| أ-ز           | <u>مقدمة عامة</u>                                                         |
| 50-08         | <u>الفصل الأول: المدخل النظري لمفاهيم الدراسة</u>                         |
| 09            | تمهيد                                                                     |
| 10            | المبحث الأول: التمكين الإداري: مفاهيم أساسية                              |
| 10            | المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري                                       |
| 10            | أولاً: مفهوم التمكين الإداري                                              |
| 10            | 1: تعريف التمكين الإداري                                                  |
| 11            | 2: مفاهيم ذات العلاقة                                                     |
| 14            | ثانياً: أهمية وخصائص التمكين الإداري                                      |
| 15            | 1: أهمية التمكين الإداري                                                  |
| 16            | 2: خصائص التمكين الإداري                                                  |
| 17            | ثالثاً: أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري                                  |
| 18            | المطلب الثاني: أهم نظريات ونماذج التمكين الإداري                          |
| 18            | أولاً: أهم نظريات التمكين الإداري                                         |
| 21            | ثانياً: نماذج التمكين الإداري                                             |
| 22            | 1: نموذج كانونغوكونجر (1998) Kanungo-Conger                               |
| 23            | 2: نموذج توماس وفالتهوس (1990) Thomas and Velthouse                       |
| 23            | 3: نموذج سبريتز (1995) Spritze                                            |
| 24            | 4: نموذج دافيس (2001) Devis                                               |
| 25            | ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري                                             |
| 25            | المطلب الثالث: سيرورة التمكين الإداري                                     |
| 25            | أولاً: مراحل التمكين الإداري                                              |
| 27            | ثانياً: اساليب التمكين الإداري                                            |

|       |                                                 |
|-------|-------------------------------------------------|
| 29    | ثالثا: معيقات التمكين الإداري                   |
| 31    | المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز الإداري     |
| 31    | المطلب الأول: ماهية التميز الإداري              |
| 31    | أولا: مفهوم التميز الإداري                      |
| 31    | 1: تعريف التميز الإداري                         |
| 32    | 2: خصائص التميز الإداري                         |
| 34    | ثانيا: دوافع ومتطلبات التميز الإداري            |
| 34    | 1: دوافع التميز الإداري                         |
| 35    | 2: متطلبات التميز الإداري                       |
| 36    | ثالثا: معيقات التميز الإداري                    |
| 37    | المطلب الثاني: أبعاد التميز الإداري             |
| 37    | أولا: التميز الإداري من خلال المرؤوسين          |
| 37    | ثانيا: التميز الإداري من خلال القيادة           |
| 38    | ثالثا: التميز الإداري من خلال الإستراتيجية      |
| 38    | رابعا: التميز الإداري من خلال الهيكل التنظيمي   |
| 38    | خامسا: التميز الإداري من خلال الثقافة التنظيمية |
| 39    | المطلب الثالث: نماذج التميز الإداري             |
| 39    | أولا: النموذج الأوربي للتميز الإداري            |
| 42    | ثانيا: النموذج الأمريكي للتميز الإداري          |
| 46    | ثالثا: النماذج العربية للتميز الإداري           |
| 50    | خلاصة الفصل الأول                               |
| 78-51 | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية                 |
| 52    | تمهيد                                           |
| 53    | المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية         |
| 53    | المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة         |
| 53    | أولا: تعريف جامعة المسيلة                       |
| 55    | ثانيا: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف       |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 56 | المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية             |
| 56 | المطلب الأول: المنهج والإجراءات                            |
| 56 | أولاً: المنهج المستخدم                                     |
| 56 | ثانياً: المجتمع والعينة                                    |
| 57 | ثالثاً: أداة الدراسة                                       |
| 57 | 1. تصميم الاستبيان                                         |
| 59 | 2. الاختبارات المستخدمة في التحليل                         |
| 60 | المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة             |
| 60 | أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)                        |
| 60 | ثانياً: اختبار الثبات                                      |
| 61 | ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان                   |
| 61 | 1. محور التمكين الإداري                                    |
| 62 | 2. محور التميز الإداري                                     |
| 63 | 3. اختبار طبيعية البيانات                                  |
| 64 | المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة |
| 64 | المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان          |
| 64 | أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية                         |
| 64 | 1. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس            |
| 65 | 2. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن             |
| 65 | 3. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة           |
| 66 | 4. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي    |
| 67 | 5. تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية  |
| 67 | ثانياً: عرض وتحليل محور التمكين الإداري                    |
| 69 | ثالثاً: عرض وتحليل محور التميز الإداري                     |
| 71 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                       |
| 71 | أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى                           |
| 72 | ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية                         |
| 73 | ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة                         |
| 75 | رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرابعة                         |

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 76 | خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة |
| 78 | خلاصة الفصل الثاني                |
| 80 | الخاتمة                           |
| 83 | قائمة المراجع                     |
| 89 | الملاحق                           |



# فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                           | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------|--------|
| 01         | الفروقات بين التفويض والتمكين الإداري                  | 11     |
| 02         | الفروقات بين المشاركة والتمكين الإداري                 | 13     |
| 03         | أبعاد التمكين الإداري حسب وجهة نظر مجموعة من الباحثين  | 25     |
| 04         | استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة                  | 57     |
| 05         | درجات مقياس الدراسة                                    | 58     |
| 06         | محاور الاستبيان                                        | 58     |
| 07         | اختبار الثبات لمحاور الاستبيان                         | 60     |
| 08         | الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري                  | 61     |
| 09         | الاتساق الداخلي لأبعاد محور التميز الإداري             | 62     |
| 10         | اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي              | 63     |
| 11         | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس           | 64     |
| 12         | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن            | 65     |
| 13         | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة          | 66     |
| 14         | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي   | 66     |
| 15         | تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية | 67     |
| 16         | تحليل معطيات محور التمكين الإداري                      | 68     |
| 17         | تحليل معطيات محور التميز الإداري                       | 69     |
| 18         | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى             | 72     |
| 19         | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية            | 73     |
| 20         | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة            | 74     |
| 21         | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة            | 75     |
| 22         | نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة            | 76     |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                            | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 23     | التمكين كعملية إدراكية                                 | 01        |
| 40     | معايير النموذج الأوروبي                                | 02        |
| 44     | معايير النموذج الأمريكي                                | 03        |
| 55     | الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة                         | 04        |
| 64     | شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس       | 05        |
| 65     | شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن        | 06        |
| 66     | شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة      | 07        |
| 66     | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي   | 08        |
| 67     | توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية | 09        |



# مقدمتہ عامتہ



تواجه العديد من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المختلفة اليوم العديد من التحديات التي فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع في مختلف المجالات، والتي نتج عنها ارتفاع وتيرة التغيير وزيادة الضغوط على تلك المؤسسات لمواكبة هذه التغييرات المتسارعة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التنافسية بينها، والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في عصر التغيير والتطوير المستمر.

ولكي تستطيع هذه المؤسسات الصمود امام هذه التحديات لابد لها أن تتخلى على الاساليب التقليدية التي اعتادت عليها من قبل، ان تجدد من اساليب العمل بها باستمرار، بما يحقق الارتقاء بمستوى الاداء ليصل إلى مستويات عالية من الجودة، وتطوير قدراتها التنافسية لتصل إلى حالة من التفوق والتفرد وصولاً إلى التميز الاداري الذي يضمن لها التميز في مختلف عناصرها .

لذلك ولمواجهة هذه التحديات ومواكبتها على هذه المؤسسات تبني اساليب ادارية حديثة من شأنها تحقيق التميز الإداري، كأسلوب التمكين الاداري ، والذي يهتم بتنمية وتطوير إمكانات العنصر البشري الذي يعتبر احد اهم مداخل التغيير، وحجر الزاوية في العملية الادارية واحد أهم موارد منظمات الاعمال، فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وتنفيذ مختلف أهدافها. ومن هنا تأتي أهمية عملية تطبيق مبادئ الادارة المفتوحة، واللامركزية وتفويض السلطة، ومشاركة العنصر البشري في صنع القرارات، وبالتالي الشعور بالمسؤولية وصولاً إلى ما يعرف بالثقة الادارية.

فالتمكين الاداري يتيح الفرصة للعاملين لإطلاق قدراتهم الابداعية في انجاز العمل، وشعورهم بالاستقلالية في تحقيق الاهداف بفعالية، في مناخ مليء بالثقة في قدرتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها، والعمل معاً كفريق متكامل، وذلك لإنجاز العمل بشكل فعال ومتميز .

ولا يعني ذلك سحب او اضعاف سلطة ومكانة الرؤساء، بل يعني مشاركة المديرين لهم في بعض الاعمال الادارية اليومية، واستخدام التفويض في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل أسرع، لتلبية متطلبات التميز الاداري، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل بفعالية.

## 1. اشكالية الدراسة

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الاداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه، وذلك بهدف تحديد دوره في تحقيق التميز الاداري، حيث انه وعلى الرغم من شيوع مفاهيمه في المنظمات الإدارية، إلا ان هناك نقص معرفي في ايجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تحقيقه بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في:

**ما أثر التمكين الاداري في تحقيق التميز الاداري لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟**

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز المرؤوسين لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز القيادة لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز الاستراتيجية لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هل يوجد أثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

## 2. فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق اهدافها، قمنا بصياغة الفروض التالية:

- **الفرضية الاولى:** يوجد اثر للتمكين الاداري في تحقيق تميز المرؤوسين لدى الاداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- الفرضية الثانية: يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز القيادة لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الاستراتيجية لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- الفرضية الخامسة: يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

### 3. أهمية الدراسة

يعتبر التمكين الإداري من المواضيع الهامة والحديثة والمكتملة لما سبقها من الدراسات في مجال إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الإداري والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بين التمكين الإداري والتميز الإداري، لذا فقد اتخذت هذه الدراسة موضوع التمكين وعلاقته بالتميز الإداري لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث ترجع أهمية هذه الدراسة إلى:

- أنها تجمع بين متغيرين بالغين الأهمية في وقتنا الحاضر وهما التمكين الإداري والتميز الإداري،

- وأهميتهما في تطوير المنظمات، والاستجابة للتغير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات البيئية المعاصرة؛

- كون التمكين يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال؛

- يعد مفهوم التميز الإداري مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات خصوصاً بعد استعراض الدراسات السابقة التي لم تتناول دور التمكين الإداري في تحقيق التميز بأبعاده (تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

#### 4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وإظهار دورها في تحقيق التميز الإداري، وبالتالي يمكن تبويب أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على درجة التميز التي وصلت إليها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- تقديم اضافة معرفية في مجال التميز التنظيمي بمعالجتها للتمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري في منظمات الاعمال؛
- التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على التميز الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- إبراز مساهمة التمكين الإداري كمفهوم حديث للمنظمات واسلوب اداري جديد في تحقيق التميز الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- امكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تفيد إدارات الجامعة في تحسين مستوى ممارستهم لأسلوب التمكين الإداري من اجل تحقيق التميز الإداري.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع

تمثلت هذه الاسباب فيما يلي:

- قلة الدراسات الموجهة في هذا الإطار؛
- محاولة معرفة أو التعرف على واقع التمكين الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين متغيرات محل الدراسة التمكين الإداري والتميز الإداري.

#### 6. منهجية وأدوات الدراسة

من أجل الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع الجانب النظري للموضوع، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها

على الواقع وكذلك في الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان التي عولجت احصائيا بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار رقم 26.

#### 7. حدود الدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي :

• **البعد المكاني:** يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة ميدانية على عينة من الاداريين العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

• **البعد الزمني:** تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الزمنية ما بين افريل وماي من سنة 2021.

#### 8. الدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة

| عنوان الدراسة   | طلبى لبنى 2017/2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة   | متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي-                                                                                                                                                                                                                            |
| نوع الدراسة     | مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| إشكالية الدراسة | كيف تساهم متطلبات تمكين العاملين في إدارة المعرفة في جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي؟                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| الأدوات         | تم الاعتماد على استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات واستهدفت 150 أستاذ من جامعة العربي بن مهدي .                                                                                                                                                                                                                                                              |
| نتائج الدراسة   | ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$<br>✓ التمكين يساعد في التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع .<br>✓ إن تمكين العاملين لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة . |
| نقاط التشابه    | ✓ تشابه الدراسة بالنسبة للمتغير التابع (التمكين الإداري)<br>✓ استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .                                                                                                                                                                                                                                                             |
| نقاط الاختلاف   | ✓ تختلف في كون هذه الدراسة ركزت على اثر التمكين على إدارة المعرفة في حين دراستنا ركزت على اثر التمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري .                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>✓ استبيان هذه الدراسة كان موجه لأساتذة الجامعة أما دراستنا فكان الاستبيان موجه للإداريين في كليات من جامعة محمد بوضياف.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |
| <p><b>عبد المعطي محمود البحيصي 2014</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |
| <p>دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة -</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>عنوان الدراسة</p>   |
| <p>مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>نوع الدراسة</p>     |
| <p>ما دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>إشكالية الدراسة</p> |
| <p>تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات واستهدفت (205) فردا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>الأدوات</p>         |
| <p>✓ أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى ، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات ، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة .</p> <p>✓ أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده(القيادي ، والبشري ، والخدماتي) بدرجة كبيرة.</p> <p>وتأتي على التوالي: التميز القيادي، والتميز البشري ، والتميز الخدماتي .</p> <p>✓ أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى .</p> <p>✓ كما أظهرت النتائج أنو توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية : الكلية ، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمل .</p> <p>✓ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .</p> | <p>نتائج الدراسة</p>   |
| <p>✓ التشابه بالنسبة للمتغيرين التابع والمستقل التمكين والتميز الإداري</p> <p>✓ استخدام الاستبيان كأداة بحث وجمع للبيانات .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>أوجه التشابه</p>    |
| <p>✓ استهداف الدراسة لموظفي الكليات التقنية في حين دراستنا استهدفت الكليات بصفة عشوائية.</p> <p>✓ الاستبيان موجه للموظفين بصفة عامة في حين استبيان دراستنا كان موجه للإداريين</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>أوجه الاختلاف</p>   |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | بصفة خاصة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                 | أبو بكر بوسالم 2015/2014                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان الدراسة   | دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل " .                                                                                                                                                                      |
| نوع الدراسة     | مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال .                                                                                                                                                                                                                                                                |
| إشكالية الدراسة | هل هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل؟                                                                                                                                                                                            |
|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أدوات الدراسة   | تم الاعتماد على استخدام استمارة الاستبيان حيث استهدف الباحث (340) فرد من المؤسسة محل الدراسة .                                                                                                                                                                                                                     |
| نتائج الدراسة   | ✓ هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 3.56% في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.<br>✓ بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة. |
| أوجه التشابه    | ✓ التشابه بالنسبة لكلا المتغيرين ( التمكين الإداري والتميز الإداري )<br>✓ الاعتماد على الاستبيان كأداة بحث وجمع للبيانات.                                                                                                                                                                                          |
| أوجه الاختلاف   | ✓ الاستبيان استهدف الموظفين في المديرية محل الدراسة بصفة عامة في حين دراستنا استهدفت إداريي الجامعة المبحوثة بصفة خاصة.                                                                                                                                                                                            |

