



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

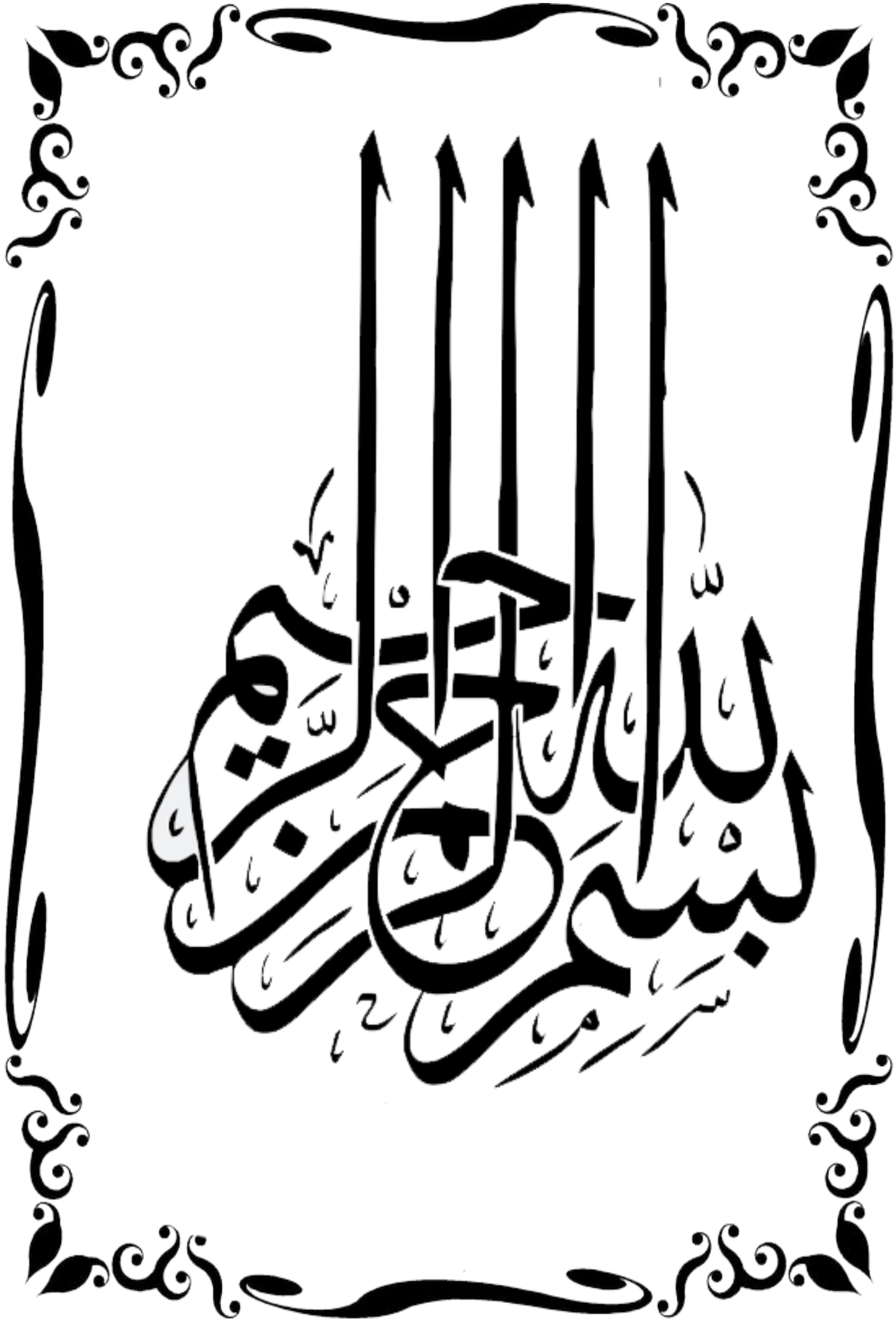
## دور التمكين الإداري في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية \_ دراسة ميدانية المركب الرياضي الجوّاري بحمام الضلعة

إعداد الطالب: رحماني عبد العزيز

إشراف الأستاذ: قروش النوّاري

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم وأن يأخذ بأيدينا إلى ما يحبه ويرضاه فهو ولي ذلك.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "قروش النواري" لتوجيهاته ونصائحه القيمة وإشرافه على التأطير فأرجو أن أكون قد جسدت جهده في هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر زوجتي العزيزة وإلى كل الأساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

## إهداء

إلى نبع الحنان ... وكل الحنان  
إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي  
إلى من ضحت بالغالي والنفيس من أجل سعادتني  
إلى من ربنتني صغيرا لتقر عينها بي كبيرا  
إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا  
إلى نور عيني أُمي الغالية  
إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة  
إلى من ترعرعت إلى جانبهم وعرفت قيمة الحياة بهم  
إلى الذين ساعدوني وقاسموني كل أوقات حياتي  
أخوتي وأختي الفاضلة  
إلى من تعايشت معهم واستأنست صحبتهم  
إلى كل أصدقاء طفولتي  
إلى كل أحباب مسيرتي  
إلى كل زملاء دراستي الجامعية

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع دور التمكين الإداري في تحقيق التميز في المركبات الرياضية مع دراسة حالة المركب الرياضي الجواربي رابح بحمام الضلعة زمنه تم تقسيم الدراسة إلى 3 جوانب، جانب منهجي وجانب نظري وجانب تطبيقي، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss وكذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إثبات أن للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية..
  - إثبات أن للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية..
  - إثبات أن للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية..
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التميز، المركبات الرياضية

## **Summary :**

This study aims to introduce the subject of the role of administrative empowerment in achieving excellence in sports vehicles with a case study of the sports complex Al-Jawari Rawabahi Rabeh in Hammam Al-Dhala at his time. The study was divided into 3 aspects, a methodological aspect, a theoretical side and an applied aspect, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in collecting data and information, which was analyzed based on the statistical package program spss, as well as the study relied on the descriptive analytical approach, and we have reached a set of results, the most important of which are:

- Demonstrate that communication and information sharing play a role in achieving excellence in sports vehicles.

- Proving that trust between employees and officials has a role in achieving excellence in sports vehicles.

- Proving that material and moral incentives have a role in achieving excellence in sports vehicles .

**Keywords :** Management empowerment, excellence, sports vehicles.

فهرس المحتويات  
الجداول والأشكال

## فهرس المحتويات:

2	شكر و عرفان:
3	اهداء:
4	ملخص:
أ	مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

6	1.I. إشكالية الدراسة:
7	2. I. فرضيات الدراسة :
8	3.I. أهمية الدراسة :
8	4.I. أهداف الدراسة:
9	5.I. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:
10	6.I. الدراسات السابقة والمشابهة :
19	7.I. مميزات الدراسة الحالية:

### الفصل الثاني: التمكين الإداري

21	تمهيد:
21	1. II ماهية التمكين الإداري :
22	2. II تعريف التمكين :
23	3. II مستويات التمكين وخصائصه:
24	4. II متطلبات ومستلزمات التمكين الإداري:
26	5. II مبادئ التمكين ومراحله:
27	6. II ركائز التمكين:
28	7. II دراسة نظرية للتمكين الإداري:
32	8. II أهداف التمكين الإداري وشروطه:
33	9. II أبعاد التمكين الإداري، عناصره، ووسائله:
35	10. II أدوات التمكين الإداري:
35	11. II أنواع التمكين الإداري:
36	12. II أساليب التمكين الإداري:
38	13. II معوقات تطبيق التمكين الإداري:
39	14. II مؤشرات قياس التمكين الإداري وفعاليتيه:
39	15. II فوائد تمكين الموظفين:
40	16. II متطلبات تنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين:

### الفصل الثالث: التميز بالمركبات الرياضية

45	تمهيد:
45	1.III . التميز :
45	2.1.III . مبادئ وأهداف التميز:
47	3.1.III . أهمية التميز :
47	4.1.III . خصائص التميز :
49	5.1.III . معايير التميز :
53	6.1.III . أبعاد التميز:
54	7.1.III . متطلبات التميز:
54	8.1.III . عوامل نجاح التميز:
55	9.1.III . معوقات تحقيق التميز:
56	10.1.III . التميز من خلال الاستثمار في رأس المال البشري:
57	11.1.III . علاقة التمكين الإداري في تحقيق التميز :
58	2.III . المركبات الرياضية:
58	1.2.III . تعريفها
58	2.2.III . دورها:
59	3.2.III . تنظيمها :
59	4.2.III . علاقتها بالمحيط :
59	5.2.III . الأنشطة المتواجدة بالمركبات الرياضية:

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

62	تمهيد:
62	1 . الدراسة الاستطلاعية:
63	1.1 مجالات الدراسة:
63	2. المنهج المتبع في الدراسة:
64	3. مجتمع الدراسة:
64	1.3 . عينة الدراسة:
64	2.3 . ضبط متغيرات الدراسة:
64	4. أدوات جمع البيانات والمعلومات:
66	5. الخصائص السيكومترية للأداة:
68	2.5 . ثبات الأداة:
69	6. إجراءات التطبيق الميداني للأداة:
69	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:
70	خلاصة:

## الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

77	تمهيد:
77	1 . عرض وتحليل وتفسير لنتائج الدراسة:
93	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

## الفصل السادس: استنتاجات واقتراحات

96	الاستنتاج العام:
96	الاقتراحات والتوصيات:
96	الأفاق المستقبلية للدراسة:
99	قائمة المصادر والمراجع:
99	الملاحق:

## قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يبين المعنى اللغوي لمصطلح التمكين	23
02	يبين التحول الثقافي من أجل التمكين.	25
03	عدد الاستبانات الموزعة والعدد المسترجع	65
04	يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي.	66
05	بيون إنحاء الاجوبة حسب بحالات المتوسط المرجح.	67
06	يوضح عدد العبارات وفق كل محور من محاور الإستبيان.	68
07	يبين معامل الإتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات)	68
08	يبين معامل الإتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات) مع العبارات الكلية للإستبيان:	69
09	يبين معامل الإتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات) مع العبارات الكلية للإستبيان:	70
10	يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محور والإستبيان ككل الخاص بالدراسة	71
11	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.	78
12	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات	79
13	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور الاتصال ومشاركة	79
14	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور الاتصال ومشاركة	80
15	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.	81
16	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور الاتصال ومشاركة	81
17	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.	82

83	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور الإتصال ومشاركة المعلومات	18
83	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور الإتصال ومشاركة المعلومات.	19
84	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) الثقة بين العاملين والمسؤولين	20
85	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) الثقة بين العاملين والمسؤولين	21
86	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) الثقة بين العاملين والمسؤولين	22
86	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) الثقة بين العاملين والمسؤولين.	23
87	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) الثقة بين العاملين والمسؤولين.	24
88	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) الثقة بين العاملين والمسؤولين.	25
88	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) الثقة بين العاملين والمسؤولين	26
89	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) الثقة بين العاملين والمسؤولين	27
91	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.	28
92	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.	29
93	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور التحفيز المادي والمعنوي.	30
93	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	31
94	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	32
95	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	33
95	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	34
96	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	35
97	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (10) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.	36
97	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (11) لمحور التحفيز المادي والمعنوي	37
98	يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول الاتصال ومشاركة المعلومات.	38
101	يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني الثقة بين العاملين والمسؤولين.	39
105	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث للتحفيز المادي والمعنوي.	40

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
33	العلاقة بين نظريتي ماكجريغور وليكرت	01
36	يبين علاقة التمكين بالجودة	02
44	يبين الهيكل التنظيمي المقلوب	03

مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

إن وجود المؤسسات واستمرارها مرهون بتحقيقها لأهدافها بكفاءة وبدرجة عالية من الجودة، وإذا لم يكن لهذه المؤسسات أفراد يمتلكون قيما إيجابية للعمل ووفاء مستمرا والتزاما للعمل فيها، فإن تحقيق أهداف أي منها أمر صعب التجسيد، باعتباره أن الفرد العامل هو المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها، وتقع على المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة في هذا المجال وتقييم الإنجازات التي تخدم هذا الدور في إطاره الإيجابي.

إن التغييرات المتسارعة في بيئة المركبات الرياضية أو غيرها من المؤسسات الشبانية قد استدعى تغييرا أساسيا في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تولي اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء، والتمكين الإداري الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من دور فعال في تحسين الأداء، بفضل اهتمامه بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكنة، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الاتصال والمشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين .

كما لقي تحقيق التميز اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة.

أصبح تحقيق التميز نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين.

هذا الاهتمام الكبير بتحقيق التميز داخل المركبات الرياضية أدى بالمختصين بتباع مفاهيم جديدة والتي تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة من ومن بين هذه المفاهيم وأهمها هو التمكين الإداري الذي طال صيته في السنوات الأخيرة وهذا لما فيه من فوائد كبيرة للعامل وللمؤسسة وكذا تحسين الأداء بحيث أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقات بينهم وبين المؤسسة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة مؤسستهم .

ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمؤسسات إلى المناداة بتمكين العاملين، وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتحسين المستمر للأداء، وذلك باعتباره جزءا أساسيا من النظام الإداري بالمؤسسة

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، ومن خلال دوره الكبير في تحقيق التميز داخل المركبات الرياضية الذي يعتبر كمييار هام على مدى تقدمها وتحقيق أهدافها، كما سنحاول إبراز دور التمكين الإداري وعلاقته بصنع التميز داخل المركبات الرياضية ولهذا قمنا بتقسيم بحثنا لعدة فصول.

الجانب المنهجي

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

### 1.1. إشكالية الدراسة:

إن الملاحظ لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المركبات الرياضية في الجزائر، منذ نشأتها إلى يومنا هذا يدرك أنها مرت بالعديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة، كنقص التأطير والخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية.

حيث بينت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعية هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهاً سليماً لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام وتحسين أداء العاملين داخل المركبات الرياضية بصفة خاصة.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني وانخفاض في مستوى أداء العاملين داخل المركبات الرياضية وانخفاض مردودها، وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية بصفة عامة والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازماً علينا مجارات هذا التطور، ذلك مما زاد في اهتمام الباحثين المتخصصين في هذا المجال بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من الرفع والزيادة وتحسين في أداء العاملين داخل المركبات الرياضية وتحسين مردودها.

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسات التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض «الملكية النفسية» وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشلها. (عطية حسين أفندي 2003، ص34)

ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في عملية نجاح أي مؤسسة وكذا باعتباره محور هذه العملية وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل مما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة بالمعلومات للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمؤسسة والعمل على منحهم الثقة وتحفيزهم من أجل التحسين في أدائهم.

حيث يعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وإن هذا التوجه له دور في تحقيق التميز داخل المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها مما يؤدي لرفع أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

ولا شك أن الإهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها أن يكون تركيز المدير على العاملين لديه في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة. (عدنان ماشي والي، 2010، ص15).

وتمكين الموظف يعني أن نقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن المشاركة بالمعلومات مع المستويات الإدارية الأخرى، ثم إن الموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أكثر مسؤولية. (بن نحت، 2008، ص54)

## الفصل الأول — الإطار العام للدراسة

كما أن التمكين لا ينشأ من فراغ أو في فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة والمعرفة ونشر القوة والمشاركة في المعلومات تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع ومعتقداتهم وسلوكياتهم لتبني هذه الأسس لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين. (المعاني ورشيده، 2009، ص22)

وفقا لذلك فإن المؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة كالتمكين الإداري للعاملين من أجل تحسين أدائهم والرفع من أداء المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

• هل للتمكين الإداري دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية؟

وتنبثق من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

\*هل للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحقيق التميز في المركبات الرياضية؟

\*هل الثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز في المركبات الرياضية؟

\*هل للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحقيق في المركبات الرياضية؟

### I. 2. فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

\*للتمكين الإداري دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية

الفرضيات الجزئية:

\*للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية.

\*للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية.

\*للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية.

### I. 3. أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه ودوره في تحقيق التميز داخل المركبات الرياضية لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء، حيث أخذ يزداد الإهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز لرفع مستوى الأداء، وإعداد كوادر إدارية كفوة وقيادات إدارية فاعلة و قادرة على تولي المناصب الإدارية الأعلى مستقبلاً وبالتالي تحقيق أحسن عمل ممكن .

\*دراسة الدور الحيوي للتمكين الإداري في الوصول لتحقيق التميز وذلك من خلال جعل العاملين يكتسبون مهارات وقدرات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل بالمركبات الرياضية.

\*استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على التمكين الإداري ودوره في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية.

## الفصل الأول ————— الإطار العام للدراسة

### 4.I أهداف الدراسة:

\*التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته ومفهوم أداء العاملين في المركبات الرياضية من خلال الإطار النظري.

\*إبراز دور تطبيق سياسة التمكين الإداري في تحقيق التميز في المركبات الرياضية.

\*التعرف على العناصر الأساسية للتمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات والثقة بين العاملين والمسؤولين والحوافز المادية والمعنوية) ودورها في تحقيق التميز داخل المركبات الرياضية.

\*إمكانية الوصول إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابة عينة الدراسة وأهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية ودورها الإيجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

\*تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

### 5.I تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يقول سعد الله الطاهر: لعل أخطر الصعوبات التي يعاني منها الباحثون في مبادئ العلوم الإنسانية عموميات لغتها (سعد الله طاهر، 1999م، ص29)

ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالتالي:

### I 1.5.1 التمكين الإداري:

\*لغة: وردت كلمة مَكَّن (مَكَّنَه) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة مهنة معينة بمعنى مثقفا بالعلم أو بالمهنة (عدنان ماضي والي، 1999، ص8)

\*اصطلاحا: التمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية. (عظية حسين أفندي، 2003، ص11)

\*إجرائياً: تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية للمؤسسة الرياضية.

### I 2.5.2 الإدارة:

\*لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد وإداري الملاح هو من يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دار وتقلب. (عبد الرحمن العيسوي، 1998، ص11)

\*اصطلاحا: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (محمد صبحي حسائين، 1995، ص211)

ويرى فريديريك تايلر: أن الإدارة هي أن تعرف ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة. (محمد فوزي حلوة، 2007، ص9)

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

\***إجرائياً:** هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة وهي المعرفة الصحيحة لما نريد أن نقوم بعمله، ثم القيام بإنجاز الأعمال بطرق علمية مدروسة من أجل تحقيق الأهداف والتحسين المستمر في أداء العاملين والمؤسسة الرياضية ككل.

### 3.5.I. التميز:

\***لغة:** وردت كلمة تميز أي انفراد بمهارة غالباً ما تكون جيدة، وبالتالي إنها تتجاوز المعايير العادية، كما أنه يعتبر كمعيار للأداء. (محمد حاتم، 1998، ص111)

\***اصطلاحاً:** التميز يشير في مضامينه إلى العلاقة النسبية التي تتم مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسبق الأداء المتميز.

\***إجرائياً:** هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق العمل الجماعي وهذا ما يسمى بالكفاءة في الأداء بالإضافة إلى الفاعلية التي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات. (صالح بن نوران، 2006، ص84)

### 4.5.I. المركب الرياضي:

هو مجموعة من الملاعب والمنشآت ومساحة النشاطات العلمية والثقافية ويتشكل من:

1. قاعة متخصصة 2. غرف تبديل الملابس 3. عيادة 4. قاعة متعددة الرياضات 5. قاعة مطالعة 6. مكتبة
7. مساحات النشاطات العلمية والثقافية للإعلام الآلي والانترنت 8. ملعب للرياضات الجماعية 9. مضمار الكرة الحديدية 10. مقهى. (محمد رندي، 2008، ص14)

### 6.I. الدراسات السابقة والمثابرة :

بالرغم من أهمية الموضوع إلا أنه لا توجد دراسات سابقة بل وجدنا من خلال الاستطلاع الذي قمنا به من أجل جمع المعلومات النظرية عن موضوع الدراسة، وجدنا دراسات مشابهة من أهمها ما يلي:

### الدراسة الأولى:

دراسة تلخوخ سعيدة 2014: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية) كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسة MGBROYAL وانبتقت منه التساؤلات الآتية:

ماهي أبعاد التمكين الإداري، وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL؟

ماهي أبعاد الأداء الوظيفي، وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL؟

هل هناك أثر ذوا دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسة MGBROYAL؟

وتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي أما أداة البحث فاستخدمت الإستبيان موجه لموظفي مؤسسة MGBROYAL، وتكون مجتمع الدراسة كافة الموظفين والبالغ عددهم 119 فرداً وهم موزعون على جميع مديريات ووحدات المؤسسة

وخلصت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها:

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

\_\_\_\_\_ أن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع مرتفع.

