جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تمكين الموظفين في تحقيق تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة مطاحن قصر البخاري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

- حمادي محمد أيوب
- بلهوان عبد الحفيظ

تحت إشراف الأستاذة:

- دكتورة. عمام ريم

لجنة المناقشة		
د. يرقي حسين	جامعة المدية	رئيس اللجنة
د. عمام ريم	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. بوعلاقة نورة	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي بأبعاده الستة في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده الأربعة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري .واعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين وتحليلها إحصائياً عبر برنامج .(SPSS) وتوصلت النتائج إلى عدم وجود مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي في المؤسسة، ورغم ذلك أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من 0.05
الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي، الموارد البشرية، التحفيز الوظيفي

Abstract:

This study examined the role of employee empowerment (six dimensions) in enhancing organizational excellence (four dimensions) at Qasr El Bokhari Mills Company .Utilizing a questionnaire distributed to employees, data was statistically analyzed via SPSS .The findings revealed that while there are no high levels of employee empowerment or organizational excellence within the company, a statistically significant relationship exists between employee empowerment and achieving organizational excellence at a significance level below 0.05

Keywords: Employee Empowerment, Organizational Excellence, Organizational Performance, Human Resources, Work Motivation .

الشـــكر والتـــقدير

إن السعي ليس مجرد خطوة، بل هو حياة تُعاش... عبارة آمنَّا بها بقلبينا قبل عقلينا، وجعلناها البوصلة التي توجّه خطانا، والدافع الذي يجدد فينا العزيمة كلما خبت. كم من عقبة تغلّبنا عليها، وكم من ليلة سهرناها معاً نترقب بزوغ فجر هذا الإنجاز، لنثبت لأنفسنا أولاً أن العزيمة الصادقة لا تعرف المستحيل. والحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي منحنا القوة والثبات لنصل سوياً إلى نهاية هذا الطريق بنجاح.

وفي هذه اللحظة الغامرة، نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل يدٍ امتدت لتشدّ على أيدينا، ولكل قلبٍ نبض بالدعاء لنا. ونخص بالشكر الأستاذة المشرفة التي كانت لنا نعم الموجّه والمنار، وعائلتينا وأصدقائنا الذين كانوا الملاذ الآمن والدافع الحقيقي لنا للاستمرار، بكلماتهم المشجعة، ومساندتهم الدائمة، وإيمانهم بنا الذي لم يتزعزع قط.

.

إهـــداء

لى من صبرت وتحملت في حملي، وبذلت لأجلي زهرة عمرها وحياتها، ربيع أيامي وأغلى ما أملك، أمي الحبيبة .إلى التي ينشرح قلبي بسماع اسمها وتدمع عيناي عند ذكرها، وإلى القلب الذي علمني معنى الحب الحقيقي .إلى من ربتني على قيم الإسلام، وهدتني إلى دروب السلام، وعلَّمتني فنون الكلام وحسن المعاشرة، وبفضلها وتشجيعها حصدت ثمار النجاح .إلى إخوتي الذين شاركوني رحم أمي، وتقاسموا معي حب وحنان أبي .إلى أهلي وأقاربي جميعًا، كلٌّ باسمه ومكانته في القلب دون استثناء .إلى كل إنسان عزيز على قلبي، إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة، أحبتي وعائلتي الثانية، الذين أنارت وجودهم حياتي وجعلوا الطريق أجمل، أدعو الله أن يديم محبتنا ورفقتنا .إلى كل من سعى في طلب العلم، إلى كل من علمني حرفًا وأضاف لحياتي قيمة. إلى من حفرت أسماؤهم في ذاكرتي وقلبي وإن لم تُذكر هنا .إلى كل هؤلاء الأعزاء أهدي ثمرة جهدي وتعبي المتواضع، عرفانًا بفضلهم وأثرهم العميق في حياتي.

ـ بلهوان عبد الجفيظ.

إهـــداء

إلى النبع الذي لا ينضب، والقلب الذي يذوب تضحيةً لِيُضيء طريقي، إلى من منحتني الحياة والأمل وجعلت من دعائها حِصناً يحميني في كل خطوة، أمي الغالية وسيدة روحي، وإلى من أحمل اسمه بفخر وكان لي مثالاً أعلى في الصبر والكفاح، الجدار الصلب الذي استندت إليه كلما مالت بي الخطوات، مَن علمني أن المعالي تُؤخذ غِلاباً، أبي العزيز وسند عمري. وإلى من بهم يشتدُّ عضدي وبوجودهم تكتمل فرحتي، أولئك الذين شاركوني تفاصيل الأيام بحلوها ومرها فكانوا لي ملاذاً دافئاً، إخوتي وأخواتي، يمتد إهدائي إلى أساتذتي الأجلاء، سَدَنة العلم ومنابر التوجيه، الذين جادوا علينا بفيض علمهم ونصحهم ومهدوا لنا سبل المعرفة بصبرٍ وأبوة صادقة، والى الذين التقت أرواحنا بهم في رحاب العلم فكانوا خير رفقاء الدرب، وتقاسمنا معهم سهر الليالي وعناء الامتحانات وبسمة الإنجاز، أصدقائي وزملائي الأوفياء، وإلى كل من مرّ في حياتي وترك أثراً جميلاً، أو مدّ لي يد العون بكلمة طيبة أو دعوة صادقة بظهر الغيب؛ أهديكم جميعاً ثمرة جهدي وخلاصة سهري، فما كان لهذا العمل أن يرى النور لولا فيض حبكم، وعظيم دعمكم، ودعواتكم التي استنارت بها دروبي.

ــ حمادي محمد أيوب.

فهرس

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	I
إهداء	II
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ – ن
الفصل الأول: التأصيل النظري للتمكين الوظيفي والتمييز المؤسسي	
التمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الموظيفي للموظيفين	**03**
المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي وأهميته	03
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الوظيفي للموظفين	06
المطلب الثالث: متطلبات التمكين الوظيفي ومعوقاته	09
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي	**12**
المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي وأبعاده	12
المطلب الثاني: الأسس النظرية للتميز المؤسسي	16
المطلب الثالث: محددات التميز المؤسسي ومؤشراته	24
المطلب الرابع: دور التميز المؤسسي في تعزيز أداء المنظمات الصناعية	**28**
خلاصة	31
الفصل الثاني: التمكين الوظيفي كمدخل لتحقيق التمييز المؤسسي	
تمهيد	32
المبحث الأول: الآليات و النماذج المفسرة للعلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي	**33**
المطلب الأول: آليات مساهمة التمكين الوظيفي في التميز المؤسسي	33
المطلب الثاني: نماذج العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي	35

المطلب الثالث: دور القيادة في تفعيل التمكين لتحقيق التميز	37
المبحث الثاني: التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي	**40**
المطلب الأول: العلاقة التأثيرية بين التمكين الوظيفي وأبعاد التميز المؤسسي	40
المطلب الثاني: تأثير التمكين على نتائج الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة	41
المطلب الثالث: فعالية التمكين في تحقيق التميز المؤسسة	43
خلاصة	44
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري	
تمهيد	46
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	**47**
المطلب الأول: الإطار العام لمطاحن قصر البخاري	47
المطلب الثاني: الأبعاد الاقتصادية والإجتماعية لمؤسسة مطاحن القصر البخاري	52
المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية	**54**
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	54
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	55
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة	61
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**64**
المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	64
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة	72
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	84
خلاصة	108
خاتمة	110
المراجع	115
ملاحق	121

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة	54
2.3	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين الوظيفي	57
3.3	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التمييز المؤسسي	58
4.3	الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان	59
5.3	نتائج ألفاكرومباخ	60
6.3	نتائج اختبار كولموجروف–سمرنوف	61
7.3	مقياس ليكارت الخماسي	63
8.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	64
9.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب االعمر	65
10.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
11.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	67
12.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	68
13.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	69
14.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها	70
15.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب	71
16.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اتخاذ القرار	73
17.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب	74
18.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال	75
19.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فريق العمل	76
20.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توفر المعلومات	77
21.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التطوير	79
22.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة	80
23.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل الوظيفي	81
24.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة المؤسسة	82

25.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز	84
26.3	نتائج اختبار (T-Test) للفرضية الرئيسية الأولى	85
27.3	نتائج اختبار (T-Test) للفرضية الرئيسية الثانية	86
28.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد اتخاذ القرار وتحقيق التمييز الوظيفي	88
29.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد التدريب وتحقيق التمييز المؤسسي	89
30.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاتصال وتحقيق التمييز الوظيفي	91
31.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد فريق العمل وتحقيق التمييز الوظيفي	92
32.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد توفر المعلومات وتحقيق التمييز المؤسسي	94
33.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد القيادة وتحقيق التمييز المؤسسي	95
34.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	97
35.3	تحليل نتائج T-Test لمتغير الجنس	98
36.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	99
37.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	101
38.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية	102
39.3	تحليل نتائج T-Test لمتغير الوظيفة	103
40.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير الادارة التابع لها	105
41.3	تحليل التباين الأحادي لمتغير الراتب	106

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	د
1.1	أبعاد تمكين الوظيفي للعاملين	07
2.1	نموذج معايير بالدريج للتميز في الأداء	19
3.1	التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)	22
4.1	مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي.	23
1.3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.	49
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	65
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	66
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	67
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	68
6.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	69
7.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	70
8.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها	71
9.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب	72

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	121
02	استمارة الاستبيان	122
03	مخرجات برنامج spss	125

مقدمة

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة التطور التكنولوجي واحتدام المنافسة، وتزايد المتطلبات نحو الجودة والكفاءة؛ بات لزاماً على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تضمن استمراريتها وتميزها .ولم يعد التفوق التنظيمي رهيناً بالموارد المادية والتقنية فحسب، بل أضحى المورد البشري الحجر الزاوية والدعامة الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي وبلوغ مستويات تنافسية متقدمة.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم التمكين الوظيفي للموظفين كأحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين، إلى جانب زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتنمية إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية. ويُعد التمكين الوظيفي أداة فعّالة لتحفيز الإبداع والابتكار، كذلك تحقيق رضا الموظفين؛ الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل.

ومن جهة أخرى، أصبح التميز المؤسسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات الناجحة، باعتباره مؤشرًا على جودة الأداء، برفقة فعالية الإدارة، والقدرة على تلبية توقعات مختلف الأطراف المعنية. ويقوم التميز المؤسسي على جملة من المعايير، من أبرزها القيادة الفعالة، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وهو ما يجعل التمكين الوظيفي عنصرًا محوريًا في تحقيقه.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التمكين الوظيفي للموظفين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، باعتبارها مؤسسة إنتاجية تنشط في قطاع حيوي، وتعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها التنظيمية.

إشكالية الدراسة:

بالنظر إلى حجم التحديات المتنامية التي تشهدها البيئة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، ولاسيما المؤسسات الإنتاجية، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي. حيث يُعد التمكين الوظيفي

من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة وفعاليتها. الا أنه رغم أهمية التمكين الوظيفي في تطوير أداء الموظفين وتحسين مخرجات العمل، فإن مدى تطبيقه وإسهامه في تحقيق التميز المؤسسي ما يزال محل اهتمام وتساؤل داخل العديد من المؤسسات الإنتاجية.