## 9. هيكل الدراسة

حتى نتوصل إلى معالجة الإشكالية المطروحة سابقا سنقوم بتقسيم البحث إلى فصلين ففي الفصل الأول سنتناول فيه الإطار النظري للدراسة، حيث قسم إلى مبحثين الأول : تضمن التمكين الإداري: مفاهيم أساسية والثاني:الإطار النظري للتميز الإداري، أما الفصل الثاني فسوف نقوم بدراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- والتي تتضمن الجانب التطبيقي للبحث حيث سنقوم بإسقاط دور تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.



الفصل الأول  
المدخل النظري لمفاهيم  
الدراسة

### تمهيد

في خضم التطورات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات، تصدر المورد البشري اهتمام المسيرين، وذلك لأهميته في تحقيق التميز للمؤسسات سواء في بيئة أعمال أهم ما يميزها التغيير. لذلك وجب الاهتمام بهذا المورد من خلال تدريبه وتنميته وتمكينه إدارياً. كون التمكين الإداري للموارد البشرية يشجع على روح المبادرة وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في أداء المهام المكلفين بها وكذلك تنمية روح المبادرة والتعاون والعمل الجماعي الذي يمكنهم من اكتساب معارف جديدة ومشاركة معارفهم مع الآخرين وبهذا تكتسب المنظمة قواعد معرفية تمكنها من تحسين أنشطة أعمالها على المدى الطويل.

إذ تبين أن التميز الإداري ليس نتاج الصدفة وظروف السوق، وإنما هو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية، حيث أصبح موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لما له من دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الأعمال من خلال الاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي.

وللفهم الجيد لهذين المتغيرين جاء الفصل الأول من هذه الدراسة ليتناول الجانب النظري لها وهو مقسم إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: التمكين الإداري: مفاهيم أساسية**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز الإداري**

### المبحث الأول: التمكين الإداري: مفاهيم أساسية

إن التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري، والتي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك التمكين الإداري يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، والرفع من مستوى إنتاجيتها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة دون الاهتمام بالموارد البشري، والسعي لتطويره وتمكينه ورفع قدرته على اتخاذ القرار دون إرشاد الإدارة.

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المنظمات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب، لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه والمفاهيم ذات العلاقة به وكذلك معرفة أهميته وخصائصه وأسباب اللجوء إليه.

### أولاً: مفهوم التمكين الإداري

انتشر مفهوم التمكين الإداري في الآونة الأخيرة في العديد من منظمات الأعمال نظراً لأهميته وفوائده التي تعود على المنظمة أو العاملين.

### أ. تعريف التمكين الإداري

تعددت تعريفات التمكين الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول هذا الموضوع، ولمحاولة الإحاطة بالتمكين كمفهوم سيتم ذكر أهمها في الآتي:

عرف إيفانوفيتش **Ivancevich** التمكين الإداري على أنه: "منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة، أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات، أو الإجراءات دون موافقة مسبقة."<sup>1</sup>

كما عرفه براون **Brown** على أنه: "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وإن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني. إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2013. ص20.

بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.<sup>1</sup>

تعريف آخر للتمكين والذي يمكن اعتباره: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ليشركوا في عمليات التنظيم."<sup>2</sup>

ويعرف التمكين أيضا: " بأنه العملية التي يساعد بها المدراء الأفراد الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل."<sup>3</sup>

والتمكين هو: " تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة، الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين، فزيادة قوة العاملين بشكل كبير تعبير حافز لإنجاز المهام، لان الشخص يطور كفاءته ويختار طرق الإنجاز المهمة، واستخدام إبداعهم وابتكارهم."<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: منح القدرة والسلطة للموارد البشرية الكفؤة في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل، والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

### ب. مفاهيم ذات علاقة

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمفهوم التمكين الإداري، ولتوضيح هذه العلاقة سيتم عرض بعض المفاهيم، واهم الفروق بينها وبين مفهوم التمكين الإداري.

#### 1. التمكين الإداري والتفويض

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير انه في الواقع يختلف عنه، حيث في تفويض السلطة نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتاح له إلا قدرا يسيرا

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي (لتعزيز عمليات إدارة المعرفة)، دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2014. ص35.

<sup>2</sup> Aburman, N., *The impact of administrative empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian public administration institute. International journal of business and social science*, 7(1) retrieved January 01, 2021, from <http://www.ijbssnet.com/journals/vol-7-no-1-january-2016/19-pdf>.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2009. ص27.

<sup>4</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2007. ص 138.

من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية على النتائج مربوطة بالمفوض وليس المفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه<sup>1</sup>.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين الإداري.

الجدول 01: الفروقات بين التفويض والتمكين الإداري

| أساس المقارنة        | التفويض                                      | التمكين الإداري                                         |
|----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| الصلاحيات            | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.                | إتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر.                              |
| السلطة               | نفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة. | تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه. |
| المسؤولية            | تظل المسؤولية مسؤولية المفوض.                | النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.             |
| القيادة              | في التفويض يقاد الموظف.                      | تتاح للموظف القيادة الذاتية.                            |
| المعلومات            | المعلومات تتاح على قدر التفويض.              | المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس.                |
| المحاسبة على الأخطاء | إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض.           | إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالجه.                      |
| الزمن                | التفويض قد يكون مؤقتاً.                      | التمكين قد يكون دائماً.                                 |

المصدر: أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، ورقلة، 2015/2014، ص31.

<sup>1</sup>مجدي طارق، التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، شعبة إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 09.

## 2. التمكين الإداري والمشاركة

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أي مؤسسة فاعلا ونشطا، وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية. وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفى بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل لحد التناقض، لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين، يأخذ اشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا، ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية غير الرسمية.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن المشاركة تختلف عن التمكين، إذ أن مشاركة الموظفين في إبداء الرأي، أو اقتراح الحلول لمشكلة ما، يكون ضمن ما يعرفونه من معلومات محددة دون التزام الإدارة بتلك الاقتراحات، أما التمكين فهو المشاركة الحقيقية والفعالة، بدءا من الحصول على المعلومات الضرورية، واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات وفق سلطة كاملة وبمسؤولية عالية. ومن خلال الجدول التالي سيتم عرض أهم الفروق بين المشاركة والتمكين الإداري.

الجدول 02: الفروقات بين المشاركة والتمكين الإداري

| التمكين                                                  | المشاركة                          | البعد                 |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| فرق عمل مستقلة                                           | الهرمية                           | أسلوب العمل التنظيمي  |
| الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات.                | *وضع المقترحات؛<br>*دوائر الجودة؛ | طرق المشاركة          |
| صنع القرارات وجودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية. | من الأعلى إلى الأسفل              | أسلوب اتخاذ القرار    |
| الاعتراف بالجهد الجماعي                                  | أداء العمل فردي                   | الانطباع نحو العاملين |
| إيجاد بيئة لعمل الفريق                                   | الإشراف                           | تركيز الإدارة         |

المصدر: فاطمة الزهراء نياف، إثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية (دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016/2015، ص 7

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء نياف، إثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية (دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016/2015، ص 6.

### 3. التمكين الإداري والقيادة الإدارية

هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين الموظفين، من خلال الأثر الإيجابي للقيادة على التمكين الإداري بالنسبة للموظفين، وذلك من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بالإضافة إلى نقل سلطات وصلاحيات العمل إليهم، كما أن القادة يستطيعون خلق مناخ صحي، وتهيئة الظروف الملائمة لتمكينهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، ورفع معنوياتهم، وشحن طاقاتهم، أو بث روح التعاون فيما بينهم، وهذا بالنهاية يشكل محورا هاما وأساسيا في تمكين العاملين.<sup>1</sup>

### 4. التمكين الإداري والإبداع

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيتر ووتورمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.<sup>2</sup>

مما سبق يظهر أن الإبداع هو النتيجة المرجوة من التمكين الإداري، إذا تم هذا الأخير بمستوى عال في المؤسسة، وامتلاك الأفراد السلطة الكافية بعد تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم لتحمل المسؤوليات كل هذا سيؤدي حتما إلى الإبداع في القيام بمهامهم محل مشكلاتهم.

### ثانيا: أهمية وخصائص التمكين الإداري

للتمكين الإداري أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة أو الأفراد، كما أن له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن الأساليب الإدارية الأخرى كالتفويض والمشاركة.

<sup>1</sup>ابوبكر بوسالم، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup>فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 19.

### أ. أهمية التمكين الإداري

لقد أصبح التمكين الإداري ذا درجة بالغة من الأهمية في المؤسسات القائمة في عصر اقتصاد المعرفة، وتبرز أهميته في:<sup>1</sup>

- \* ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي؛
- \* ممارسة لتوسيع دائرة الوفاء بالتزامات الأدوار (أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة)؛
- \* ممارسة لتوسيع نطاق السلطة (أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها)؛
- \* وسيلة لرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين، والعاملين على حد سواء، ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره، ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية؛
- \* تخفيض عدد المستويات الإدارية، والهيكل التنظيمية؛
- \* بناء الثقة في نفوس العاملين في المؤسسات؛
- \* وسيلة متطورة من وسائل الرقابة؛
- \* الجودة في عملية صنع القرار، واتخاذها، وتنفيذه؛
- \* يفسر ويبرز العلاقات بين الوحدات الإدارية.

<sup>1</sup> زاهر نيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012، ص 265.

ب. خصائص التمكين الإداري

يتضمن أربعة خصائص وهي:<sup>1</sup>

### 1. الحصول على المعلومات عن أداء المنظمة

في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل، لا توجد معلومات سرية، كل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

### 2. توفر المعرفة والمهارات للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة

المنظمات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية، بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

### 3. القوة في القرارات الجوهرية

وهذا يعني قدرتهم على التأثير، على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والاستماع لهم، واستئناس مقترحاتهم، والأخذ بأرائهم.

### 4. المكافآت تبنى على أساس أداء المؤسسة

في المنظمات التي تمكن العاملين، غالبا ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود دنيا من الإنتاج، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين، وتمكن العاملين بدرجات متباينة، وفي بعض المنظمات التمكين يعني تشبع أفكار العاملين في الوقت الذي تكون فيه السلطة النهائية لاتخاذ القرار في أيدي المدراء، وفي منظمات أخرى يعني التمكين القوة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات.

كما تتمثل خصائص المنظمة الممكنة في:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد راهب زين العابدين، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين فرع عنابة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص ص 09-10.

<sup>1</sup> أسماء إبراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري - نظرة في واقع ثقافة الإبداع في المؤسسة الجزائرية - مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد (02)، سبتمبر 2016، ص 07.

- ✓ وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة المفهوم للتمكين؛
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين وقرارات العمل به؛
- ✓ وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- ✓ تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم؛

### ثالثاً: أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري

أوضح العديد من الباحثين أسباب، ودوافع المنظمات لتبني التمكين الإداري باعتباره قائم على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية لأداء أعمالهم، وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وكذلك تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص الأسباب التي جعلت المنظمات تتبنى التمكين الإداري فيما

يلي:<sup>1</sup>

- \* حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق؛
- \* تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- \* الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- \* أهمية سرعة اتخاذ القرار؛
- \* الحاجة إلى استغلال جميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- \* إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة؛
- \* توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- \* إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم؛

كما أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يمكن تلخيصها كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة بلعباس، دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص-ص 42-43.

- \* الثورة التكنولوجية والمعلوماتية؛
- \* التغيير في النسق القيمي للمجتمعات؛
- \* المنافسة الشديدة، وتغير توقعات المستهلك؛
- \* إعادة هيكلة المنظمات، وتغير توقعات العاملين؛
- \* إعادة النظر في الاعتقاد السائد بان المدير بالضرورة هو الخبير.

### المطلب الثاني: أهم نظريات ونماذج التمكين الإداري

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم نظريات التمكين الإداري، وكذلك معرفة البعض من نماذجه، بالإضافة إلى معرفة أبعاده.

#### أولاً: نظريات التمكين الإداري

من أهم النظريات التي تطرقت للتمكين الإداري:<sup>2</sup>

#### أ. دراسات ها وثورنHawthorn وحركة العلاقات الإنسانية

دعت حركة العلاقات الإنسانية إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وكذلك دراسة كارل روجرز Carl Rogers الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الاتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية، في قضايا الإبداع والابتكار، والتفوق والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومنح الموظف

احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 47.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> لطيفة برني، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولايات بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 21.