\_\_\_\_\_ وجود ارتباط موجب وقوي وذوا دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وكذا أبعاده وتم طرح بعض الاقتراحات من أهمها:

\_\_\_\_\_ تشجيع نظامي المكافآت والحوافز بناء على أسس ومعايير مبنية.

\_\_\_\_\_ تأسيس فرق عمل مستقلة وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات التي تواجه وحدات العمل.

\_\_\_\_\_ تعزيز قنوات الاتصال وتنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال.

### الدراسة الثانية:

دراسة حسن مروان عفانة 2013: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة تحت عنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، جامعة الأزهر غزة فلسطين.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وانبثقت منه التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بناء فرق العمل وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التأثير وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حفز العاملين وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القوة وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من 07 مؤسسات تم إختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث إختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الإستبيان هي أداة الدراسة، تم توزيعها على ( 300 ) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة للدراسة، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة إنسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

### الدراسة الثالثة:

دراسة عالية جواد محمد علي: 2013 رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد العراق.

الهدف العام من الدراسة هو إبراز العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات.  
ويتفرع عن هذا مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تدرك إدارة المؤسسة المبحوثة أهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟

- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المؤسسة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الإداري؟

حيث مثل الاستبيان الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد مجتمع البحث.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.

أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

### الدراسة الرابعة:

دراسة سمير سمران السلمي علي 2011 رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة) كلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف العام من الدراسة هو التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة.

ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري، من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة، وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها، وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة في المنظمات العامة وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية.

### الدراسة الخامسة:

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

دراسة مطرفي للخميسي 2014 رسالة ماستر في الإدارة والتنظيم في الرياضة غير منشورة، تحت عنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ويتفرع عن هذا مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

\_ ما هي أكثر الأساليب الرقابية استخداما لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟

\_ هل للرقابة الإدارية المستعملة دور في تحسين وزيادة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟

\_ هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحقيق أهدافها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟

\_ ما هي أهم طرق تطبيق الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي أما أداة البحث فاستخدم الباحث الإستبيان موجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتكون مجتمع الدراسة كافة المسيرين والعاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 41 عامل موزعين على خمس مصالح.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

إن الرقابة الإدارية تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء العاملين بطريقة جيدة إذا ما تم اعتمادها بطريقة متواصلة ومستمرة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمديرية والرقبي بها إلى الأحسن.

فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها:

- الاهتمام أكثر بفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض التحسين من أداء العاملين.

- ضرورة الاهتمام المتواصل بالعمال وتشجيعهم على الإبداع والتطوير ودعم روح الابتكار.

### الدراسة السادسة:

دراسة ولد الخلفية حمن سيد محمد 2011 رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال تحت عنوان " أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

وقد تطرق الباحث فيها إلى الأداء ثم علاقته بالرضى الوظيفي، كما تناول أيضا تمكين العاملين وكذا علاقته بتفويض السلطة والإثراء الوظيفي، وكذا التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي أما أداة البحث فاستخدم الإستبيان موجه لموظفي المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، وتكون مجتمع الدراسة كافة الموظفين في المؤسسة وخلصت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها:

\_ توصل الباحث إلى أن المؤسسة وضعيتها من التمكين متوسطة.

\_ وجود ارتباط متوسط بين تمكين العاملين وتدعيم أداء المؤسسة.

وتم طرح بعض الاقتراحات من أهمها:

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين لرفع وتدعيم أداء العاملين والمؤسسة.

### - الدراسة السابعة:

قام الطالب عبد القادر بلخير بدراسة تحت عنوان " علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط عمال المركبات الرياضية للموسم الجامعي: 2010-2011 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص إدارة وتسيير رياضي.  
وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على مضيعات الوقت والتي غالبا ما يتعرض لها العمال خلال انجازهم لمهامهم، وتحديد أبرز الطرق لمواجهة مضيعات الوقت، وكذلك التطرق لأهم أساليب إدارة الوقت واستغلاله والتعرف على مصادر ضغوط العمل، وإبراز الآثار التي تسببها ضغوط العمل وسبل التخفيف منها.  
وتمحورت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف " الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة "؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإجابات أفراد العينة حول آثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف " الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة "؟

3- هل لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

4- هل هناك علاقة بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

5- ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

6- ما هي الطرق التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الأصلي من 158 موظفا وموظفة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 89 موظفا وموظفة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الاستبيان.

وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

\*وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي" ولا توجد في حالة اختلاف سنوات الخدمة.

\*وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الآثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف "الجنس، الخبرة" ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف "الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي".

\*لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل.

\*توجد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

\*تقديم العمال رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام، والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل.

### الدراسة الثامنة:

التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية) أمين مغاوري  
تهدف هذه الدراسة للتعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري مع تحديد مستوياته ودراسة اتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحديد المقترحات الاجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية.

صيغت اشكالية هاته الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري ومستوياته؟

- ما الاتجاهات ومقومات التمكين الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

\_ ما مفهوم التميز التنظيمي؟ وما أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية؟

- ما أهم عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

\_ ما المقترحات الاجرائية لتطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية؟

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي (Delphi . Technique) للتعرف على آراء ومقترحات الخبراء في كيفية تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات

التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج المهمة من بينها:

\_ العديد من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي، التوجه نحو أنماط قيادية تهتم بالمشاركة والتشاور مع الجميع...).

\_ متطلبات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (تشجيع فرق العمل المدارة ذاتياً، تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز التنظيمي انشاء، ادارة معنية بالتميز داخل كل مؤسسة تعليمية...).

\_ معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي (مركزية الإدارة في صنع واتخاذ القرار، قلة تفويض السلطة للأفراد، قصور نظم التحفيز بالمؤسسات التعليمية، ضعف الاهتمام بجودة العمل كفريق وتفضيل الأسلوب الفردي في العمل...).

\_ العديد من المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، أيضاً التأكيد على أهمية تفويض السلطة، الاهتمام بتحديد مسؤوليات الإدارة والأفراد وفرق العمل بدقة، تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة).

**التعليق:**

## الفصل الأول — الإطار العام للدراسة

ربطت هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما التمكين الإداري والتميز وهما نفس متغيرين الدراسة الحالية، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة فيما يخص كل من متطلبات تطبيق التمكين الإداري وكنا معوقات تطبيقه، أيضا كيفية تحقيق التميز.

### التعليق على الدراسات المشابهة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع التمكين بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية ما عدا دراسة مطرفي لخميسي التي استقدنا منها من جانب المتغير التابع وهو تحسين أداء العاملين وأن جميع الدراسات أستخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين.

في هذا النوع من المؤسسات تسعى دائما لاكتشاف أفضل الطرق في التسيير والإنتاج بأفضل الطرق في حين تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإدارة الرياضية وهي مفهوم حديث في الجزائر أصبح من أهم المواضيع المتداولة في المؤتمرات وفي الاجتماعات ذات الطابع الرياضي وهذا بعد دخول الأندية الرياضية عالم الاحتراف فأصبح على كل ناد أن يسير مثل المؤسسات الاقتصادية حيث أن التمكين الإداري له دور كبير في تحسين أداء العاملين.

إعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي ويعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة ومن أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلنا نعتد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه، كما أننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفنا أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج وكذلك إمكانيات الباحث ومراعات عامل الوقت.

وكذلك كان هناك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة عن المجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2011م/2014م)، بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الدراسي (2014م/2015م) كما أن الدراسة الحالية تناولت دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وجميع الدراسات المشابهة التي تناولتها في موضوعي لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتني كباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وضبط وبيان محاوره وبنوده.

من خلال ما سبق خلصنا إلى أن التمكين الإداري يعتبر من أهم وأبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات الرياضية أو غيرها من المؤسسات، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة في الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحسين أدائه وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل، وتطرقنا أيضا للدراسات المشابهة والتي كان لها دعم كبير في إثراء هذا البحث من الجانب النظري والتطبيقي.

### 7.I. مميزات الدراسة الحالية:

المميز في دراستنا هو مجمع البحث، حيث شمل جميع عمال وموظفي وإداريي المركب الرياضي بحمام الضلعة، باختلاف مستوياتهم الدراسية وممارسة مهامهم اليومية، حيث شملت الدراسة جميع العوامل التي لها علاقة بتحقيق التميز، من خلال دراستنا التي تطرقت الى إيجاد الاتصال ومشاركة المعلومات وتدعيم الثقة بين العاملين والمسؤولين واعتماد سياسة التحفيز المادي والمعنوي، وهي العناصر التي لم تتطرق اليها العناصر السابقة.

# الفصل الثاني: التمكين الإداري

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

### تمهيد:

إن علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المؤسسة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المؤسسة وقدراتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق التميز داخل المركبات الرياضية وتحسينه بصفة مستمرة، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وزرع الثقة فيهم وتحميلهم المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق للتمكين الإداري وتحسين الأداء بالإضافة إلى بعض النظريات التي وردت حول التمكين الإداري والأداء، بالإضافة إلى ذلك سنقوم بعرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية.

### II. 1. ماهية التمكين الإداري :

يعد الاهتمام بالتمكين عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات، فإذا كان مفهوم التمكين الإداري قد عرف حديثا في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ حوالي 1437 عاما، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، فَأَمُكَّنَ، مَكَّنَ، مَكَّنِي يُمَكِّنُ، نُمَكِّنُ، ) (المعاني وآخرون، 2011، ص 182).

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ " سورة يوسف الآية 54

وقال تعالى: " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " سورة الكهف الآية 84

حيث وفي ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

على البيانات والمعلومات التي تساعده على تحقيق التميز الإداري، وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم، حيث تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء الموظفين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف وكذا تحفيزهم وهذا من أجل التحسين في أدائهم وأداء المؤسسة .

### 2.II. تعريف التمكين:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك، مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين. (عطية حسين أفندي، 2003، ص9)

وعليه يمكن تعريف التمكين لغة ومن ثم اصطلاحاً لمحاولة تحديد مفهوم شامل كما يأتي:

**لغة:** ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية الى الفعل مكن أي جعله قادراً على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز، أو إعطاء الحكم والقوة وبالرجوع إلى اللغوية للكلمة invest في قاموس وبستر نجدها تعني منح السلطة القانونية (عبد الرحمان بن عبد الله الشفاوي، 2002، ص7)

وقد وردت عدة معاني لهذا المصطلح أوجز منها:

**الجدول رقم 01:** يبين المعنى اللغوي لمصطلح التمكين

المصطلح	المعنى اللغوي
مكّنه	جعله قادراً على فعل شيء معين.
إستمكن	صار أكثر قدرة.
مُتمكن	مثقّف.
تمكين	إعطاء الفرد القدرة على التصرف لإنجاز الأعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .
مكين	صاحب المكانة العالية ونافذ القول.
مكناه	تبتناه وقوينا مركزه .
مكنا له	مكناه أن يتصرف كما يشاء وأن يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه).

المصدر: (عدنان ماشي والي، 2010، ص08)

**إصطلاحاً:** يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (Shackelton, 1995, p13)

فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (bowen, 1995, p73)

ومن خلال نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، والمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات (سعد من مرزوق العتيبي، 2004، ص6)

كما يمكن تعريف التمكين بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم (الكبيسي عامر 2004، ص136).

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينهما هو تأكيدها على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف.

فالتمكن هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار إلى مجموعة أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والإلتزام والثقة لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم من خلال التدريب والدعم العاطفي، بالإعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة لي شعرو بقدرتهم على تحسين أدائهم وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عنها، وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على إندماج ومشاركة كل الإدارة والعاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة.

### 3.II. مستويات التمكين وخصائصه:

يتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين:

**الأول:** درجة إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين

**والثاني:** قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن إستخدام السلطة. (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص232)

وهذا بالنظر لما يتمتع به التمكين من خصائص، ومنها ما يلي (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 258\_259)

• التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

• يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للإنضباط في إستخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيء إستخدام التمكين.

• نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم إمتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك إتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

• يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

• **تحتاج عملية التمكين إلى:** متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

• **يتضمن التمكين:** إكتساب القدرة على العمل، التواصل، وإمتلاك المهارات والقدرات الإجتماعية، فهو يستهدف إستغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الإجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الإجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية. (عماد علي المهيرات 2010، ص 29)

ولا ينصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد، بل أيضاً لفرق العمل، حيث يمكن التفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لمرؤوسين أو فرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للرؤساء، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وجعل عمل الموظف الممكن ذا معنى وقيمة، وتهيئة فرص تأثير الموظف الممكن على مجريات الأمور

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق العمل الممكنة (أحمد سيد مصطفى 20/22 أبريل 2004 ، ص 44).

### 4.II. متطلبات ومستلزمات التمكين الإداري:

يتحقق التمكين الناجح والفعال في المؤسسة بتوفر مجموعة من المستلزمات والمتطلبات لديها وأخرى لدى الموظفين.

### 1.4.II. متطلبات التمكين الإداري:

يمكن تلخيص أهم متطلبات التمكين في ما يلي:

- يتطلب التمكين من القيادة: الالتزام ، المهارات ، والأهداف الواضحة ، بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة خلال التحول الثقافي التالي :

الجدول رقم 02: يبين التحول الثقافي من أجل التمكين.

من	إلى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق
الرئيس	المدرّب
القمة	التدرج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار
من	لماذا

المصدر: (عطية حسين أفندي، 2003، ص71).

فمن غير الممكن تطبيق التمكين على موظفين لا يستطيعون العمل في فرق ، كما أن أداءهم الوظيفي سيتأثر سلبا إذا ساد في البيئة التنظيمية الخوف والتحكم ، فالمطلوب أولا هو تحول المدير إلى قائد ومدرب يتعامل مع موظفيه بإعتماد التدرج في السلطة والثقة في قدراتهم .

- تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء والتغيير في بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير والالتزام للعاملين مع الحرص على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

- إتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة ، من الثقة والحماس للعمل وتفهم إرتكاب بعض الأخطاء في حالات معينة ( عطية حسين أفندي، 2003، ص71).

- وضوح الأهداف المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا ومعالجة مشاكل العمل قبل إستفحالها ، بفضل الدعم الجماعي من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في المؤسسة مما يحدث الإلتزام التنظيمي لديهم ، بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (بسيوني محمد الرادعي، 2009، ص 217).

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

- صدق الإدارة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات الإدارية في المؤسسة ، والإلتزام بدعم العاملين بالإعتماد على : المشاركة ، الإندماج ، التحفيز ، التدريب والتأهيل لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الذي يتطلب تخطيطاً منهجياً عند تطبيقه.

- نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

(Griffin. ridyw .1999.p 500)

### 2.4.II. مستلزمات التمكين الإداري:

يتطلب التطبيق الناجح للتمكين الإداري توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل ، أثناء ، وبعد عملية التمكين ، حيث يقوم على أسس متعددة ، مثل : التعليم ، القيادة الناجحة ، المراقبة الفعالة ، والتفاعل بين كل هذه الجوانب ، كما يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، بالإضافة إلى إدامة العلاقة بين المرؤوسين وقياداتهم على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بالمسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل: الثقة ، المعرفة المهارة المعلوماتية ، الدعم الحوافز والقوة من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين.

فالتمكن يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب، إيجاد الثقة بين الإدارات والعاملين، تحقيق متطلبات المعرفة، توفير قنوات الإتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية للمزيد من الكفاءة لتحقيق النتائج الجيدة. (أحمد إسماعيل المعاني، 2011، ص 201، 207)

ويمكن شرح هذه المستلزمات في النقاط التالية :

#### 1. قيادة ممكنة :

يجب أن تمكن القيادة بتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا ، ومشاركة العاملين بإتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤوليتها .

#### 2. عمليات ممكنة:

يتطلب التمكين مساعدة العمليات الأساسية ، التنسيق بين العمل والعاملين ، وإجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات، خاصة وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة وتوفير معلومات واضحة للعاملين تساعدهم على الأداء الجيد وإتخاذ القرار المناسب والسليم .

#### 3. ثقافة ممكنة:

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة نأخذ بعين الاعتبار العاهات العاملين وسلوكياتهم ، وتركز على أدائهم، كونها تغذي تمكين القيادة، وتسرع تطبيق العمليات الممكنة، وبالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم.

#### 4. إدارة المعرفة:

يتطلب التمكين توسعة معارف العاملين باستمرار، وهذا ما يستلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية فكما زادت حيرة العاملين وزادت مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية، زادت قدرتهم على تأدية مهام أعمالهم بكفاءة واستقلالية أكبر ومن ثم المشاركة وإتخاذ القرار مما يتطلب سعى الإدارة لاكتشاف المعارف الجديدة والحفاظ على ما توفر منها، وعدم احتكارها ومشاركة الآخرين، واستخدام هذه المعرفة بما يعزز تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة.

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

### 5. فرق العمل:

فريق العمل هو مجموعة من العاملين يقوم كل منهم بتقديم اهتمامه وآرائه الفردية بما يتسم أهداف المجموعة، ويهدف استخدام فرق العمل لحل المشاكل، تصميم جديد للعمل التحسين المستمر وتطوير الجودة، ويجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته من هذا العمل وأن تحدد مهمته بدقة ووضوح وأن يستمع الجميع للمقترحات كما أن فرق العمل توفر آلية الإتصال المباشر بين الأعضاء مما يؤدي إلى الحلول الناجحة والمقبولة خلال وقت قصير بفضل التنسيق والتكامل بين الأعضاء.

### 6. تكنولوجيا الإنتاج:

وهي تعتبر من أهم المحددات المؤثرة على التمكين وذلك لتأثيرها المباشر على الكفاءة والتميز، وهذا باعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية، تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تطلبها لمهارات كثيرة تشكل وسيلة فعالة لتحفيز العاملين، فالعنصر البشري المؤهل والطاقات الكامنة تعد حالياً السر الخفي لتحقيق التميز. (أحمد إسماعيل المعاني، 2011، ص 201-207)

### 5.II. مبادئ التمكين ومراحله:

#### 1.5.II. مبادئ التمكين الإداري:

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدأ من المبادئ وهي: (عبد الحميد الفتاح المغربي، 2009، ص 142)

#### \*تعليم العاملين (E-Education):

وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة.

#### \*الدافعية (M-Motivation):

فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

#### \*وضوح الهدف (P-Purose):

يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصوير العام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة من أجل الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### \*حقوق الملكية (O-Ownship):

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم الإيجابي إتجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحيتهم في العمل وزيادة مسؤوليتهم عن إنجازهم.

#### \* الرغبة في التغيير (W\_Willinjness tochanje):

فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، وهذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

#### \* نكران الذات (E-Ego Elimination):

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

فبعض المديرين المتصفين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المعتمد على السلطة والسيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تحديد وتحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين

### \*الإحترام (R-Respect):

وهو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتماد بأن كل عضو منهم قادر على المساهم فيه، من خلال تطوير عملية الإبداع فيه. (عبد الحميد الفتاح المغربي، 2009، ص 142-143)

### II.2.5. مراحل التمكين:

يمكن تطبيق التمكين الإداري بإتباع المراحل التالية: (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 208-209)

\*وضع إستراتيجية لإزالة الظروف الداخلية السلبية للمؤسسة مثل: التغييرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، والمركزية العالية، وهذا بعد تشخيصها باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة، تحديد أهداف دقيقة للعاملين، الإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء الوظيفي.

\*تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم وتعريفهم بمعنى التمكين، مع تحديد الأهداف والإستراتيجيات التي تحققه ومن ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.

\* تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة، وذلك في تركيب المؤسسة، حيث يتطلب إدارة بيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

\*تعديل أنظمة المؤسسة مثل: التخطيط، الرقابة، الترقية، النقل، التدريب، التطوير، ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.

\* تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين، لكي تؤخذ في الاعتبار التحسين هذه العملية باستمرار. (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 209)

فعملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمؤسسة معا، للوصول إلى أعلى الدرجات، فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات، لذا يجب أن تتم بحذر وتدرج أو تسلسل للوصول إلى التمكين المناسب. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 259\_260)

### II.6. ركانز التمكين: (يحي ملحم، 2006، ص 54)

#### II.6.1. العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصا في المجالين الإداري والتربوي، والتدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المؤسسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المؤسسة مدرباً مقيماً لأعضاء هيئة المؤسسة، وبالتالي يصبح قائدا ماهرا.

#### II.6.2. الإتصال ومشاركة المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والإجتماعات والحوار بين المسؤولين في المؤسسات والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

عدم الثقة، كما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة والواجب الإتصال وزيادة انفتاحها على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات تفويت لفرص سانحة للمؤسسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

### II.3.6. الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون المسؤول في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم ، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال إكتساب العلم والمعرفة وإستمرارية التعلم، ولعل هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المؤسسة ، وبالتالي سيادة روح الفريق وإرتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المؤسسة .

### II.4.6. الحوافز المادية والمعنوية :

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد، من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذا يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية وإحتمال المخاطرة يبدو متعزراً على القيادة تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي. (يحي ملحم 2006، 54)

\*مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، فهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة والتي لها دور كبير في تحسين أداء العاملين.

### II.7. دراسة نظرية للتمكين الإداري:

إن نجاح التمكين يتطلب بالدرجة الأولى إقتناع الإدارة بفلسفة التمكين وإلتزامها بتطبيقها ودعمها، إذ يتوجب عليها منح الموظفين مسؤولية السيطرة على نشاطاتهم. فالموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم، وجرى تقدير إنجازهم، ينظرون إلى عملهم من منظار مختلف، يجعلهم يمتلكون المؤسسة، ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصياً عن أداؤها.

### II.1.7.1. نشأة وتطور التمكين الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية:

#### II.1.1.7. النظريات الإدارية للتمكين:

التمكين الإداري حديث الظهور، وقد تطور تدريجياً عبر النظريات الإدارية كما يلي: (جمال أندراوس، 2008، ص 129-130)

#### أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فتفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعاملين وإشراكهم في صنع قرارات العمل هو مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين.

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

ثانيا: نظرية ماكجريغور:

تتفق نظرية Y لماكجريغور مع التمكين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية في ظل تشجيع الاتصالات الصاعدة، والاستماع إلى آرائهم ونصائحهم، مع التركيز على الوظيفة وإثرائها، على عكس نظرية X .

ثالثا: نظرية الأنماط القيادية عند ليكرت: وصف ليكرت أربعة أنماط للقيادة وهي:

\***النمط الأول:** ويتصف بعدم ثقة الرئيس -السلطوي- بالمرؤوس، وبالتالي عدم اتصال هذا الأخير به.

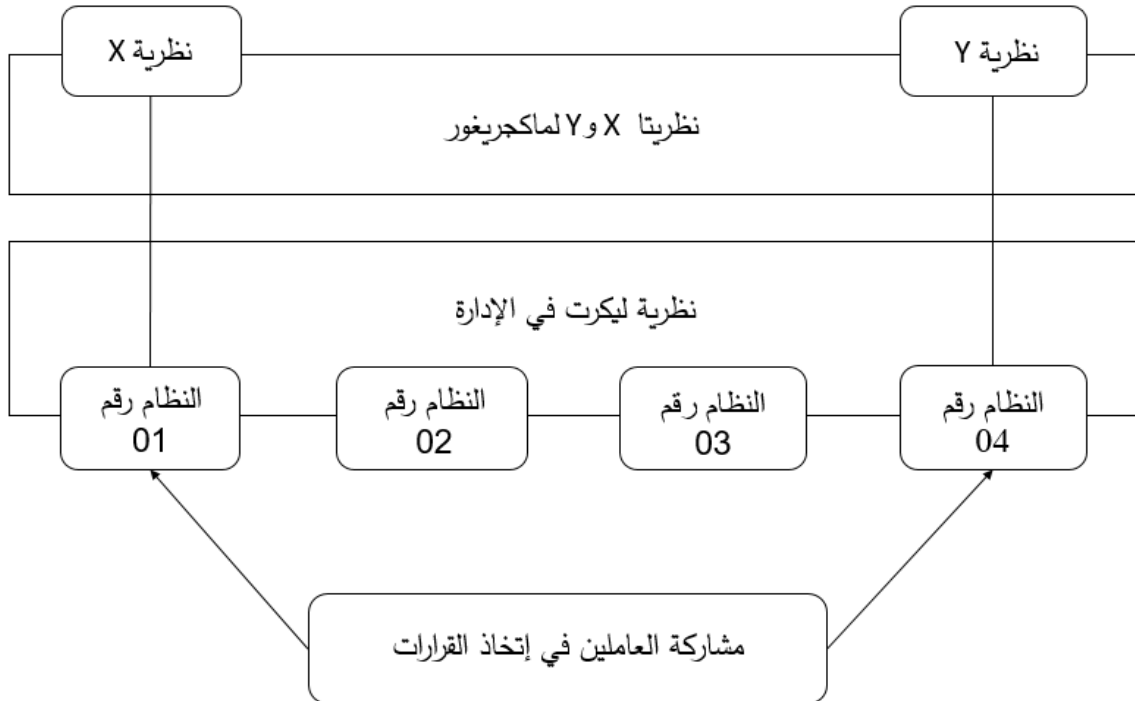
\***النمط الثاني:** ويتسم بتمركز معظم السلطة والرقابة في قمة المؤسسة، مع محاولة إشراك العاملين في صنع القرارات في المستويات الأدنى، أما التفاعل بين المرؤوسين والرئيس فيفوق النمط الأول، إذ يمكن أن يكون الإتصال من أسفل إلى أعلى، ولكن حسب ما يرغبه الرئيس.

\***النمط الثالث:** تتوفر فيه ثقة غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس، حيث تتخذ القرارات الرئيسية في القمة، وغير الرئيسة من خلال المؤسسة، أما عن الإتصال، فيستمع الرؤساء إلى آراء المرؤوسين.

\***النمط الرابع:** يتفق هذا النمط مع نظرية Y لماكجريغور فالرؤساء على ثقة كبيرة بمرؤوسهم، الذين يشاركون في إتخاذ القرارات، حتى الرئيسة منها، ويكون الإتصال تفاعليا تماما، إذ يتم بحرية في جميع الاتجاهات، حيث يتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لحل المشكلات.

والشكل التالي يبين العلاقة بين نظريتي ماكجريغور وليكرت:

الشكل رقم 01: العلاقة بين نظريتي ماكجريغور وليكرت



المصدر: (جمال أندراوس 2008، ص 131)

حيث يعتبر ليكرت أن النمط الرابع يحقق أعلى مدى من الإنتاجية والتمكين، على عكس النمط الأول.

رابعا: نظرية هرزبرج:

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

يعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هرزبرج، حيث اهتم بطبيعة الحوافز، فهو يقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من الصلاحيات، وإشراكهم في حل المشاكل، مع تكليفهم بالأعمال الصعبة، وإعطائهم فرص الترقية.

### خامسا: نظرية Z في فرق العمل الذاتية:

ركز وليام أوشي على منهج عمل الفريق الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية ومهارات الجماعة، وحدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حرا في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، شرط أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الإتصال داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين الإداري. (جمال أندراوس، 2008، ص 132)

### II.2.1.7.2. العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى :

رغم الغموض الشديد حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، فإنه ينبغي ألا يختلط مفهوم التمكين مع: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي والجودة الشاملة.

### II.2.1.7.1. التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتماد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، ولكن التفويض جزء من التمكين (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 190)، باعتبار أن المفوض مسؤول عن نتيجة العمل النهائية، كما أن التفويض يكون مؤقتا، بينما يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ونتائجها النهائية (بسيوني محمد البرادعي 2009، ص 207).

وتعتمد عملية تفويض السلطة على الاعتبارات التالية: (محمد رسلان الجيوسي، 2008، ص 119)

\_ تحديد واجبات المرؤوسين، تفويضه السلطة اللازمة للقيام بها، وجعله مسؤولا عن تحقيقها، بشرط أن يكون هذا المرؤوس المفوض إليه قادرا على ممارسة السلطات المفوضة إليه ولديه مستوى الكفاءة يسمح له بذلك.

\_ أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، وأن يتدرب على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا، مع توفير نظام فعال للاتصالات، المتابعة، والرقابة، للتأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة حتى لا ينتج عنها أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يتوفر بين السلطة والمسؤولية.

- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

فالتفويض يعني توزيع المهام وانجازها من قبل الآخرين (خضير كاظم محمود، 2006، ص 119)، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة عن طريق نقط متابعة أو مراقبة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 408)، بينما التمكين يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين كامل المسؤولية لإنجاز العمل والأداء باعتبارهم مالكي العملية الإنتاجية أو الخدمية. (خضير كاظم حمود، 2008، ص 258)

### II.2.2.1.7.2. التمكين والمشاركة:

تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للتمكين، فلا يمكن للأفراد تحمل المسؤولية ولا حل الأزمات التي تعترض العمل دون معلومات، وتعتبر المشاركة بمثابة المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الاجتماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات الهادفة إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

### II.3.2.1.7.2. التمكين والإثراء الوظيفي:

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

الإثراء الوظيفي هو تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضا، وتحسين المحفزات، وبالتالي زيادة الانجازات وهذا بحريتهم في السيطرة على وظائفهم، أي توسيع نطاق الوظيفة رأسياً من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل وظائفهم، زيادة مسؤوليتهم، تزويدهم بمعلومات مرتدة عن نتائج أدائهم، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من الإدارة. (محمود أحمد الخطيب، 2002، ص380).

وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي خطوة أساسية لتطبيق التمكين الإداري، والحكم بينهما أن الأول يهدف إلى توسعة الأعمال التي تقوم بها العاملون بتوكيلهم مهاماً جديدة، بينما يعمل الثاني على إعادة تصميم العمل بزيادة تفاعلاته، أي التغيير فيه. (بسيوني محمد البرادعي 2009، ص 208)

فمن الخطأ استخدام الإثراء الوظيفي، الذي يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين، كمرادف للتمكين الإداري الذي يركز على بيئة العمل وخلق التفاعلات بينهما، بناءً على الإتصال المتبادل مع بقية وظائف المؤسسة. فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الذي يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظفون بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على: الأحداث، الأفراد، الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (جمال اندراوس، 2008، ص59)

### II.4.2.1.7. التمكين والجودة الشاملة: (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 212 \_ 214)

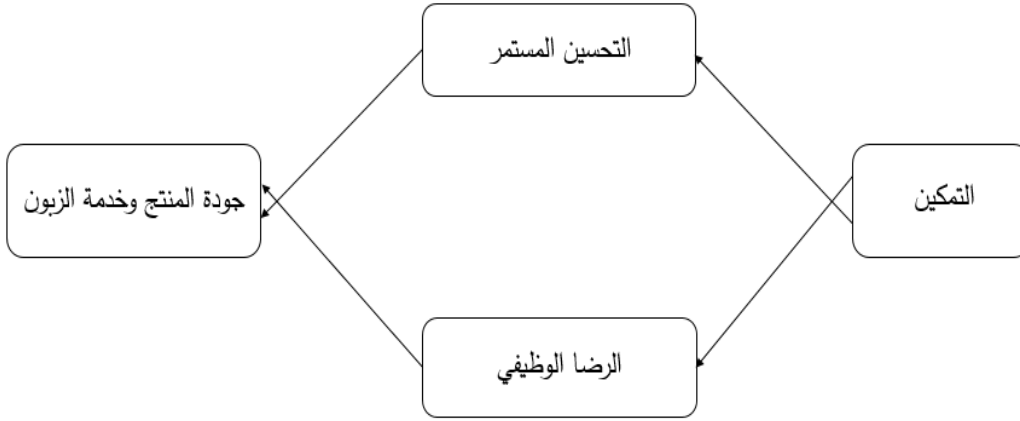
يتطلب تحقيق الجودة أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، وهذا ما يجعل التمكين يلعب دوراً هاماً في تحسين الجودة، وبالمقابل يمكن للجودة أن تعيد الدائرة بتشجيعها للإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة التمكين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.

إن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية، ويزكي أسس المعرفة النوعية، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين وإطلاق طاقتهم للمشاركة بكفاءة لإتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم وتحمل مسؤولية هذه القرارات، ومن ثم تطوير ذاتهم وتحسين منتجاتهم.

وركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة بالمؤسسات، حيث ركز Deming على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركز جروان على: تفويض الصلاحيات، الرقابة الذاتية، وضرورة إطلاع العاملين على أهداف وحدتهم وأدائهم الحقيقي فاندماج العاملين، تمكنهم، القيادة الإدارية والالتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة والهدف من التمكين هو استحداث عمالة قوية ممكنة قادرة على إتخاذ القرارات ضمن مجال عملها وتحمل مسؤوليتها، إذ يتوجب على القيادة الإدارية بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تطبيق التمكين وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة، فالتمكين عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأنه يضمن التحسين المستمر. (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 214)

ويوضح الشكل التالي العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة:

\*الشكل رقم 02: يبين علاقة التمكين بالجودة



المصدر: (أحمد إسماعيل المعاني، 2011، ص 214).

### 8.II. أهداف التمكين الإداري وشروطه:

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف الجمة التي يسعى لتحقيقها، وهذا لن يتم إلا بتوفير مجموعة من الشروط.

### II. 1.8. أهداف التمكين الإداري :

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

• إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة، والتي قدرت حسب الكثير من الدراسات الغربية بأكثر من 50% من طاقات الموظفين الإبداعية الكامنة، والاهتمام بجودة حياة العمل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص110)

• زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.

• زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفضل عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليص الرقابة والتحكم، لتحقيق إنتاجية أفضل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص412).

• تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50%، وتخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين 10% و15%. (جمال أندراوس 2008، ص152).

• تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية. (عطية حسين أفندي، 2003، ص26)

• تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل والأزمات. (بسيوني محمد البرادعي، 2009، ص207)

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

• جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف. (خضير كاظم حمود، 2008، ص 258)

• المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز. (أحمد إسماعيل المعاني 2011، ص 185\_186)

• تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط وضغوط العمل. (خضير كاظم حمود، 2006، ص 260)

### II. 2.8. شروط التمكين الإداري :

هناك مجموعة من القيم والمبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها ما يلي: (بسيوني محمود البرادعي، 2009، ص 210)

• الاتفاق على مبدأ إربح وربح، حيث يتم البحث في هذا الاتفاق عن الأهداف والاهتمامات المشتركة بين المشاركين فيه، وهذه الفرضية لا تتحقق دائما ولكن بالتفاهم والثقة المتبادلة تصل الإدارة مع العاملين إلى أرضية مشتركة لتحقيق مبدأ إربح وربح.

• الرقابة الذاتية، إذ يقتضي التمكين انتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم، والانضباط ذاتيا، مع الالتزام بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

\*مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها، وذلك من خلال المسؤولية وتفويض السلطة، إذ تكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات التي منحت للمرؤوس، وتكون محاسبة المرؤوس قائمة على المستويات المناطة به، والصلاحيات التي منحت له، فيكون العاملون في المستويات الدنيا مسؤولين أمام الرئيس، وتكون الإدارة الدنيا مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى التي تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا.

\*مهارة الاتصال والجدارة، بسبب تزايد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات: الاتصال، تحليل المشاكل، كيفية اتخاذ القرارات السليمة، فهم التعامل مع الآخرين، والعمل مع المجموع للوصول إلى اتفاق ووضع خطط مشتركة، قبل الشروع في تطبيق التمكين، لهذا الغرض لابد من تكوين فرق العمل والاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية والتدريب المستمر للعاملين والقيادات الإدارية. (GANDZ. 1990.P 7)

\* وجود فوائد يمكن اقتسامها بين القادة والعاملين بالإضافة إلى رؤية وقيم مشتركة بينهم حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب بما يقلل من مخاطر إضرار العاملين بالمؤسسة أو أعضائها، مع وجوب أن يثق المديرين بهم وأن يدربوهم بما يتناسب مع المهام التي يؤدونها دون الخوف من أخطائهم وأن يستعدوا لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم ؛ وهذا في ظل دعم ثقافة المؤسسة للإقدام على المجازفة بالنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تحدد احتياجات نحو المزيد من التدريب ، تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة. ( GANDZ.1990.P 7 )

### II. 9. أبعاد التمكين الإداري، عناصره، ووسائله:

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المؤسسة، وتزايد المسؤوليات الملقة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وهذا بالاعتماد على التمكين، مما يتطلب التعرف على أبعاد التمكين الإداري وعناصره، ثم وسائله.

### II. 1.9. أبعاد التمكين الإداري:

التمكين مكون تحفيزي أربعة أبعاد وهي: (ولد حسن سيد محمد 2010 - 2011، ص 53\_54)

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

-**المهمة:** يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للعامل، الذي تم تمكينه، بأداء مهامه، وإلى أي مدى توجيهه للحصول على إذن إنجاز المهام التي يقوم بها، وإلى أي مدى هناك تضارب بين: المسؤولية، الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

-**القوة:** إن أولى خطوات التعمق في مفهوم التمكين الإداري تركز على دراسة مفهوم القوة، وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، حيث يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العمال نتيجة تمكينهم، والمهام التي يقومون بها، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

-**الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين، من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.

-**الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة، فالثقافة التنظيمية التي توصف بقوة تحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له، إذ يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

### II.2.9. عناصر التمكين الإداري:

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديدها أبرزها بما يلي: (أيمن عودة المعاني، 2010، ص146-149)

**فرق العمل:** يقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية، على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن: ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، ودرجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.

**تدريب العاملين:** تعتبر المؤسسة المعاصرة متعلمة وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية بشكل دائم أشياء جديدة، وكيفية تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا زبائنهم، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لكافة عاملاتها سبل التعلم من خلال: التدريب، التجريب، التعلم الجماعي، وإدارة المعرفة.

فمن خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على: مهارات إتخاذ القرارات، إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الإتصال، والعمل مع فرق العمل.

**الاتصال الفعال:** الإتصال الفعال ذو الاتجاهين، إذ يتيح للعاملين فرص: إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، الآراء والمعلومات، مما يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، تعرف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، إهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، توفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

**تحفيز العاملين:** يعبر الحافز عن مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة، يرفع روحهم المعنوية، ويقوي ولائهم للتنظيم، ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية وفاعلية.

**محاكاة الآخرين في سلوكهم:** تعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، إذ يميل الموظفون إلى تقليد سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار والإحترام، فحتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المديرين موضعاً للإعجاب، بإمكانهم أن يصبحوا نموذجاً يحتذى به.

### 3.9.II. وسائل التمكين الإداري:

على إدارات المؤسسات المبادرة باتخاذ إجراءات تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد التالية: (عماد علي المهيرات، 2010، ص 33-34)

**بعد الأثر:** وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، بمعنى أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

**بعد المنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، وكفاءة الأداء، كما يؤثر إيجابياً على التمكين.

**معنى العمل:** ويعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان ينظر إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة، وكان مهتماً بما يعمل، فإن ذلك يعزز التمكين لديه.

**الخيار:** إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها، وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

ويمكن إضافة مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من طرف الإدارة للتمكين:

-التغيير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وعن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكاناتهم ومستوى أدائهم.

-السماح للعاملين بالإسهام في عملية إتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.

- قيام الإدارة بتحديد طموحات العاملين وأهدافهم، في ظل التعقل في استخدام النفوذ والسلطة، مع الحد من إستخدام سلطة الإكراه والإكراه.