وفي ضوء ما تم استعراضه، تتحدد معالم مشكلة الدراسة في الاستفهام الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يساهم التمكين الوظيفي للموظفين في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة مطاحن قصر البخاري؟

حيث من خلال هذا التساؤل الرئيس يمكننا أن نطرح جملة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري؟
- ما مستوى التميز المؤسسي المحقق في مؤسسة مطاحن قصر البخاري؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والمهنية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الإدارة التابع لها، الراتب) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وإلى ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)

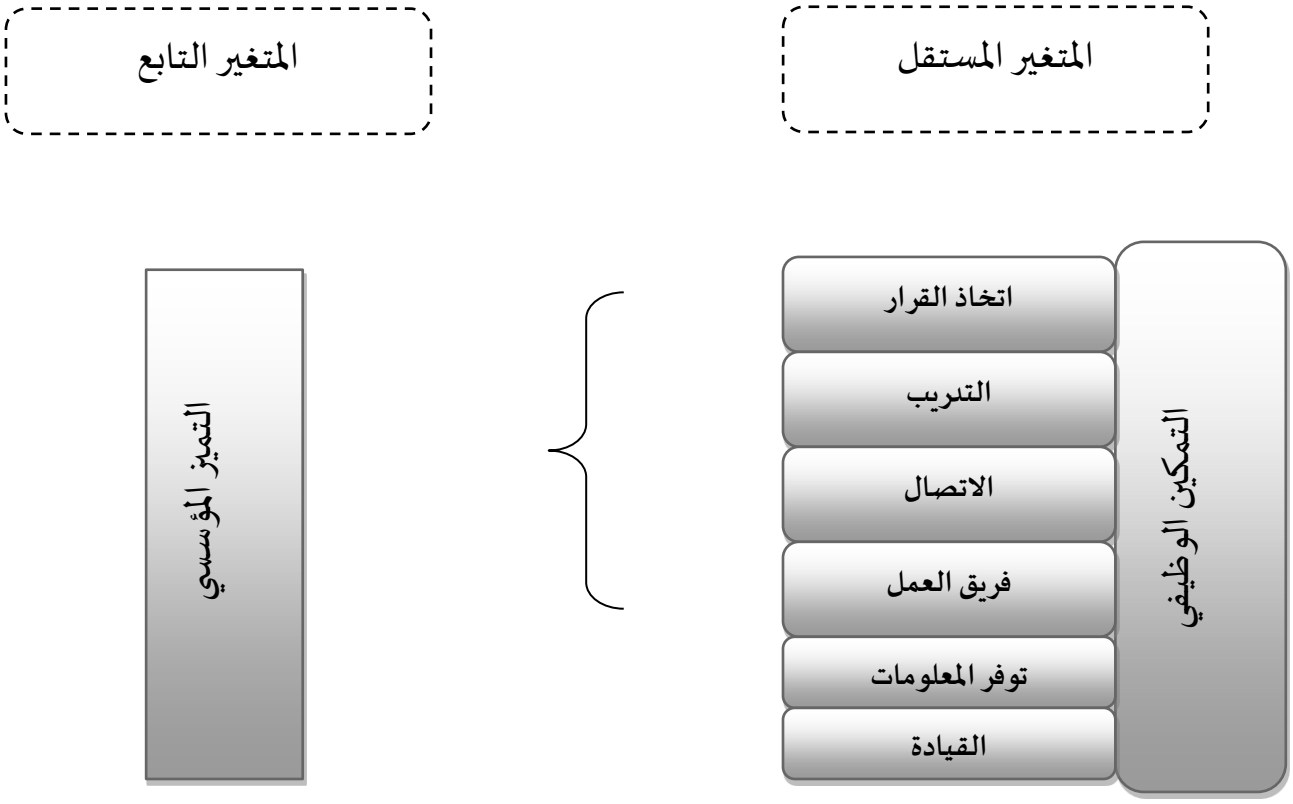
الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والمهنية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الإدارة التابع لها، الراتب) عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)

نموذج الدراسة:

نظرا للإشكالية المطروحة والأهداف المرجو تحقيقها، جرى تصميم نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ، اذ أن المتغير المستقل هو التمكين الوظيفي (اتخاذ القرار، التدريب، الاتصال، فريق العمل، توفر المعلومات، القيادة)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي (التطوير، الهيكل التوظيفي، ثقافة المنظمة، الحوافز).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

أهداف الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة نحو تحقيق حزمة من الأهداف العلمية من جهة، والمخرجات العملية والتطبيقية من جهة أخرى ، تتمثل فيما يلي:

الهدف الرئيسي:

إبراز دور التمكين الوظيفي للموظفين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على الإطار النظري لمفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده المختلفة.
- تحديد مستوى تطبيق التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده ومؤشراته داخل المؤسسة محل الدراسة.
- قياس مستوى التميز المؤسسي المحقق في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي (اتخاذ القرار، التدريب، الاتصال، فريق العمل، توفر المعلومات، القيادة) وتحقيق التميز المؤسسي.
- الكشف عن الفروق المحتملة في آراء الموظفين حول التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز التمكين الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين أساسيين :الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي، خاصة في البيئة الجزائرية.
- توضح العلاقة بين أحد المداخل الإدارية الحديثة (التمكين الوظيفي) وأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة (التميز المؤسسي).
- تشكل مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- تدعم التوجهات الحديثة التي تؤكد على أهمية العنصر البشري كعامل حاسم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- تساعد إدارة مؤسسة مطاحن قصر البخاري على التعرف على واقع التمكين الوظيفي داخل المؤسسة.
- تبرز نقاط القوة والضعف في ممارسات التمكين الوظيفي وتأثيرها على التميز المؤسسي.
- تسهم في تقديم اقتراحات عملية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تمكّن متخذي القرار من اعتماد سياسات إدارية أكثر فاعلية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
- يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات إنتاجية مشابهة تعمل في نفس القطاع.

مبررات اختيار الموضوع:

يستند اختيارنا لهذا المنحى البحثي إلى حزمة من الاعتبارات والدواعي، والتي تتقاطع فيها الدوافع الذاتية مع المبررات الموضوعية، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

- محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية التمكين الوظيفي واستغلالها لتحقيق التميز المؤسسي.
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا العلمي.
- حداثة موضوع التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي داخل المؤسسات الجزائرية.
- حاجة ومتطلبات المؤسسات لمثل هذه الدراسات المهمة.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

حدود الدراسة

تتحدد معالم البحث الحالي وفق الأبعاد والضوابط التالية:

النطاق الموضوعي: ينحصر الإطار الموضوعي للبحث في دراسة أثر "التمكين الوظيفي للعاملين" باعتباره المتغير المستقل، ودوره في تحقيق "التميز المؤسسي" كمتغير تابع، مع استبعاد المقاربات والإستراتيجيات الإدارية الأخرى خارج هذا السياق.

النطاق الجغرافي: تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وتطبيقها ميدانياً على مستوى "مؤسسة مطاحن قصر البخاري" المتواجدة بولاية المدية

النطاق البشرية: تشمل الدراسة موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارية وتنفيذية)، دون غيرهم من المؤسسات.

النطاق الزمني: ترتبط مؤشرات ونتائج هذه الدراسة بالفترة الممتدة طيلة شهر ماي من سنة 2026، وهي الحقبة التي شهدت إجراء الدراسة الميدانية واستقصاء آراء عينة البحث في بيئة العمل.

المنهج المستخدم في الدراسة

انسجاماً مع طبيعة الإشكالية المطروحة والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها في هذا البحث، تم الاعتماد على تكامل منهجي يجمع بين المقاربتين التاليتين:

أولاً: المنهج الاستنباطي (التحليلي) :جرى توظيفه بالاعتماد على الأسلوبين الوصفي والتقريري لتأسيس الخلفية النظرية للموضوع، ورصد الظاهرة المدروسة وتوصيفها كما هي في الواقع. وقد استند هذا المنهج إلى مسح مكتبي شامل للمراجع باللغتين العربية والأجنبية، شملت: المؤلفات الأكاديمية، الأطروحات والرسائل الجامعية، الدوريات العلمية المحكمة، أعمال الملتقيات، بالإضافة إلى التقارير الرسمية، النصوص القانونية، المراسيم التنفيذية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة.

- **ثانياً: المنهج الاستقرائي (التطبيقي):** تم اعتماده في بناء وتصميم الدراسة الميدانية بدءاً من الإعداد وصولاً إلى التحليل والقرائن، وذلك من خلال الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية:

  - **المقابلات الشخصية** :التي أُجريت مع الإطارات والمسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة لاستقاء البيانات الحيوية.
  - **الاستبيان (أداة الاستقصاء)** :كأداة رئيسة لدراسة الحالة، من خلال استطلاع آراء وتوجهات عينة المبحوثين.
  - **الوثائق الداخلية** :استغلال التقارير والوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة لدعم واقعية التحليل.
  - **الأساليب الإحصائية** :استخدام الحزم البرمجية والأدوات الإحصائية المعالجة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الدراسات السابقة

إن عرض الدراسات السابقة ومناقشتها يُعدّ ركيزة أساسية في البحوث العلمية، لما تمثّله من أداة رئيسية لتوضيح الجهود البحثية التي سبقت في مجال الدراسة، ولإبراز الفجوات المعرفية التي يطمح الباحث إلى معالجتها. كما تساهم هذه الدراسات في بناء إطار نظري ومعرفي متين يدعم موضوع البحث، مما يُسهم في تعزيز فهم الباحث للعلاقات بين المتغيرات المدروسة وآليات ارتباطها .وانطلاقًا من هذه الأهمية، يهدف هذا القسم إلى تقديم استعراض منهجي وشامل لمجموعة منتقاة من الدراسات السابقة التي تتناول المتغيرات المرتبطة بالبحث الحالي . يتضمن ذلك استعراض للأبحاث المتعلقة بمفهوم التمكين الوظيفي، والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، بالإضافة إلى البحوث التي بحثت العلاقة التفاعلية بين هذين المتغيرين. واختتامًا، سيُقدَّم تحليل نقدي يُبرز نقاط الالتقاء والتباين بين الدراسات، مع تحديد موقع الدراسة الحالية وإسهامها ضمن هذا الإطار العلمي.

أولا: الدراسات السابقة حول متغير التمكين الوظيفي

أصبح موضوع التمكين الوظيفي محط اهتمام كبير في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث يُنظر إليه كأحد الأساليب الإدارية الفعالة التي تسهم في تعزيز دور الموظفين داخل المؤسسات وتحقيق تحسين ملموس في مستويات الأداء .وقد أولت الدراسات السابقة اهتماماً خاصاً بتحليل أبعاد التمكين الوظيفي، والتي تشمل تفويض الصلاحيات، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، تطوير المهارات الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى تعزيز التحفيز .وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن تأكيد الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات التمكين الوظيفي على تحسين مستوى الرضا المهني لدى الموظفين وتعميق شعورهم بالانتماء التنظيمي. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى دور التمكين في الحد من التوترات والصراعات الداخلية ضمن بيئة العمل، ما يساهم في تعزيز الانسجام المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية.

ثانيا. الدراسات السابقة حول متغير التميز المؤسسي

ركزت الدراسات الإدارية على التميز المؤسسي باعتباره هدفًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة. واعتمدت تلك الدراسات على نماذج عالمية مثل نموذج الجودة الشاملة لتحديد أهم أبعاد التميز، ومن أبرز هذه الأبعاد :القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، والابتكار .وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعمل على غرس ثقافة التميز في نهجها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، مما يجعل المورد البشري العنصر المحوري والمحرك الأساسي لهذه العملية.

ثالثا: عرض الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة

أولا: الدراسات العربية

1-دراسة عبد المعطي محمود البحيصي:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تبيان أثر تمكين الموارد البشرية كآلية لرفع وتطوير مستويات التميز المؤسسي، بالتطبيق على الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى قياس درجة التمكين ومستوى التميّز المؤسسي في الكلية قيد البحث .وأظهرت النتائج أن العاملين أبدوا موافقة على توافر التمكين الإداري بأبعاده المدروسة، حيث تصدر فرق العمل قائمة الأولويات، يليه تفويض السلطة، ثم المشاركة بالمعلومات والثقافة التنظيمية .كما أشارت الدراسة إلى توافر التميّز المؤسسي بأبعاده المختلفة، حيث جاء التميّز القيادي في مقدمة الترتيب، يليه التميّز البشري، ثم الخدماتي بدرجات مرتفعة .وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين ودوره في تحقيق التميّز المؤسسي، وذلك وفقًا للمتغيرات التالية: الكلية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والفئة العمرية. كما بينت الدراسة وجود ارتباط إحصائي بين عناصر الثقافة التنظيمية، التفويض الإداري، المشاركة بالمعلومات، وفرق العمل من جهة، وعناصر التميّز المؤسسي المتمثلة في التميّز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى .بناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى

مجموعة من التوصيات التي تؤكد على أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية وتبني ممارسات تفويض إداري فعالة تُتيح المشاركة بالمعلومات والعمل ضمن فرق متكاملة؛ وذلك كوسيلة لتحقيق التميّز المؤسسي بفعالية وكفاءة. [1]

2-دراسة علي الضلاعين:

رمت هذه الدراسة إلى فحص أثر التمكين الإداري في ترقية مستويات تميز منظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة الاتصالات الأردنية. وقد خلصت المؤشرات الميدانية إلى وجود وعي وإدراك مرتفعين من قِبل الشغيلة (العاملين) في الشركة تجاه أبعاد التمكين الإداري ومؤشرات التميز المنظماتي على حدٍ سواء. كما أثبتت التحليلات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في صناعة تميز الشركة محل الدراسة. وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بأهمية تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتجسيد آليات التمكين فعلياً، مع ضرورة تفعيل الممارسات القيادية الداعمة كترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتكريس مبادئ العدالة التعاملية، نظراً لانعكاساتها الجوهرية في بناء وتطوير ركائز المؤسسات الريادية. [2]

3-دراسة خليفة علي الشروقي:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية كآلية لترقية مستويات التميز المؤسسي، بالتطبيق على قطاع وزارة الداخلية في

---

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

[2] دراسة علي الضلاعين، مذكرة لنيل شهادة ماجيستار بعنوان " أثر التمكين الإداري في التميّزالمنظمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك،الأردن، 2010