حريات أكبر في العمل. من أهم هذه النظريات نظرية ابراهام ما سلو Maslow Abraham والتي حثت المسيرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل، لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية.

ونظرية دوغلاس ماكر يغور Douglas McGregor X and Y ونظرية الشخصية البالغة لكريس ارجيريس Argyris Chris وغيرها من النظريات التي مهدت الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين في منظمات الأعمال.

ب. نظرية X and Y لدوجلاس ماكر يغور Douglas Mc Gregor

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هو ثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. حيث المديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسع أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. وهو ما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين:

- يمارس العاملون الرقابة والضبط الذاتي، ويلتزمون بتحقيق الأهداف؛

- تتوفر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية؛

- يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة، ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا.

ج. الشخصية البالغة لدى كريس آر جرس Chris Argyris

إن أعمال Argyris منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه "المنظمة والشخصية" (Organization and Personality) نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تركز الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل

بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

والحل من وجهة نظر Argyris هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. فما التغيب ودوران العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

بالإضافة إلى النظريات التالية:<sup>1</sup>

### د. نظرية النظم

ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون.

### هـ. النظرية الظرفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف، أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. والنظرية الموقفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع. فهي تمثل تحدياً لمقدرة المسيرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا ما ينمي ويطور شخصياتهم.

---

<sup>1</sup> بن شعبان وهبية، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص 23 - 24.

### و. الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة أن تعيد الدائرة باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر. وللتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فعلى العاملين أن يكونوا في إطارها جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة فالمشاركة تعني جهوداً جماعية وتطويراً شاملاً في مضمون تحسين الإنتاج والإنتاجية. وقد ركز أهم رواد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من بينهم Deming، و Juran الذي ركز على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، والرقابة الذاتية، وضرورة اطلاع العاملين على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي.

لقد أشارت الكثير من الدراسات بان اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة والالتزام والتعهد بالجودة عناصر جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ترسخ إستراتيجية تمكين العاملين الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والموهب، ولكن لها محاذيرها فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين.

### ثانياً: بعض نماذج التمكين الإداري

فيما يلي سيتم عرض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير سياسة التمكين الإداري وفهمها:<sup>1</sup>

#### أ- نموذج كانونغوكونجر (1998) Kanungo-Conger:

حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على التفويض للسلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة.

#### ب- نموذج توماس وفالتهوس (1990) Thomas and Velthouse

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين "إطار مفاهيمي" مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005 ص 10.

قام توماس وفالتهوس "Thomas and Velthouse" بإكمال العمل الذي أنجزه كونجروكانونغو "Conger and Kanungo" وذلك ببناء النموذج الإدراكي، وعرفا التمكين: "زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين، حيث اعتبروا أنها تمثل أساسا للتمكين وهي:

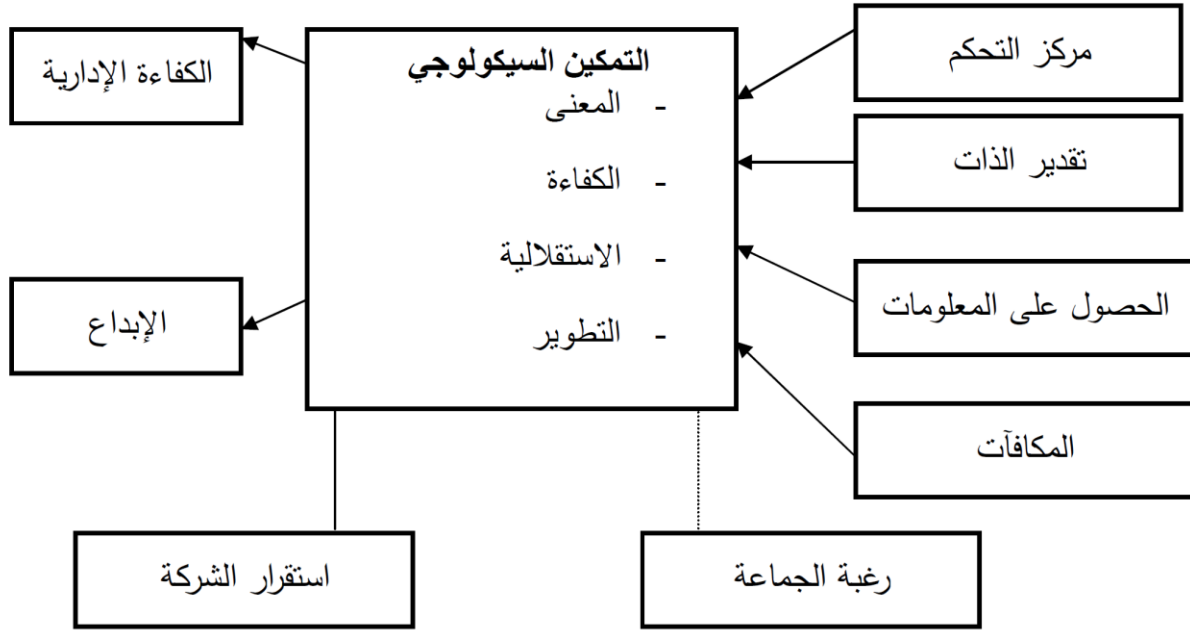
- التأثير الحسي أو الإدراكي؛
- الكفاءة؛
- إعطاء معنى للعمل؛
- حرية الاختيار.

### ج. نموذج سبريتز Spritze (1995)

يعتمد نموذج سبريتز "Spritze" على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل: مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
  - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل: مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- وهذه العوامل تؤدي للتمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد، وهي نفسها التي أتى بها نموذج كل من توماس وفالتهوس وهي: التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 01: التمكين كعملية إدراكية



المصدر: أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، (دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، ورقلة، 2014/2015، ص 50.

#### د. نموذج دافيس (Devis) (2001)

اقترح دافيس "Devis" نموذج يتكون من سبع طرق يمكن للمسيرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:<sup>1</sup>

1. التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث انه يجب وضع معايير قصوى للأداء من اجل تحفيز الأفراد للوصول إليها، مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.

<sup>1</sup> اليقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص- ص 44-45.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على الشركة ان تقوم بصقل مهارات ومعارف، ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من اجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقا من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
7. التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال إلى أن يعاملوا بكل احترام وتقدير من اجل إظهار قدراتهم.

### ثالثا: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين، الأمر الذي ساهم ب بروز أبعاد متعددة ومتنوعة لهذا المصطلح، وذلك راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول هذا الموضوع.

وفيما يلي جدول يمثل أبعاد التمكين الإداري حسب وجهة نظر مجموعة من الباحثين والكتاب:

### الجدول 03: أبعاد التمكين الإداري حسب وجهة نظر مجموعة من الباحثين

| الأبعاد                                                                         | المصدر                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.                                    | (Cook et al, 1997)          |
| المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.                                  | (Daft, 2001)                |
| الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.      | (ملحم، 2004)                |
| المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.                         | (Mullins, 2005)             |
| الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية. | البنك الدولي                |
| المشاركة بالمعلومات، الخلق الاستقلالية، فرق العمل.                              | Kreitner and Kincki<br>2007 |
| المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.                                   | (Hasan, 2010)               |
| تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.                      | (راضي، 2010)                |

المصدر: أحمد مرهون، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية لبناء CTC

بوكالتي برج بوعريبيج والمسيلة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص 23.

### المطلب الثالث: سيرورة عملية التمكين الإداري

في هذا المطلب سيتم معرفة كيف تتم عملية التمكين الإداري في المنظمة، وكذلك معرفة الأساليب المتبعة في التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على اهم المعوقات التي تواجه المنظمات لتطبيق التمكين الإداري.

#### أولاً: مراحل التمكين الإداري

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### أ. تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟ :

- تحسين خدمة العملاء؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير؛

#### ب. التغيير في سلوك المديرين

ف نجد أن العديد من المديرين قد امضوا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تمكين العاملين.

#### ج. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد هذا النوع من القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقاءهم في المنصب، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

<sup>1</sup>مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2008، ص ص 143- 146

### د. تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وربما ان فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فان المؤسسة يجب ان تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي.<sup>1</sup>

### ه. المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، يجب ان يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة للوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية ان وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### و. اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل ان تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد.

### ز. توفير التدريب

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب ان تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفرق، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

<sup>1</sup> دفاف ابتسام وآخرون، القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص 36.

### ح. الاتصال لتوصيل المعلومات

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

### ط. وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.<sup>1</sup>

### ي. عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم الحصول على نتائج سريعة، فالتمكن عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثانياً: أساليب التمكين الإداري

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات، وأساليب في التمكين نذكر منها:<sup>3</sup>

أ. أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة فأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي: " تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح

<sup>1</sup> شيرين مفتاح، رحيمة مفتاح، علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع السابق ص 29.

<sup>3</sup> لبنى طلي، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأساتذة بجامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017/2016، ص 39

صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل".

ب. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة، والتحكم في متطلبات العمل، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، "وعلى الرغم من أن التمكين ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم، والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي، وتمكين الفريق".

ج. **أسلوب تمكين الفريق:** يؤدي التركيز على التمكين الفردي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة، أو الفريق لمل للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات، والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، فتمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المؤسسة الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، "أما إذا منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة، والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق".

د. **أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات، والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين العاملين ويعود هذا الأسلوب إلى رأي **ديمنج Deming**، وأفكاره حول الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، "ويقوم مفهوم إدارة الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع، ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة".

ه- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول "هونولد Honold بان:" حتى تكون عملية فعالة وناجحة، لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة تتمثل في: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل فيما بينها".

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون على صنع القرارات الإستراتيجية، "وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحد ما: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية، وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أسس من الثقة، والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة".<sup>1</sup>

### ثالثا: معوقات التمكين الإداري

تكمن أسباب فشل التمكين في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمان بالنموذج التدريبي الإداري، وعدم القدرة على استبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لماهية العمل. ويضيف هؤلاء الكتاب أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.<sup>2</sup>

وحددت بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية، والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين، ومن هذه المعوقات:<sup>3</sup>

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛

<sup>1</sup> لبنى طلبة، المرجع السابق، ص 40.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمود البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 22.

- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- انعدام الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز الإداري

تسعى المنظمات اليوم إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من شأنها تحقيق رغبتها في التميز، والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المتدفقة يوماً بعد يوم من أجل إشباع حاجات العملاء، والرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

### المطلب الأول: ماهية التميز الإداري

أصبح التميز الإداري موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لما له دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لمنظمات الأعمال من خلال الاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته.

### أولاً: مفهوم التميز الإداري

بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عدداً من الكتاب والباحثين قد تطرقوا إلى مفهوم التميز الإداري، وسنذكر منها ما يلي:

### أ. تعريف التميز الإداري

❖ لغة: التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية "Excellence" وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر هولاً<sup>1</sup>.

ويعرف قاموس ويبستر (Webster dictionary) التميز بأنه عمل شيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق<sup>2</sup>، وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى "الرفعة، العلا والمعالي"<sup>3</sup>.

❖ اصطلاحاً: بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عدداً كبيراً من الكتاب والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التميز من أهمها ما يلي :

<sup>1</sup>Loukas Nanniinos, "The archetype of excellence in universities and TOM", journal of management History, vol13, N°4, 2007, P307.

<sup>2</sup>Webster's Third New International Dictionary, USA, Massachusetts, Springfield, G&C, Meriem company Publisher, 2002, P24.

<sup>3</sup>جون جارنر، التميز الموهبة والقيادة-ترجمة محمد محمود رضوان، دار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 1989، ص21.

يعرف داهاغارد وأندرس Dahgard&Anders : التميز على أنه قدرة المؤسسة على التحديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح<sup>1</sup>.

ويضيف بريفوغل Breyfogle : بأن التميز الإداري هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع ) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل<sup>2</sup>.

في حين يؤكد كل من سيمور وباركر Seymour & Barker: ان التميز لا يعني النجاح فقط، ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة<sup>3</sup>.

ويقول كاندالا kandula: إن التميز الإداري هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد من أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والإبداع) عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى ومخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يكمن القول بأن التميز الإداري هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

### ب. خصائص التميز الإداري

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي<sup>5</sup>:

(1) قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز الإداري حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات وبدء العمل

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص12.

<sup>2</sup> فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009

<sup>3</sup> زايد عادل-الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، 2006، ص3.03.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي -التميز الإداري بقطاع التربية والتعليم -مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص20

<sup>5</sup> Dick Grote, *The performance Appraisal question and answer*, Book survival guide for managers, USA, 2002, P24.

من الصفر.

- (2) توفر القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
  - (3) تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
  - (4) الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
  - (5) برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- بالإضافة إلى الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- ✓ **التعلم المستمر:** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المنظمات المتعلمة تنتقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- ✓ **منظمات عالية الإنجاز:** تتسم المنظمات المتميزة بنظام الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
- ✓ **إعادة هندسة العمليات:** وذلك من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

---

<sup>1</sup>ضيف سعيدة، علة مراد، **تبنى أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 03، العدد 2007، 01، ص 07.

### ثانيا: دوافع ومتطلبات التميز الإداري

عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري، حيث تستطيع المنظمات تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة.

#### أ. الدوافع

جمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز الإداري ولعل من أهم هذه الدوافع ما يلي:

✓ **معدل التغير السريع:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين ان الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث هو التغيير، لذا فليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يطبع بيئة الأعمال، وخاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، وهذا من أجل ضمان البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار خاصة عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معها التنبؤ بها مستقبلا، فمع هذه الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار، والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل.