### 10.II. أدوات التمكين الإداري:

من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المقدم، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين، ففعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد سوف يقتصر على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

### 11.II. أنواع التمكين الإداري:

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع وهي: (جمال أندراوس، 2008، ص 118 \_ 121)

### 1.11.II. مشاركة المعلومات : (Information Sharing)

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية إتخاذ القرارات والتزاما بقرارات التنظيم، كما تجعلهم يتساءلون عن سبب القيام بالعمل، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الإتصالات من أسفل إلى أعلى.

### 2.11.II. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: (Upward Problems Solving)

فالعاملون في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف بإتخاذ قرارات لحلها.

### 3.11.II. استقلالية المهام: (Task Autonomy)

وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط، ويتمتعون بنوع من الاستقلالية، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

### 4.11.II. تكوين الاتجاهات: (Attitudinal SHaping)

أي تغيير طرق العمل وإجراءاته بتدريب العمال وتعليمهم، عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

### 5.11.II. الإدارة الذاتية: (Self-Management)

فتوزيع العمل بين الإدارة والعاملين يعني تدخل العاملين في عملية إتخاذ القرار، وبالتالي فإن: التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكليف مع المستجدات. (جمال اندراوس، 2008، ص118-121)

### 12.II. أساليب التمكين الإداري:

يمكن تطبيق التمكين الإداري بالاعتماد على الأساليب التالية: (عماد علي المهيترات، 2010، ص 41-44)

#### 1.12.II. الأسلوب الكاريزمي:

يعتمد هذا الأسلوب على القائد في تمكين العاملين ، ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهو يركز على تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق من أعلى إلى أسفل ، ومجالا أوسع في: التخطيط ، التنفيذ والتقييم لأدائهم ، من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء ، وهذا لا يعني أن يمتنع عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك ، بل يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا أدوارهم في المؤسسة بفعالية ، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين ، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الإتصالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة لإنجاز أعمالهم ، ثم تترك لهم فرصة إتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

#### 2.12.II. أسلوب تمكين الأفراد:

وهو يركز على الفرد ويهتم بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في إتخاذ القرار فالموظفون الممكنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، حيث ينظر إلى التمكين كعملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين.

3.12.II. أسلوب تمكين الفريق: ينسجم تمكين الفريق مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، فالتمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

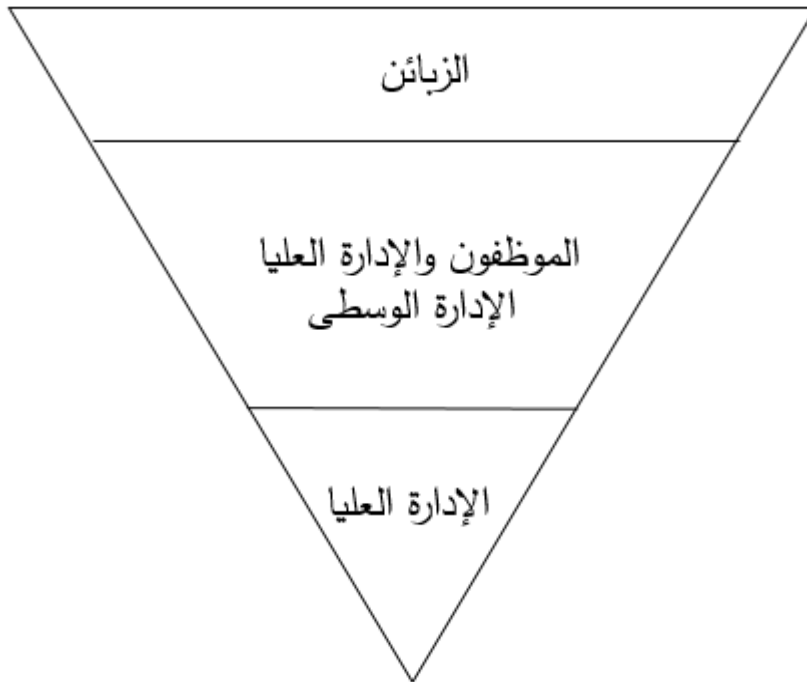
الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد ، كما تتحقق قيمة مضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

**II.4.12. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة ، ويجمع بين أسس: التعليم، المراقبة الفعالة ، القيادة الناجحة ، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة ، والتفاعل بين هذه الأسس جميعاً ، وفق هذا أن الأسلوب يعمل الجميع كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً ويستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والإحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة .

**II.5.12. الأسلوب الهيكلي:** تتميز المؤسسة المتمكنة بهيكل تنظيمي مقلوب أو هيكل واضح ومناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، حيث تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية بالقياس إليها في المؤسسة التقليدية (عماد علي المهيترات، 2010، ص41\_ 44)

والشكل التالي يمثل وصفاً للهيكل التنظيمي المقلوب:

الشكل رقم 03: يبين الهيكل التنظيمي المقلوب



المصدر: (يحي سليم ملحم، 2009، ص44)

حيث يقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا، وهذا التغيير نجم عن التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضا الزبائن، ومن ثم إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن، ألا وهم الموظفون الذين

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تلبى رغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المؤسسة.

### II. 13. معوقات تطبيق التمكين الإداري:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق في المؤسسة، تواجه جملة من العقبات والتحديات التي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، ويمكن تحديد أهم المشاكل التي تواجه التمكين في ما يلي:

— المشاركة في تحمل المسؤولية تصعب عملية الرقابة (زكريا مطلق الدوري، 2009، ص 259)

— عدم العدالة في نظامي المكافآت والحوافز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، بسبب عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، الإدارة العليا بأهمية التمكين، وما ينجر عن ذلك من غياب الثقة بين الإدارة والعاملين وضعف الاتصال بينهما، ويجعل المناخ التنظيمي غير صحيح، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين وبالتالي يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

— عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، وغياب فرق العمل.

— المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، بسبب: خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 150)

— الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، والسرية في تبادل المعلومات. (عماد علي المهيرات، 2010، ص 45)

— ضعف التدريب والتطوير الذاتي، واختلاف بين أهداف كل من الإدارة والعاملين. (بسيوني محمد البرادعي، 2009، ص 218)

— زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب التدريب وتعليم الأفراد.

— إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة أو المؤسسة.

— ضعف مهارات العاملين وعدم تمكنهم من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة وزيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛ مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية بدلاً من مبررات منطقية وموضوعية.

— زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان، وتفشي الصراع والنزاع بين العاملين أثناءه.

— إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 412)

— الفشل في إيجاد البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، والتركيز على التمكين في الأجل القصير فقط، بسبب التقليل من قيمة التمكين وفوائده.

— إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، وعدم النظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

— الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين، والتقصير في تقييم وقياس نتائج التمكين. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 267)

## الفصل الثاني ————— التمكين الإداري

### II. 14. مؤشرات قياس التمكين الإداري وفعاليتها:

إن تطبيق التمكين يتحتم تقييم مدى فعالية تنفيذه، وفي هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية:

\_ عدد الأفكار الجديدة، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والحماس لدى المرؤوسين.

\_ قدر التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة.

\_ نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة.

\_ مدى النجاح في التنافس بالوقت.

\_ مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.

\_ قدر التحسن في معنويات ورضا العاملين.

\_ قدر التحسن في ولاء العاملين والترك الإختياري للخدمة. (عماد علي المهيرات، 2010، ص 39)

ويعتمد نجاح التمكين على عوامل عدة منها: (فليسي لينده، 2011 - 2012، ص 93)

\_ إعتبار التعلم إستثماراً ضرورياً، وهذا بإتصاف المدير والعاملين بالمرونة والرغبة في العمل مع النظر إلى الموارد البشرية كأصول يمكن تجديد قيمتها بإستمرار.

\_ مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.

\_ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء مع ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

\_ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم. (فليسي لينده، 2011-2012، ص 93)

### II. 15. فوائد تمكين الموظفين:

يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة منها: (عدنان ماشي والي، 2010، ص 32)

#### II. 15.1. بالنسبة للمؤسسة:

- يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية.

- إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية.

- رسم الخطط طويلة الأجل.

#### II. 15.2. بالنسبة للإدارات والأقسام:

\_ تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً.

\_ تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.

\_ تستفيد من مجالات قوة كل فرد.

#### II. 15.3. بالنسبة للعاملين:

تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها:

\_ إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ التمكين الإداري

زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة.

يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية.

يمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار. (عدنان ماشي والي، 2010، ص32)

### 16.II. متطلبات تنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين:

تنمية عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

- اعتماد نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية إضافة إلى شعورهم بالتقدير لجهودهم الاستثنائية والتميزة التي يبذلونها في انجاز الواجبات والمهام المنوطة بهم.

- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أنهم يمتلكون المعلومات عن عمل دوائرهم والظروف المحيطة بها إلى جانب معلوماتهم عن المؤسسة وأهدافها.

- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة لأن الذي لا يخطئ هو فقط الذي لا يعمل.

- الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين وقياس مردودة بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية للعاملين.

- زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما سيؤدي إلى ظهور التحسين المستمر في أدائهم.

- تدريب المسؤولين في المؤسسات على المناهج والأساليب الداعمة للتمكين ومنها المشاركة في تنمية مهارات العاملين في حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق، والمصارحة والشفافية.

(عدنان ماشي والي، 2010، ص38).

الفصل الثالث:

التميز بالمركبات الرياضية

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

تمهيد:

### 1.III . التميز :

تعود البدايات الأولى للتميز الى تسعة آلاف سنة، بالتحديد الى المصريون القدامى اللذين اهتموا بدقة وجودة النقوش الفرعونية في المعابد وعمليات الرقابة المفروضة على بناء المعالم بمستوى عالي من الأداء. فالبدايات الحقيقية للتميز كمهنة وعمل اداري وكمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء منظمات متفوقة فجاء بمعية مفاهيم ادارية أخرى كالتطوير التنظيمي، تقويم الأداء، وإثر الجهود الهادفة الى تحقيق الجودة.

ظهر التميز في بادئ الأمر في المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فوضع ديمنج أفكاره المتحورة حول الادارة بالجودة الشاملة فتميزت الصناعة اليابانية عن نظيرتها الأمريكية وأصبحت الجودة خيار استراتيجي للتميز.

ثم جاءت المحاولات الادارية الأولى للبحث عن التميز حينما حدد مدخل الادارة العلمية الكفاءة كأساس لذلك وركز مدخل العلاقات الانسانية على رأس المال البشري كأساس لخلق المؤسسة المتميزة. لتتوالى بعدها الجهود فطرح مورتن مقالة بعنوان البحث عن التميز في 1980 مركزا فيها على الخدمة الممتازة، أما ماثسون فقد تحدث في مقاله المعنون بتحقيق تميز الأداء عن الانتقال من فكرة الرأسمال الى توظيف المعلومات والمعرفة والابداع. (رضا ابراهيم المليجي، 2012، ص 69-70)

في أواخر التسعينات بالتحديد 1982 طرح الأمريكيين بيتر ووترمان كتاب بعنوان البحث عن التميز ولحقه طرح نموذج سفن 7 أو الأسات السبعة الذي أكد على سبعة عناصر أساسية للوصول الى التميز مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات، من جانب آخر أكد أوستن وبيترز على أن المؤسسات المتميزة تعتمد بشكل أساسي على الابداع والقيادة والاهتمام بالزبائن، الا أنه ذهب أيضا الى اعتبار ان المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على تطور ثابت وعلى جودتها ومرونتها.

حاول العلماء في هذه الفترات تحديد مفاهيم ومعايير الاداء المتميز، فأنشأت الحكومة الامريكية عام 1989 نموذج مالكولم بالدريج بهدف تطوير المنظمات، اقتداء بنموذج ديمنج الياباني، وبدورها الدول الأوروبية لاحظت جهود المنافسين فبنت النموذج الأوروبي للتميز عام 1991 من خلال تطوير أفكار ومعايير النموذجين الأمريكي والأوروبي. (رضا ابراهيم المليجي، 2012، ص 70)

فمفهوم التميز المؤسسي قديم الظهور تبلور من الحضارات القديمة وصولا الى اكتسابه طابع أكثر وضوحاً ورسمية بدخوله المجال المنظمي والاداري لينتقل بذلك بنائه من الجودة الى مفهوم أكثر شمولية واتساعاً. (بسمة عدنان السيوفي، 2019، ص 68)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التميز كما يلي:

### 1.1.III . تعريف التميز:

هو طريقة تفكير قيادي مختلف عن الطرق التقليدية، يهدف الى الانفراد والتميز من خلال الاستغلال الجيد للفرص والتخطيط الاستراتيجي الفعال بهدف تحقيق الرضا للمجتمع والمنظمة في جو من الابداع الإداري المستمر.

### 2.1.III . مبادئ وأهداف التميز:

#### 1.2.1.III . مبادئ التميز:

ان ادارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة من المبادئ:

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

- التركيز على النتائج المستهدفة: يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الادارة بالعمل بصورة متوازنة لمراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، وتتضمن عاملين عملاء موردين والمجتمع، بالإضافة الى أصحاب رأس المال.

- التركيز على العملاء: ان تعمل المنظمة بمنظور العملاء الخارجيين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الادارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

- القيادة وتتسق الأهداف: تقوم القيادة بدور هام ومحوري في انجاح نموذج الادارة المؤسسية المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، فيؤثر ذلك على كافة العاملين ويصبح بمثابة مؤثر فاعل على الممارسات على كافة المستويات التنظيمية.

- الادارة بالعمليات والحقائق: يجب ان تعمل المنظمة في إطار منظومة متكاملة تترابط فيها الإجراءات والعمليات، فتصبح المنظمة على كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها.

- تنمية وإشراك الأفراد العاملين بالمنظمة: يعتمد نجاح تحقيق الادارة للتميز على تنمية وإطلاق الطاقات الابداعية والتوظيف الأمثل للخبرات والمعارف للموارد البشرية فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج حيث ان رأس المال البشري هو أتمن ما تملكه المنظمات. فالطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المتطورة تكمن في عقول العاملين ومن ثم تتحقق فرص الوصول الى الادارة المتميزة عندما تنجح الادارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة وحافظة لأفضل العناصر البشرية.

- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: باعتبارهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الادارة المتميزة، لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.

- المسؤولية الاجتماعية: يجب ان تتولد لدى الادارة المتميزة القناعة التامة باحترام قواعد ونظم المجتمع والتي لولا وجودها لما نجحت المنظمة، لذلك يكون من الواجب عليها ان تساهم بفعالية في الحفاظ على تلك القيم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق النجاح. (بلعيد حياة وآخرون، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 287)

### III.2.2.1. أهداف التميز:

التحسين المستمر والسبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم ادارة الأداء.

التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة الكفاءة، الابداع وسرعة الاستجابة للعملاء.

تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات ادارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل مع الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.

ضبط وتطوير النظام الاداري وذلك لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

البحث عن الاختلاف من خلال استغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المؤسسة.

تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة من خلال زيادة الربحية.

ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الكفاءة والفاعلية.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

إطلاق الطاقات الابداعية والابتكارية للعمال وعدم ربطهم بالسياسات والاجراءات المقيدة غير المرنة وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق الرضا الوظيفي، هذا لأن رضا العامل ينعكس ايجابا على نوع الخدمة وعلى الانتاجية.

-استمرارية بقاء ونمو المؤسسة وتعظيم فرصها في الوصول الى غاياتها وأهدافها.

### III.1.3 . أهمية التميز :

يمكن تحديد أهمية التميز بما يلي:

\_ توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.

\_ العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.

\_ قدرة المؤسسة على ادارة عملياتها، وادارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.

\_ ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين للمساهمة ودفعهم الى بذل كل الجهود والطاقات.

\_ توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.

\_ تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

إن صنع التميز في المؤسسات يعمل على توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن من الوصول للتميز كما يمكن تحديد أهمية التميز فيما يلي: (رجاء محمد ياسين عودة ادارة المعرفة وأثرها على التميز في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والادارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021-2022، ص 46)

\_ يساعد تميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.

- يمكن تميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا ام مجموعة أفراد.

-المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها من التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- يساعد تميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.

-يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة الى عمليات مدروسة ومترابطة. (بوقرة راجح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، ميلا مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 104).

### III.1.4 . خصائص التميز :

يعتمد التميز على مجموعة من العوامل الضرورية والمزدوجة، ويضيف مبدأ التميز على الاحتكار الكلي أو الجزئي، ولكن يعتمد على أساليب الادارة المتقدمة، يطلق عليها الادارة المرنة اي (Lean (L.M Management التي تعتمد على قيام المدراء بالقضاء على اتفاق في منظومة الأعمال إذن يعتبر القضاء على التعاقد أهم أساليب التنافسية المعاصرة ، التميز في سلاسل التوريد البديلة ، التميز في كفاءة المدخلات، التميز في التشغيل و التحويل الفني، التميز في المخرجات و النتائج (الفعالية) ، التميز في استخدامات

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

المخرجات لإشباع الحاجات، التميز في الانتاجية و الجودة، التميز في البيئة الخضراء و القيادة المرنة، فمن أهم خصائص التميز ما يلي:

\_ منظومة متكاملة لا تتجزأ.

\_ سلسلة من المهارات والمعرفة.

\_ مفتاح التقدم.

\_ القدرة على المنافسة.

\_ القدرة على التهديف (تحقيق الأهداف).

\_ ضروري لنجاح المنظمة.

\_ تتطلب ادارة الكترونية.

\_ تحتاج رؤية عالمية.

\_ تتطلب احتراف اداري.

\_ تحتاج الى مهارات سلوكية متكاملة.

\_ تحتاج الى مهارات ترشيديه.

\_ يعتمد التميز على كود أخلاقي.

\_ تهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة.

\_ تهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف.

فالتميز هو الاستخدام المنظومي لمبادئ ادارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الادارة المرنة والفكر المرن، فهو يستخدم لتحسين الأداء والانتاج مع تحقيق أرباح وتحقيق النجاح مع تحسين الانتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة والقضاء على الفاقد.

فالمؤسسات التي تحقق تميزا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

- قبول الأعمال الصعبة: اذ ان قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.

- توفر القيادة الكفوة: اذ القيادة تعتبر كقدرة لها بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.

- تحمل المصاعب: فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات، اذ ان ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

- ان المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

- برامج التدريب التي تعزز من تميز المؤسسات.

-الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

### III.1.5. معايير التميز :

#### III.1.5.1. تميز الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة، وهي معايير سلوكية تحدد المقبول من السلوكيات من غير المقبول، حيث تسود المنظمة المتميزة ثقافة متميزة قائمة على الفهم الكامل لرسالة المنظمة وعلى نشر آلية التعاون بين العاملين. فتهتم بدرجة أولى بالموارد البشري وتشجعه على الإبداع والابتكار، فهي ثقافة قائمة على الكيف لا الكم.

فالثقافة التنظيمية تعمل على تنمية الولاء للمنظمة وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الراحة سواء على مستوى بيئة العامل أو أنماط العلاقات، تزيد من انتماء العاملين إليها، أيضا تعميق الاستقرار في المنظمة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الايجابية وزيادة انتماء العامل للمؤسسة نقل حالات الحراك المهني والبحث عن مؤسسات أخرى كونها مرجعية للعاملين توضح المغزى من النشاطات الادارية للمنظمة.(بوزور بن فيروز يعلى فاروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد، 16 العدد 4 ديسمبر 2021، ص 394)

فالثقافة التنظيمية هي من تنشر الأمور الايجابية داخل المؤسسة وتخفف من حالات الصراع مما ينعكس على قابلية الأفراد ودافعيتهم للعمل (صالح عودة الهلالات، ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص 236).