مملكة البحرين، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى التميز وقد خلصت النتائج إلى أن مستوى التميز المؤسسي داخل الوزارة مرتفع، .المؤسسي سواء من حيث القيادة المتميزة أو تقديم الخدمات ذات الجودة العالية. وعلى الرغم من .ذلك، لم يظهر وجود تأثير مباشر لتحفيز الموارد البشرية على مستوى التميز المؤسسي كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب يعد الممارسة الأكثر أهمية وتأثيرًا مقارنة بعوامل أخرى تم فحصها، مثل استقطاب الموارد البشرية، والتعيين، وتحفيز العاملين داخل وزارة استنادًا إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات مهمة، من .الداخلية محل الدراسة .بينها ضرورة تعزيز استخدام الحوافز المادية والمعنوية أثناء برامج تدريب الموارد البشرية علاوة على ذلك، أكدت على أهمية التركيز على تحقيق التميز المؤسسي باعتباره أداة رئيسية لتعزيز الإبداع ودعم عمليات التحسين المستمر على المستوى المؤسسي.[3]

ثانيا: الدراسات المحلية

1-دراسة " أبو بكر بوسالم:

سعت هذه الدراسة إلى تقصي الأثر الذي يُحدثه التمكين الإداري في الارتقاء بمستويات التميز التنظيمي، بالتطبيق على المديرية الجهوية لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ، بالإضافة إلى قياس تأثير التمكين الإداري على أبعاد التميز التنظيمي المختلفة .وقد نتجت من هذه الدراسة توصل الى عدد من النتائج البارزة، أبرزها أن مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي في الشركة يُعد مقبولًا. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ملموس للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي وأبعاده المتعددة .بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية،

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

وتكريس ثقافة التمكين بين الموظفين الجدد، والاستمرار في نشر ممارسات تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين لضمان الارتقاء بالأداء المؤسسي. [4]

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1-دراسة M. HAJIZAD &S.E.MOUSAVI ,M.SALEHI :

رمت الورقة البحثية الحالية إلى تشخيص واقع تبني مُمكِّنات نموذج التميز التنظيمي الأوروبي (EFQM) وتأثيراتها المتعددة داخل إحدى المنشآت التعليمية في إيران، بالتركيز على فحص مخرجات الأبعاد الجوهرية المتمثلة في: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، وآليات الشراكة والمشاركة. وقد توجت الدراسة بجملة من النتائج الإيجابية، أبرزها تسجيل مستويات تقييم مرضية وعالية لواقع تمكين رأس المال البشري ومدخلات التميز المؤسسي المستهدفة في البيئة التعليمية محل الدراسة. [5]

رابعا. التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء الاستقراء التحليلي للأدبيات والبحوث السابقة ، يمكن استخلاص النقاط التالية:

_اختلفت أهداف الدراسات نتيجة لتباين وجهات نظر الباحثين وتفاوت تفسيرهم للقضايا المطروحة .

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

[5] **M. HAJIZAD &S.E. MOUSAVI, M. SALEHI " Asurvoy of emprouvingfunctions of organizational excellence in sari education" .2012،**

– ركزت غالبية هذه الدراسات على مدى توفر التمكين واستخدام أبعاده المختلفة في بلوغ التميز المؤسسي، مع رصد وتحديد المتغيرات والمؤشرات القياسية الكفيلة بتقدير هذا التميز.

تقسيمات الدراسة:

لتقديم رؤية شاملة حول الموضوع المدروس، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول :يحمل عنوان التأصيل النظري للتمكين الوظيفي والتمييز المؤسسي .يُخصص هذا الفصل لتوضيح الإطار النظري للمتغير المستقل، ويحتوي على مبحثين رئيسيين .تناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي للموظفين، في حين ركّز المبحث الثاني على الإطار المفاهيمي للتمييز المؤسسي، مع توضيح العلاقات النظرية بين المفاهيم المرتبطة بكل منهما

الفصل الثاني :بعنوان التمكين الوظيفي كمدخل لتحقيق التمييز المؤسسي .يهدف هذا الفصل إلى استعراض العلاقات النظرية بين المتغيرين الأساسيين للدراسة، من خلال مبحثين .يركز المبحث الأول على الآليات والنماذج التي توضح طبيعة العلاقة بين التمكين والتمييز المؤسسي، بينما يتناول المبحث الثاني الجانب النظري والتطبيقي للعلاقة بين هذين المتغيرين، موضحًا كيفية انعكاس تمكين الموظفين على تحقيق تميز المؤسسات

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري .يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل عملي من خلال دراسة حالة، حيث تم إعداد استبيان موجّه لعينة منتقاة من موظفي المؤسسة .تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية .SPSS يتضمن الفصل ثلاثة مباحث :المبحث الأول يقدّم نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن قصر البخاري، بينما يركز المبحث الثاني على منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، وأخيرًا يستعرض المبحث الثالث تحليل الإجابات التي قدمها المشاركون في الدراسة، مما يساهم في فهم أعمق لنتائج البحث وتوجهات أفراد العينة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين الوظيفي

تمهيد:

يُعدّ التمكين الوظيفي من التحولات المتلاحقة، إذ يتسم بالمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة؛ نتيجة ظهور مجموعة من المقاربات والتوجهات الإدارية المستحدثة، والتي نالت نصيباً وافراً من البحث والدراسة، حيث تسعى المنظمات إلى تعزيز دور الموظفين، إلى جانب منحهم الصلاحيات والقدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر التمكين الوظيفي على تفويض السلطة فحسب، بل يشمل تنمية المهارات، وتحفيز الإبداع، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين.

ومن أجل تنظيم هذا الفصل، تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين هما:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي للموظفين**
- **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتمييز المؤسسي**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي للموظفين

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي من خلال عرض ماهيته وأهميته، ثم استعراض أبعاده المختلفة، وصولًا إلى تحديد متطلباته وأبرز المعوقات التي قد تحدّ من تطبيقه داخل المنظمات.

المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي و أهميته

نصبت جهود الأدبيات الفكرية والبحوث التنظيمية نحو استكشاف الآليات الكفيلة بتوجيه و إدارة سلوك الموارد البشرية داخل بيئة العمل، بغية إيجاد صيغة إستراتيجية تضمن تحرير طاقات الأفراد وتثمين قدراتهم الكامنة، ثم استثمارها في تحفيز التطوير والإبداع. و تأتي مقاربة التمكين—التي تشكل محور بحثنا الحالي—كأحد أبرز الإفرازات والنتائج الجوهرية التي تمخضت عنها تلك الدراسات الفكرية.

أولا. تعريف التمكين:

عد التمكين مفهوماً مركباً تتعدد دلالاته وتتنوع تعريفاته باختلاف السياقات والمجالات المعرفية التي يُطرح من خلالها، كما تمتد جذوره ومضامينه لتشمل النصوص والتشريعات الدينية، كما جاء في القرآن الكريم في قوله تعالى :﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾.[1]الكهف (84)، ويُفسَّرُ هذا النص القرآني على أن التمكين يعني منح الشخص سلطة ونفوذًا وقوة تمكنه من تحقيق الأهداف والأغراض التي يضعها وفق منهج الله[2] .وهذا بتوفير كل السُبل والوسائل الضرورية له .أما في السياقات المعاصرة، فيعرّف روبرت التمكين باعتباره إجراءً مؤسسياً يتمثل في تفويض السلطة وتحمّل المسؤولية على مختلف مستويات الهيكل

[1]سورة الكهف الاية 84.

[2]محمد متولي الشعراوي، **تفسير الشعراوي: خواطر فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي حول القرآن الكريم**، مجلد 1، الأزهر مجمع البحوث الإسلامية، الإدارة العلمية للبحوث والتأليف والترجمة، مصر، 1971، المجلد 16، ص 985.

الإداري، وبالأخص المستويات الدنيا[1]، ويُعد التمكين استراتيجية إدارية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد وإشراكهم بصورة فعّالة في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يتطلب هذا النهج انسجاماً بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة الاستراتيجية البعيدة [2].

وبصيغة أوضح، يمكن اعتبار التمكين أسلوباً إدارياً يمنح الموظفين صلاحيات واستقلالية تمكنهم من اتخاذ قراراتهم، مع تعزيز إحساسهم بالثقة الذاتية، مما يُحفزّهم على تحمّل المسؤولية وتوظيف طاقتهم الكامنة نحو الإبداع والابتكار .هذا التوجه يدفع الأفراد إلى تحقيق الأداء الوظيفي بأعلى كفاءة وفعالية.[3]

ثانيا. أهمية التمكين:

- تتعدد المزايا التي يحققها مبدأ التمكين وتنعكس آثارها إيجابياً على الأفراد، وجماعات العمل، والمؤسسة بشكل عام. وتبرز هذه الأهمية في كونه استجابة فعلية لمتطلبات اللامركزية الإدارية عبر إشراك الموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرار، فضلاً عن دوره الجوهري في صقل المهارات الإدارية والفنية للمرؤوسين وتأهيلهم لتولي الأدوار القيادية مستقبلاً.[4]

---

[1]Robert J, Paul., et al. Empowerment, expectations and the psychologicalcontract-managing thedilemmas and gaining the advantages. Journal Of Socio-Economics, North Holland, vol 29, 2000, pp. 471-485.

[2]أحمد يوسف عريقات، **دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات الفرص والآفاق**، الزرقاء، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة، ص 7.

[3]رياض ابازيد، "**أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). جامعة النجاح، مج 24، ع2، فلسطين، 2010، ص ص: 494-519.

4كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر .والتوزيع، لبنان، 2000، ص: 38.

- يرفع الروح المعنوية للموظفين من خلال بناء الثقة بالنفس، وهو ما ينعكس إيجابياً في تحسين جودة العمل وإتقانه. كما يعزّز من شعور المرؤوسين بالاستقلالية، مما يساعدهم على تحديد مهامهم ومسؤولياتهم بدقة ويساهم بالتالي في تحقيق أهداف المنظمة. بكفاءة.[1]
- يُسهم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي وتعميق قيم الانتماء التنظيمي لدى الأفراد، مما يدفعهم للاستمرار في العمل بدافع ذاتي وشغف مستمر نحو تحقيق معدلات إنتاجية وإنجاز مرتفعة؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات المؤسسة ويرفع من مستوى أدائها العام.[2]

وعموماً، يمكن استنتاج أن التمكين يسعى لتحقيق أهداف متعددة الأطراف :

على مستوى الموظف: يوفر فرصاً لتطوير الذات ويعزز شعوره بتحقيق الذات، مما يزيد من احتمالية توافقه مع أهداف المؤسسة العامة.

على مستوى العميل: يرفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يُشبع احتياجات العملاء على نحو أفضل ويفوق توقعاتهم.

على مستوى المنظمة : يتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في استثمار الموارد البشرية المتميزة .كما يعزز رضا العملاء، مما يدعم مكانة المؤسسة وربحيتها وقدرتها على المنافسة والبقاء.

[1] علاء الدين محمود، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص:262.

2إحسان جلاب وكمال الحسني، **إدارة التمكين والاندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2013، ص49.

ثالثا. الركائز الأساسية للتمكين:

تتمثل الركائز الأساسية للتمكين في مجموعة من العناصر التي تشكّل البنية الأساسية لهذه العملية، ويمكن تلخيصها فيما يلي::[1]

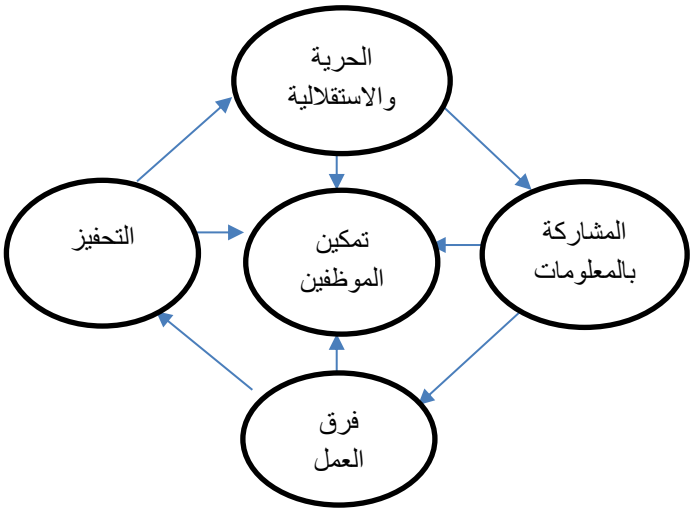
1. **المهمة (Task):** يرتكز هذا العنصر على مدى الاستقلالية التي تُمنح للموظفين خلال إنجاز أعمالهم، ومستوى الإشراف الممارس عليهم .كما يركز على مدى الحرية المتاحة للأفراد لتنفيذ مهامهم ضمن الضوابط المؤسسية
2. **القوة (Power):** يتطلب الأمر توضيح مفهوم القوة ودورها في تدعيم ممارسات التمكين من منظور تكاملي يشمل الرؤية القيادية وتطلعات المرؤوسين (العاملين) على حدٍ سواء، كما ينبغي التركيز على قوة الشخصية التي يكتسبها الأفراد نتيجة تمكينهم، مع النظر إلى مدى السلطة التي يتمتع بها الموظف على وظائفه، ومستوى إقحام الإدارة للموظفين في عملية صنع القرارات وتوزيع السلطة.
3. **الالتزام (Commitment):** تحليل مصادر التزام الأفراد واستجابتهم التنظيمية لنمط معين من التمكين يتطلب التركيز على تعزيز دافع الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم للقوة والانتماء الاجتماعي، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالثقة بالنفس.
4. **الثقافة (Culture):** تُعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لتعزيز الشعور بالتمكين وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيقه، إلا أنها قد تتحول إلى عائق يسهم في تقييده إذا غابت الإدارة الفعالة لبيئة العمل. ويضمن التطبيق الكفء والممنهج لمبادئ التمكين تحقيق عوائد إيجابية متعددة للمؤسسة، تتمثل في رفع معدلات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وخفض التكاليف، فضلاً عن تعزيز المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين

1عبد العزيز مرزوق، وعبد الباري محمد الطاهر، **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج**، معهد خادم الحرمين الشريفين أبحاث الحج، المملكة العربية السعودية، ماي 2004.، ص: 12.