✓ **المنافسة بلا حدود:** بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة، والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بلا حدود" التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي قضت الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العلمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة (Hyper compétition) وفي ظل هذه الضغوط التنافسية التي تفرضها شدة المنافسة، بما تعد صناعة التميز خيارا بقدر ما هي اضطرار يحتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها، ونيل رضا كل المجموعات الخارجية وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين...إلخ.

✓ **الحفاظ على المكانة:** السعي نحو يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث أن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

✓ **لا البديل عن الجودة:** في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي تحول التوجه المنظمي

نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة، لا بد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والقيادة) واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي.

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات، والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة في المعالجة، وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز الإداري<sup>1</sup>.

### ب. المتطلبات

تتمثل متطلبات التميز الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي؛

✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية واليات وضع هذه الخطط)؛

✓ منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛

✓ وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع؛

✓ نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها، وحفظها واسترجاعها فضلاً عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

✓ اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب، وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها؛

<sup>1</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص ص 99 - 101 .

<sup>2</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 26.

- ✓ نظام الإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في المنظمة، بالإضافة إلى تقييم وتقويم الإنجازات، بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
- ✓ وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية، والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

### ثالثاً: معوقات التميز الإداري

إن بناء إستراتيجية التميز الإداري تتعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز، حيث تكمن مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ✓ ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
- ✓ الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة.
- ✓ بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معوقات التميز الإداري فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبغاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛
- ✓ ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء؛
- ✓ قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن اتكائها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، مما تسهم في تسرب المتميزين نحو المؤسسات الخاصة؛

<sup>1</sup> محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؛ رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص33.

<sup>2</sup> زنده الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002، ص46.

✓ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز؛

✓ عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومة بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات.

### المطلب الثاني: أبعاد التميز الإداري

بعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، ولأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة، تم تحديد أبعاد التميز الإداري على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التميز من خلال المرؤوسين

يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقرارتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، وبالتالي يعتبر أعلى اصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة

#### ثانياً: التميز الإداري من خلال القيادة

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة، حيث أن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز من خلال تميزها بالحافزية، المهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها

<sup>1</sup> أبو بكر سالم التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2007، ص 25

بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة والقدرة على مناقشتها وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

### ثالثاً: التميز من خلال الاستراتيجية

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### رابعاً: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو بشكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات ببعضها البعض، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلاليتهم<sup>1</sup>.

### خامساً: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

إن التميز من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن: تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال، ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل في الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات، ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم وتجعل من عملية

<sup>1</sup> أبو بكر سالم التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، المرجع السابق، ص 25.

الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق التميز الإداري<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج التميز الإداري

بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينيات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، وفيما يلي بعض نماذج التميز الإداري.

### أولاً: النموذج الأوروبي للتميز

#### أ. تعريف

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة العمل، إذ يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجية، والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات. والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضاً يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع غيره من الأدوات ومعايير التميز الأخرى<sup>2</sup>.

#### ب. هيكل النموذج الأوروبي للتميز

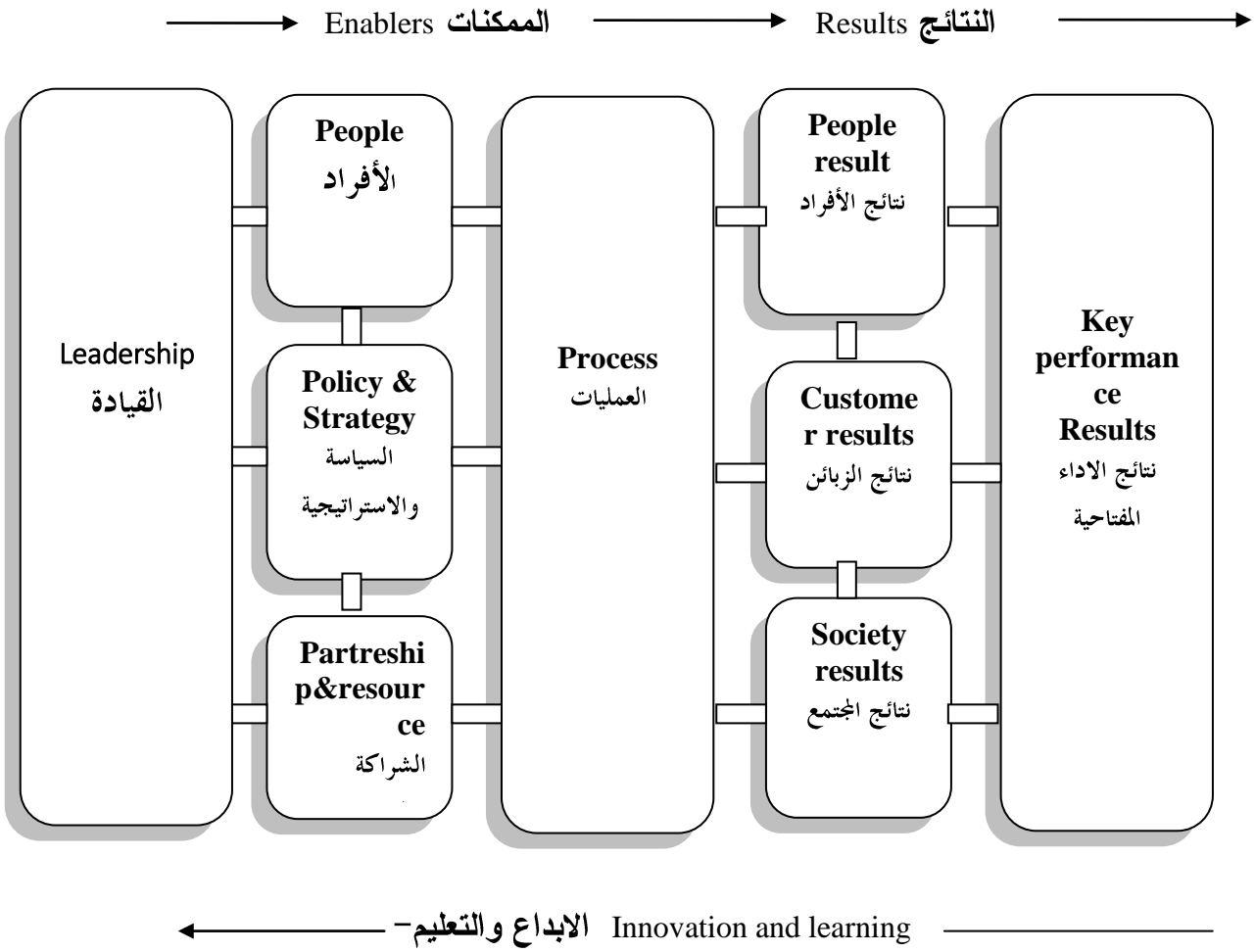
يعتبر النموذج الأوروبي للتميز إطاراً مهيكلًا وفقاً لتسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى معايير الممكنات ومعايير النتائج، الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقاً للمنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية، ونتائج تتعلق بما تحقق المنظمة من نتائج تحدث بسبب الممكنات ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج<sup>3</sup>. وهي مبينة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، مرجع سابق-ص25.

<sup>2</sup>نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم أداء المنظمات، بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنائير، العدد08، ص253.

<sup>3</sup>J-Goasdoue-Is *Quality Taken for Granted-the British journal of administrative management*, vol23, N°2001, P10.

الشكل رقم (02) معايير النموذج الأوروبي



Source : The European Model For Business Excellence/<https://uk.images.search.yahoo.com>,  
consulted : 07/01/2021.at. 21 :17.

ويتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على كل معيار منها كما يلي:

✓ معيار القيادة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

✓ معيار السياسة الإستراتيجية: وله (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها.

✓ **معيار الأفراد:** وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز التعلم واشتراك الأفراد، وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

✓ **معيار الشركاء والموارد:** وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والإستراتيجية، وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة.

✓ **معيار العمليات:** وله (140) نقطة بمعدل 14 % من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

✓ **معيار نتائج الزبائن:** وله (200) بمعدل 20% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق  
✓ المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال<sup>1</sup>.

ت. **معيار نتائج الأفراد:** وله (90) بمعدل 09% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ث. **معيار نتائج الأداء المفتاحية:** وله (150) بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها واستراتيجياتها، وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال<sup>2</sup>.

مما سبق نجد أن النموذج الأوروبي يعبر عن إطار غير إلزامي مكون من تسعة معايير وثمانية مفاهيم رئيسية والية للقياس، بالنسبة للمعايير نجد أن خمسة منها تعد معايير "ممكنة" تصف ما تقوم به المنظمة، وتركز على أوجه الأداء المختلفة، أيان هناك علاقة سببية بين المعايير الممكنة

<sup>1</sup>ابو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص95.  
<sup>2</sup>ابو بكر بوسالم، المرجع السابق، ص95.

والنتائج. ويعتمد النموذج على فرضية مفادها النتائج الممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال الشراكة والموارد والعمليات. أو بمعنى آخر تقوم فرضية النموذج على أن توافر العوامل ممكنة جيدة تستطيع أن تحقق نتائج ممتازة. وتؤكد الأسهم التي يشملها النموذج على الطبيعة الديناميكية، فالابتكار والتعلم يساعدان على تطوير العوامل "الممكنة" والتي بدورها تؤدي إلى تطوير النتائج.

### ج. أهمية النموذج الأوروبي

يمكن هذا النموذج المنظمات مما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد مكانها أو مستواها على مسار التميز، وذلك من خلال مساعدتها على التعرف نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها؛
- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة بشأن المنظمة، الأمر الذي يسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة.
- توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة.

### ثانياً: النموذج الأمريكي للتميز

نموذج مالكوم بالدريج: يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج التميز التنظيمي الشائع استخدامها في الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يقل في التميز شأناً عن سابقه، حيث لاقى رواجاً كبيراً على المستويين المحلي والعالمي.

### أ. تعريف

تعتبر جائزة مالكوم بالدريج جائزة رفيعة المستوى جداً تمنح سنوياً للمنظمات الأمريكية المتميزة، ويقوم الرئيس الأمريكي نفسه بتقديم الجائزة سنوياً إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحد من الأصناف التالية: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعليم، الرعاية الصحية.

ويعتبر نموذج مالكوم بالدريج للتميز الإداري منهجاً للتحسين المستمر بهدف الحصول على النتائج، والتغذية العكسية في رحلتها نحو التميز والتحسين المستمر، وهو عبارة عن عملية منظمة لمساعدة المنظمات على صنع التغيير الشامل.

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج33، ع2، ديسمبر (كانون أول)، 2013، ص25.

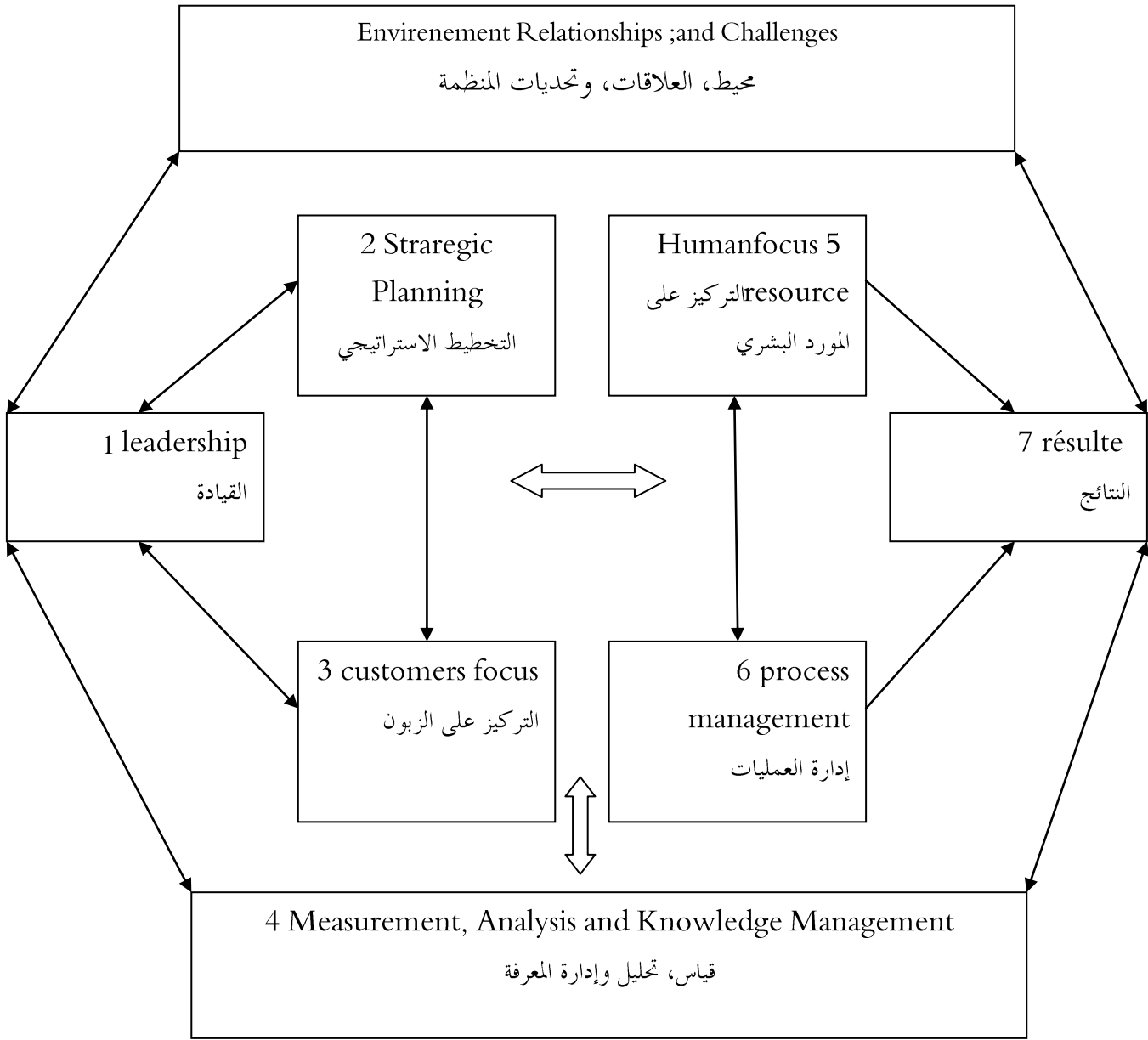
### ب. معايير النموذج الأمريكي

تقدم جائزة مالكوم بالدريج مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وقد تم استعمالها من طرف الآلاف من المنظمات في الولايات المتحدة، كما يمكن أن تستخدم المعايير كأداة للتقويم الذاتي وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطاراً متيناً لتصميم وتقويم المنظمات<sup>1</sup>. ومعايير هذا النموذج تنحصر في سبعة مجالات وهي موضحة في الشكل التالي:

---

<sup>1</sup>إيهاب عبد ربه سهود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 1434هـ - 2013م، ص 17.