فهي تؤثر على عناصر أساسية منها العاملين وذلك من خلال مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءة أدائهم كما أنها إطار مرجعي لتفسير الأحداث والأنشطة المحيطة، أيضا تؤثر على المنظمة وذلك بأن الثقافة التنظيمية تنعكس بالتحديد على ثقافة المنظمة استراتيجياتها وتحقق الاستقرار الداخلي كما تعمل على ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق اضافة الى أنها تضبط تصرفات وسلوكيات العاملين، أيضا تؤثر على البيئة المحيطة وذلك من خلال الثقة التي تخلقها جودة وتميز الخدمة أو المنتج اضافة الى تحقيق التكيف والتواصل بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية. (المرجع نفسه، ص 237-238)

ان الثقافة القوية تؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث تتسم المؤسسات الناجحة بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وان أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا. (فواد عبد المعطي شقوعه ادارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 82)

#### III.1.5.2. تميز الهيكل التنظيمي:

تصمم الهياكل التنظيمية بناء على أسس علمية نظرا لكونها وسيلة فعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال والتنسيق الجيد بين مختلف الوحدات والأقسام الادارية داخل التنظيم رغبة في الوصول للأهداف.

فالهيكل التنظيمي الجيد يتميز بالمرونة والتطور وقابلية التكيف مع الظروف، حيث يسمح بالتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، خاصة في ظل الرقمنة زاد التقسيم الواضح للمهام والأدوار والتوزيع العقلاني لمسؤوليات العمال ضمن نطاق تخصصاتهم مع مراعاة الاستحقاق المهني للمنصب ودرجة الكفاءة مع الاستعداد العملي والعلمي لتأدية المهام.

فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعمل أجزاءه ككتلة واحدة للوصول الى الغايات فهو يقوم على التخطيط الاستراتيجي المحكم. كما أن جميع من ينتمي اليه يجب ان يكون على قدر من المسؤولية.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

يراعي في وضع الهياكل التنظيمية حجم المنظمة، فعادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أقل تعقيدا من حيث الأدوار والمكانات وتوزيع المناصب مقارنة مع المؤسسات الكبيرة المعقدة التي تتطلب تقسيما دقيقا للمسؤوليات والأدوار، حيث تتلاءم مع طبيعة التنظيم ومع التطورات المستجدة عليه كغزو التقنيات الإلكترونية لمنظمات الأعمال مما سهل أنماط الاتصال وضمن الانتقال السلس للمعلومة وساهم في عمليات التحسين المستمر للمخرجات.

خاصة في ظل التوزيع المتباين للموارد البشرية في المستويات الادارية، الذي من المفروض ان يكون على أساس الكفاءة والفاعلية بهدف زيادة الأداء وتخفيض التكاليف، كما ان لأساليب الاشراف الفعالة دور هام في تميز الهيكل التنظيمي حيث يراعى في ذلك قدرات كل من الادارة والعاملين وطبيعة العمل.

فأسلوب الاشراف ونظم الرقابة وتقسيم العمل وامكانيات الفرق العاملة ومستويات التأهيل للرؤساء والمرؤوسين، كلها لها تأثيراتها على الهيكل التنظيمي الذي يمكن مقارنته للجسد الواحد المتكون من أجزاء ووحدات مختلفة على الرغم تباينها الا أنها متعاونة، متكاملة، متساندة وظيفيا فأى تغير يطرأ على أحدهما ينعكس على الهيكل ككل، معتمدة على نظام اتصالات فعال لنقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي الى أدناه بسلاسة وفعالية. (صالح عودة الهلالات، 2014، ص244)

فالاعتماد على هيكل تنظيمي يعني الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص وسرعة اتخاذ القرارات وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (نسرين علي الزهراني، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة ام القرى، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28 العدد 5، 2020، ص 45)

### III.3.5.1. تميز الموارد البشرية :

توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز:

-تطبيق استراتيجيات المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.

-التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على ادارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة.

-التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعلماء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. (بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره،

ص 288)

ينتج عن التغييرات التي تعرفها المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري واعتماد أسلوب التفويض لتحقيق التميز في العمل الذي يشمل تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم معا، حيث يتم الوصول الى تميز المرؤوسين من خلال الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على السلوك الابداعي ، واطاحة الفرصة لهم مع تحديث الأنظمة و التخلي عن الروتين و المركزية في التعامل، اضافة الى اشراكهم في عملية صنع القرارات و منحهم امكانية استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة و التركيز على الأهداف الرئيسية و عدم تشتيت الجهود، فالمؤسسة المتميزة هي التي تخلق المناخ الداعم للتميز، هذا ان المؤسسة التي لا تلق بعاملها و لا تشجعهم على الابداع سوف تخلق بيئة معرقة للتميز، فيتوظيفها للأشخاص المتميزين يساعدها على تنفيذ استراتيجيات تنافسية عالية المستوى و بالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين. (صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 257-258)

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

تم طرح العديد من الكتب في الإدارة للتأكيد على دور الموارد البشرية والتي يطلق عليها مسمى: ثروة المنظمات أو رأس المال الفكري مثل كتاب (Stewart 1997, Me lagan 1997, Korot et Tovstiga، يرتبط المورد البشري عادة بالتغيرات البيئية الجديدة لهذا يجب على المؤسسات ان تعتمد الى التطوير التنظيمي للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها هذا ان نجاح المنظمة مرهون بجدارة العاملين الذين يمثلون الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة. (عادل محمد زايد ادارة الموارد البشرية ورؤية استراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، 428، 429)

فالمؤسسات اليوم تجاوزت تركيزها على رأس المال البشري بدرجة متعاضمة وتجاوزت تركيزها على تعظيم الانتاج الى فكرة البحث عن سعادة المنظمات التي بدوره تزويد من مخرجات المؤسسة وهامشها الربحي، وهذا لا يتحقق الا من خلال سعادة المورد البشري ورفاهيته باعتباره صانع المخرجات.

لا ترتبط سعادة الموارد البشرية بالجانب المادي فقط كالأجور والمكافآت والعلاوات، بل حتى بالجانب المحسوس والنفسي كالتقدير والاحترام واشراك العامل في اتخاذ القرارات خاصة أنه الأدرى بمصلحته ومشاكلها من القادة، تشجيع المبادرات الفردية والتحفيز على الابداع والابتكار ومقابلة ذلك بالاعتراف من أصحاب السلطة، تنشيط فعاليات كالمؤتمرات التكوينية، ملتقيات رحلات تربية، فالمورد السعيد هو المورد الدائم و شريك أساسي في المؤسسة و تعزيز رضاه و انتمائه الوظيفي يساهم في تميز أدائه و رفع انتاجيته بما يحقق بدرجة أولى على جودة الخدمات التي تلبي حاجيات العملاء من جهة و تضمن الاستدامة للمؤسسة من جهة أخرى.

فالمؤسسة المتميزة تعمل على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى الجماعة، وتقوم برعايتهم والتواصل معهم وتقديم المكافآت بطريقة تحفزهم كما تمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة. (ابراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم ادارة أعمال الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص68)

فدرجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية والتعامل مع مختلف المواقف، وتنمي شعورهم بالانتماء، والحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الابداعية لتحقيق الأهداف الكلية هي ما يكمن في التميز البشري.

### III.4.5.1. تميز الاستراتيجية :

الاستراتيجية عبارة عن مزج للرؤى المختلفة الخارجية والداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسيير على نهجها المنظمة بكافة أبعادها ومكوناتها، غالبا ما تعتمد على مهارات المديرين المختلفة التي تترجم وتحول الى تجسد فعلي في المنظمة فهي قائمة إلزاميا على التفكير الاستراتيجي. (عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة - التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية الرقابة والحكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 198)

الاستراتيجية هي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة المنتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

لا يوجد مؤسسة تسيير بدون استراتيجيات، لكن الفرق بين الاستراتيجيات المعتمدة من شأنه صنع الاختلاف رغم طموح مختلف المؤسسات الحديثة لبلوغ التميز لذلك تنتي مجموعة من الاستراتيجيات مثل استراتيجية التحسين والتميز في الأداء، استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، المملكة العربية السعودية 2013، ص5)

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

تتطلب الإدارة الاستراتيجية التركيز على جميع أعضاء التنظيم من العامل البسيط الى المدراء لكل دوره وأهداف مطالب بتحقيقها على قدر مسؤولياته، وترتبط بصفة أساسية ببرامج التحديث والتطوير بنظم العمل في المؤسسة ككل، فهي تتطلع دائما نحو الأفضل من خلال تفعيل عمليات التحسين المستمر ويعني مدراء أكثر ابداعا.

فالوصول الى التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية يكون عن طريق وضوح الأهداف نحو الارتقاء وبوضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية ونشرها بين العاملين. أيضا بتحديد معايير ومؤشرات أداءية يمكن قياسها لمتابعة التطوير اضافة الى التخطيط والتقييم والتحسين للخطط الاستراتيجية. (عائشة يوسف الشمالي، المرجع نفسه، ص 198).

أي ان يكون للمؤسسة استراتيجية معناه تكون لها رؤية مستقبلية ضمن التغييرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة. (نسرین علي الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 45)

ايضا تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكانياتها ومواردها لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو تبني خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل.

### III.5.5.1. تميز القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعهم على الابداع من خلال أساليب التحفيز والمهارات القيادية المتقدمة وعلاقات العمل الفعالة، اضافة الى اهتمام القادة بتشجيع المنافسة للعاملين لخلق أفكار جديدة. (صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 252-253)

الإدارة العليا تقوم بالتأثير على التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم نحو الابداع والتميز، يحدث ذلك من خلال المهارة القيادية والقدرة على التفكير المبتكر الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين الى المنافسة في ابداع أفكار جديدة.

يرى السلوكيون وفي مقدمتهم ليغام بأن المصطلح القيادي مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون، فالقيادة لها دور جوهري في نجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، وفي ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها، وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما صاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة والتغيير السريع، والتنوع الابداعي، و ادارة الأداء و بناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يتمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة فئة الشباب.

فالقائد المتميز يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه التعامل القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فاذا قاموا بذلك فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التمييز. (بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 288)

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

فالقيادة تعمل على ادخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات، كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص. (يوسنة نسرين، بوشريبة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 420)

### III.6.5.1.6. تميز الخدمة:

يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه، لذا وفي ظل التميز فان تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا هاما يجب مراعاته ومراقبة نتائجه باستمرار. (المرجع نفسه، ص 420)

حيث يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، اما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطبعا ايجابيا لا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات، ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض الى أبعد من ذلك فيقولون ان الخدمة المتميزة لا تقتصر على ارضاء العميل، بل تتجاوز ذلك الى اسعاده وتحقيق استمرار تلك المشاعر الايجابية في نفس العميل. (بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 288)

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للزبون نذكر منها ما يلي:

\_ إدراج الزبون بالمرتبة الأولى، وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبون.

\_ بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال تقديم يد المساعدة للزبون بعد ان تتم عملية البيع او الخدمة والتأكد من أنه راض بما قدم اليه.

\_ التعرف على قدرات المؤسسة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز امكانيات المؤسسة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للزبون.

\_ التواصل مع الزبون من خلال الاستماع له والتعرف على احتياجاتهم.

\_ العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبون. (Hughes, Arthur Middleton, the Customer loyalty solution: hat Works (and what doesnt) in customer loyalty programs, McGraw-hill, U.S.A, 2003, p22)

### III.6.1.6. أبعاد التميز:

لنتصف المنظمة بالتميز فإن هناك معايير وأبعاد يجب عليها تطبيقها نذكرها كالاتي: (بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، سنة 2022، ص: 288)

\_ التميز القيادي: يرى السلوكيون وفي مقدمتهم "الليغام" بأن المصطلح القيادي مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون، فالقيادة لها دور جوهري في إنجاز المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي، وإدارة الأداء،

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

وبناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يتمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة من فئة الشباب.

**التميز في تقديم الخدمة:** يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطبعا ايجابيا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون أن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى إسعاده، و استمرار تحقيق تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل.

**التميز البشري:** توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز:

-تطبيق استراتيجيات المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.

-التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة.

-التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة.

### III.7.1. متطلبات التميز:

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توفر عدة مقومات من أهمها:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
2. هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة.
4. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد وآليات لتخطيط استقطاب تكوين الموارد البشرية،

وتنميتها وتوجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء.

6. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج. (وإمام محمد كامل الخياط، التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، المجلد 108، العدد 4 بتاريخ 04 أكتوبر 2019، ص: 10)

### III.8.1. عوامل نجاح التميز:

من أهم عوامل نجاح تميز المؤسسة:

- القدرة على تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات والأعمال التقنية.
- القدرة على توفير بيئة تشغيل منسقة من خلال الانتظام والتكامل بين عناصرها.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

- القدرة على ادارة التغيير بنجاح.

- وجود بنية معلوماتية (مصدر متكامل للمعلومات يوفر شفافية لبيئة المؤسسة ومعلومات لمتخذي القرارات على كافة المستويات) تسمح بتبادل المعلومات فوراً من داخل وخارج المؤسسة.

-التعاون في العمل والتشارك في العمليات داخليا بين وحدات المؤسسة وخارجيا مع المؤسسات. (المرجع نفسه، ص 171)

تسعى المؤسسة اذن من خلال التميز الى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بها، فمثلا اصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في انتاج الأرباح. (بوروبة فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 67)

### III.1.9. معوقات تحقيق التميز:

تسعى المؤسسات منذ زمن طويل للوصول الى تحقيق التميز، الا أنه في الواقع ثبت عدم قدرة العديد من المؤسسات على تحقيقه، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

-استعجال المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة للتميز.

-التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات خارجة دون السعي لتطويع المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية.

-عدم التقدير المناسب والملائم لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات.

-تتبع بعض المؤسسات سياسات وأنظمة لا تتوافق مع مداخل التميز.

-عدم الأخذ بأراء المستفيدين والموردين الكافي مما يعد سبباً في عدم نجاح تحقيق التميز.

-تقوم بعض المؤسسات بعدم اعداد وتهيئة البيئة المناسبة التي يتطلبها تطبيق التميز.

-إن كافة المؤسسات تسعى لتحقيق التميز، الا أنه يوجد بعض العوامل التي يمكن اعاقه تلك المؤسسات في الوصول لهذا التميز المؤسسي منها:

- عدم وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة للمؤسسات حول خططها التي تتبعها لتحقيق التميز.

-ضعف وقصور نظم الحوافز التي تتلاءم مع احتياجات العاملين المبدعين والمتميزين لتحسين أوضاعهم، وكسب انتمائهم للمؤسسة.

-عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الفرعية والأهداف قصيرة الأجل.

-ضعف البنية التحتية للمؤسسات، والتي تمثل التقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب.

-مقاومة التغيير والخوف والقلق منه، واستغراق وقت طويل في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة بين العاملين.

- اختلاط الرؤى الشخصية للمدراء حول الحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم اتخاذ قرارات مناسبة.

- التوقع حول مشكلات الحاضر، وعدم التركيز على المتطلبات المستقبلية. (رجاء محمد ياسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص 54-55)

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

### 10.1.III. التميز من خلال الاستثمار في رأس المال البشري:

لتوضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز نستعرض أهم المساهمات التي بالإمكان ان يقدمها الاستثمار في تحقيق التميز.

**في مجال تقديم منتج جديد:** حيث ان المنظمات التي تعمل دائما الى الوصول الى التميز في أدائها ولا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها لا بد أن تتمكن من تقديم منتجات جديدة ومتميزة باستمرار، و ان التميز من خلال المنتجات الجديدة بشكل دائم يتطلب الى جانب الانفاق على البحوث و التطوير توفر رأس مال بشري قادر على الابداع والتجديد والابتكار، وعليه فان الاستثمار في رأس المال البشري و تطويره و الحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق و الاستراتيجيات التي تضمن رفع قيمة العائد عليه الى أعلى مستويات باتت مهمة رئيسية و حيوية التي تعمل على احراز التميز والبقاء و المنافسة من خلال تميز منتجاتها.

**في مجال امتلاك معرفة متميزة:** ويقع على عائق رأس المال البشري تحمل مسؤولية التطوير الخلاق و الاستراتيجي من خلال الابداع والابتكار لضمان المنظمة واستمرارها من خلال ما تملكه من معارف متميزة وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال عمل المنظمة على استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري وتعزيزه وحسن استثمار معارفه بما يحقق الوصول الى مستويات غير مسبوقة من المعرفة التي تحقق التميز وتخلق القيمة المضافة فضلا عن خلق هوة بين المنظمة ومنافسيها بتأكيدا على تميز أدائها بامتلاك معارف متميزة في كل المجالات وهذا يعني ان المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأس مالها البشري بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة و فريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة وهذا ما يتطلب بناء و صيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة اي ان صيانة المعرفة المتميزة وتطويرها و الاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمارات في الموجودات غير ملموسة و على رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارفه ظاهرة كانت او ضمنية الى ممارسات وأفعال تقود المنظمة الى تحقيق التميز. (بن أحمد فاطمة الزهراء، تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونغاز بسيدي بلعباس، مجلد 16، العدد 2 ديسمبر 2020، ص 479)

**في مجال الابداع:** إن نجاح الابتكار في الانتاج والخدمات يعتمد أساسا على الابداع من خلال توفير الأفكار الجديدة والخلاقة بشكل مستمر، وان المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه ابداعها نحو مخرجات ناجحة وحسب بيتر كوك فان الإبداع هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المنظمة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين، ويعتبر الإبداع عامل رئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة فكلما زادت سرعة وجود الابتكار والابداع الذي تقدمه المنظمة كلما وصلت الى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها وبالتالي لا بد ان تعمل المنظمات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه وحثه على الابداع بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم التميز، و من هنا يظهر دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الفئة المتميزة منه في دفع المنظمات نحو احراز التميز من خلال الابداع الخلاق و المستمر الذي يضمن بقائها وتحقيق أهدافها من خلال مواجهة التحديات و الظروف و المواقف التي تفرضها البيئة غير المستقرة و بما ينشط دورة حياتها.

**في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:** ان التكنولوجيا المتطورة من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق أداء متميزا حيث تتفوق على منافسيها وتضمن بقائها واستمرارها وإن الطفرات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم تشير الى ان الأساس في استيعابها وتطويرها هو رأس المال البشري المتميز وان المتغير الوحيد الذي يمكن ان تتعامل معه المنظمات في هذه الحالة هو ان امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من هذه التكنولوجيا المتقدمة هو وحده ما يمكن أن يحقق التميز المنشود.

حيث ان الفوائد الكبيرة للتكنولوجيا والتقنيات سريعة التطور تؤكد على ضرورة الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري في المنظمات لإجراء التحسينات او أي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع، وباتت المنظمات

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

المعاصرة منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها: مع الإشارة في هذا الصدد بأن امتلاك رأس المال البشري المتميز القادر على استخدام التكنولوجيا المعاصرة لتفعيلها وتطويرها يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة.

**في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة (العالمية):** من أهم المستجدات البيئية التي حدثت تكاثف القوة الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، وأمام هذا التوجه الكبير نحو عالمية الأسواق وانفتاحها أصبح الدور الجديد لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق، وهذا ما يستدعي أن يكون رأس المال البشري قادر على تفهم عالم المنافسة العالمية المفتوحة، ومن هذا المنطلق فإن التميز في المنظمات يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به إلى مستويات عالية يمكن أن يعي من خلالها جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة من خلال تطوير أفكاره و معارفه و توجيه سلوكياته، لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح و العالمية، و من خلال كل ما سبق يمكن القول ان قدرة المنظمة على البقاء و التنافس من خلال تميز أدائها أصبحت ترتبط بشكل كبير برأس مالها البشري و استثماره، على أساس هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي و الأكثر أهمية لمختلف العناصر و المجالات التي يمكن ان تتميز من خلالها المنظمات. **(المرجع نفسه، ص 480)**

### III.1.1.11. علاقة التمكين الإداري في تحقيق التميز :

حتى يكون الأداء متميزا يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، واستقطاب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل واعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وملاحظة ما يقومون به أثناء العمل و تخطي ما قد يصادفهم من عقبات، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة و متابعة الأداء والتمكين استراتيجية تلجأ إليها المؤسسات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وتتضمن هذه الاستراتيجية القيادات الإدارية في جميع المستويات و فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف و المشكلات دون الرجوع الى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى على ان توفر تلك المؤسسات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الاستراتيجية. **(بوقرة رابح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106)**

حيث التميز يمكن ان يكون من خلال تشجيع العاملين وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة، كلهم عناصر جوهرية للنجاح. ومن ثمة نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين فإنها تصل الى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء العامل للمؤسسة بحيث يصبح جنديا منتشيا لها، ويكرس كل طاقاته وامكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها وتميزها.