المطلب الثاني: ابعاد التمكين الوظيفي للموظفين

تتنوع أبعاد التمكين بين الدراسات المختلفة، وفي هذه الدراسة سيتم الاستناد إلى نموذج Blanchardوزملائه، الذي يُعد مرجعًا أساسيًا للعديد من الباحثين، بما في ذلك دراسة الدوري وصالح 2009، .وقد قمنا بإضافة بُعد جديد إلى هذا النموذج، وهو بُعد التحفيز [1]، نظرًا لأهميته لأهميته الكبيرة ودوره المؤثر في تعزيز تمكين الموظفين .وبذلك سيأخذ النموذج الشكل الموضح في الشكل رقم (01) .

شكل رقم (1.1) ابعاد تمكين الوظيفي للعاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالاستناد على الدراسات السابقة

[1] عبد الحفيظ دايرة، وكسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة. مجلة رؤى اقتصادية، (العدد 11)،2016، ص: 264.

البعد الاول: حرية التصرف و الاستقلالية الادارية: يتمثل في تفويض الأفراد صلاحيات موسعة تمنحهم الاستقلالية والمرونة الكافية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف، مما يعزز قدرتهم على الاجتهاد واتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يؤدونها .هذا بدوره يساهم في تسريع حل المشكلات اليومية بشكل فعال[1] .

البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات: المؤسسة التي تتبنى مشاركة المعلومات مع موظفيها وتحرص على تسهيل الوصول إلى مصادر المعرفة تعد مؤهلة لتطبيق فلسفة التمكين. إتاحة المعلومات وفهمها بشكل جيد يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات ويقلل من حالات عدم اليقين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة. فمن خلال امتلاك المعلومات، تكتسب المؤسسة القوة اللازمة لتعزيز مرونتها وتعزيز تفاعلها وانسجامها مع محيطها الخارجي.[2]

البعد الثالث: فرق العمل

يقصد بفرق العمل تلك المجموعات تُنشأ ضمن هيكل المؤسسة بهدف إنجاز مهمة أو تحقيق هدف معين، حيث تتطلب هذه العملية التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق .ويُعد كل فرد في الفريق مسؤولًا عن المساهمة في تحقيق تلك الأهداف بشكل جماعي. "[3]، ولضمان فاعلية فريق العمل وتحقيق الإنتاجية المستهدفة يجب[4]:

_يتراوح العدد المثالي لأعضاء الفريق عادةً بين ثلاثة إلى عشرة أفراد، حيث إن زيادة العدد تؤدي إلى تخفيض الوقت المخصص لكل فرد للمشاركة في ابتكار الحلول، أما النقصان عن هذا الحد فقد يضعف من فعالية الفريق .

---

[1] عبد القادر طلحة، و يزيد قادة. أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص: 5.

[2] عصام عبد اللطيف عمر. **(الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل)**، الطبعة الأولى. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب. 2015، ص: 14.

[3] محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة – مصر، 2013، ص: 39.

[4] عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003، ص: 7.

_من الضروري تحديد أهداف الفريق بشكل واضح وضمان فهمها من قبل جميع الأعضاء .

_يتعين منح فرق العمل الصلاحيات الكاملة المرتبطة بالهدف الذي يسعون لتحقيقه لضمان المرونة والفاعلية .

_تحفيز الفرق من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية لتعزيز دافع العاملين لبذل المزيد من الجهد .

_تنظيم دورات تدريبية تُركز على تطوير القدرات الفنية ومهارات التواصل لدى أعضاء الفرق .

_توفير نظام معلومات فعّال يضمن إمداد الفرق بالبيانات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة .

_إتاحة قدر كافٍ من الاستقلالية للفرق في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات المرتبطة بها .

البعد الرابع: تحفيز العاملين

تُحدد بأنها الآليات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بغرض المساعدة في إشباع متطلباتهم ورغباتهم، مما يعزز مستوى الرضا الوظيفي ويزيد من دافعيتهم للعمل. هذا يسهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة .تقوم هذه الرؤية على مبدأ تقديم الحوافز بناءً على النشاط والكفاءة في الأداء، بحيث تُمنح المكافآت فقط للعاملين الذين يقدمون جهداً وأداءً استثنائياً.[1].

ويتضح وجه الاختلاف بين مصطلحي الدوافع والحوافز على النحو الآتي [2]:

_الدوافع: تشير إلى قوى داخلية تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو تلبية احتياجات معينة، وتتميز بكونها متغيرة من شخص لآخر.

_الحوافز: تمثل العوامل الخارجية التي تُثير اهتمام الفرد وتُحفّز الدوافع الكامنة لديه، بهدف تعزيز أدائه وتقديم أفضل جهد ممكن في العمل.

[1]سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص: 95.

[2]لكحل منيف، "**تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات**، 2018، دار المثقف للنشر والتوزيع، ص: 09.

المطلب الثالث: متطلبات التمكين الوظيفي ومعوقاته

توجد جملة من الركائز أو الأسس الكفيلة بإنجاح تجربة تمكين الموظفين وبلوغ غاياتها بفعالية، ومن بينها:

1. التمكين ليس إجراءً مطلقًا، بل يعد استراتيجية تقتضي أحيانًا تدخّل فرق عمل متخصصة، إلى جانب استشارة الخبراء والمستشارين، كما قد يستلزم إشراك الإدارة العليا في بعض الحالات .هناك ظروف معينة، مثل الأزمات أو العمل داخل المؤسسات الصغيرة، تجعل تطبيق التمكين غير ممكن أو غير ملائم في بعض الأحيان.
2. تنفيذ التمكين يعتمد على شجاعة الإدارة العليا واستعدادها لتحمل المخاطر، مما يبرز دوره كعنصر أساسي في القيادة الفعالة مقارنة بالإدارة التقليدية .ومع ذلك، يجب أن يكون التمكين ضمن إطار منهجي منظم يوازن بين التحفيز والمكافآت وبين فرض العقوبات عند الضرورة، لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الاستراتيجية دون التعرض لسوء التطبيق.
3. نجاح أو فشل التمكين يرتبط بشكل وثيق بمدى قدرة القيادة داخل المؤسسة على إدارة عملياته بكفاءة .يتطلب ذلك إحاطة القادة بجميع التفاصيل اللازمة لتنفيذ دعم وتوجيه وتحفيز الموظفين على النحو المطلوب .كما يستلزم وجود شبكة اتصال فعّالة ودائمة بين الإدارة والعاملين لتحقيق التوجهات والأهداف المشتركة.
4. من المهم تجنب تحويل التمكين إلى حاجز يعزل الإدارة عن الموظفين؛ بدلاً من ذلك، ينبغي أن يسهم في تعزيز الروابط بين الطرفين وتأكيد التكامل داخل المؤسسة[1].
5. لكي يحقق التمكين أهدافه المرجوة، يجب تأسيس برامج متخصصة للتدريب والتعليم والتطوير المستمر، مع توفير الاستثمار اللازم لضمان نجاح هذه العملية. بدون هذه الأدوات، يصعب تحقيق البيئة التي تُتيح تطبيق التمكين بشكل كفء ودائم .التوجه نحو التمكين يعني ضرورة العمل على عملية مستمرة تشمل المتابعة الدورية، التقييم

[1] لكحل منيف، نفس المرجع السابق، ص: 09.

المنتظم، وإعادة النظر في الأولويات .يُعد هذا خصوصًا تحديًا لمديري الإدارة الوسطى الذين قد يواجهون تبعات فقدان جزء من سلطاتهم الرقابية لصالح تعزيز استقلالية الموظفين على المستوى التنفيذي ضمن إطار آلية التمكين .لذلك، فإن نجاح هذا النهج يعتمد على تحقيق توازن موجه يضمن الكفاءة ويتماشى مع الخطط التنظيمية للمؤسسة.

معوقات تطبيق التمكين:

تتعرض بعض المؤسسات لعراقيل وصعوبات قد تقيد من إمكانية تفعيل تمكين الموظفين، وتتمثل هذه العقبات في الآتي [1]:

التركيز الشديد لتوجه اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا.

تخوف القيادة العليا من خسارة نفوذها وصلاحياتها.

مقاومة التغيير وعدم الجاهزية له.

قلق الإدارة الوسطى من خسارة مراكزها الوظيفية وسلطاتها الإشرافية.

تهيب العاملين من تبعات تحمل المسؤولية.

اللوائح والآليات الجامدة التي تقتل روح المبادرة والإبداع.

التكتم والسرية في تداول البيانات والمعلومات.

قصور آليات التحفيز والتدعيم.

الميل نحو اتباع نمط القيادة الكلاسيكي.

محدودية برامج التأهيل والتنمية الذاتية.

غياب الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية.

تضارب الغايات والأهداف بين الإدارة والقوى العاملة.

[1] حسن مروان عفافة، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر(غزة)، 2013، ص ص: 19-20.

ويفترض فورستر (2000) أن أبرز العوائق التي تحد من تطبيق التمكين تكمن في النقاط التالية[1]:

-تردد المديرين في تبني مفهوم التمكين، نتيجة لخوفهم من فقدان سلطتهم ونفوذهم.

-الخلط بين مفهوم التمكين وتفويض السلطة، حيث يُنظر إلى التفويض وكأنه مكافئ للتمكين.

-محاولة تطبيق برامج تمكين ناجحة من منظمات أخرى دون الأخذ بعين الاعتبار الفروقات والظروف الخاصة بكل منظمة.

-عدم مراعاة احتياجات الأفراد المشاركين في عملية اتخاذ القرارات وتقاسم السلطة.

[1] سيد محمد جاد الرب، المرجع سبق ذكره، ص: 22.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي نهجًا استراتيجيًا حديثًا تسعى المنظمات من خلاله إلى الارتقاء بأدائها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات .يعتمد هذا النهج على اعتماد أساليب إدارية متطورة ترتكز على مفاهيم الجودة الشاملة، والابتكار، والتحسين المستمر، بهدف تحقيق نتائج مميزة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي .وفي هذا الإطار، يستعرض هذا المبحث الأبعاد المفاهيمية للتميز المؤسسي، حيث يوضح تعريفه وأساسياته الرئيسية، كما يناقش أهم النظريات المرتبطة به، ويبرز العوامل الحاسمة ومؤشرات الأداء التي تقيسه، مع تسليط الضوء على دوره الحيوي في المؤسسات الصناعية وأهميته في تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي وأبعاده

نال التميز المؤسسي عناية بالغة من لدن البحوث الإدارية الحديثة، باعتباره يجسد مجمل المقاييس والمؤشرات الدالة على الإدارة الفعالة داخل شتى المنظمات على الصعيدين الفردي والمؤسسي، على مستوى قطاع المال والأعمال بالتوازي مع المنظمات والهيئات الحكومية[1].

أولا: تعريف التميز المؤسسي:

تعددت الدراسات والبحوث في محاولة وضع مفهوم واضح للتميز المؤسسي، وقد اختلفت فعلى سبيل المثال، ركزت .آراء الباحثين والمدارس الفكرية الإدارية حول هذا المفهوم المدرسة العلمية في الإدارة على الكفاءة باعتبارها جوهر التميز المؤسسي، بينما اهتمت في السياق ذاته، ربطت .مدرسة العلاقات الإنسانية بالنواحي الاجتماعية للعاملين والتي الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة التميز المؤسسي بمفاهيم متعددة مثل الفاعلية تسلط الضوء على تحقيق الأهداف المؤسسية في ظل التغيرات البيئية المتنوعة إضافة إلى يعكس هذا التنوع أهمية .العمل الجماعي والفرق، وجودة الحياة، والمناخ الثقافي التنظيمي .المفهوم، ما دفع المداخل الإدارية المعاصرة إلى بذل جهود لتحديد معاني التميز المؤسسي

[1] حسن مروان عفافة، المرجع سبق ذكره، ص: 19 20.

يُعرف التميز المؤسسي بمدى قدرة :فيما يلي استعراض لبعض تعريفات التميز المؤسسي وبشكل أبسط، .المؤسسة على تحقيق احتياجات العملاء وضمان رضاهم الكامل عن المنتج يعني ذلك مدى تحقيق الأهداف المنشودة للبرامج والأنشطة التي تقدمها المؤسسة، مما .يساهم في رضا المستفيدين بصفتهم المحور الرئيس لوجود المؤسسة"[1].