الشكل (03) معايير النموذج الأمريكي



Source : [www.Qshc.bmj.com,malcom-baldrige-model](http://www.Qshc.bmj.com,malcom-baldrige-model) , consulted : 08/01/2021/23 :18.

ويتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق والتي تقاس من خلال توزيع

(1000) نقطة على كل معيار منها كما يلي<sup>1</sup>:

✓ **معيار القيادة:** خصص له (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيفية توجيه كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة نحو مسؤولياتهم اتجاه المجتمع وكيفية ممارسة المواطنة الصالحة.

✓ **معيار التخطيط الاستراتيجي:** خصص له (85) نقطة بما يعادل 8، 5% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الإستراتيجية، وكيفية تقرير خطط العمل الجوهرية والأساسية.

✓ **معيار التركيز على الزبائن:** خصص له (85) نقطة أي ما يعادل 8، 5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تقرر المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء، والأسواق، وكيف تبني علاقات مع الزبائن، وتكسب وترضي وتحافظ على ولاء الزبائن.

✓ **معيار قياس، تحليل، وإدارة المعرفة:** خصص له (90) نقطة، أي ما يعادل 9% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة، استخدام، تحليل وتحسين البيانات والمعلومات الأساسية لدعم عمليات المنظمة الرئيسية.

✓ **معيار التركيز على المورد البشري:** خصص له (85) نقطة، أي ما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تستطيع المنظمة تمكين قوة العملة لديها لتطوير إمكاناتهم الكاملة، وكيف تجعل القوة العاملة تحقق أهداف المنظمة.

✓ **معيار إدارة العمليات:** خصص له (85) نقطة، أي ما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الجوانب المتعلقة بكيف تصمم، تدار وتحسن العمليات في الإنتاج/التسليم والدعم.

✓ **معيار النتائج:** خصص له (450) نقطة، أي ما يعادل 45% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء الأساسية التالية: رضا العملاء، الأداء التسويقي والمالي، والموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> أحلام ساري، **مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال** - دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن-دبي-الجزائر-رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص115

### ج. أهداف النموذج الأمريكي للتميز

تتمثل أهداف هذا النموذج فيما يلي:<sup>1</sup>

- نقل تجارب المؤسسات التي حققت التميز للمؤسسات الأخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز.
- الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة والدرجة في المنافسة.
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.
- تشجيع الابتكار والتنافسية والتقدم العلمي، وزيادة جودة المؤسسات الوطنية، والقدرة التنافسية.

### ثالثاً: النماذج العربية للتميز الإداري

توالى الدول العربية في دعم التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة في النماذج العالمية (النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي) مع وجود بعض التعديلات.

### أ. نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز

تم إنشاء برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بقرار من نائب رئيس الدولة، وحاكم دبي في عام (1997)، وذلك كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي، حتى يكون بمثابة القوة المحركة لتطوير الحكومي بدبي، ومساعدته على تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه، والمستفيدين من خدماته المختلفة، وقد ساهم هذا البرنامج خلال السنوات الماضية في إحداث نقلة حقيقية في الأداء، من خلال تطوير جميع المفاهيم، والممارسات، والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وذلك من خلال تعاون الجهات الحكومية سواء كانت: هيئات، أو دوائر، أو مؤسسات، مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والاستفادة منها في عمليات التحسين والتطوير المستمر لأدائها، وبرامجها وخدماتها المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسماء مراد صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، 2019، ص38.

<sup>2</sup> برنامج دبي للأداء المتميز {على الخط}، 2021، متوفر على < <https://tec.gov.ae/dubai-government-excellence> >، اطلع عليه يوم: 2021/01/08.

وقد كان لهذا النموذج عدة نتائج ايجابية:<sup>1</sup>

- ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين.
  - ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي في تحفيز الموظفين.
  - أوجد هذا البرنامج آلية لقياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي.
  - يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات.
- ب. نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز

تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للتميز سنة 2000م، وكانت الدورة الأولى للجائزة في سنة 2007، حيث تستند معايير الجائزة على معايير جائزة ونموذج التميز الأوروبي. وأضاف النموذج معيارا عاشرا هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير النموذج في صورة كلمات لفظية مكتوبة محددة في شكل نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية لكل معيار.<sup>2</sup>

ويختلف النموذج في توزيع النقاط والنسب الكمية للمعايير عن النماذج الأخرى، حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية كما يلي:<sup>3</sup>

- معيار القيادة: خصص له (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي.
- معيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له (90) نقطة بما يعادل 09% من المجموع الكلي.
- معيار الموارد البشرية خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- معيار ادارة العمليات: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18% من المجموع الكلي.
- معيار إدارة الموردين والشراكة: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05% من المجموع الكلي.
- معيار التركيز على العميل: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- معيار المعلومات والتحليل: خصص له (50) نقطة بما يعادل 05% من المجموع الكلي.
- معيار التأثير على المجتمع: خصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- معيار نتائج الأعمال: خصص له (180) نقطة بما يعادل 18% من المجموع الكلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد النصيرات، دبي قصة نجاح في بناء التميز الحكومي المستدام، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الرباط، المغرب، 13 ماي 2015، ص4.

<sup>2</sup> نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز {على الخط}، متوفر على [WWW.KAQA.ORG.SA](http://WWW.KAQA.ORG.SA)

<sup>3</sup> جائزة الملك عبد العزيز للجودة، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، الرياض، السعودية، ص6

<sup>4</sup> جائزة الملك عبد العزيز، المرجع السابق، ص7

### ج. نموذج الجزائر للتميز

اهتمت الجزائر على غرار دول العالم بالتميز، وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال، حيث تأسست الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، تم أيضا تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05-2002 المؤرخ في 60 جانفي 2002، ويتم تعيين تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة كيوم وطني للتقييس وحصول المؤسسة المتميزة على 2 مليون دينار جزائري، حيث يتم توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية كما يلي:<sup>1</sup>

- **التزام الإدارة:** يبحث هذا المعيار في تصرفات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات اصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.
- **الاستراتيجية وأهداف الجودة:** يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة أي ما يعادل 08% من المجموع الكلي.
- **الاستماع للزبائن والموظفين:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائننا الداخليين (الموظفين) وزبائننا الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.
- **التحكم بالجودة:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم، والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.
- **قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- **تحسين الجودة:** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة وقد خصص بهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.

<sup>1</sup> شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01،

جامعة المدينة، الجزائر، أبريل 2014، ص 116

- مشاركة الموظفين: يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- النتائج: يتضمن هذا العنصر نتائج اعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أدائها المالي وحصتها السوقية، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>شوقي قبطان، المرجع السابق، 117.

### خلاصة الفصل الأول

من خلال تناولنا لمفاهيم التمكين الإداري والتميز الإداري، تبين أن التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فجوهر التمكين الإداري يتمركز حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. كما أن التمكين الإداري ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات وإنما أيضا دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في صنع القرار، فكلما تعززت عملية التمكين الإداري فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي حصول المنظمة على انتماء ولاء الموظفين، بحيث يكرسون كل طاقاتهم وإمكاناتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقاءها ونجاحها وتميزها.

كما أن لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها لا من أجل الوصول إلى أعلى درجات التميز، حيث أضحي لزاما على منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز الإداري بشكل خاص، أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وان تتبنى الممارسات الإدارية الحديثة كالتمكين الإداري سعيا منها نحو تدعيم ثقافة التميز لديها خصوصا في ظل بيئة تنافسية والتي تجعل من التميز الإداري حتمية إستراتيجية لمواكبة تغيرات بيئة المنظمة.



# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

تمهيد

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في البحث والأدوات المستخدمة فيه، وذلك من خلال ثلاث عناصر، يتناول الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني تم التطرق فيه للإجراءات المنهجية للدراسة أما الثالث فقد تم فيه القيام بمجموعة من الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا طبيعة البيانات ومجموعة من الاختبارات وصولاً لإثبات صحة الفرضيات.

وهذا الفصل يناقش نتائج الدراسة التطبيقية، التي تم إجراؤها على عينة من مدرّاء جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال معرفة الأثر الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري بجامعة محمد بوضياف حيث تم استخدام استمارة استبيان لتحليل البيانات المستخرجة من إجابات العينة بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة باستخدام برنامج النظام الإحصائي SPSS.26.

و لتحقيق ما تم ذكره قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** إجراءات الدراسة الميدانية .

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

**المبحث الثالث:** اختبار ومناقشة الفرضيات.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل التوصل إلى أهداف الدراسة بما يتوافق مع موضوع الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات التي تم تطبيقها على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المطلب قمنا بإعطاء لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال تقديم تعريف للجامعة وهيكلها التنظيمي.

### أولاً: تعريف جامعة المسيلة

انشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً<sup>1</sup>.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف

يتألف الهيكل التنظيمي للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من عدة مستويات إدارية، حيث يضم المستوى الأعلى كلا من رئاسة الجامعة، المجلس الإداري، المجلس العلمي.

في حين تقع في المستوى الثاني نيابات رئاسة الجامعة وعددها أربعة (04)، نيابة رئاسة

الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات والتكوين العالي، وتضم: مصلحة التعليم والتدريب والتعليم ومصحة الشهادات،

والمعدلات، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث

<sup>1</sup> وثائق خاصة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج، وتضم: مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتدريب الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل، ومصلحة الشهادات والمعدلات، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية،

وتضم: مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية ومصحة التعاون والتبادل والشراكة، نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه، وتضم: مصلحة الإحصاء ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة. في حين يضم المستوى الأدنى محافظ المكتبة المركزية والتي تضم: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث ومصحة التوجيه، عمادات الكليات والمعاهد، وتضم: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد تسيير التقنيات الحضرية، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، معهد العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية، وفي الأخير الأمانة العامة وتضم: المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين، المديرية الفرعية للنشاطات، المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية والمديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الأمانة العامة لرئاسة جامعة محمد بوضياف – المسيلة.



### المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها.

#### المطلب الأول: المنهج والإجراءات

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

#### أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانياً تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث
- المصادر الثانوية: وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساساً في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

#### ثانياً: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس من كل من يمارس نشاطاً إدارياً أما وحدة التحليل فتمثلت في جامعة محمد بوضياف المسيلة والتي تم اختيار عينة عشوائية من الذين يزاولون نشاطاً إدارياً فيها حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

| النسبة من الاجمالي | العدد | الاستبيانات                   |
|--------------------|-------|-------------------------------|
| %100               | 40    | استمارات موزعة                |
| %5                 | 2     | استمارات الممتنعين عن الإجابة |
| %10                | 4     | استمارات مفقودة               |
| %85                | 34    | استمارات مسترجعة              |
| %85                | 34    | استمارات صالحة للتحليل        |

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (40) استمارة على إداري جامعة محمد بوضياف المسيلة محل الدراسة أسترجم منها (34) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (85%)، في حين مثلت الاستمارات المفقودة والاستمارات التي امتنع مفرداتها عن الإجابة ما نسبته (15%)، وعليه فان الاستمارات المستخدمة فعليا للتحليل هو (51) استمارة بنسبة (71.83%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

ثالثا: أداة الدراسة

#### 1- تصميم الاستبيان

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة

| الاختيار | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |
|----------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| المجال   | [1.79-1.00]    | [2.59-1.80] | [3.39-2.60] | [4.19-3.40] | [5.00-4.20] |
| الدرجة   | 1              | 2           | 3           | 4           | 5           |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): محاور الاستبيان

| المحور           | البعد                                                 | الفقرات      |
|------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| البيانات الشخصية | الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الأصلية. |              |
| التمكين الإداري  | المحور ككل                                            | من 01 إلى 13 |
| التميز الإداري   | تميز المرؤوسين                                        | من 14 إلى 19 |
|                  | تميز القيادة                                          | من 20 إلى 26 |
|                  | تميز الاستراتيجية                                     | من 27 إلى 31 |
|                  | تميز الهيكل التنظيمي                                  | من 32 إلى 36 |
|                  | تميز الثقافة التنظيمية                                | من 37 إلى 41 |
|                  | المحور ككل                                            | من 14 إلى 41 |

**المصدر:** إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:<sup>1</sup>

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الأصلية.
- **المحور الثاني:** يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في التمكين الإداري.
- **المحور الثالث:** يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلا في التميز الاداري. بمختلف أبعاده (اختيار تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

### 2- الاختبارات المستخدمة في التحليل:

بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

- **اختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
- **معامل الارتباط:** لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الاختبارات الوصفية:** كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- **معامل الانحدار:** لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الاستبيان).

المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة.

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:<sup>1</sup>

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

ثانياً: اختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج استمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (07): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

| المحور         | البعد                  | Cronbach's Alpha |
|----------------|------------------------|------------------|
| التميز الإداري | تميز المرؤوسين         | 0.889            |
|                | تميز المرؤوسين         | 0.797            |
|                | تميز القيادة           | 0.905            |
|                | تميز الاستراتيجية      | 0.823            |
|                | تميز الهيكل التنظيمي   | 0.878            |
|                | تميز الثقافة التنظيمية | 0.911            |
|                | المحور ككل             | 0.905            |

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (التمكين الإداري) قد بلغ (0.889)، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (التميز الإداري) تراوح بين (0.797) و(0.911) للأبعاد و(0.905) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

### ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

**1-محور التمكين الإداري:** يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الإداري.

**الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري**

| المحور          | رقم الفقرة | Pearson | Sig   |
|-----------------|------------|---------|-------|
| التمكين الإداري | 01         | 0.743   | 0.000 |
|                 | 02         | 0.687   | 0.000 |
|                 | 03         | 0.509   | 0.000 |
|                 | 04         | 0.885   | 0.000 |
|                 | 05         | 0.522   | 0.002 |
|                 | 06         | 0.701   | 0.000 |
|                 | 07         | 0.664   | 0.000 |
|                 | 08         | 0.703   | 0.000 |
|                 | 09         | 0.865   | 0.000 |
|                 | 10         | 0.663   | 0.000 |
|                 | 11         | 0.947   | 0.000 |
|                 | 12         | 0.508   | 0.004 |
|                 | 13         | 0.898   | 0.000 |

**المصدر:** إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التمكين الإداري والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت بين نسبة (50.8%) ونسبة (89.8%)، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه (محور التمكين الإداري).

2-محور التميز الاداري: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لأبعاد محور التميز الاداري

| البعد             | رقم الفقرة | Pearson | Sig   | البعد                  | رقم الفقرة | Pearson | Sig   |
|-------------------|------------|---------|-------|------------------------|------------|---------|-------|
| تميز المرؤوسين    | 14         | 0.682   | 0.000 | تميز الهيكل التنظيمي   | 32         | 0.679   | 0.000 |
|                   | 15         | 0.745   | 0.000 |                        | 33         | 0.766   | 0.000 |
|                   | 16         | 0.722   | 0.000 |                        | 34         | 0.537   | 0.000 |
|                   | 17         | 0.832   | 0.000 |                        | 35         | 0.868   | 0.000 |
|                   | 18         | 0.652   | 0.000 |                        | 36         | 0.732   | 0.000 |
| تميز القيادة      | 19         | 0.497   | 0.003 | تميز الثقافة التنظيمية | 37         | 0.792   | 0.000 |
|                   | 20         | 0.860   | 0.000 |                        | 38         | 0.531   | 0.001 |
|                   | 21         | 0.721   | 0.000 |                        | 39         | 0.699   | 0.000 |
|                   | 22         | 0.688   | 0.000 |                        | 40         | 0.685   | 0.000 |
|                   | 23         | 0.601   | 0.000 |                        | 41         | 0.771   | 0.000 |
| تميز الاستراتيجية | 24         | 0.705   | 0.000 | -                      |            |         |       |
|                   | 25         | 0.659   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 26         | 0.899   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 27         | 0.630   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 28         | 0.744   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 29         | 0.810   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 30         | 0.762   | 0.000 |                        |            |         |       |
|                   | 31         | 0.672   | 0.000 |                        |            |         |       |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26)

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التميز الاداري والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (49.7%) ونسبة (83.2%) بالنسبة لبعد تميز المرؤوسين، وبين (60.1%) و(89.9%) بالنسبة لبعد تميز القيادة، وبين (63%) و(81%) بالنسبة لبعد تميز الاستراتيجية، وبين (53.7%) و(86.8%) بالنسبة لبعد تميز الهيكل التنظيمي، وبين (53.1%) و(79.2%) بالنسبة لبعد تميز الثقافة التنظيمية، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات

الاستبيان، وعليه فان الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير التميز الاداري.

### 3- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقى كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (10): اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقى

| المتغير التابع   | المستقل (التمكين الإداري) مع: | قيمة Shapiro-Wilk | الدلالة Sig | طبيعة التوزيع |
|------------------|-------------------------------|-------------------|-------------|---------------|
| أبعاد            | تميز المرؤوسين                | 0.949             | 0.116       | طبيعي         |
| المتغير التابع   | تميز القيادة                  | 0.971             | 0.476       |               |
| (التميز الإداري) | تميز الاستراتيجية             | 0.969             | 0.483       |               |
|                  | تميز الهيكل التنظيمي          | 0.959             | 0.232       |               |
|                  | تميز الثقافة التنظيمية        | 0.899             | 0.061       |               |

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فان البواقى المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير التابع (التميز الاداري) والمتغير المستقل (التمكين الاداري) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

### المبحث الثاني: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثاني تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

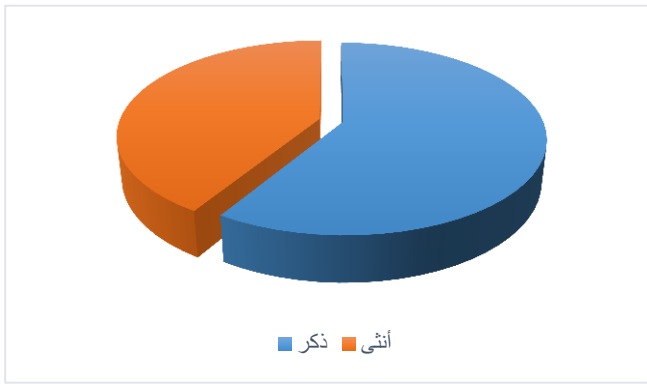
من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

### 1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

| النسبة (%) | التكرار   | الجنس          |
|------------|-----------|----------------|
| 58.8       | 20        | ذكر            |
| 41.2       | 14        | أنثى           |
| <b>100</b> | <b>34</b> | <b>المجموع</b> |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الطلبة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (58.8%) بالمقارنة مع نسبة الاناث التي شكلت نسبة (41.2%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهي نسب تتفق مع وتمثل الواقع حيث يلاحظ أغلب الإداريين في الجامعة لاسيما الأساتذة الإداريين.

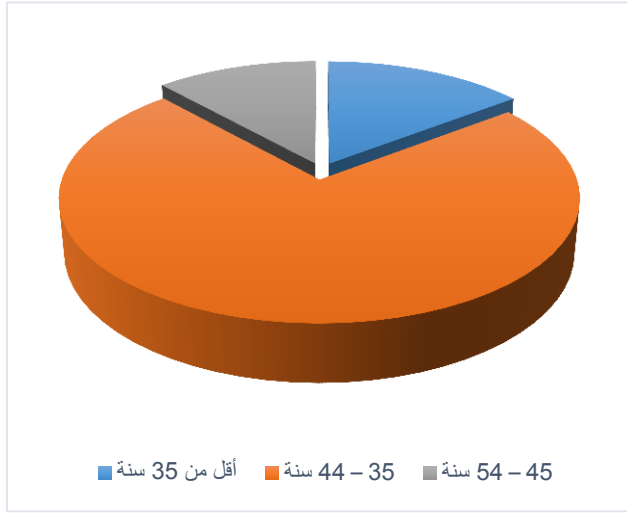
### 2- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

| النسبة (%) | التكرار | السن |
|------------|---------|------|
|------------|---------|------|



|               |    |      |
|---------------|----|------|
| أقل من 35 سنة | 5  | 14.7 |
| 35 - 44 سنة   | 25 | 73.5 |
| 45 - 54 سنة   | 4  | 11.8 |
| 55 سنة فأكثر  | 0  | 0    |
| المجموع       | 34 | 100  |

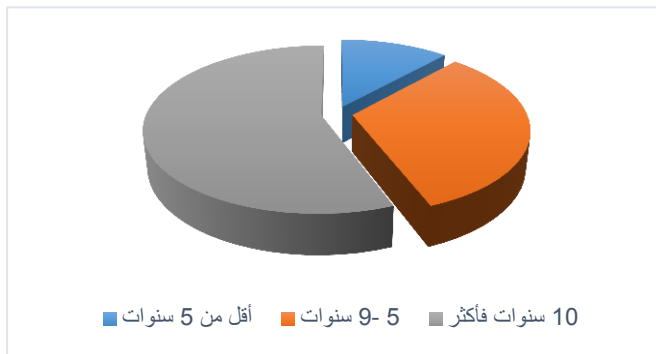
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة العمرية (35-44) ما نسبته (73.5%) أي أكثر من نصف العينة ثم تليها فئة الأقل من (35 سنة) وفئة (45 - 54 سنة) بنسب: (14.7%)، (11.8%) على التوالي، والملاحظ هنا أنه أغلب الإداريين بالجامعة يمثلون طاقات يمكن الاستثمار فيهم على المدى الطويل.

### 3-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

| النسبة (%) | التكرار | الخبرة         |
|------------|---------|----------------|
| 11.8       | 4       | أقل من 5 سنوات |
| 55.9       | 19      | 5 - 9 سنوات    |
| 32.4       | 11      | 10 سنوات فأكثر |

|         |    |     |
|---------|----|-----|
| المجموع | 34 | 100 |
|---------|----|-----|

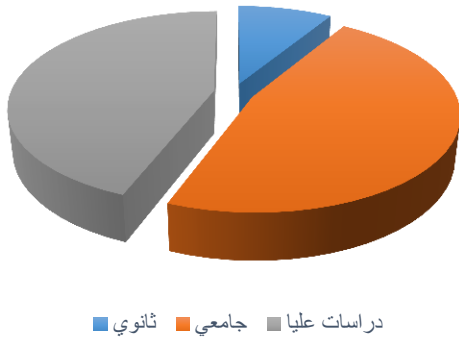
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الخبرة في العمل تتوزع إلى (55.9%) لمستوى الخبرة يتراوح بين (4-9 سنوات) ثم تليها فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (32.4%) والنسبة الباقية (11.8%) لفئة الأقل من (5 سنوات) وهو ما يدعم تحليل مفردات العينة وفق السن حيث يلاحظ أن أغلب المفردات طاقات شبابية قابل للتمكين والاستثمار فيهم.

#### 4-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (08): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي



الجدول رقم (14): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| ثانوي         | 3       | 8.8        |
| جامعي         | 16      | 47.1       |
| دراسات عليا   | 15      | 44.1       |
| المجموع       | 34      | 100        |

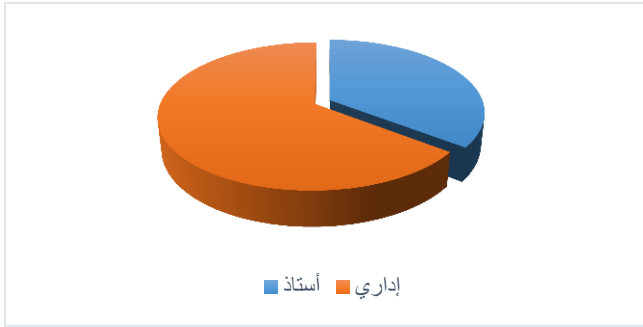
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع إلى (47.4%) حاملي شهادات الجامعية، وبنسبة مقاربة (44.1%) لفئة الدراسات العليا في مقابل (8.8%) فقط لحاملي شهادات الثانوية، وهذا راجع بالأساس طبيعة العمل في الجامعة الذي يتطلب الحصول على شهادات عليا قبل التوظيف لاسيما للأساتذة الإداريين.

#### 5-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الوظيفة الأصلية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (09): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية



الجدول رقم (15): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة الأصلية

| النسبة (%) | التكرار   | الوظيفة الأصلية |
|------------|-----------|-----------------|
| 35.3       | 12        | أستاذ           |
| 64.7       | 22        | إداري           |
| <b>100</b> | <b>34</b> | <b>المجموع</b>  |

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير التصنيف المهني إلى (64.7%) إداريين، والأساتذة بنسبة (35.3%)، وهي نسب تتوافق مع الواقع ذلك أن عدد المناصب الإدارية التي يمكن ان يتقلدها الأستاذ الجامعي قليلة بالمقارنة مع إجمالي عدد الأساتذة أو بالمقارنة مع إجمالي المناصب الإدارية الموجودة بالجامعة.