يمكن تجسيد العلاقة بين التمكين الإداري والتميز من خلال تفعيل عنصر المشاركة للموارد البشرية، ويتحقق ذلك من خلال النقاط التالية: **(صبيحة عبد اللاوي، أسيا بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 1 الجزائر، 2022، ص 915-931)**

تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال تفعيلها لدور المورد البشري في بيئة تنظيمية توحد جهود الأفراد لبلوغ أهم أهداف المؤسسة ألا وهو التميز.

ان التغيير من الممارسات التقليدية التي يغلب عليها الطابع الفردي في التسيير والأداء والتحول الى الإدارة التشاركية القائمة على التشاور والتمكين والتفويض وفقا لما تقتضيه متطلبات العصر الشديدة المنافسة وسريعة التغيير التي تنطلق أولى خطواتها بتحفيز الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لإمكاناتها بشكل

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

يعطي نتائج جيدة ومتميزة. وهذا ما لا يحدث صدفة وإنما استنادا لمجموعة من المستلزمات والتغييرات الجادة في الأنظمة والوسائل.

ان الاعتماد على الادارة بالمشاركة في تحقيق التميز لدى المؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافس والتفوق على مثيلاتها أصبح ضرورة أكثر ما هو خيار لما تكتسبه ثقافة المشاركة من أهمية ومساهمة في تطوير قاعدة القيم والممارسات الجماعية في تنفيذ الأهداف وكذا مراعاتها الجوانب الأخلاقية أداء وتسيير الوصول الى قيم أصيلة للتميز في ظل ما يعرفه تحقيقه من تحديات ومعوقات منها ما يرتبط بالمؤسسات وأخرى ببيئة عملها.

- التحسين بأهمية المشاركة في تحقيق التميز والتدريب على العمل الجماعي وفرق العمل واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لعرض نماذج تميز ناجحة أساسها المشاركة كآلية لدفع الأفراد على مستوى كافة الوحدات بتوحيد امكانياتهم وأفكارهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة التي ينتمون لها ومنحهم الثقة في اثبات وجودهم كشركاء فاعليين.

- ديمقراطية العمليات الادارية والتأكيد على أهمية الأفراد العاملين في المشاركة، وهذا يجعل من ثقافة المشاركة من الأسس الفعالة والمبدعة القادرة على تطوير الأداء والتميز.

- توسيع شبكات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية للسماح بمشاركة المعلومات والبيانات اللازمة لرسم خطط التميز بمنظور استراتيجي.

في الأخير نخلص إلى أن مسألة الاستمرار وتحقيق التميز من أكبر انشغالات المؤسسات المعاصرة، خاصة مع ما تعاشه بيئة الأعمال من ديناميكية وتغيير مستمرين في ظل العولمة التي كسرت كافة الحواجز وكشفت ما يطلق عليها في الوقت الراهن بالمنافسة العالمية التي يعد التميز من أهم شروط البقاء ضمنها، وهذا ما غير بدوره في أساليب تنفيذ العمليات الادارية والتي أصبح يأخذ بعين الاعتبار فيها لأهمية العمل الجماعي في الأداء وتخطيط الأهداف وتنفيذها، وتطبيق استراتيجيات فعالة لتمكين العاملين.

### 2.III. المركبات الرياضية:

1.2.III. تعريفها: مؤسسات عمومية ذات طابع اجتماعي، تربوي، رياضي متفتحة ومندمجة في محيطها المباشر، كما أنه مؤسسة كباقي مؤسسات الشباب الأخرى تستمد صالحياتها من دواوين مؤسسات الشباب وتسيير وتنظيم وفقا للقانون المعمول بها، كما يساهم في ترقية نشاطات الشباب واكتشاف الموهوبين منهم سواء على المستوى الرياضي، الثقافي، العلمي والإبداعي، ومرافقتهم وتدعيمهم وتوجيههم نحو النشاط الذي يتلاءم وقدراتهم، بهدف بناء مواطنين صالحين في المجتمع قادرين على تحمل ومواجهة العقبات.

### 2.2.III. التعريف الإجرائي للمركبات الرياضية:

هي عبارة عن مؤسسات تابعة للدولة ذات طابع اجتماعي رياضي ترفيهي يهدف الى خلق جو من النشاط والحيوية وحب العمل التشاركي وروح المبادرة الفردية والجماعية واكتشاف المواهب، مما ينتج عنه مجتمع متميز بعيدا عن الآفات الاجتماعية.

### 3.2.III. دورها:

أن تتوفر على بنك المعلومات يضم كل ما يتعلق بانشغالات الشباب والقدرة على تبليغها.

إعلامي بحيث ينبغي أن تتوفر بتقنيات حديثة ومتجددة باستمرار.

اجتماعي بحيث تكون الملجأ الأساسي للشباب عند اصطدامهم بأية مشكلة وقد يتخلص هذا الدور في

الإصغاء والتوجيه والمساعدة.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

\_ تربوي ثقافي بحيث يجد فيها الشباب ضالته للاستثمار وقته الحر في ظروف مسلية، مريحة ومفيدة في ذات الوقت ويمكن تصور هذه المهمة على ثلاث (03) مستويات:

\*مرحلة التشويق والتحميس التي تهتم كل الشباب بدون استثناء وتتم من خلال تنظيم التظاهرات العلمية، الثقافية، الفنية، الرياضية وتنظيم الأنشطة الترفيهية كالزيارات والدورات السياحية محليا وطنيا وكذا دوليا.

\*تلقين مبادئ وقواعد ممارسة فنيات التنشيط للراغبين في ذلك.

\*ممارسة الهوايات العلمية، الثقافية، الفنية في إطار التعامل مع الجمعيات والنوادي المتواجدة في محيطها المباشر.

\_ أما فيما يخص كيفية تنظيم النشاطات - بصفة عملية على أرض الواقع - فإن هذا الأخير يخضع إلى عدة عوامل متغيرة بتغير الزمان والمكان ومنها على وجه الخصوص:

- رغبة الشباب في ممارسة النشاط.

-مدى توفر الشروط وإمكانيات المادية اللازمة لإقامة النشاط.

-توفر المؤطر المؤهل للتكفل بالنشاط بصفة مستمرة ودائمة.

-مدى تقبل المحيط للنشاط المزمع تنظيمة (أي عدم الرفض المطلق).

### III.4.2 . تنظيمها :

باعتبار أن المركبات الرياضية الجوارية ملحقة من ملحقات ديوان مؤسسات الشباب فهي ملزمة بتطبيق تعليماته وتوجيهاته في جميع نشاطاته.

أ. يسيرها مدير لمساعدة فرقة التأطير يتغير عددها وتخصصاتها حسب حجم ونوعية النشاطات التي تحظى بإقبال الشباب.

ب. يساعد في تسييرها مجلس توجيه يرأسه مدير المؤسسة ويضم أعضاء من فرقة التأطير وممثلين عن جمعيات الشباب المتواجدة بها وممثلين عن المنتخبين المحليين.

### III.5.2 . علاقتها بالمحيط :

ضرورة تفتح المؤسسات على المحيط الاجتماعي، التربوي والثقافي ووجود علاقة دائمة مع المؤسسات ذات العلاقة والتعامل معها في إطار الأعمال التي تحقق أهدافا مشتركة ذات منفعة عامة.

### III.6.2 . الأنشطة المتواجدة بالمركبات الرياضية:

تعمل المركبات الرياضية كبقية دور الشباب والرياضة الموجودة، وذلك حسب مخطط العمل والمشاريع البيداغوجية وتحت محاور يمكن ذكرها فيما يلي:

\*نقطة الإعلام والتوجيه.

\*الحوار في أوساط الشباب.

\*التعامل مع الحركة الجمعوية.

\*النشاطات الثقافية والعلمية.

\* ترقية وإدماج الشباب.

\*النشاطات الرياضية والترفيهية.

## الفصل الثالث — التميز بالمركبات الرياضية

\*خدمات متنوعة.

\*تنشيط المحيط والجوار.

\*مبادلات تنقل الشباب. (سطني فاطمة، أبواب مفتوحة، يوم: 08-04-2013)

ويرى الباحث أن المركب الرياضي الجوارى مؤسسة كباقي مؤسسات الشباب الأخرى تستمد صلاحيتها من دواوين مؤسسات الشباب وتسيير وتنظم وفقا للقانون المعمول بها، كما يساهم في ترقية نشاطات الشباب واكتشاف الموهوبين منهم سواء على المستوى الرياضي، الثقافي، العلمي والإبداعي، ومرافقتهم وتدعيمهم وتوجيههم نحو النشاط الذي يتلاءم وقدراتهم، بهدف بناء مواطنين صالحين في المجتمع قادرين على تحمل ومواجهة العقبات.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:  
الدراسة التطبيقية

### تمهيد:

سعيًا للوصول الى نتائج جيدة يجب على الباحث التخطيط السليم لسيرورة الدراسة الميدانية حتى يمكن الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه لذا تعمدنا وضع خطة تجلت معالمها على النحو التالي:

الدراسة الاستطلاعية، وتحديد المنهج العلمي المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، مجالات البحث، أدوات البحث، وكذا الأسس العلمية لهذه الأدوات لتليها الوسائل الإحصائية المستعملة في تفسير النتائج التي تضمنها البحث وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

### 1. الدراسة الاستطلاعية :

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام لطالب العلم باعتبارها النواة التي تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي وكونها أيضا تقوم على عدة عناصر خاصة المتعلقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من صلاحية الأداة المستعملة.

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا عن أبعادها وجوانبها. (ناصر ثابت، 1984، ص47)

وترمي دراستنا الاستطلاعية بالمركب الرياضي رواجي رابح بحمام الضلعة بولاية المسيلة إلى تحقيق عدة أهداف هي:

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

• الحصول على قبول إدارة المركب للقيام بهذه الدراسة.

\*الحصول على قبول من طرف مسؤولي المركب الرياضي بحمام الضلعة لإجراء دراستنا.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

\*معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

\*التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.

\*قابلية مسؤولي المركب لمساعدتنا على إجراء دراستنا.

\*معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الإستبيان المقدم.

\*معرفة الوقت الذي ممكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.

\*مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمديرية للإستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.

### 1.1 مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما: المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

#### 1.1.1. أ. المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية بالمركب الرياضي الجوّاري روابحي رابح حمام الضلعة بولاية المسيلة، ولقد قمنا بإجرائها على مسيرين وموظفين العاملين في المديرية، فاخترنا 06 من الموظفين عشوائيا للقيام بالدراسة الاستطلاعية من بين 11 موظف الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية الشباب والرياضة وهذه العينة استطلاعية تمثل 50% من المجتمع الأصلي للبحث.

#### 1.1.1. ب. المجال الزمني:

بعد اختيار لموضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع استماراته الخاصة بالدراسة الاستطلاعية على 06 من الإداريين الموجودين بالمركب الرياضي بحمام الضلعة لولاية المسيلة وتم توزيع استمارات الاستبيان على كافة الإداريين وبعدها تم استرجاع استمارات الاستبيان، وتمت مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية باستعمال الطرق والأساليب الإحصائية وتفسيرها، ودامت هذه العملية 34 يوم.

#### نتائج الدراسة الاستطلاعية:

وقصد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد قمنا بزيارة المركب الرياضي الجوّاري بحمام الضلعة يوم 19: مارس 2015 وقد استقبلنا مديرة المركب والطاقم الإداري وقد زدونا بمجموعة من البيانات والمعلومات عن المركب الرياضي.

### 2. المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي المسحي، منهاجا إجرائيا لجمع وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال " المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

ومما لا شك فيه ان موضوع الدراسة وأهدافها يلعبان دورا فعالا في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث أو الدراسة، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على أسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميًا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر. (عبيدات الذوقان وآخرون، 1987م، ص195)

ووفقا لذلك فإن الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي المسحي الاجتماعي قد استفدنا منها في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة وتفسيرات صادقة.

### 3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المسيرين والموظفين العاملين بالمركب الرياضي بحمام الضلعة بولاية المسيلة بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية قدر عددهم ب 11 موظف مقسمين على عدة مصالح ونشاطات.

### 1.3. عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن عدد إداري المركب الرياضي بحمام الضلعة لولاية المسيلة قليل ويقدر ب 11 موظف وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المركب، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

الجدول رقم 03: عدد الاستبانات الموزعة والعدد المسترجع

الإدارة الرياضية	الاستبانات المسترجعة	العدد الموزع	النسبة
المركب الرياضي	10	11	97,14%

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفريخ الاستبيان.

### 2.3. ضبط متغيرات الدراسة:

إستنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

### أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (رشيد زرواتي، 2007، ص 87)

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو: التمكين الإداري

### ثانيا: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو: التميز.

### 4. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الإستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الإستبيان عبارة

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق إستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة ، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة (مطرفي لخميسي، 2014م، ص63)

وقد تم تصميمه بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها

**المحور الأول:** الإتصال ومشاركة المعلومات.

**المحور الثاني:** الثقة بين العاملين والمسؤولين.

**المحور الثالث:** التحفيز المادي والمعنوي.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي الموضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 04:** يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

**المصدر:** من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

**الجدول رقم 05:** يبين إنحاء الاجوبة حسب بحالات المتوسط المرجح.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 01 إلى 1,79	ابدا
من 1,80 إلى 2,59	نادرا
من 2,60 إلى 3,39	احيانا
من 3,40 إلى 4,19	غالبا
من 4,20 إلى 5,00	دائما

**المصدر:** عز عبد الفتاح، ص 541

وتبعا لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الحالية تتناسب أهدافها وفروضها وقد تم إعداد الإستبيان بالمراحل التالية:

-الإطلاع على أدبيات الدراسة.

-تحديد المجالات الأساسية التي شملها الاستبيان.

-جمع وتحديد فقرات الاستبيان.

-صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

5. الخصائص السيكومترية للأداة:

1.1.5. صدق الأداة:

1.1.5.1. صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق المحكمين لها، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (4) موظفين حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الإستبيان ومدى إنتماء العبارات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم التالي:

- حذف بعض العبارات.

- تغيير بعض العبارات.

وذلك ليتلائم الإستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي يعرفها المركب الرياضي.

وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الإستبيان المقدم للعاملين في المركب الرياضي 29 عبارة موزعين على 3 محاور.

الجدول رقم 06: يوضح عدد العبارات وفق كل محور من محاور الإستبيان.

المحاور	عدد العبارات
المحور الأول: الإتصال ومشاركة المعلومات	09
المحور الثاني: الثقة بين العاملين والمسؤولين	09
المحور الثالث: التحفيز المادي والمعنوي	11
مجموع عبارات الإستبيان ككل	29

2.1.5.1. صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان وجرى التحقق منه بتطبيقها على عينة إستطلاعية بلغ عددها (06) أفراد من مجتمع البحث وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الإستبيان الخاص بالدراسة، وقد كان ذلك بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(statistical package for social sciences)، (spss)، والجدول التالية توضح ذلك :

الجدول رقم 07: يبين معامل الإتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات)

مع العبارات الكلية للإستبيان:

المحور الأول: الإتصال ومشاركة المعلومات

العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.	01	0,683

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

0,894	02	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة.
0,639	03	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.
0,904	04	تلجأ الإدارة لي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي.
0,900	05	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.
0,723	06	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
0,791	07	أستغل الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل.
0,914	08	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة.
0,976	09	لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة.

معامل الارتباط معنوي وعند نسبة الخطأ 0.05

يتبين من خلال الجدول رقم 07: أن معامل الارتباط لعبارة الاستبيان تراوحت بين 0,639 و0,976 عند نسبة الخطأ (0, 05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط معنوي كبير بين عبارات محور الإتصال ومشاركة المعلومات وعبارات الإستبيان ككل.

**المحور الثاني: الثقة بين العاملين والمسؤولين**

**الجدول رقم 08:** يبين معامل الاتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات) مع العبارات الكلية للإستبيان:

معامل الارتباط	رقم العبارة	العبارة
0.516	01	يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة.
0.763	02	يمنحني المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن.
0.978	03	ثقتي بالمدير تحسن أدائي في العمل.
0.639	04	يمنح مديري السلطة والمسؤولية للجميع لأداء عملهم بشكل متكامل.
0.867	05	يمدني المدير بالدعم اللازم بما يساعدي على تحسين الأداء.
0.874	06	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.
0.714	07	عندما أواجه مشكلة أجد المدير والطاقم الإداري بجانبني حتى نجد حلا .
0.830	08	يهتم المدير بالمؤسسة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

0.742	09	العاملين بالمؤسسة محل ثقة المدير بهم.
-------	----	---------------------------------------

معامل الارتباط معنوي وعند نسبة الخطأ 0,05

يتبين من خلال الجدول رقم 08: أن معامل الارتباط لعبارات الإستبيان تراوحت بين 0,516 و0,978، عند نسبة الخطأ (0,05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط معنوي كبير بين عبارات محور الثقة بين العاملين والمسؤولين وعبارات الإستبيان ككل.

### المحور الثالث: التحفيز المادي والمعنوي

الجدول رقم 09: يبين معامل الإتساق الداخلي لكل عبارة للمحور الأول (الإتصال ومشاركة المعلومات) مع العبارات الكلية للإستبيان:

العبرة	رقم العبرة	معامل الارتباط
تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل وتحسين أدائي.	01	0,968
وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد.	02	0,908
تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة.	03	0,630
الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي.	04	0,609
أشعر بأن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة.	05	0,729
الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.	06	0,758
التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.	07	0,920
تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل.	08	0,908
أشعر أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير.	09	0,575
وجود نظام للحوافز المادية يحقق حاجاتي وحفزني للتحسين في الأداء.	10	0,723
يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	11	0,900

معامل الارتباط معنوي وعند نسبة الخطأ 0,05

يتبين من خلال الجدول رقم 09: أن معامل الارتباط لعبارات الإستبيان تراوحت بين 0,575 و0,968، عند نسبة الخطأ (0,05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط معنوي كبير بين عبارات محور التحفيز المادي والمعنوي وعبارات الإستبيان ككل.

### 2.5. ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الأداة أن تحصل على نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في نفس الظروف المماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت، فالمقياس الصادق هو المقياس الثابت لكن العكس ليس صحيح (تلخوخ سعيدة، 2013-2014، ص72)

الجدول رقم 10: يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محور والإستبيان ككل الخاص بالدراسة

## الفصل الرابع ————— الدراسة التطبيقية

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الاتصال ومشاركة المعلومات	0,910
الثقة بين العاملين والمسؤولين	0,927
التحفيز المادي والمعنوي	0,839
أداة الدراسة	0,948

**المصدر:** من إنجاز الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,839 و0,927 لكل مجال من مجالات الإستبيان، كما بلغت 0,948 لجميع فقراته، وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات 0,70، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

### 6. إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (06) إداريين بالمركب الرياضي، من تاريخ إستلام التوجيه إلى غاية إنتهاء فترة التربص وإسترجاع الإستبيان، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تفرغ النتائج وحساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل الارتباط بيرسون وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على جميع إداري وموظفي المركب الرياضي بحمام الضلعة والبالغ عددهم (11)، تم إسترجاع 10 إستمارة من أصل 11 إستمارة موزعة.

وبعد ذلك قمنا بتفرغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss، ثم تم وضع البيانات التي أعطاه نظام spss في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد إتجاه الإستجابات حسب المجالات المحددة سلفاً، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في تحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

### 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال إستمارة الإستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

\_ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

\_ لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة إستخدمنا معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من نقاط، والتي تشمل منهجية البحث والإجراءات الميدانية للدراسة التي قمنا بها في سبيل التحقق من صدق الفروض على أرض الواقع من عدمه، نكون قد أزلنا اللبس عن بعض المعطيات الغامضة في دراستنا، كما قمنا بعرض وتحليل الدراسة الإستطلاعية وذلك بغرض تقنين المقياس الذي إعتدناه في الإستبيان وهو مقياس لكارث الخماسي الأبعاد، كما عرضنا صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي للإستبيان المقدم للموظفين وذلك بإستخدام المعالجة الإحصائية معامل الارتباط بيرسون ، وكذلك ثبات الأداة بإستعمال المعالجة الإحصائية ألفا كرومباخ.