ويُقصد بالتميز المؤسسي الكفاءة في مواءمة وضبط مكونات المنظمة وتوجيهها بشكل متكامل ومتناسق لبلوغ أقصى مستويات الفاعلية، ومن ثم تقديم مخرجات تلبي احتياجات وطموحات ومنافع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة ". [2]

يُعرف التميز التنظيمي بأنه مسار استراتيجي تسعى عبره المنظمات إلى الاقتناص الأمثل للفرص البيئية السانحة، مع التركيز على التخطيط الجيد والالتزام بأداء متميز .يؤدي هذا النهج إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية، وخفض تكاليف الأداء .كما يساعد على تقليل التكاليف المرتبطة بالوقاية من الأخطاء والعيوب، فضلًا عن الحد من الإهدار وتفادي الحاجة إلى إعادة الأعمال."[3].

ويُعرَّف التميز المؤسسي بأنه أداء المهام والأنشطة بأسلوب صائب وبمستويات رفيعة من الإتقان والجودة والمهنية، كما يُعد المنهجية العلمية لتقييم النتائج والمخرجات استناداً إلى قياس مدى رضا العملاء، والموارد البشرية، وكافة ذوي المصلحة في المنظمة.

يشير السلمي (2001)إلى أن التميز يمثل حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، حيث يسهم في تحقيق مستويات استثنائية من الأداء والفعالية في العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها داخل المنظمة .أما الرشيد (2009) فيعرف التميز على أنه منهجية فكرية وفلسفة إدارية تقوم على آليات تضمن تحقيق نتائج ملموسة لصالح المؤسسة، مع التركيز على

---

[1]رضا إبراهيم المليجي، "**إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**"،عالم الكتب، مصر، 2012 ،ص ص: 9-10.

[2]المرجع نفسه ،ص ص: 9-10.

[3]رضاالسيد، "**عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا**"،الشركة العربية المتحدة للتسويق والترويدات، مصر،2007، ص ص: 114.

تحقيق توازن يلبي احتياجات الأفراد بشكل شامل .وتوضح الشمايلة (2004)أن التميز المؤسسي يمنح الفرد القدرة على مواصلة الأداء بكفاءة، حتى في ظل رتابة أو نمطية العمل، حيث يُعد التميز عاملاً أساسياً للارتقاء بالأداء بما يتناسب مع القدرات والمهارات، وذلك للسعي نحو بناء القمة .يمكن تعريف التميز المؤسسي عموماً على أنه مرحلة متقدمة من الكفاءة والإجادة في العمل، تعتمد على مفاهيم إدارية متطورة، ترتكز على الأداء المتميز والنتائج ذات القيمة العالية، مع القدرة على تحقيق إنجازات غير مسبوقة تتفوق على المنافسين..[1]

يعكس التميز المؤسسي حالة من الإبداع في الإدارة والتفوق في التنظيم، حيث يُسهم في تحقيق مستويات استثنائية من الأداء والتنفيذ عبر مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها داخل المؤسسة. ويتولد عن هذا تحقيق عوائد ونجاحات تفوق مستويات أداء المنافسين، وتلبي تطلعات المستهلكين وكافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة .ويتمثل التميز في الحفاظ على الموارد التنظيمية مع مراعاة التفاعل المتوازن بين الإنسان والبيئة."[2].

يتضح مما سبق تباين وجهات النظر بشأن مفهوم التميز المؤسسي وطرق تحقيقه .فبينما يرى البعض أنه يتعلق بمستوى الفرد داخل المؤسسة، ينظر آخرون إليه من منظور الأداء الشامل للمؤسسة ككل، ومع ذلك تتفق جميع التعريفات في جوهرها بمعنى أن التميز المؤسسي يكمن في بلوغ ريادة مستدامة في الأداء، والوصول إلى أرفع درجات العطاء، سواء كان ذلك على الصعيد الفردي، أو على مستوى فرق العمل، أو على نطاق المنظمة ككل .يرتكز مفهوم التميز على محورين أساسيين مترابطين في إطار الإدارة الحديثة، بحيث لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر .ويعتمد كلا المحورين على الاستفادة الفعالة من الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد بشكل مستمر، مع تعزيز فرص التعلم التنظيمي لتمكين تلك المعرفة من التطبيق العملي في الواقع.: [3]

---

[1]مها أحمد القرزعي،" **فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم**"،مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، سنة2018، ص ص: 19 21.

[2]رضا إبراهيم المليجي، "**إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق** "، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

[3]مدحت أبو النصر، "**أداء اداري متميز**"، مجموعة العربية للنشر، مصر، 2012، ص: 68.

البعد الأول: غاية الإدارة الحقيقية تتمثل في السعي لتحقيق التميز، أي الوصول إلى نتائج استثنائية تتخطى المنافسين، بل وحتى تجاوز حدودها الذاتية من خلال تبني نهج التعلم والتطوير المستمر.

البعد الثاني: كل ما تقوم به الإدارة من أعمال وإصدار قرارات واعتماد نظم وفعاليات يجب أن يتميز بأعلى معايير الجودة، بحيث يكون خاليًا تمامًا من الأخطاء أو الانحرافات .ويجب أن يسهم ذلك في توفير فرص حقيقية لضمان تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح منذ البداية.

ثانيا: خصائص التميز المؤسسي

يساهم التميز المؤسسي بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء لدى جميع أطراف المؤسسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها.

تتوفر خصائص التميز المؤسسي على ما يلي: [1]

– **الإستعداد لمواجهة التحديات المعقدة:** يُعد خوض الأعمال الصعبة أحد أبرز مصادر التميز المؤسسي، حيث يتيح ذلك فرصاً للنمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات الإدارية، والانطلاق من نقطة البداية نحو تحقيق الأهداف الكبيرة

– **توفر قيادة فعّالة ومؤثرة** : تعتبر القيادة الكفؤة قدوة للعاملين، إذ تحمل على عاتقها مهمة تحفيز التميز ونشر ثقافة الأداء المتميز وتشجيع الابتكار.

– **القدرة على مواجهة المصاعب** : تعتبر التحديات والأزمات محكاً لقياس مدى قدرة المؤسسة على الصمود .التعامل مع الأخطاء وتحمل الأزمات يسهم في تطوير القدرات المؤسسية وصقل مهاراتها نحو تحقيق التفوق.

– **امتلاك خبرات تتجاوز نطاق العمل التقليدي** : تتسم المؤسسات المتميزة بمقدرتها على الاستفادة من خبرات متنوّعة خارج إطار عملها التقليدي. هذا التنوع يفتح أمامها آفاقاً جديدة للتطوير واكتساب أفضل الممارسات.

[1] محمد عبد العالي النعيمي، واخرون، "**تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 43.

– **توفير برامج تدريب فعّالة :** لا تكمن أهمية التميز المؤسسي فقط في اعتماد أنظمة معيارية، بل أيضاً في الاستفادة من الفرص التدريبية المباشرة التي تعزز المهارات وتدفع المؤسسات لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

– **تعزيز الدقة في العمليات والتنبؤ :** يُعتبر الحرص على الدقة عند تنفيذ المهام واختيار أساليب العمل المناسبة عاملاً محورياً في تحقيق التميز. بناء بيئة تنظيمية تشجع على الاهتمام بالتفاصيل والتخطيط الدقيق يعزز من توقعات المؤسسة ويدعم نجاحها .تُبرز هذه العناصر الأطر الأساسية التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى مستويات متقدمة من التفوّق في أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للتميز المؤسسي

من بين المقاربات النظرية للتميز المؤسسي نذكر منها ثلاث نظريات:

أولا: النموذج الياباني للتميز (ديمنج)

إدوارد ديمنغ DEMING هو أمريكي الجنسية عاش في الفترة من (1900– 1993م)، يعد أول عالم أمريكي قدم مبادئ الجودة على نطاق واسع، وذلك من خلاللقائه برجال الأعمال والمديرين والمهندسين اليابانيين حيث حاضرهم في أسلوبتحسين قاعدة الصناعة اليابانية لدرجة أن اليابان خصصت جائزة باسمه "DemingPrize " لتُمنح كجائزة للجودة المتميزة.

رغم تحدثه بوضوح عن طرق تحسين الجودة في الولايات المتحدة، فقد تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينيات، في الوقت الذي قام فيه الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية بدعوته لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني. [1]

و بعدا ذلك تقبُّل صفوة المديرين اليابانيين أفكار ديمنج؛ لأنهم أدركوا أنه رفع سمعة اليابان، فلا بد من تغيير سمعتها من منتج للبضائع منخفضة الجودة، إلى منتج للبضائع عالية الجودة والسمعة. نتيجة لهذا تبنّت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمنج لرقابة الجودة،

[1] جميل عثمان، " **أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية**، سبتمبر – 2016، ص: 14

وفي خلال عشرين عامًا تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزًا للجودة الدائمة.

اقترن اسم ويليام ديمنج بنشاط حركة الجودة داخل اليابان بدءاً من الأربعينيات في القرن الماضي، وتتولى منظمة ديمنج تقديم جائزة تحمل اسمه للموظفين والمؤسسات الذين يحرزون نجاحات بارزة في سياق ضبط الجودة، ويركز مدخل ديمنج على العمليات التي تحققالجودة الشاملة، ويهتم هذا النموذج بالتحليل الإحصائي والرقابة الإحصائية.

ظهرت فكرة ميداليات وجوائز الجودة كوسيلة لترسيخ الوعي بمفهوم الجودة على الصعيدين المحلي والعالمي، لتتحول لاحقاً إلى أداة لتقييم ممارسات إدارة المنشأة في توجيه أنشطة الجودة لديها. ومن هذا المنطلق، شاع هذا العرف الوطني في دول عدة، بيد أن الشواهد التاريخية تثبت ريادة اليابان عبر جائزة "ديمنج" التي أُطلقت تقديراً لإسهاماته في تثقيف اليابانيين ببرامج الجودة، وتحديداً أهمية الأدوات الإحصائية في بلوغ المستهدفات المحددة للتكلفة والنوعية والكفاءة الإنتاجية.

كما أن نموذج ديمنج يعتبر هو الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز، ويتكون النموذج من مستويين من العناصر: يضم المستوى الأول عناصر التقييم الأساسية وتتكون من عشرة عناصر، والتي تتضمن عناصر فرعيه يصل عددها إلى 62 عنصرا، وهي ما تسمى عناصر المستوى الثاني وتقاس العناصر العشر للنموذج الياباني من خلال توزيع 1000 نقطة على هذه المعايير بالتساوي بواقع 10 % لكلمعيار على كل معيار شريطة ألا تنخفض درجة أي منها عن 50 نقطة، وألا يقل التقييم الإجمالي لشرط المعايير مجتمعة عن 70% من المحصلة الكلية لركائز النموذج الأساسية والفرعية، حيث ترتكز عملية التقييم في هذه الجائزة على عشرة معايير.[1]

[1] جميل عثمان، نفس المرجع السابق، ص: 14.

ثانيا: النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز :

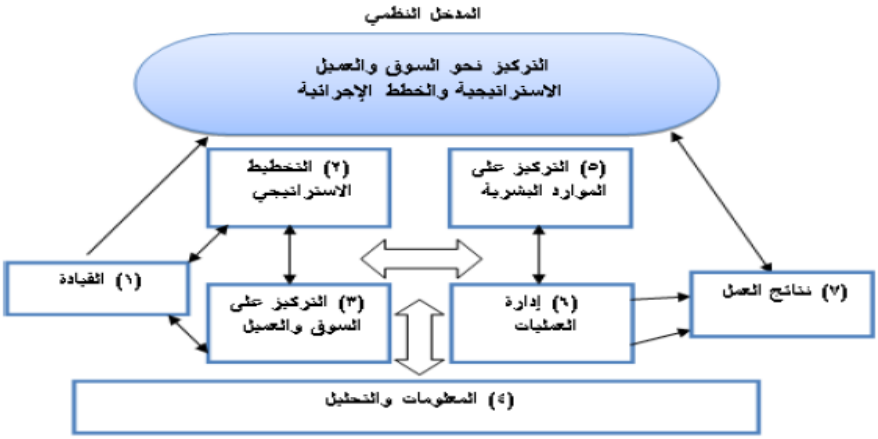
قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء هذا النموذج في عام 1978م؛ بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية وتمكينها من مواجهة التحديات العالمية المتزايدة. وفي هذا السياق، طرحت المنظمة ما يُسمى بـ 'جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة "، والتي يتولى إدارة برنامجها بشكل كامل. تُمنح هذه (NIST) المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا الجائزة لثلاثة قطاعات رئيسية تشمل: (مؤسسات الأعمال، المؤسسات التعليمية، والمؤسسات الصحية)، وقد انطلقت الجائزة بشكل رسمي لتشمل كافة هذه الفئات في عام 2007م.