#### ثانياً: عرض وتحليل محور التمكين الإداري

من أجل دراسة وتحليل المتغير المستقل للدراسة (التمكين الإداري) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل معطيات محور التمكين الإداري

| اتجاه المتوسط | S    | M    | الفقرة                                                   |
|---------------|------|------|----------------------------------------------------------|
| موافق         | 0.82 | 3.76 | 01 أحصل بسهولة على المعلومات اللازمة للقيام بوظيفتي      |
| محايد         | 0.78 | 3.00 | 02 أختار بحرية طريقة العمل التي أراها مناسبة             |
| محايد         | 0.57 | 2.68 | 03 أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي |
| موافق         | 0.84 | 3.50 | 04 تخضع وظيفتي للرقابة الذاتية أكثر من رقابة الإدارة     |
| محايد         | 0.79 | 3.18 | 05 توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال فعالة للموظفين         |
| محايد         | 0.55 | 3.24 | 06 أشارك في حل المشكلات الإدارية                         |

|    |                                                                   |      |      |           |
|----|-------------------------------------------------------------------|------|------|-----------|
| 07 | أبادر في تقديم أفكار لتحسين ظروف العمل                            | 3.79 | 0.58 | موافق     |
| 08 | يشارك الموظفون في مناقشة نشاط وأهداف الجامعة                      | 2.50 | 0.66 | غير موافق |
| 09 | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية للقيام بالعمل | 2.74 | 0.88 | محايد     |
| 10 | تدعم إدارة الجامعة العمل الجماعي كمصدر لتشارك المعارف والخبرات    | 3.29 | 0.84 | محايد     |
| 11 | امتلك مهارات إدارية تمكنني من الأداء الجيد لمهامي                 | 4.03 | 0.63 | موافق     |
| 12 | توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للموظفين | 2.68 | 0.77 | محايد     |
| 13 | اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً وعملت ضمن فريق              | 3.32 | 0.55 | موافق     |
|    | الاتجاه العام                                                     | 3.24 | 0.66 | محايد     |

**المصدر:** إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتحصر المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور التمكين الإداري بين القيمتين (2.50) و(4.03) مشتملة على الدرجات: غير موافق، محايد، موافق، مع ميول الاتجاه العام للمتوسط إلى درجة الموافق حيث بلغ (3.24)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.88) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

### ثالثاً: عرض وتحليل محور التميز الإداري

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (التميز الإداري) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): تحليل معطيات محور التميز الإداري

| البعد          | الفقرة                                                   | M    | S    | اتجاه المتوسط |
|----------------|----------------------------------------------------------|------|------|---------------|
| تميز المرفوقين | 14 يعرف العاملون واجباتهم دون صعوبة                      | 3.79 | 0.77 | موافق         |
|                | 15 يحرص العاملون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل | 3.21 | 0.91 | محايد         |
|                | 16 يستفيد العاملون من تفويض الرؤساء لبعض المهام          | 3.35 | 0.95 | محايد         |
|                | 17 تتيح إدارة الجامعة للعاملين فرصة اتخاذ القرارات       | 3.62 | 0.89 | موافق         |

|                      |                                                                      |      |      |       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 18                   | تعلم إدارة الجامعة على اكتشاف القدرات الإبداعية لدى العاملين بها     | 2.91 | 0.87 | محايد |
| 19                   | يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغييرات المحتملة               | 3.59 | 0.66 | موافق |
| <b>الاتجاه العام</b> |                                                                      |      |      |       |
| 20                   | تراقب الإدارة العليا عمليات انجاز المهام                             | 3.74 | 0.60 | موافق |
| 21                   | تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب مؤهلات العاملين                     | 3.18 | 0.62 | محايد |
| 22                   | تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة               | 2.71 | 0.62 | موافق |
| 23                   | تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المناسبة | 3.09 | 0.73 | محايد |
| 24                   | تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل          | 2.68 | 0.81 | محايد |
| 25                   | تعلم إدارة الجامعة على اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءات        | 2.65 | 0.75 | محايد |
| 26                   | تقوم القيادات بصياغة استراتيجيات واضحة ومفهومة لدى العاملين          | 3.00 | 0.84 | محايد |
| <b>الاتجاه العام</b> |                                                                      |      |      |       |
| 27                   | تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه            | 3.59 | 0.58 | موافق |
| 28                   | تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها     | 3.29 | 0.63 | محايد |
| 29                   | تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة الجامعة          | 3.35 | 0.51 | محايد |
| 30                   | يطلع العاملون في الجامعة على الاستراتيجية المتبعة                    | 2.94 | 0.83 | محايد |
| 31                   | تقوم الجامعة بوضع الاستراتيجيات التي تناسب واحتياجات العاملين بها    | 2.79 | 0.55 | محايد |
| <b>الاتجاه العام</b> |                                                                      |      |      |       |
| 32                   | يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها الجامعة بسهولة | 3.32 | 0.47 | محايد |
| 33                   | العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم وسلس                               | 3.38 | 0.59 | محايد |
| 34                   | يتم مراجعة العلاقات بين المستويات الإدارية بشكل مستمر                | 2.97 | 0.60 | محايد |
| 35                   | الاتصال في الجامعة يتم بعيدا عن التسلسل الهرمي                       | 3.35 | 0.78 | محايد |
| 36                   | تشجع إدارة الجامعة الوحدات على العمل بشكل منسق                       | 3.09 | 0.59 | محايد |
| <b>الاتجاه العام</b> |                                                                      |      |      |       |
| 37                   | يسود شعور لدى الموظفين بالانتماء إلى الجامعة                         | 3.53 | 0.58 | موافق |

|    |                                                                          |      |      |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 38 | تتسجم ثقافة الجامعة مع القيم التي يؤمن بها الموظفين                      | 3.29 | 0.89 | محايد |
| 39 | توازن الثقافة التنظيمية بالحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين             | 2.85 | 0.69 | محايد |
| 40 | تمنح ثقافة الجامعة العمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل                 | 2.85 | 0.68 | محايد |
| 41 | تهتم إدارة الجامعة بتكليف السلوك المهني للموظفين ومتطلبات المهام الجديدة | 3.06 | 0.70 | محايد |
|    | الاتجاه العام                                                            | 3.11 | 0.68 | محايد |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1- بالنسبة لبعد تميز المرؤوسين: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.45) عند درجة الموافق في حين تتوع سلوك الفقرات بين درجتي المحايد والموافق أين تراوحت (2.91) و(3.79) مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.95) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد.

2- بالنسبة لبعد تميز القيادة: تراوحت اجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (2.71) و(3.74) عند درجتي المحايد والموافق إلا أنه الاتجاه العام البالغ (3.07) يميل إلى درجة المحايد، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.84) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد هذا البعد.

3- بالنسبة لبعد تميز الاستراتيجية تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة المحايد بمتوسط قدره (3.16) إلا ان هذا البعد سجل تنوعا في هذه الإجابات بين المحايد والموافق عند المجال (2.73-3.59)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.83) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد هذا البعد.

4- بالنسبة لبعد تميز الهيكل التنظيمي: سجل هذا البعد انسجاما تاما فيما يخص بلوغ المتوسطات الحسابية المنتمية إلى المجال (2.97-3.38) درجة المحايد بمتوسط عام عند نفس الدرجة بلغ (3.24)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.92) في أقصى حالاتها وهذا

يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد

5-بالنسبة لبعد تميز الثقافة التنظيمية: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الخامس إلى درجة المحايد بمتوسط عام قدره (3.11) وبين (2.85) و(2.53) للفقرات المشكلة له عد فقرة واحد عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.89) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر التمكين الإداري (Administrative Empowerment) "AE" في تحقيق تميز المرؤوسين (Subordinates) "Sub" لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

| المؤشر         | الارتباط<br>Pearson | المقدرة<br>التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
|                | 0.763               | 0.568                           | 44.465        | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل             | قيمة اختبار T                   | دلالة T       |         |
| الثابت         | 1.453               | 4.295                           | 0.000         |         |
| AE             | 0.619               | 6.668                           | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (76.3%) بين التمكين الإداري وتميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز الإداري بحيث كلما زاد التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة تحسن معها تميز

المرووسين بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.568) أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (56.8%) من التغيرات التي تطرأ على تميز المرؤوسين في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{Sub} = 1.453 + 0.619 \text{ AE}$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً بدرجة (0.619) على تميز المرؤوسين هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز المرؤوسين لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، أي أن زيادة (تحسن) في التمكين الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في تميز المرؤوسين بـ: (0.619) وحدة.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر التمكين الإداري (Administrative Empowerment) "AE" في تحقيق تميز القيادة (Leadership) "Lea" لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

| المؤشر         | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|------------------|---------------------------|---------------|---------|
|                | 0.581            | 0.317                     | 16.348        | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل          |                           |               | دلالة T |
| الثابت         | 1.329            |                           | 2.563         | 0.015   |
| AE             | 0.575            |                           | 4.043         | 0.000   |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (58.1%) بين التمكين الإداري وتميز القيادة كأحد أبعاد التميز الإداري بحيث كلما زاد التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة تحسن معها تميز القيادة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.317) أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (31.7%) من التغيرات التي تطرأ على تميز القيادة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Lea = 1.329 + 0.575 AE$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً بدرجة (0.575) على تميز القيادة هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز القيادة لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، أي أن زيادة (تحسن) في التمكين الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في تميز القيادة بـ: (0.575) وحدة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر التمكين الإداري (Administrative Empowerment) "AE" في تحقيق تميز الاستراتيجية (Strategy) "Str" لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

| المؤشر         | الارتباط<br>Pearson | المقدرة<br>التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
|                | 0.809               | 0.643                           | 60.490        | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل             |                                 | قيمة اختبار T | دلالة T |
| الثابت         | -0.500              |                                 | -1.042        | 0.305   |
| AE             | 1.025               |                                 | 7.778         | 0.000   |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (80.9%) بين التمكين الإداري وتميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز الإداري بحيث كلما زاد التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة تحسن معها تميز الاستراتيجية بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.643) أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (64.3%) من التغيرات التي تطرأ على تميز الاستراتيجية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{Str} = -0.500 + 1.025 \text{ AE}$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن التمكين الإداري يؤثر إيجابيا بدرجة (1.025) على تميز الاستراتيجية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الاستراتيجية لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، أي أن زيادة (تحسن) في التمكين الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في تميز الاستراتيجية بـ: (1.025) وحدة.

#### رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أثر التمكين الإداري (Administrative Empowerment) "AE" في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية (Organizational Chart) "O-Cha" لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

| المؤشر         | الارتباط<br>Pearson | المقدرة<br>التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
|                | 0.696               | 0.468                           | 30.050        | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل             | قيمة اختبار T                   | دلالة T       |         |

|       |       |       |        |
|-------|-------|-------|--------|
| 0.485 | 0.706 | 0.378 | الثابت |
| 0.000 | 5.482 | 0.806 | AE     |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي قوي بنسبة (69.6%) بين التمكين الإداري وتميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز الإداري بحيث كلما زاد التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة تحسن معها تميز الهيكل التنظيمي بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.468) أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (46.8%) من التغيرات التي تطرأ على تميز الهيكل التنظيمي في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$O-Cha = 0.378 + 1.806 AE$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً بدرجة (1.806) على تميز الهيكل التنظيمي هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، أي أن زيادة (تحسن) في التمكين الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في تميز الهيكل التنظيمي بـ: (1.806) وحدة.

#### خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة

لدراسة أثر التمكين الإداري (Administrative Empowerment) "AE" في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) "O-Cul" لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة

| المؤشر | الارتباط<br>Pearson | المقدرة<br>التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|--------|---------------------|---------------------------------|---------------|---------|
|        | 0.850               | 0.714                           | 83.362        | 0.000   |

| النموذج المقدر | المعامل | قيمة اختبار T | دلالة T |
|----------------|---------|---------------|---------|
| الثابت         | -0.071  | -0.183        | 0.856   |
| AE             | 0.970   | 9.130         | 0.000   |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي قوي بنسبة (85%) بين التمكين الإداري وتميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز الإداري بحيث كلما زاد التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة تحسن معها تميز الثقافة التنظيمية بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.714) أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (71.4%) من التغيرات التي تطرأ على تميز الثقافة التنظيمية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$O-Cul = -0.071 + 0.970 AE$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً بدرجة (0.970) على تميز الثقافة التنظيمية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: "يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، أي أن زيادة (تحسن) في التمكين الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في تميز الثقافة التنظيمية بـ: (0.970) وحدة.

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في مدراء جامعة محمد بوضياف -المسيلة من اجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة و التي تمت معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج spss الإصدار (26)، حيث بإثبات صدق أداة الدراسة ثم باستخراج المتوسطات الحسابية التي قمنا بتحليلها فوجدنا درجات الموافقة في المحورين مقبولة، وذلك راجع الى درجة مقبولة من الموافقة لأثر التمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري، وهذه الأخيرة راجعة الى دعم إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لطاقتها الإدارية و تمكينهم بدرجة مقبولة، و من ثم قمنا باختبار الفرضيات التي اكدت لنا ما وجدناه في المتوسطات؛ حيث توصلنا الى ان كل الفرضيات محققة وبدرجات متفاوتة.



# الخاتمة



بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من التمكين الإداري والتميز الإداري، تبين لنا بأن التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس، ومنه فالتمكين يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، فكل ما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء الموظف للشركة، بحيث يكرس كل طاقته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وتميزها.