**الفصل الخامس:**  
**عرض النتائج وتفسيرها**  
**ومناقشتها**

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها والتأكد من صحة الفرضيات معتمداً على بعض الدراسات السابقة وبعض الكتب الخاصة بعلم النفس والعلوم الإدارية والتسيير، والتربية البدنية والرياضية وغيرها.

### 1. عرض وتحليل وتفسير لنتائج الدراسة:

السؤال الأول: هل للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحقيق التميز في المركبات الرياضية؟

وكان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة دور الاتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق التميز في المركب الرياضي بحمام الضلعة، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "الاتصال ومشاركة المعلومات" وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

#### • المحور الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات

\_ العبارة رقم 01: المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد الموظفين على الدقة في أداء عملهم.

**الجدول رقم 11:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	00	01	02	10	21	34	4,50	0,749	دائما					
رقم 01	00	2,9	5,9	29,4	61,8	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 61,8% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي) وأدنى نسبة 0% و 2,9% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0.749 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تكون المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء عملهم.

**العبارة رقم 02:** المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة.

**الهدف منه:** معرفة مدى فهم الموظفين للمعلومات المقدمة من طرف الإدارة

**الجدول رقم 12:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	00	00	02	08	24	34	4,65	0,597	دائما					
رقم 02	00	00	5,9	23,5	70,6	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70,6% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة) وأدنى نسبة 0% للتقديرات أبدا ونادرا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.597 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يفهمون المعلومات المقدمة من الإدارة.

**العبارة رقم 03:** تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

**الهدف منه:** معرفة إن كانت الإدارة تلجأ لطلب رأي الموظفين حول مسائل تخص العمل.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**الجدول رقم 13:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
غالباً	0,900	4,09	34	13	13	06	02	00	العبارة
			100	38,2	38,2	17,6	5,9	00	رقم 03

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 38,2% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات دائما وغالبا على العبارة (تصلي المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب) وأدنى نسبة 0% و 5,9% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,900 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

**العبارة رقم 04:** تلجأ الإدارة لي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي.

**الهدف منه:** معرفة إن كانت الإدارة تلجأ لطلب رأي الموظفين حول مسائل تخص العمل.

**الجدول رقم 14:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
غالباً	1,00	3,97	34	12	12	08	01	01	العبارة
			100	35,3	35,3	23,5	2,9	2,9	رقم 04

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 35,3% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات دائما وغالبا على العبارة (تلجأ الإدارة لي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي) وأدنى نسبة 2,9% للتقديرات أبدا ونادرا.

كما بلغ الانحراف المعياري 1,00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئة ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما تلجأ الإدارة لطلب رأي الموظفين حول مسائل تخص عملهم.

**العبارة رقم 05:** تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كانت الإدارة تتصل بالموظفين خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**الجدول رقم 15:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	%	%	
أحياناً	1,206	3,38	34	07	09	11	04	03	العبارة رقم 05
			100	20,6	26,5	32,4	11,8	8,8	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 26,5% تعتبر أعلى نسبة للتقدير غالباً على العبارة (تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي) وأدنى نسبة 8,8% و 11,8% للتقديرات أبداً ونادراً على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 1,206 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحياناً على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث أحياناً ما تتصل الإدارة بهم خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم.

**العبارة رقم 06:** أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كان الموظفون يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

**الجدول رقم 16:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات...

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	%	%	
غالباً	0,983	4,06	34	14	11	06	03	00	العبارة رقم 06
			100	41,2	32,4	17,6	8,8	00	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 41,2% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائماً على العبارة (أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر) وأدنى نسبة 0% و 8,8% للتقديرات أبداً ونادراً على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,983 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,06 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالباً ما يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**العبارة رقم 07:** أستغل الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان الاجتماع بالإدارة يستغل للتحسيس بصعوبات العمل.

**الجدول رقم 17:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور الاتصال ومشاركة المعلومات.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	03	11	08	03	09	34	3,12	1,365	أحيانا					
رقم 07	8,8	32,4	23,5	8,8	26,5	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 32.4% تعتبر أعلى نسبة للتقدير نادرا على العبارة (أستغل الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل) وأدنى نسبة 8,8% للتقديرات أبدا وغالبا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,365 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,12 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يستغلون الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل لديهم.

**العبارة رقم 08:** أشارك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان الموظفون يشاركون في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة.

**الجدول رقم 18:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور الإتصال ومشاركة المعلومات

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	04	04	04	08	14	34	3,71	1,426	غالبا					
رقم 08	11,8	11,8	11,8	23,5	41,2	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 41,2% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (أشارك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة) وأدنى نسبة 11,8% للتقديرات أبدا ونادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,426 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يشاركون في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة.

**العبارة رقم 09:** لا أجد صعوبات في الإتصال بالإدارة.

**الهدف منه:** معرفة إذا ما كانت توجد صعوبات في الإتصال بالإدارة.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 19: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور الإتصال ومشاركة المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
دائما	0,898	4,26	34	17	11	04	02	00	العبارة
			100	50	32,4	11,8	5,9	00	رقم 09

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة) وأدنى نسبة 0% و 5,9% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.898 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث لا يجدون صعوبات في الإتصال بالإدارة.

### السؤال الثاني: هل للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية؟

كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما هو دور الثقة بين العاملين والمسؤولين في تحقيق التميز داخل المركب الرياضي بحمام الضلعة، أي دور فعالية الثقة بين العاملين والمسؤولين على أداء العاملين، وهل لها دور في تحقيق التميز وزيادته والإرتقاء به نحو الأحسن مما يساهم في السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وهي خدمة الصالح العام.

وقد تم حساب ذلك بالإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والإنحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني "الثقة بين العاملين والمسؤولين"، وجاءت النتائج كالتالي:

### • المحور الثاني: الثقة بين العاملين والمسؤولين.

العبارة رقم 01: يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة.

الهدف منه: معرفة مدى منح المسؤولين العمال للاطلاع على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركهم في الشؤون المهمة للمؤسسة.

الجدول رقم 20: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) الثقة بين العاملين والمسؤولين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
أحيانا	1,438	3,15	34	10	03	07	10	04	العبارة
			100	29,4	8,8	20,6	29,4	11,8	رقم 01

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 4 , 29% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات دائما ونادرا على العبارة (يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة) وأدنى نسبة 8,8% و 11,8% للتقديرات غالبا وأبدا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,438 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يسمح المدير لهم للإطلاع على المعلومات الحديثة التي ترد الإدارة وكذا في إشراكهم بالشؤون المهمة للمؤسسة.

**العبارة رقم 02:** يمنحني المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان المدير يمنح للعمال السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.

**الجدول رقم 21:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) الثقة بين العاملين والمسؤولين

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	02	03	02	10	17	34	4,09	1,215	غالبا					
رقم 02	5,9	8,8	5,9	29,4	50	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يمنحني المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن) وأدنى نسبة 5,9% للتقديرات أبدا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,215 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يمنح لهم المدير في المؤسسة السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.

**العبارة رقم 03:** ثقتي بالمدير تحسن أدائي في العمل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت الثقة بالمدير تحقيق التميز.

**الجدول رقم 22:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) الثقة بين العاملين والمسؤولين

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	01	02	03	13	15	34	4,15	1,019	غالبا					
رقم 03	2,9	5,9	8,8	38,8	44,1	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 44,1% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (ثقتي بالمدير تحسن أدائي في العمل) وأدنى نسبة 2,9% و 5,9% للتقديرات أبدا وأحيانا على التوالي.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,019 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما تؤدي الثقة بينهم وبين المدير إلى التحسين في أدائهم للعمل.

**العبارة رقم 04:** يمنح مديري السلطة والمسؤولية للجميع لأداء عملهم بشكل متكامل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان المدير يمنح السلطة والمسؤولية لجميع العاملين لأداء عملهم بشكل متكامل.

**الجدول رقم 23:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) الثقة بين العاملين والمسؤولين.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	00	03	03	12	16	34	4,21	0,946	دائما					
رقم 04	00	8,8	8,8	35,3	47,1	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 47,1% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يمنح مديري السلطة والمسؤولية للجميع لأداء عملهم بشكل متكامل) وأدنى نسبة 0% للتقدير أبدا و 11,8% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,946 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدراء في المؤسسة دائما ما يمنحون السلطة والمسؤولية للجميع لأداء عملهم بشكل متكامل.

**العبارة رقم 05:** يمدني المدير بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين الأداء.

**الهدف منه:** معرفة مدى دعم المدير للعمال بما يساعدهم على تحسين الأداء لتحقيق التميز.

**الجدول رقم 24:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) الثقة بين العاملين والمسؤولين.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	00	04	09	06	15	34	3,94	1,099	غالبا					
رقم 05	00	11,8	26,5	17,6	44,1	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 44,1% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يمدني المدير بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين الأداء) وأدنى نسبة 0% و 11,8% للتقدير أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,099 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدير في المؤسسة غالباً ما يقوم بإعطاء الدعم اللازم للموظفين بما يساعدهم على تحسين أدائهم.

**العبارة رقم 06:** يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان المدراء يشعرون العمال بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

**الجدول رقم 25:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) الثقة بين العاملين والمسؤولين.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	00	01	03	13	17	34	4,35	0,774	دائما					
رقم 06	00	2,9	8,8	38,2	50	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة) وأدنى نسبة 0% و 2,9% للتقدير أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,774 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدراء دائما ما يشعروهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

**العبارة رقم 07:** عندما أواجه مشكلة أجد المدير والطاقم الإداري بجانبني حتى نجد حلاً.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كانت الإدارة تساهم في حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء أدائهم لعملهم لتحقيق التميز.

**الجدول رقم 26:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) الثقة بين العاملين والمسؤولين

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	01	05	09	07	12	34	3,71	1,194	غالبا					
رقم 07	2,9	14,7	26,5	20,6	35,3	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 35,3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (عندما أواجه مشكلة أجد المدير والطاقم الإداري بجانبني حتى نجد حلاً) وأدنى نسبة 2,9% للتقدير أبدا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,194 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة غالباً ما تساهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم.

**العبارة رقم 08:** يهتم المدير بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان المدير يهتم بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال.

**الجدول رقم 27:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) الثقة بين العاملين والمسؤولين

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	العبارة					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	%
										%	%	%	%	%	%
العبارة	00	03	04	11	16	34	4,16	0,968	غالبا	رقم 08					
	00	8,8	11,8	32,4	47,1	100									

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 47,1 تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يهتم المدير بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال) وأدنى نسبة 0% و 8,8% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,968 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,16 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون المدير بالمؤسسة غالبا ما يهتم بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال.

**العبارة رقم 09:** العاملين بالمؤسسة محل ثقة المدير بهم.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان العاملين في المؤسسة محل ثقة المدير بهم.

**الجدول رقم 28:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) الثقة بين العاملين والمسؤولين.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	العبارة					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	%
										%	%	%	%	%	%
العبارة	01	03	05	12	13	34	3,97	1,097	غالبا	رقم 09					
	2,9	8,8	14,7	35,3	38,2	100									

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 38,2% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (العاملين بالمؤسسة محل ثقة المدير بهم) وأدنى نسبة 2,9% و 8,8% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

كما بلغ الانحراف المعياري 1,097 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يكونون محل ثقة المدير في المؤسسة.

**التساؤل الثالث: هل للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية؟** كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق التميز بالمؤسسات الرياضية وهي المركب الرياضي بحمام الضلعة، وهل تحقيق التميز في الأداء والإرتقاء به مرتبط بتحقيق الحوافز المادية والمعنوية لأهدافها مما يساهم في السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وهي خدمة الصالح العام. وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور الثالث " **التحفيز المادي والمعنوي** "، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

### • المحور الثالث: التحفيز المادي والمعنوي

**العبارة رقم 01:** تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل وتحقيق التميز.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان تحسين ظروف العمل المادية تدفع الموظفين للتمسك بالعمل وتحقيق التميز.

**الجدول رقم 29:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه				
										العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%
العبارة	01	00	07	08	18	34	4,24	0,987	غالبا				
رقم 01	2,9	00	20,6	23,5	52,9	100							

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 52,9% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل وتحقيق التميز) وأدنى نسبة 0% و 2,9% للتقديرات أحيانا وأبدا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,987 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,24 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يكون تحسين ظروف العمل المادية تدفعهم للتمسك بالعمل وتحقيق التميز.

**العبارة رقم 02:** وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان وجود نظام العلاوات الدورية يكفل عمل الموظفين بشكل جيد.

**الجدول رقم 30:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
دائما	1,001	4,29	34	20	07	04	03	00	العبارة
			100	58,8	20,6	11,8	8,8	00	رقم 02

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 58,8% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد) وأدنى نسبة 0% و 8,8% للتقديرات أبدا و نادر على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,001 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,29 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي نظام العلاوات الدورية إلى تكفلهم بعملهم بشكل جيد، وتحقق التميز في أدائهم.

**العبارة رقم 03:** تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كانت الإدارة تقدم ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة للموظفين.

**الجدول رقم 31:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
غالبا	1,264	3,91	34	16	06	07	03	02	العبارة
			100	47,1	17,6	20,6	8,8	5,9	رقم 03

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 47,1% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة) وأدنى نسبة 5,9% و 8,8% للتقديرات نادر وأبدا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,264 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,91 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما تقدم الإدارة لهم ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة.

**العبارة رقم 04:** الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كان الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يحقق حاجاتهم.

**الجدول رقم 32:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور التحفيز المادي والمعنوي.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	05	03	07	07	12	34	3,53	1,440	غالبا					
رقم 04	14,7	8,8	20,6	20,6	35,3	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 35,3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي) وأدنى نسبة 8,8% و 14,7% للتقديرات نادر وأبدا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,440 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يحقق الأجر الذي يتقاضوه حاجاتهم.

**العبارة رقم 05:** أشعر بأن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة.

**الهدف منه:** معرفة مدى اهتمام الإدارة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من العمال.

**الجدول رقم 33:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

التقدير	أبدا	نادرا	أحيانا	غاليا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
العبارة	03	07	10	04	10	34	3,32	1,342	أحيانا					
رقم 05	8,8	20,6	29,4	11,8	29,4	100								

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 29,4% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات نادرا ودائما بنفس النسبة على العبارة (أشعر بأن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة) وأدنى نسبة 8,8% و 11,8% للتقديرات أبدا وغالبا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,342 والمتوسط المرجح للإجابات العبارة 3,32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يشعرون بأن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة.

**العبارة رقم 06:** الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية للعامل.

**الجدول رقم 34:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	%	%	
دائما	0,821	4,41	34	19	12	01	02	00	العبارة
			100	55,9	35,3	2,9	5,9	00	رقم 06

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 55.9% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية) وأدنى نسبة 0% و 5,9% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,821 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,41 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية تؤدي للرفع من روحهم المعنوية.

**العبارة رقم 07:** التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان تكليف العامل بعمل قيادي يساعده على تطوير نفسه وتحسين أدائه في العمل.

**الجدول رقم 35:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	%	%	
غالبا	1,291	4,03	34	19	04	06	03	02	العبارة
			100	55,9	11,8	17,6	8,8	5,9	رقم 07

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 55,9% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل) وأدنى نسبة 5,9% و 8,8% للتقديرات أبدا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,291 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يؤدي تكليفهم بعمل قيادي إلى مساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم في العمل.

**العبارة رقم 08:** تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان تحسين الوضع الوظيفي للعامل يشعره بالراحة في العمل.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**الجدول رقم 36:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
دائما	0,906	4,59	34	22	10	02	00	00	العبارة
			100	64,7	29,4	5,9	00	00	رقم 08

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 64,7% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل) وأدنى نسبة 0% للتقديرات أبدا و نادرا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,906 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,59 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي تحسين الوضع الوظيفي لديهم إلى شعورهم بالراحة في العمل.

**العبارة رقم 09:** أشعر أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير.

**الهدف منه:** معرفة مدى شعور الموظفين باهتمام الإدارة بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير

**الجدول رقم 37:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غاليا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
دائما	0,931	4,26	34	18	09	05	02	00	العبارة
			100	52,9	26,5	14,7	5,9	00	رقم 09

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 52,9% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (أشعر أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير) وأدنى نسبة 0% للتقدير أبدا وتليها نسبة 5,9% للتقدير نادرا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,931 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يشعرون أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير.

**العبارة رقم 10:** وجود نظام للحوافز المادية تحقق حاجاتي وحفزني للتحسين في الأداء.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان وجود نظام الحوافز المادية تحقق حاجات الموظفين وحفزهم للتحسين في الأداء.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 38: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (10) لمحور التحفيز المادي والمعنوي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
دائما	1,070	4,35	34	21	08	03	00	02	العبارة
			100	61,8	23,5	8,8	00	5,9	رقم 10

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 61,8% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (وجود نظام للحوافز المادية تحقق حاجاتي وحفزني للتحسين في الأداء) وأدنى نسبة 0% للتقدير نادرا وتليها نسبة 5,9% للتقدير أبدا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,070 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 4,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي وجود نظام للحوافز المادية إلى تحقيق حاجاتهم ويحفزهم للتحسين في أدائهم.

**العبارة رقم 11:** يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان الرؤساء يشجعون الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

الجدول رقم 39: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (11) لمحور التحفيز المادي والمعنوي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
غالبا	1,184	3,85	34	13	10	05	05	01	العبارة
			100	38,2	29,4	14,7	14,7	2,9	رقم 11

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 38,2% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء) وأدنى نسبة 2,9% للتقدير أبدا وتليها نسبة 14,7% للتقدير نادرا وأحيانا.

كما بلغ الإنحراف المعياري 1,184 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3,85 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث و عليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبا ما يشجع رؤسائهم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

### 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي " للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحقيق التميز في المركبات الرياضية"

الجدول رقم 40: يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول الاتصال ومشاركة المعلومات.

الترتيب حسب الاهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
03	دائما	0,749	4,50	34	21	10	02	01	00	العبرة
				100	61,8	29,4	5,9	2,9	00	رقم 01
01	دائما	0,597	4,65	34	24	08	02	00	00	العبرة
				100	70,6	23,5	5,9	00	00	رقم 02
04	غالبا	0,900	4,09	34	13	13	06	02	00	العبرة
				100	38,2	38,2	17,6	5,9	00	رقم 03
07	غالبا	1,00	3,97	34	12	12	08	01	01	العبرة
				100	35,3	35,3	23,5	2,9	2,9	رقم 04
06	احيانا	1,206	3,38	34	07	09	11	04	03	العبرة
				100	20,6	26,5	32,4	11,8	8,8	رقم 05
05	غالبا	0,983	4,06	34	14	11	06	03	00	العبرة
				100	41,2	32,4	17,6	8,8	00	رقم 06
02	احيانا	1,365	3,12	34	09	03	08	11	03	العبرة
				100	26,5	8,8	23,5	32,4	8,8	رقم 07
08	غالبا	1,426	3,71	34	14	08	04	04	04	العبرة
				100	41,2	23,5	11,8	11,8	11,8	رقم 08
09	دائما	0,898	4,26	34	17	11	04	02	00	العبرة
				100	50	32,4	11,8	5,9	00	رقم 09

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

غالباً	1,013	3,971	المجموع
--------	-------	-------	---------

المصدر: من انجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

### مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور الاتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية (المركب الرياضي رواجي رابح بحمام الضلعة)، باعتبار الاتصال ومشاركة المعلومات أحد أهم الممارسات التي يقوم بها إداري المؤسسات الرياضية، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 09) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت الإتصال ومشاركة المعلومات تمارس في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي "المعلومات المقدمة كن طرف الإدارة أفهمها بسهولة"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائماً على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائماً ما يفهمون المعلومات المقدمة من الإدارة، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي "المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي"، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائماً على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائماً ما تكون المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء عملهم، وهناك أيضاً العبارة رقم 09 والتي هي كالاتي "لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة"، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائماً على أداة البحث وعليه وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث لا يجدون صعوبات في الإتصال بالإدارة، وهناك أيضاً العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي "تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب"، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالباً ما تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، كذلك هناك العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي

"أنتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر"، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,06 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث غالباً ما يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، وهناك أيضاً العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي "تلجأ الإدارة لي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي"، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث غالباً ما تلجأ الإدارة لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، وهناك أيضاً العبارة رقم 08 والتي هي كالاتي "أشارك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة"، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,71 وهو المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي أداة البحث وهو ما يوضح ان افراد عينة البحث غالباً ما يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة، وهناك أيضاً العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي "تتصل الإدارة بي خلال

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي" ، في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تتصل الإدارة بهم خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم ، كذلك هناك العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي "استغل الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,12 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يستغلون الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل لديهم.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي "هل للاتصال ومشاركة المعلومات دزر في تحقيق التميز في المركبات الرياضية؟"، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 3,971 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الإتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق التميز، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك إتصال ومشاركة بالمعلومات كلما كان هناك تحقيق للتميز داخل المركبات الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (سمير سمران السلمي 2011) والتي أكدت على أن الإتصال وتدفق المعلومات يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي "لثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز في المركبات الرياضية".