وتُعد هذه الجائزة وساماً مرموقاً يُمنح سنوياً للشركات والمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تحقيق قفزات استثنائية وطفرات نوعية في مستويات الجودة الشاملة التي تركز بالدرجة الأولى على رضا العميل. ويهدف هذا النموذج القيادي إلى تحديد المكونات الأساسية والركائز الكفيلة بتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة تقاسم وتبادل المعلومات والخبرات الناجحة بين المؤسسات الرائدة والمثالية. وتتكون هذه المنظومة من المحاور والركائز الآتية: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين والعملاء، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال).

وفي السنوات القليلة الماضية، وتماشياً مع تطور المفاهيم الإدارية، تم تغيير اسم الجائزة رسمياً إلى "جائزة بالدريج لبرنامج التميز في الأداء". ويقدم النموذج الأمريكي إطاراً متكاملاً يتألف من 7 معايير أساسية لتقييم الأداء المؤسسي وتوجيهه نحو الاستدامة، كما يظهر في الشكل التالي[1]:

[1] حداد واخرون، دراسة ميدانية حول " **التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي**"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص: 22.

شكل رقم (2.1): نموذج معايير بالدريج للتميز في الأداء



المصدر: خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان، كتاب نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على نموذج الأوروبي، جامعة قناة السويس، مصر، 2024، ص ص: 696 697.

ويجري التحكيم بالاستناد إلى هذه المحاور؛ إذ ترفع المنشآت تقارير مفصلة عن كل معيار إلى الهيئة، والتي تتولى بدورها تشكيل لجنة للتقييم والزيارات الميدانية بهدف رصد مستوى التحسن المنجز ومرتبة التميز بالمقارنة مع بقية الجهات المترشحة للجائزة.

ويعد نموذج مالكولم بالدريدج الأكثر شعبية وشيوعا وتأثيرا في العالم الغربي منذ أن أطلقت حكومة الولايات المتحدة دعوة لجائزة مالكولم بالدريدج) والمعروفة أيضا باسم نموذج بالدريدج أو معايير بالدريدج أو معايير تميز الأداء، (ويوجد أكثر من 60 جائزة وطنية للدول تستند في إطارها على معايير بالدريدج، وفي الولايات المتحدة تمتوزيع ما يقرب من مليون نسخة من نموذج مالكولم بالدريدج منذ إطلاق الجائزة[1]

ثالثا: نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

مع الإنجازات البارزة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة في تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة والقدرة التنافسية والقيمة المضافة للعملاء، سعت الدول الأوروبية إلى ابتكار نموذج مؤسسي يُمكنها من تعزيز التميز والارتقاء بمستوى مؤسساتها التجارية والخدمية .ونتيجة لذلك،

[1] حداد واخرون، نفس المرجع السابق، ص: 22.

قامت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM في عام 1991 بإطلاق النموذج الأوروبي للتميز، مستندة في تطويره إلى أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج[1].

تم تأسيس الاتحاد الأوروبي في عام 1986، وتبع ذلك إطلاق المؤسسة الأوروبية للجودة الإدارية (EFQM) في عام 1988 بمبادرة من مجموعة من رؤساء الشركات الكبرى وخبراء الجودة والنظم الإدارية في أوروبا. يقع مقر المؤسسة في بروكسل، بلجيكا .في عام 9119، تم الكشف عن النسخة الأولى من "نموذج التميز الأوروبي"، وتم تنظيم أول دورة لجائزة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية في العام التالي، حيث اعتمدت معايير التميز كأساس لتقييم المرشحين .في عام 1999، شهد النموذج تغيرات جذرية مع إصدار النسخة الثانية التي تضمنت إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وتطبيق منطق الرادار .(RADAR) ومنذ ذلك الحين استمرت الجهود لتطوير النموذج وتحسينه، ما أسفر عن إطلاق النسخة الثالثة في عام 2003، تلتها النسخة الرابعة في عام 2010 .وقد استفادت العديد من الدول والمؤسسات العربية من هذه النماذج لتطوير أنظمتها الخاصة بالتميز المؤسسي .مع بداية عام 2013 صدرت النسخة الخامسة من النموذج، وأخيراً تم إطلاق النسخة السادسة، التي تُعد النسخة الحالية المعمول بها، في مطلع عام2020[2].

يُعد هذا النموذج بمثابة ثمرة لتطور أطر عمل سابقة في قطاع إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها نموذج جائزة مالكوم بالدريج المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية الذي انطلق عام 1987 .ومع الوقت، خضع النموذج الأوروبي لعدة تحديثات، كان آخرها في عام 2013 . إلا أن التحول الحاسم الذي شهد خروج التميز من إطار الجودة الشاملة حدث في عام 1999، حيث تم حذف كلمة "جودة" من غالبية المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج واستبدالها بكلمة "تميز".[3]

---

[1] دار المنظومة، **تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس كلية التجارة، 2018، ص: 5.

[2] دار المنظومة، **المرجع سبق ذكره**، ص ص:5-6.

[3] المرجع نفسه، صفحة 6.

على مدى عشر سنوات، تم تطوير مخطط الجائزة والنموذج ليعكس التنوع في الاقتصاد والمؤسسات المختلفة .ففي عام 9519، أُطلقت جائزة مخصصة لمؤسسات القطاع العام، وتم تعديل النموذج لتمكين هذه المؤسسات من تقييم أدائها .بعد ذلك، شهد عام 1996 إنشاء جائزة ونموذج خاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إطلاق جائزة للوحدات التنفيذية في نفس العام .وفي عام 1999، تم تصميم نموذج جديد يستهدف القطاع التطوعي والعام، حيث تم تطبيقه في التعليم العالي .أما في عام 2003، فقد خضع النموذج لتجديد وتحديث بهدف تحسينه ومواكبة المتطلبات الراهنة[1].

تمنَح جائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سنويًا من قبل المؤسسة ذاتها، وتهدف إلى تكريم المؤسسات التي حققت مستويات استثنائية ومستدامة من التميز .يعتمد اختيار الفائزين على التقييم الذي يتم وفقًا لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة .يُعتبر هذا النموذج واحدًا من أبرز نماذج التميز المعتمدة عالميًا في الوقت الحالي، حيث يستند إلى مبادئ الجودة الشاملة .وقد تم تطوير هذا النموذج وإطلاق جائزته في عام 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة[2].

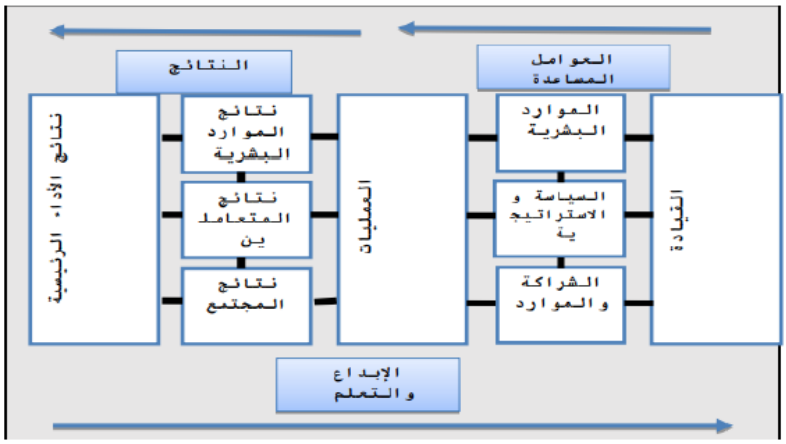
يهتم هذا النموذج بالتميز في مختلف المجالات تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الهيئات والبلدان الأوروبية. حيث تُمنح الجائزة الخاصة به لأربع فئات أساسية: المنظمات ذات الحجم الكبير، القطاعات والأقسام التشغيلية داخل المنشآت، هيئات ومؤسسات القطاع الحكومي، بالإضافة إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة .وقد شهد نموذج التميز الأوروبي تطورات متتالية على مر الوقت لمواكبة احتياجات ومتطلبات المؤسسات الأوروبية بهدف تحقيق التميز المؤسسي .وخلال هذه التحسينات، أُجريت تغييرات جذرية على المعايير الفرعية والمبادئ التوجيهية، خاصة في عامي 2003 و2010، حيث أصبح النموذج يضم 32معياراً فرعياً

[1]محمد أحمد الخولي، رقية سالم الحبسي، **رغد أمين الصليب، منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. 2019، ص: 23.

[2]محمد أحمد الخولي، رقية سالم الحبسي، **المرجع سبق ذكره**، ص ص: 23-24.

في عام 2010، وتم تحديث النموذج مرة أخرى في عام 2012 ليعاد هيكلته وفق تسعة معايير رئيسية، منها خمسة تُعد عوامل تمكين أو مساعدات وأربعة تمثل النتائج، الشكل أدناه يوضح عناصر نموذج التميز الأوروبي:

شكل رقم (3.1): التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)



المصدر: خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان، كتاب نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على نموذج الأوروبي، جامعة قناة السويس، مصر، 2024، ص ص:705 706.

يظهر الشكل السابق أن كل معيار رئيسي يتفرع إلى مجموعة من المعايير الفرعية التي تتضمن بنودًا أكثر تفصيلًا، بهدف تقديم أمثلة عملية تُمارَس أو تُطبَّق داخل المؤسسات المتميزة .توضح هذه البنود ما يجب مراعاته أثناء عملية التقييم .بالإضافة إلى ذلك، تحتوي كل معيار فرعي على نقاط استرشادية تهدف إلى تسهيل الفهم والتطبيق، حيث يرتبط العديد منها بشكل مباشر بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقًا، الجدير بالذكر أن استخدام هذه النقاط الاسترشادية اختياري؛ فهي تُقدّم كنماذج توضيحية لتفسير المعايير الفرعية بشكل أفضل[1].

المؤسسة الأوروبية للجودة هي جهة مبتكرة وغير ربحية تسعى إلى صياغة وتبادل رؤى وأفكار مستندة إلى البيانات، مع التركيز على تعزيز التعلم والتطوير وتوسيع فرص التواصل والتعاون لصالح المؤسسات والموارد البشرية عالميًا .ومن خلال عملها على مستوى العالم، تقدم المؤسسة

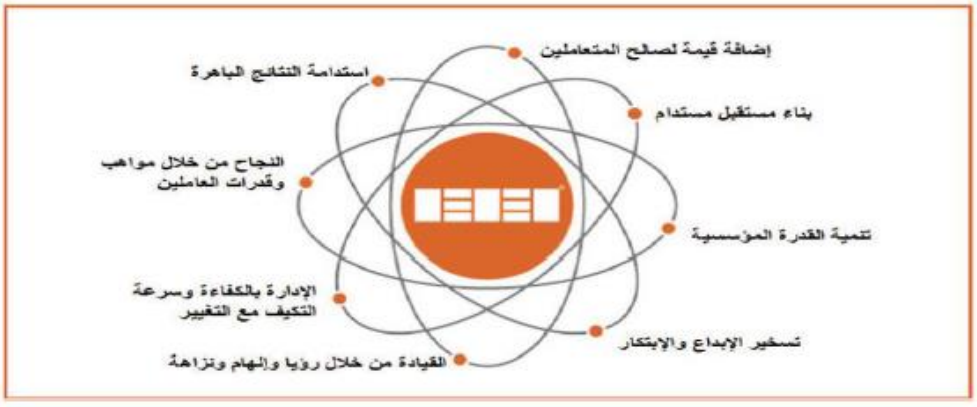
[1] ويليام أرودا، كرستين ديكسون، **استراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي**، ترجمة وتحقيق: زكريا القاضي، محمد أبو ضيف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص: 99.

الدعم والمساعدة للقادة في مختلف القطاعات أثناء عمليات تغيير الثقافة المؤسسية وتنفيذ مشاريع التحول، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الفائدة للأطراف المعنية الرئيسية.

رابعا: مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي 2013.

يرسم النموذج الأوروبي التوجهات الإدارية للمنظمات الطامحة لبناء مستقبل مستدام وبعيد المدى؛ حيث يُعد نموذج (EFQM) إطار عمل معتمداً دولياً لمساندة المؤسسات في قيادة التغيير ورفع كفاءة الأداء. ورغم خضوع هذا النموذج لعدة جولات من التطوير والتحسين لضمان مواكبته للمستجدات، إلا أن ركائزه الجوهرية ظلت راسخة. وبمعزل عن طبيعة القطاع، أو الحجم، أو الهيكل التنظيمي، أو مستوى النضج، فإن نجاح أي مؤسسة يظل رهناً بتأسيس نظم إدارية ملائمة. وهنا تبرز قيمة نموذج التميز الأوروبي كأداة تطبيقية تعين المنشآت على تحديد موقعها الحالي في مسيرة التميز، وفهم الفجوات القائمة، ومن ثم ابتكار الحلول المناسبة لمعالجتها.. والشكل التالي يبين مبادئ التميز المؤسسي فيالنموذج الأوروبي.[1]

شكل رقم (4.1): مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي.