أما فيما يخص التميز الإداري، فتوضح لنا أن التميز ليس هدفا ثابتا ومحددا، وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا مكانا مقصودا أو نهاية يمكن أن تعلن المنظمة أنها توصلت إليها. فالتميز هو السعي المستمر، والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة عن المنظمات الأخرى، لذلك لا بديل لها عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق في صراع التنافسية الشديدة، ومواجهة ظروف بيئة الأعمال المتجددة والمتسارعة التغيير، والوصول إلى أعلى درجات التميز التنافسي، حيث اصبح لزاما على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز الإداري بشكل خاص، أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وتبني الممارسات الإدارية الحديثة لتدعيم ثقافة التميز الإداري في ظل المنافسة القوية التي جعلت من ممارسة التميز حتمية استراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

من خلال دراستنا توصلنا للنتائج التالية:

✓ اشارت النتائج إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز الاداري وابعاده وذلك راجع إلى ان تمكين الإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف لموظفيها في صنع القرارات الإدارية وخاصة الروتينية منها وتوسيع مهامهم وصلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز الإداري وتحسين أداء الاعمال لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والحفاظ على موقعها التنافسي؛

✓ هناك أثر للتمكين الإداري في بعد تميز المرؤوسين وذلك لتبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لاستراتيجية تدريب وتكوين الموظفين والاهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتمكينهم؛

✓ بينت النتائج ان هناك أثر للتمكين الإداري على بعد القيادة وذلك لتقليل لإدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لوحدة الأوامر قد عزز من إدراك العاملين لمعنى المهام والاعمال التي يؤديها ونسق جهودهم لتعزيز القيادة وتميزها؛

✓ تبين ان للتمكين الإداري دور في تحقيق بعد تميز الاستراتيجية وذلك من خلال توسيع الصلاحيات وتفويض السلطات للإداريين وتشجيعهم على المشاركة من اجل توحيد الرؤية الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق اهداف محمد بوضياف بالمسيلة؛

✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ان التمكين الإداري يؤثر على بعد تميز الهيكل التنظيمي وهذا لاهتمام إدارة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بإجراء التعديلات على نظامها الإداري بما يساعد على تميز الهيكل التنظيمي؛

✓ للتمكين الإداري أثر في تحقيق بعد الثقافة التنظيمية وذلك لترسيخ التمكين الإداري كثقافة جديدة أدت إلى تميز الثقافة التنظيمية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

على ضوء هذه النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية نقترح الدراسة بما يلي:

- (1) ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك الإداريين لأبعاد التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى اخطاءهم كفرص للتعلم؛
- (2) إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة الأفقية بما يسمح للعاملين من إدراك قدراتهم ومهاراتهم مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل؛
- (3) تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية، وابرار دورهم كأعضاء فاعلين في إدارة الجامعة من خلال توسيع الثقة المتبادلة، وإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها؛
- (4) تعزيز الاستمرار في مستوى الالتزام بثقافة التميز لدى الإداريين، وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة؛
- (5) أن تعمل إدارة الجامعة على تعزيز التواصل مع المرؤوسين لبناء المزيد من جسور الثقة معهم في طريق البحث عن التميز، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات بشكل مستمر؛
- (6) ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسة التمكين الإداري في المستويات الإدارية الدنيا لتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية؛

(7) نقترح على الإدارة العليا بتفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يدعم التميز الإداري للجامعة؛

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة قصد التعمق فيها من خلال المواضيع التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول دور التمكين الإداري و التميز الإداري في مؤسسات تعليمية أخرى؛
- دراسة حول تطوير نموذج للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية الجزائرية العامة و الخاصة؛
- دراسة حول إمكانية بناء نموذج للتميز الإداري في الجامعات الجزائرية ؛



# قائمة المراجع



قائمة المراجع

في الكتب

- 1) جون جاردرنر، التميز الموهبة والقيادة-ترجمة محمد محمود رضوان،الدار الدولية للنشر والتوزيع،الطبعة 1،القاهرة،1989.
- 2) حسين موسى قاسم البناء،نعمة عباس الخفاجي. استراتيجية التمكين التنظيمي(لتعزيز عمليات إدارة المعرفة). دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2014.
- 3) زايد عادل-الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل-المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الطبعة2،القاهرة،2006،ص03.
- 4) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الأفية الثالثة). دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2009.
- 5) سان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني. إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2013.
- 6) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة- دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2006،ص12.
- 7) فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،الجزائر،2008/2009.
- 8) محمد الصيرفي-التميز الإداري بقطاع التربية و التعليم -مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية،2009.
- 9) هيثم العاني. الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2007.

في الرسائل و الأطروحات:

- 1) أبو بكر سالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، ورقلة، 2014/2015.
- 2) أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن-دبي-الجزائر-رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2015/2016.
- 3) أحمد مرهون،دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بو عرييج والمسيلة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي،

- تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017 .
- (4) إيهاب عبد ربه سهومود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 1434هـ - 2013.
- (5) برني لطيفة، إثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولايات بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- (6) بلعباس حمزة، دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- (7) بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
- (8) دفاف ابتسام وآخرون، القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- (9) شيرين مفتاح، رحيمة مفتاح، علاقة الثقافة التنظيمية بتمكين العاملين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- (10) صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- (11) طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأساتذة بجامعة العربي بن مهيدي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017/2016.

- 12) عبد المعطي محمود البحيسي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
- 13) فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
- 14) فاطمة الزهراء نياف، اثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية (دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي )، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016/2015.
- 15) الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؛ رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الاردنية ، عمان، 1995.
- 16) مجيدي طارق، التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، شعبة إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
- 17) محمد راهب زين العابدين، اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين فرع عنابة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 18) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2008.
- 19) اليعقوب تمارا ، ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

### في المجالات

- 1) أبو بكر سالم التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2007.
- 2) أسماء إبراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري - نظرة في واقع ثقافة الإبداع في المؤسسة الجزائرية - مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد (02)، سبتمبر 2016.

- (3) اسماء مراد صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، 2019.
- (4) زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012.
- (5) الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 03، 2002.
- (6) ضيف سعيدة، علة مراد، تبنى أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 03، العدد 2007، 01.
- (7) قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، جامعة المدية، الجزائر، أفريل 2014.
- (8) نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات، بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08.

### المناشير

- (1) برنامج دبي للأداء المتميز {على الخط}، 2009، متوفر على < <https://tec.gov.ae/dubai-government-excellence> > .
- (2) دبي قصة نجاح في بناء التميز الحكومي، استخدام برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الرباط، المغرب، 13 ماي 2015.
- (3) نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز {على الخط}، متوفر على [WWW.KAQA.ORG.SA](http://WWW.KAQA.ORG.SA)

### في المداخلات

- (1) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين "إطار مفاهيمي" مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

### في المواقع الإلكترونية

- (1) معايير النموذج الاوروي {على الخط}، متوفر على:

The European Model For Business Excellence / <https://uk.images.search.yahoo.com>

(2) معايير النموذج الأمريكي {على الخط}، متوفر على:

[www.Qshc.bmj.com,malcom-baldrige-model](http://www.Qshc.bmj.com,malcom-baldrige-model)

### المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Dick Grote, **The performance Appraisal question and answer**, Book survival guide for managers, USA, 2002 .
- 2) J-Goasdoue-**Is Quality Taken For Granted**—the British journal of administrative management, vol23, N°2, 2001.
- 3) Loukas Nanniinos, "**The archetype of excellence in universities and TQM** ", journal of management History , vol13, N°4, 2007.
- 4) **Webster's Third New International Dictionary** ,USA, Massachusetts, Springfield ,G&C, Meriem company Publisher, 2002.



# الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة                       | الأستاذ         |
|-------------------------------|-----------------|
| جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | د/ حوحو مصطفى   |
| جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | د/ عمرون بوجمعة |
| جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | أ/ عزوز منير    |
| جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | د/قروش عيسى     |

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة استبيان حول موضوع:

## أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري

- دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

الموضوع

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والمتمثلة في موضوع أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري - دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-. ولدراسة هذا الموضوع سيتم تقديم هذا الاستبيان لعينة من الإداريين بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة، ونرجو منكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

المشرف (ة):

بنقة صونيا

الطالبة:

مزوزي نسرين

جعفر غزلان

شاكرين تعاونكم معنا.

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 35 سنة  من 35-44 سنة  من 45-54 سنة  55 سنة فأكثر
3. الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  10 سنوات فأكثر
4. المؤهل التعليمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
5. الوظيفة الأصلية:  أستاذ  إداري

ثانياً: المتغير المستقل (التمكين الإداري)

| الرقم | العبارة                                                           | التفضيلات      |           |       |            |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|       |                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 01    | أحصل بسهولة على المعلومات اللازمة للقيام بوظيفتي                  |                |           |       |            |
| 02    | أختار بحرية طريقة العمل التي أراها مناسبة                         |                |           |       |            |
| 03    | أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي             |                |           |       |            |
| 04    | تخضع وظيفتي للرقابة الذاتية أكثر من رقابة الإدارة                 |                |           |       |            |
| 05    | توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال فعالة للموظفين                     |                |           |       |            |
| 06    | أشارك في حل المشكلات الإدارية                                     |                |           |       |            |
| 07    | أبادر في تقديم أفكار لتحسين ظروف العمل                            |                |           |       |            |
| 08    | يشارك الموظفون في مناقشة نشاط وأهداف الجامعة                      |                |           |       |            |
| 09    | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية للقيام بالعمل |                |           |       |            |
| 10    | تدعم إدارة الجامعة العمل الجماعي كمصدر لتشارك المعارف والخبرات    |                |           |       |            |
| 11    | امتلك مهارات إدارية تمكنني من الأداء الجيد لمهامي                 |                |           |       |            |
| 12    | توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للموظفين |                |           |       |            |
| 13    | اكتسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً وعملت ضمن فريق              |                |           |       |            |

## ثالثا: المتغير التابع ( التميز الإداري )

| الرقم                               | الأبعاد                                                              | التفضيلات      |           |       |            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|                                     |                                                                      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| <b>أولاً: تميز المرؤوسين</b>        |                                                                      |                |           |       |            |
| 01                                  | يعرف العاملون واجباتهم دون صعوبة                                     |                |           |       |            |
| 02                                  | يحرص العاملون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل                |                |           |       |            |
| 03                                  | يستفيد العاملون من تفويض الرؤساء لبعض المهام                         |                |           |       |            |
| 04                                  | تتيح إدارة الجامعة للعاملين فرصة اتخاذ القرارات                      |                |           |       |            |
| 05                                  | تعمل إدارة الجامعة على اكتشاف القدرات الإبداعية لدى العاملين بها     |                |           |       |            |
| 06                                  | يمتلك العاملون القدرة على التكيف مع التغييرات المحتملة               |                |           |       |            |
| <b>ثانياً: تميز القيادة</b>         |                                                                      |                |           |       |            |
| 07                                  | تراقب الإدارة العليا عمليات انجاز المهام                             |                |           |       |            |
| 08                                  | تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب مؤهلات العاملين                     |                |           |       |            |
| 09                                  | تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة               |                |           |       |            |
| 10                                  | تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المناسبة |                |           |       |            |
| 11                                  | تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل          |                |           |       |            |
| 12                                  | تعمل إدارة الجامعة على اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءات        |                |           |       |            |
| 13                                  | تقوم القيادات بصياغة استراتيجيات واضحة ومفهومة لدى العاملين          |                |           |       |            |
| <b>ثالثاً: تميز الإستراتيجية</b>    |                                                                      |                |           |       |            |
| 14                                  | تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه            |                |           |       |            |
| 15                                  | تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها     |                |           |       |            |
| 16                                  | تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة الجامعة          |                |           |       |            |
| 17                                  | يطلع العاملون في الجامعة على الإستراتيجية المتبعة                    |                |           |       |            |
| 18                                  | تقوم الجامعة بوضع الاستراتيجيات التي تناسب واحتياجات العاملين بها    |                |           |       |            |
| <b>رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي</b> |                                                                      |                |           |       |            |
| 19                                  | يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها الجامعة بسهولة |                |           |       |            |

|                                      |  |  |  |  |                                                                          |    |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|                                      |  |  |  |  | العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم وسلس                                   | 20 |
|                                      |  |  |  |  | يتم مراجعة العلاقات بين المستويات الإدارية بشكل مستمر                    | 21 |
|                                      |  |  |  |  | الاتصال في الجامعة يتم بعيدا عن التسلسل الهرمي                           | 22 |
|                                      |  |  |  |  | تشجع إدارة الجامعة الوحدات على العمل بشكل منسق                           | 23 |
| <b>خامسا: تميز الثقافة التنظيمية</b> |  |  |  |  |                                                                          |    |
|                                      |  |  |  |  | يسود شعور لدى الموظفين بالانتماء إلى الجامعة                             | 24 |
|                                      |  |  |  |  | تنسجم ثقافة الجامعة مع القيم التي يؤمن بها الموظفين                      | 25 |
|                                      |  |  |  |  | توازن الثقافة التنظيمية بالحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين             | 26 |
|                                      |  |  |  |  | تمنح ثقافة الجامعة العمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل                 | 27 |
|                                      |  |  |  |  | تهتم إدارة الجامعة بتكليف السلوك المهني للموظفين ومتطلبات المهام الجديدة | 28 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Mohamed Boudiaf à M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: **Management**



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 اسقله:

الطالب (ة) **جعفر غزلان** المولود(ة) بتاريخ: **06 أوت 1995** ب: **بوسعادة**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو.ر.س.) رقم: **200361150** الصادرة بتاريخ: **2016/04/25** عن: **بوسعادة**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال** خلال السنة الجامعية: **2020**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري**  
**دراسة عينة من إداري جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**  
 أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021./06./13**

التوقيع و البصمة



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: **Management**



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: **علوم التسيير**

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) ..... **مزوزي نسرين** ..... المولود(ة) بتاريخ: **06 جوان 1997** ب..... **المسيلة**  
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **946301** الصادرة بتاريخ: **2012/07/31** عن: ..... **المسيلة**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة أعمال** ..... خلال السنة الجامعية: **2020**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ".....  
**أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري**  
**دراسة عينة من إداري جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021/.06/13**

التوقيع و البصمة

.....



## المخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد اثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز الإداري بمختلف أبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (40) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر لتمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية واعتبار أخطأهم فرصة للتعلم، لأجل تعزيز التميز الإداري في المؤسسة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، التميز الإداري، تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

## Abstract

The study sought to determine the impact of empowering administrators in achieving administrative excellence at Mohamed Boudiaf University by adding accountability. The study identified an independent variable of managerial empowerment and a dependent variable of administrative excellence in its various dimensions (employees excellence, leadership excellence, strategic excellence, organizational structure excellence, organizational culture excellence ).

To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed for the purpose of collecting data from individual sample members. The Social Sciences Statistical Package (SPSS) was used to analyze the obtained data based on averages, regression models, and other statistical methods. The study found that there was of administrative empowerment impact on the achievement of administrative excellence at M'sila University.

The study recommends to pay some attention to empowering workers, especially at the lower administrative levels, by encouraging them to take responsibility and consider their mistakes as an opportunity to learn, in order to promote managerial excellence in the research institution.

**Keywords:** managerial empowerment, administrative excellence, employee's excellence, leadership excellence, strategic excellence, organizational structure excellence, organizational culture excellence.