الجدول رقم 41: يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني الثقة بين العاملين والمسؤولين.

الترتيب حسب الاهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
05	احيانا	1,438	3,15	34	10	03	07	10	04	العبارة
				100	29,4	8,8	20,6	29,4	11,8	رقم 01
03	غالبا	1,215	4,09	34	17	10	02	03	02	العبارة
				100	50	29,4	5,9	8,8	5,9	رقم 02
07	غالبا	1,019	4,15	34	15	13	03	02	01	العبارة
				100	44,1	38,8	8,8	5,9	2,9	رقم 03

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

01	دائما	0,946	4,21	34	16	12	03	03	00	العبارة
				100	47,1	35,3	8,8	8,8	00	رقم 04
08	غالبا	1,099	3,94	34	15	06	09	04	00	العبارة
				100	44,1	17,6	26,5	11,8	00	رقم 05
09	دائما	0,774	4,35	34	17	13	03	01	00	العبارة
				100	50	38,2	8,8	2,9	00	رقم 06
02	غالبا	1,194	3,71	34	12	07	09	05	01	العبارة
				100	35,3	20,6	26,5	14,7	2,9	رقم 07
06	غالبا	0,968	4,16	34	16	11	04	03	00	العبارة
				100	47,1	32,4	11,8	8,8	00	رقم 08
04	غالبا	1,097	3,97	34	13	12	05	03	01	العبارة
				100	38,2	35,3	14,7	8,8	2,9	رقم 09
	غالبا	1,083	3,97	المجموع						

المصدر: من انجاز الباحث انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

### مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور الثقة بين العاملين و المسؤولين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار الثقة المتبادلة بين الطرفين أحد اهم النقاط التي يجب مراعاتها من قبل إداري المؤسسات الرياضية، حيث إحتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة (01 إلى 09) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت الثقة بين العاملين والمسؤولين موجودة في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها احصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة "، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب4,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدراء دائما ما يشعروهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة ، كذلك هناك العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي "يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل"، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدراء في المؤسسة دائما ما يمنحون السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل ، وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي كالآتي " يهتم المدير بالمؤسسة

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال" ، في المرتبة الثالثة حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,16 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون المسؤولين بالمؤسسة غالبا ما يهتم بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرها عند توزيع المهام والأعمال ، وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " **ثقتي بالمدير تحسن أدائي في العمل** " ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما تؤدي الثقة بينهم وبين المدير إلى التحسين في أدائهم للعمل ، كذلك هناك العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " **يمنحني المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن** " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما يمنح لهم المدير في المؤسسة السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن ، وهناك أيضا العبارة رقم 09 والتي هي كالآتي " **العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها** " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث غالبا ما يكونون محل ثقة مسؤوليهم في المؤسسة ، وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " **يمدني المدير بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين الأداء** " ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن المدير في المؤسسة غالبا ما يقوم بإعطاء الدعم اللازم للموظفين بما يساعدهم على تحسين أدائهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي " **عندما أواجه مشكلة أجد المسؤولين (الإدارة) بجانبني حتى نجد حلاً** " ، في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة غالبا ما تساهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم ، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " **يطلعي المسؤولين (المدير) على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة** " ، في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يسمح المسؤولين لهم للاطلاع على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة و وكذا في إشراكهم بالشؤون المهمة للمؤسسة.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي " **هل للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية؟** " ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الثقة بين العاملين والمسؤولين في تحسين أداء العاملين ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك ثقة متبادلة بين العاملين والمسؤولين كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين دخل المؤسسة الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (سمير سمران السلمي 2011) والتي أكدت على أن للثقة التنظيمية أثر كبير على تميز الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزتها (تلخوخ سعيدة 2014) تحت عنوان التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية)

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

والتي أكدت أن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع مرتفع ومن بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) الثقة و هذا ما يؤكد أن للثقة أثر كبيرة على المتغير التابع (تحقيق التميز). كما أكد أيضا (جمال أندرواس) في كتابه الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات الذي وضح بأن التمكين يساعد المرؤوسين على التفوق في الإنجاز، حيث يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم وإمكان أدائهم للعمل بشكل قد يفوق أداء رؤسائهم بالإضافة إلى: الإبداع، التميز في العمل، وجودة الأداء وبالتالي رضا الموظفين والزبائن على حد سواء.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

جاءت الفرضية الثالثة، من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي " للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية".

الجدول رقم 42: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث للتحفيز المادي والمعنوي.

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	التقدير
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
03	غالبا	0,987	4,24	34	18	08	07	00	01	العبارة رقم 01
				100	52,9	23,5	20,6	00	2,9	
06	دائما	1,001	4,29	34	20	07	04	03	00	العبارة رقم 02
				100	58,8	20,6	11,8	8,8	00	
10	غالبا	1,264	3,91	34	16	06	07	03	02	العبارة رقم 03
				100	47,1	17,6	20,6	8,8	5,9	
08	غالبا	1,440	3,53	34	12	07	07	03	05	العبارة رقم 04
				100	35,3	20,6	20,6	8,8	14,7	
11	أحيانا	1,342	3,32	34	10	04	10	07	03	العبارة رقم 05
				100	29,4	11,8	29,4	20,6	8,8	
01	دائما	0,821	4,41	34	19	12	01	02	00	العبارة رقم 06
				100	55,9	35,3	2,9	5,9	00	
05	غالبا	1,291	4,03	34	19	04	06	03	02	العبارة

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

رقم	العبارة	07	5,9	8,8	17,6	11,8	55,9	100
02	دائما	0,906	4,59	34	22	10	34	100
رقم 08				100	64,7	29,4	5,9	00
09	دائما	0,931	4,26	34	18	09	34	100
رقم 09				100	52,9	26,5	14,7	5,9
04	دائما	1,070	4,35	34	21	08	34	100
رقم 10				100	61,8	23,5	8,8	00
07	غالبا	1,184	3,85	34	13	10	34	100
رقم 11				100	38,2	29,4	14,7	14,7
		المجموع						
	غالبا	1,112	4,07					

المصدر: من انجاز الباحث انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

### مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية وهو المركب الرياضي بحمام الضلعة، باعتبار الحوافز أحد أهم الممارسات التي يجب أن تطبق في المؤسسات الرياضية، حيث إحتوت الأداة على إحدى عشر سؤال مرقمة من (01 إلى 11) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت الحوافز المادية و المعنوية تمارس في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم 08 والتي هي كالاتي "تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,59 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات لكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي تحسين الوضع الوظيفي لديهم إلى شعورهم بالراحة في العمل، كذلك جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي "الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية"، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,41 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات لكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية تؤدي للرفع من روحهم المعنوية، وهناك أيضا العبارة رقم 10 والتي هي كالاتي "وجود نضام للحوافز المادية يحقق حاجاتي ويحفزني للتحسين في الأداء"، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات لكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي وجود نضام للحوافز المادية إلى تحقيق حاجاتهم ويحفزهم للتحسين في أدائهم، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي "وجود نضام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد"، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,29، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات لكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير

## الفصل الخامس — عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يؤدي نظام العلاوات الدورية إلى تكفلهم لعملهم بشكل جيد ، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالتالي " **تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل وتحسين أدائي** " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,24 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما يكون تحسين ظروف العمل المادية تدفعهم للتمسك بالعمل وتحسن من أدائهم، وهناك أيضا العبارة رقم 09 والتي هي كالتالي " **أشعر أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات والتقدير**" ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4,20 إلى 5,00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يشعرون أن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير، وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالتالي " **التكليف بعمل قيادي يساعدي على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل** " ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 4,03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث غالبا ما يؤدي تكليفهم بعمل قيادي إلى مساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم في العمل ، وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي " **تقدم الإدارة ترقيات و علاوات عادلة ومناسبة** " ، في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,91 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد ويوضح أن أفراد عينة البحث غالبا ما تقدم الإدارة لهم ترقيات و علاوات عادلة ومناسبة ، وهناك أيضا العبارة رقم 11 والتي هي كالتالي " **يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء** " ، في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,85 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما يشجع رؤسائهم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء ، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالتالي " **الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي** " في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث غالبا ما يحقق الأجر الذي يتقاضوه حاجاتهم، كذلك هناك العبارة رقم 05 والتي هي كالتالي " **أشعر ان الإدارة تهتم بالاقتراحات والمبادرات المقدمة** " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2,60 إلى 3,39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يشعرون أن الإدارة تهتم بالاقتراحات والمبادرات المقدمة.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي " **هل للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحقيق التميز بالمركبات الرياضية؟** " وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 4,07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور التحفيز المادي والمعنوي في تحسين أداء العاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للحوافز المادية والمعنوية كلما كان هناك تحقيق للتميز داخل المؤسسة الرياضية وهو ما تعتبره عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (حسن مروان عفانة 2013) والتي أكدت على أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حفز العاملين وفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وأكدته الدراسة التي أنجزها (سمير سمران السلمي 2011) بأن الحوافز لها أثر كبير على الأداء الوظيفي المتميز.

# الفصل السادس: استنتاجات واقتراحات

### الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في المركب الرياضي بحمام الضلعة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الإستبيانات لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمركب وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن المركب الرياضي بحمام الضلعة، ما هي إلا مؤسسة رياضية، يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات متميزة تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر التمكين الإداري و الذي هو محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى تميز الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمركب والرفعي بها إلى الأحسن.

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية المركب الرياضي بحمام الضلعة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تميز العمل وتمكين العاملين في المركب والمتمثلة فيما يلي:

\* تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع لدى العاملين.

\* تهيئة بيئة العمل بمديرية الشباب والرياضة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الإتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

\* العمل على إتباع اللامركزية ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات.

\* العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.

\* العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع حيث تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين من العاملين داخل المؤسسات...

من خلال ما أظهرته نتائج هذا البحث التي توصل إليها الباحث في حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

\_ ضرورة إعتداد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز، والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمؤسسات الرياضية بشكل مستمر، والإشادة بمجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحققتها المؤسسة الرياضية.

\_ لا بد من زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث أنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، وأكدت على ضرورة سرعة الاتصال ومشاركة المعلومات.

\_ ضرورة العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات الرياضية، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.

\_ لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين وتحقيق التميز في المؤسسات الرياضية.

### الأفاق المستقبلية للدراسة:

يعتبر كل من التمكين الإداري وتحقيق التميز مهمين جداً، ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

## الفصل السادس ————— استنتاجات واقتراحات

— إنعكاس التمكين الإداري على تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين في المركبات الرياضية.  
— دور القيادة الإدارية في تفعيل التمكين، وأثر ذلك على تحقيق التميز في المركبات الرياضية.  
— علاقة التمكين الإداري بعملية إتخاذ القرار في المركبات الرياضية.  
— دور التمكين الإداري في زيادة فاعلية فريق العمل في المركبات الرياضية.  
وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب إستكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه إجتهد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

# قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:  
أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

- 1\_ ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر 2001.
- 2\_ أحمد إسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن 2011م.
- 3\_ أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل الأردن، 2010م.
- 4- البرعي محمد عبد الله التويجري، محمد إبراهيم: معجم المصطلحات الإدارية، ط 1، مكتبة العكيان الرياض 1441 هـ.
- 5- الكيسي عامر خضير: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م.
- 6\_ الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004 م.
- 7\_ النمر سعود محمد: السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1990م.
- 8\_ النمر مسعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، 1997م.
- 9\_ السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغريب، 1995م.
- 10\_ العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995م
- 11\_ بدوي أحمد زكي، ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984م.
- 12\_ بسيوني محمد اليرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 مصر، 2009م.
- 13\_ جاد الله صالح محمود: تدقيق الأداء وتقييم المشروعات في الحكومة للمملكة العربية السعودية، الرياض، 1405هـ.
- 14\_ جمال أندرواس: الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إربد وعالم الكتب الحديث، الأردن 2008م.
- 15 - هاشم زكي محمود: تنظيم وطرق العمل، ط 1، الكويت، مطابع جامعة الكويت، 1984م.
- 16- هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996م.
- 17- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009م.
- 18- حبيش فوزي: الوظيفة العامة في إدارة شؤون الموظفين، بيروت، دار النهضة العربية، 1991م.
- 19 - حسن رواية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000م.

- 20 - يحيى سليم، ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ط2، الأردن 2009م.
- 21- مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، 2008م.
- 22 - محمد موفق حديد: الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشرق، عمان، 2000م.
- 23 - محمد فوزي حلوة: مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007 م.
- 24 - محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، 3، القاهرة، 1995م
- 25 - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م
- 26- محمود أحمد الخطيب: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، سلسلة المعرفة الإدارية إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر 2002م.
- 27- سليمان حنفي محمد: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990م.
- 28 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009م.
- 29 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م.
- 30 - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن 2010م.
- 31- عدنان ماثي والي تمكين الموظفين 2010م
- 32 - عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة، نشر، توزيع، الإسكندرية، 1998م.
- 33-عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986م.
- 34-عامر سعيد ياسين خالد يوسف الخلف: الإنتاجية القياسية معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ 1403هـ.
- 35 - عباس سهيلة محمد وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999م.
- 36 - عبد الله صلاح فعالية تقييم الأداء، بحث لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979م.
- 37 - علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية خوارزم العلمية للنشر العلمية، جدة، ط3، 2007م.
- 38 - عبيدات الذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1987م.
- 39- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى 2001م.

- 40- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، غير منشورة
- 41- رشيد زرواتي: **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط 1، عين مليلة الجزائر، 2007م.
- 42- خطاب عايدة: **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، مصر، 1989م.
- 43\_ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، ط 1 عمان 2006م
- 44- خضير كاظم حمود موسى سلامة اللوزي: **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- 45 - غيث محمد عاطف: **معجم علم الاجتماع**، دار المعنفة الجامعية، الإسكندرية، 1990م.
- 46 - عبد القادر بلخير، **علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية**، رسالة ماجستير إدارة وتسيير رياضي المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010-2011.
- 47- ناجي السيد عبده: **الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979م.

#### ثالثا: المراجع الأجنبية:

- 1\_ Griffin, Ridy W, 1999, Management, 6 th ed , Hongnton Msfflin Company, BOSTON.
- 2\_ Gandz, Jeffrey, (1990), The Employee Empowerment, Era, Business Quarterly, Autumn 55(2).
- 3\_Shackleton, V. Businiss Leadership. Routledge. London: 1995.

#### \*المجلات والدوريات:

- 1\_ التويجري، محمد، إبراهيم: **الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه**، دراسة مقارنة، مجلة الإداري، عدد 33، 1988م.
- 2\_ جواد محسن راضي: **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

#### الرسائل والمذكرات:

- 1\_ الكويت- أحمد سيد مصطفى: **استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي**، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002م.
- 2\_ أحمد سيد مصطفى: **تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤشرة**، المؤتمر الدولي الرابع عشر، للتدريب والتنمية، القاهرة 20/22 أبريل 2004م.
- 3\_ العساف، حسين موسى: **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006م.
- 4\_ ولد حمن سيد محمد: **أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 2010 - 2011 م.

- 5\_ حيدر معالي فهمي: دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني 2001م.
- 6\_ حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2013م.
- 7- ليندة فليسي: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011 - 2012م.
- 8- مولاى لخضر عبد الرزاق: حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2009م الجزائر.
- 9- مطرفي خميسي: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماستر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة غير منشورة، 2013-2014م.
- 10- ملحم، يحيى سليم: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي نيسان جامعة اليرموك، الأردن، 2006م.
- 11- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2009م.
- 12- سمير سمران السلمي: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2011م.
- 13\_ أسماء سالم منصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي إدارة اعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010 م.
- 14\_ بعزیز آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونغاز الوطنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر 2020-2021م.
- 15 - سعد بن مرزوق العتيبي: القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، جامعة الملك سعود، السعودية، 1-4 جوان 2009م.
- 16\_ سعد بن مرزوق العتيبي: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط 11-13 ديسمبر 2004م.
- 17\_ عالية جواد محمد علي: تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد رسالة ماجستير غير منشورة، أثر كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق، 2013م.
- 18- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002م.

19- تلخوخ سعيدة: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROY (الرعاية) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014م.

20- أحمد بن صالح: بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2003م.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملاحق:  
الملحق رقم 01:

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>أولاً: الإتصال ومشاركة المعلومات</b>						
01	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على الدقة في أداء عملي.					
02	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة.					
03	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.					
04	تلجأ الإدارة لي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي.					
05	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.					
06	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					
07	أستغل الإجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل.					
08	أشارك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة.					
09	لا أجد صعوبات في الإتصال بالإدارة.					
<b>ثانياً : الثقة بين العاملين والمسؤولين</b>						
01	يطلعني المدير على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة.					
02	يمنحني المدير السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن.					
03	ثقتي بالمدير تحسن أداء عملي.					
04	يمنح مديري السلطة والمسؤولية للجميع لأداء عملهم بشكل متكامل.					
05	يمنني المدير بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين الأداء.					
06	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.					
07	عندما أواجه مشكلة أجد المدير والطاقم الإداري بجانبني حتى نجد حلاً.					
08	يهتم المدير بالمؤسسة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والاعمال.					
09	العاملين بالمؤسسة محل ثقة المدير بهم.					
<b>ثالثاً : التحفيز المادي والمعنوي</b>						
01	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل وتحسين أدائي.					
02	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد.					
03	تقدم الإدارة ترقية و علاوات عادلة ومناسبة.					
04	الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي.					
05	أشعر بأن الإدارة تهتم بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.					
06	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.					
07	التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.					
08	تحسين الوضع الوظيفي يشعرنني بالراحة في العمل.					
09	أشعر بأن الإدارة تهتم بالأوسمة والميداليات وشهادات التقدير.					
10	وجود نظام للحوافز المادية يحقق حاجاتي ويحفزني للتحسين في الأداء.					
11	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.					

# قائمة الملاحق



## تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه

الطالب (ة): محمد بن عبد العزيز  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... الصادرة بتاريخ: .....  
عن (دائرة / بلدية): ..... الولاية: المسيلة  
المسجل بقسم: .....  
تخصص: .....

المكلف بإنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة:

دكتوراه  ماستر  الليسانس

أصرح بشرفي بأنني التزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية ومعايير أخلاقيات المهنة و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة / الأطروحة .

التاريخ: 2024.06.12

توقيع المعنى