المصدر: خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان، كتاب نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على نموذج الأوروبي، جامعة قناة السويس، مصر، 2024، ص ص: 715 716.

[1] ويليام أرودا، كرستين ديكسون نفس المرجع السابق، ، ص: 99.

وتم تحديد هذه المفاهيم الثمانية من خلال عملية محكمة تشتمل على المقارنات المعيارية على الصعيد العالمي والبحث المكثف عن اتجاهات الإدارة الناشئة، وأخيراً وليس آخرًا، سلسلة من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مجالات مختلفة تعمل في أوروبا. ويعتبر كل مفهوم مهما بمفرده لكي نحصل على الفائدة العظمى عندما تتمكن مؤسسة ما من دمج هذه المفاهيم جميعا في بوتقة ثقافتها. وتحدد المفاهيم الأساسية للتميز الأساس الجوهري لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة. ويمكن أيضًا استخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا[1].

المطلب الثالث: محددات التميز المؤسسي ومؤشراته

يرتبط تحقيق التميز بمجموعة من المقومات والمحددات، وفي مقدمتها الانضباط بمبادئ الإدارة (تقسيم العمل والسلطة والمسئولية والنظام ووحدة الأمر والتوجيه والتحفيز والمساواة وغيرها و التوجه لتحقيق وظائف الإدارة: صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، والالتزام بمبادئ الجودة والتميز، كرضا العميل الخارجي والداخلي وصفرية الأخطاء قدر الإمكان والتركيز على جودة العمليات والنتائج على حد سواء والتطوير والتحسين المستمر ونحوها، والفعالية، بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة وإنجاز العمل المطلوب والكفاءة، وهي حسن الاستفادة من الموارد واستخدامها لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، والإبداع والابتكار، وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي في العمل، ومراعاة قيم وأخلاقيات المؤسسة والمجتمع: كالعدالة والمساواة والنزاهة والشفافية والمشاركة والموضوعية والأمانة والديمقراطية.[2]

وقد إتفق الكُتّاب والباحثون على جملة من مقومات التميز المؤسسي، وهي:

---

[1] اويليام أرودا، كرستين ديكسون المرجع سابق ذكره، ص: 101.

[2]–إبراهيم الفقى: **أسرار قادة التميز**، ترجمة: أميرة عرفة وعبد الرحمن توفيقمركز بيمك للخبرات المهنية، القاهرة 1996، ص: 22.

1. **القيادة** : وتُمثّل آلية التأثير التي يمارسها المدير تجاه مرؤوسيه، لتوجيههم وإقناعهم بالمشاركة الفعّالة في إنجاز الأعمال الجماعية، مما يعني أن الجوهر القيادي يرتكز على مدى قدرة القائد على التأثير في تابعه، تعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير بالمؤسسة التعليمية، إذ يتولى توجيه الطاقات البشرية وإرشادها، مع صقل مهاراتهم عبر التدريب المستمر، وتنسيق جهودهم المشتركة، فضلاً عن استنهاض دافعيتهم وتحفيزهم على خلق توازن فعال بين روحي التعاون والتنافس الإيجابي ، وقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي قلب الإدارة النابض؛ إذ أن القادة الإداريين هم المسئولون عن تسيير العمل، وحفز الهمم، وبث روح المبادرة في المؤسسة.[1]

الحماس والحيوية لدي المرؤوسين، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المؤسسات المختلفة إنما يقاس بمدي فعالية القيادة التي تتولي مسئولية إدارتها.

وتعتبر القيادة الإدارية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف القيادة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين في المؤسسة التعليمية بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، كما تعتبر القيادة إحدى أهم معايير التميز المؤسسي وركن هام من أركانه، فالقيادة هي حجز الزاوية في تكوين المنظمات ذات التميز والتفوق ومحور الفاعلية الإدارية فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف، وتعد القيادة إحدى أهم الآليات الرئيسة في تحفيز العاملين وتحويل سلوكهم الوظيفي من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي محفز للتميز.

[1] إسماعيل محمد السيد: **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية1990، ص: 13.

2. **الممارسات الإدارية ManagerialPractices:** تشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يتبناها مدير المدرسة، وتشمل الأساليب القيادية التي يستخدمها لتعزيز التعلم التنظيمي . ومن أبرز هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما يلي:[1]

- **الأهداف والرؤية:** تتعلق بمدى اهتمام المدير بوضع أولويات وأهداف واضحة للمدرسة، والعمل على تحقيقها من خلال إيصال هذه الأهداف بشكل فعال إلى العاملين والطلاب .الهدف هو تعزيز فهم مشترك بين جميع الأطراف حول تلك الرؤية .الثقافة : ترتبط بمقدار دعم المدير لخلق بيئة تسودها المحبة، تعزيز قيم المودة، والثقة المتبادلة، وتحفيز التواصل المبني على الاحترام والتقدير، كما تشمل تعزيز العلاقات الإيجابية بين الطلاب والمعلمين، وتعميق الحافز لإحداث تغييرات إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، مع توافق الممارسات الإدارية مع الاتجاهات الجديدة لدعم هذا النهج. [2]
- **الهيكل التنظيمي:** يشير إلى مدى حرص مدير المدرسة على بناء نظام إداري يتسم بالمرونة والسلاسة، بحيث يعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات استنادًا إلى تفويض الصلاحيات، التمكين، تعزيز ديمقراطية بيئة العمل، اعتماد القيادة التشاركية، وإنشاء قنوات اتصال مفتوحة على جميع المستويات الإدارية .
- **المحاكاة الفكرية المعرفية:** تتعلق بتحفيز المدير للعاملين على فهم الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، مثل تحسين مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب وكيفية بلوغ ذلك. يركز المدير هنا على خلق فرص التعلم المستمر لجميع أفراد المدرسة، ودعم تبادل المعرفة والخبرات، بالإضافة إلى تصميم نماذج للتعلم المهني وتقييم الأساليب التربوية لتعزيز عملية التعلم .

---

[1] إمارةأبوظبي، **برنامج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز**، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص: 7.

[2] إيمان أبو خضير، **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 9 فبراير 2009، ص ص: 12-13

- **المساندة الشخصية:** تهتم بتوضيح المدى الذي يوفر فيه المدير الدعم المعنوي للعاملين، مع إبداء التقدير لجهودهم وآرائهم، خصوصًا عند اتخاذ القرارات المصيرية التي تتعلق بالمدرسة .كما يسلط الضوء على أهمية تعزيز قيم المشاركة الفعالة في بيئة العمل التعليمي.
- **توقعات الأداء:** تعكس مستوى الطموحات العالية التي يُكوّنها المدير تجاه المعلمين والطلاب أيضًا. يُنتظر من الأفراد تقديم أداء متميز يتسم بالإبداع والابتكار .كما يتم تقدير الكوادر ليس فقط كموظفين، بل كمهنيين فعّالين يسهمون في تحقيق أهداف المنظومة .
- **تلعب القيادة الإدارية** دورًا جوهريًا في تشكيل أهداف وغايات المدرسة، وضمان انسجامها مع البيئة المحيطة، وتفعيل العناصر الداخلية وتحقيق الكفاءة الذاتية .ومن هنا، تعد القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات الرؤية المتقدمة والقدرات المعرفية إحدى الركائز الرئيسية لتحقيق جودة وفعالية المنظومة التعليمية.[1]
- على النقيض، تتباين الأساليب الإدارية اعتمادًا على النمط القيادي للمدير .فالمدير المتسلط يميل إلى تركيز السلطة بالكامل بين يديه، مما قد يؤدي إلى تعطيل سير العمليات واعتماد العاملين عليه فقط في اتخاذ القرارات مهما كانت صغيرة أو كبيرة . هذا الأسلوب يفتقر إلى التفاعلية ولا يشجع النقاش أو المبادرات الفردية.[2]

3. ديموجرافيا التنظيم: وهي المظلة الشاملة التي تنطوي على متغيرات ديموغرافية عدة؛ مثل السن، والأصول العرقية، والجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والتي تنعكس على أداء الفرد والمنظمة معاً، حيث يؤثر حجم التجانس أو التعدد في هذه الخصائص على السلوك

[1] إيمان أبو خضير، نفس المرجع السابق، ص ص: 12-13

[2] أحمد المعانى **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 66..

التنظيمي ومعدلات الإنتاجية عبر مستويات مختلفة أولها أن الاتفاق والتوحد يرتبطا بتماسك ووحدة المؤسسة.

4. ثقافة المؤسسة: تُمثل ثقافة المؤسسة منظومة متكاملة من القيم، والمعايير، والقناعات، والتقاليد، والممارسات السائدة داخل المنشأة، والتي يتبناها العاملون وتنعكس بشكل مباشر على سلوكياتهم. ويتطلب بلوغ التميز المؤسسي انسجام هذه الثقافة وتكاملها مع الاستراتيجية المتبعة، والبيئة المحيطة، والتقنيات المستخدمة. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية، تعبر الاستراتيجيات بدورها عن ثقافات تنظيمية؛ إما أن تؤكد على المبادرة، وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، مع وجود مستوى عالٍ من التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك، تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال خلق ثقافة تؤكد على إحكام الرقابة ورفض الاختلافات. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية، فهو سمة بارزة في المنظمات الناجحة؛ حيث إن البيئات المستقرة التي تعتمد على تكنولوجيا بسيطة وروتينية، تتناسب تماماً مع ثقافة تنظيمية تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: دور التميز المؤسسي في تعزيز أداء المنظمات

يقصد بالتميّز المؤسسي قدرة المؤسسة الصناعية على تحقيق أداء متفوّق ومستدام يفوق المنافسين، من خلال توظيف مواردها بكفاءة، وتحسين عملياتها، والابتكار المستمر، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة (الزبائن، العاملين، المورّدين، والمجتمع)[1].

أولًا: مفهوم التميّز المؤسسي

يُمثل الإطار المطروح نهجاً إدارياً متكاملاً يرمي إلى تحقيق نتائج استثنائية على المستويين القريب والبعيد؛ إذ يرتكز هذا النهج على مقومات جوهرية تتمثل في القيادة الفعالة، وصياغة استراتيجية واضحة المعالم، والاعتماد على مبادئ الجودة الشاملة، فضلاً عن ترسيخ ثقافة

[1] الحميدي، عبد الله بن محمد، **التميّز المؤسسي: المفهوم، النماذج، وآليات التطبيق**، الرياض: دار الفكر.2016، ص: 14.

التحسين المستمر داخل المؤسسة. ويتماشى هذا الإطار مع متطلبات الاستدامة بما يضمن الحفاظ على القدرة التنافسية[1] في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

ثانيًا: أهمية التميّز المؤسسي في المنظمات الصناعية

-تعزيز الكفاءة الإنتاجية مع تقليل التكاليف والحد من الهدر .

-الارتقاء بجودة المنتجات وضمان الالتزام بالمعايير والمواصفات المعتمدة .

-تعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية .

-رفع مستوى رضا العملاء وبناء سمعة صناعية متميزة .

-تحقيق الاستدامة في الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية .

ثالثًا: أبعاد التميّز المؤسسي في الصناعة

القيادة :قيادة تحفيزية تتبنّى الرؤية والجودة والابتكار.

الاستراتيجية :تخطيط استراتيجي مبني على تحليل السوق والمخاطر.

الموارد البشرية :تمكين العاملين، التدريب، والتحفيز.

العمليات :تحسين العمليات الصناعيةLean ، .Six Sigma

الابتكار والتكنولوجيا :اعتماد التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

النتائج والأداء :قياس الأداء بمؤشرات واضحة (الإنتاجية، الجودة، السلامة).

رابعًا: متطلبات تحقيق التميّز المؤسسي

ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر.

أنظمة إدارة جودة فعّالة مثل.ISO

تمكين وظيفي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

[1]الحميدي، عبد الله بن محمد، المرجع السابق، ص:14

نظم معلومات دقيقة لدعم القرار.

التزام بالإدارة البيئية والسلامة الصناعية.

خامسًا: نماذج عالمية داعمة.

نموذج EFQM الأوروبي للتميّز.

جائزة مالكولمبالدريج للأداء المتميّز.

إدارة الجودة الشاملة.(TQM) [1]

[1] **العساف، صالح بن حمد**، ***الإدارة الحديثة والتميّز المؤسسي في المنظمات***، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2014، ص: 21.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تطوير العنصر البشري، من خلال تركيزه على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم للمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات .يسعى التمكين إلى تقليص الفجوات الإدارية والتنظيمية بين القادة والموظفين، ما يعزز مستويات التعاون وروح الفريق والتقدير الذاتي، ويشجع على الإبداع والابتكار .وكلما ازدادت درجة التمكين داخل المؤسسات، زاد تميزها، مما ينعكس إيجابيًا على العاملين عبر تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء لمؤسساتهم .يؤدي هذا الولاء إلى استثمارهم لكامل طاقاتهم وقدراتهم في خدمة المؤسسة والعمل على بقائها ونجاحها وازدهارها المستمر.

الفصل الثاني:

التمكين الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

تمهيد

في ظل تسارع قطاع الأعمال والمنافسة الشديدة، تحوّل التميز المؤسسي إلى ضرورة استراتيجية تتطلب تبني 'التمكين الوظيفي' كمدخل إداري حديث لتعظيم قيمة رأس المال البشري. ويرتكز التمكين على منح العاملين الصلاحيات والثقة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يحفز الإبداع والابتكار ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي. وبناءً على ذلك، يستهدف هذا الفصل، الموسوم بـ **'التمكين الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي'**، تأصيل الإطار المفاهيمي للتمكين، واستعراض أبعاده ومقوماته، مع تحليل آليات ارتباطه بالتميز، وإبراز دور القيادة في تفعيله؛ ليقدم في النهاية رؤية متكاملة تجمع بين الطرح النظري والتطبيق العملي لضمان استدامة التميز المؤسسي.

و من أجل تنظيم هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين و هما :

- **المبحث الأول: الآليات و النماذج المفسرة للعلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي,**
- **المبحث الثاني: الأطار النظري و التطبيقي للعلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي.**

المبحث الأول: الآليات و النماذج المفسرة للعلاقة بين التمكين الوظيفي و التميز المؤسسي

في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح التمكين الوظيفي من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين والتميز، من خلال استعراض الآليات التي تعزز دور التمكين في تحسين الأداء ودعم الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى عرض نماذج نظرية وتطبيقية تبرز أثره في تحقيق التفوق والاستدامة داخل المنظمات، مع التأكيد على دور القيادة في توفير بيئة تنظيمية داعمة للتميز.

المطلب الأول: آليات مساهمة التمكين الوظيفي في التميز المؤسسي

لتحقيق أداء متميز، يجب وضع تصميم منهجي للعمل يقوم على أسس علمية واضحة .يتطلب ذلك تحديد الأداء المطلوب بشكل دقيق، مع بيان منهجية التنفيذ والنتائج المتوقعة، إلى جانب تهيئة البيئة المحيطة بمكان العمل لتكون داعمة ومؤهلة. كما ينبغي اختيار الأفراد المؤهلين بعناية وتزويدهم بالتدريب اللازم على الأساليب الصحيحة لأداء العمل .علاوة على ذلك، من المهم متابعة عملية التنفيذ بدقة، ومعالجة أي عقبات قد تطرأ وتحول دون تحقيق الأهداف، يجب أيضًا توفير معلومات شاملة وشفافة حول خطة العمل وأهدافها، مع التركيز على مستويات الجودة المطلوبة ومراقبة الأداء بانتظام .ولتعزيز الأداء المتميز، تعتمد المؤسسات استراتيجية التمكين التي تهدف إلى استثمار الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة .تشمل هذه الاستراتيجية إشراك القيادات الإدارية على جميع المستويات، ومنحها صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية في مواجهة القضايا والمواقف دون الحاجة إلى الرجوع دائمًا إلى المستويات الإدارية العليا[1].

[1] بوقرة رابح وآخرون، **أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي الممنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة مؤسسة الخزف الصحي، ميلة، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، المجلد4، العدد2، 2019، ص: 106.

لتميز يمكن تحقيقه عبر تعزيز بيئة عمل تشجّع الموظفين وتزوّدهم بالمصادر اللازمة، مع منحهم الصلاحيات ودعم استقلاليتهم. هذا يشمل تقليل الرقابة المبالغ فيها القائمة على التعليمات الصارمة والسياسات المتشددة، والسماح لهم بتحمل المسؤولية في تقديم آرائهم واتخاذ قراراتهم وتنفيذ مهامهم .بالإضافة إلى ذلك، يُعد التمكين الإداري والالتزام بالجودة من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح .ومع زيادة مستويات تمكين الموظفين، ينمو شعورهم بالولاء والانتماء تجاه المؤسسة، مما يحولهم عمليًا إلى أفراد مخلصين يسعون بكل طاقتهم وإمكاناتهم لتعزيز نجاحها واستمراريتها وتميزها على كافة الأصعدة .وتتجلى معالم الارتباط الوثيق بين التمكين الإداري و التميز المؤسسي من واقع التركيز على إشراك الموارد البشرية بفعالية، ويتحقق ذلك عبر مجموعة من النقاط الرئيسية التي تؤدي إلى تعزيز هذه العلاقة وتطوير العمل المؤسسي[1]:

– تعمل الإدارة بالمشاركة على تعزيز دور الموارد البشرية داخل بيئة تنظيمية تضمن تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أحد أهم أسمى الغايات بالنسبة للمؤسسة وهو التميز المؤسسي.

–التحول من الممارسات التقليدية والانتقال بالمنظومة الإدارية من النمط الأحادي والفردي في التوجيه إلى نموذج الإدارة التشاركية، القائم على ركائز الحوار، وتوسيع الصلاحيات، وتفويض المسؤوليات للعاملين، استجابة لمتطلبات العصر السريع التغير وشديد المنافسة .يبدأ هذا التحول بتحفيز الموارد البشرية واستغلال إمكانياتها لتحقيق نتائج متميزة، وهو ما يستدعي تغييرات جادة في الأنظمة والوسائل.

_أصبحت الإدارة بالمشاركة ضرورة ملحة وليست خياراً للمؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافس وتحقيق التفوق على نظيراتها. يعود ذلك إلى الدور الحيوي الذي تؤديه ثقافة المشاركة في تعزيز القيم والممارسات الجماعية عند السعي لتحقيق الأهداف، إلى جانب مراعاة الجوانب الأخلاقية في الأداء والإدارة .يساهم هذا النهج في ترسيخ قيم التميز المؤسسي، رغم ما قد يصاحب تطبيقه من تحديات وعوائق، سواء أكانت نابعة من داخل المؤسسة أو مرتبطة ببيئة

[1]صبيحة عبد اللاوي أسيا بن داود، **دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي**، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2022، ص ص: 915-931.

العمل المحيطة .تشير دمقرطة العمليات الإدارية وتأكيد أهمية إشراك الأفراد العاملين في صنع القرار إلى أن ثقافة المشاركة تُعدّ عاملاً أساسياً للإبداع وتحسين الأداء وتحقيق التميز. من جهة أخرى، فإن توسيع شبكات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية يتيح تبادل المعلومات والبيانات الضرورية لرسم خطط استراتيجية للتميز المؤسسي .وفي نهاية المطاف، يمكن القول إن السعي للاستمرارية وتحقيق التميز المؤسسي يعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة .في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار في عصر العولمة، حيث تجاوزت الحدود وظهرت المنافسة العالمية كواقع فرض نفسه، أصبح التميز المؤسسي شرطاً أساسياً للبقاء .هذا بدوره أثر على أساليب تنفيذ العمليات الإدارية، حيث بات يُعطى العمل الجماعي أهمية متزايدة في الأداء وتخطيط وتنفيذ الأهداف، مع التركيز على تبني استراتيجيات فعالة لتمكين العاملين وتعزيز دورهم في النجاح المؤسسي.

المطلب الثاني: نماذج العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي

العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي تقوم على تأثير إيجابي متبادل ومباشر . فالتمكين الذي يشمل تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات، يعزز دوافع الموظفين ويحسن أدائهم، مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار وتحقيق مستوى أداء استثنائي للمؤسسة . هذا بدوره يرفع من رضا كل من الموظفين والعملاء، ويعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، ما يسهم في تحقيق تميز مستدام على المدى الطويل. كما تظهر الدراسات العلمية أن التمكين يعد مدخلاً محورياً للوصول إلى أبعاد التميز المؤسسي الخمسة التي تشمل القيادة، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة، والمرؤوسين[1].

-نماذج العلاقة وآلياتها :

نموذج التأثير المباشر:(Direct Impact Model)

الفرضية: التمكين الوظيفي (المستقل) يؤدي مباشرة إلى التميز المؤسسي (التابع).

[1]صبيحة عبدا اللاوي، أسيا بن داود، **دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي**، مجلة السياسة العالمية، المجلد6، العدد1، الجزائر، 2022، ص-ص: 915-931.

الآلية: تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، وتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم، مع تشجيعهم على تحمل المسؤولية، يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ودعم الابتكار.

-نموذج الوساطة:(Mediation Model)

- **الفرضية** :التمكين الوظيفي يؤثر على متغيرات وسيطة، والتي بدورها تؤثر على التميز المؤسسي.
- **-المتغيرات الوسيطة:**
- **الأداء الوظيفي:** التمكين يسهم في تعزيز مستوى الأداء الفردي، مما يُفضي بدوره إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهو ما يُعدّ عاملاً جوهريًا لتحقيق التميز على المستوى المؤسسي.
- **الرضا الوظيفي والولاء :** التمكين يلبي احتياجات الموظفين ويعزز رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، وبدوره يسهم ذلك في تحقيق التميز.
- **الثقافة التنظيمية:** التمكين يساهم في تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع والشعور بالملكية المشتركة، مما يشكل حجر الأساس للتميز.

_نموذج الأبعاد المتعددة:(Multi-Dimensional Model)

- **الفرضية:** الإداري يؤثر على جميع أبعاد التميز التنظيمي الخمسة المذكورة في الدراسات (مثل دراسة سوناطراك).

الأبعاد:

-تميز القيادة: تمكين القادة ومنحهم الصلاحيات يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وجودة[1] .

[1]بن أحمد فاطمة الزهراء **تداعيات الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي**، دارسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس، مجلد16، العدد2، ديسمبر،2020، ص: 479.

-**تفوق الهيكل التنظيمي:** يتميز بمرونة تتيح له دعم الموظفين المُمكَّنين وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال

-**تفوق الاستراتيجية:** تمكين الموظفين يشكل أساسًا قويًا يُسهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة أعلى .

-**تفوق الموظفين:** من خلال تنمية مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، يُصبحون عنصرًا محوريًا لتحقيق التميز .دور التمكين في تحقيق التميز.

-**تعزيز الدافعية والإبداع:** يدفع الموظفين للمشاركة بإبداع وتقديم أفكار مبتكرة مع الاستعداد لتحمل المخاطر المدروسة.

-**تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية:** يوفر للموظفين الموارد والصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بفاعلية.

-**تطوير ثقافة الابتكار والمسؤولية:** يغرس مبدأ المساءلة الذاتية ويركز على التحسين المستمر.

-**تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يتحول الموظفون المُمكَّنون إلى شركاء فعّالين في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثالث: دور القيادة في تفعيل التمكين لتحقيق التميز

يعتبر الربط بين القيادة والتمكين حجر الزاوية في بناء المنظمات الحديثة الساعية نحو التميز؛ إذ لم يعد دور القائد يقتصر على إصدار الأوامر، بل امتد ليشمل خلق بيئة عمل تمكن العاملين من استغلال قدراتهم الكامنة. ويمكن تفصيل هذا الدور من خلال النقاط الآتية[1]:

أولاً: القيادة كمحرك أساسي لعملية التمكين والتميز

تؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة والتمكين يساهمان معاً وبشكل متضافر في رفع مستوى أداء الموظفين. وبالرغم من أن القيادة تمتلك تأثيراً مباشراً وأكثر وضوحاً على الأداء، إلا أن التمكين يظل المتغير الحاسم الذي يضمن جودة واحترافية العمل. فالقادة الذين يضعون"تمكين

[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، نفس المرجع السابق، ص: 479.

الموظفين" كأولوية قصوى، يساهمون في تعزيز مهارات مرؤوسيهم، مما يدفع المؤسسة نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام[1].

ثانياً: أثر التمكين النفسي للقادة على سلوكهم القيادي

لا يقتصر التمكين على الموظفين الصغار فحسب، بل إن تمكين "المشرفين والقادة" أنفسهم يعد شرطاً لتفعيل التمكين في المستويات الأدنى. فالقائد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من التمكين النفسي يميل في سلوكه إلى:

- **الابتكار**: للبحث عن طرق جديدة لتحسين العمل.
- **التأثير التصاعدي**: القدرة على إقناع الإدارة العليا بالأفكار التطويرية.
- **الإلهام**: العمل كنموذج ملهم لمرؤوسيه بدلاً من الاكتفاء بالرقابة اللصيقة التي تكرس الوضع الراهن[2].

ثالثاً: القيادة التحويلية وصناعة التميز

إن الانتقال من "الأداء العادي" إلى "الأداء المتميز" يتطلب نمطاً قيادياً يشبه في خصائصه "القيادة التحويلية". هذا النمط يرتكز على غرس قيم واتجاهات وسلوكيات إيجابية لدى التابعين. فالتميز هو المحصلة النهائية للجهود التراكمية، ولا يمكن الوصول إليه إلا عبر قيادة تتبنى مبادئ توجيهية تدعم عمليات إعادة الهندسة والإدارة الرشيقة، مما يضمن استدامة الإنجازات[3].

1. رابعاً: القيادة التمكينية (Empowering Leadership) كمدخل للفعالية

تتجاوز القيادة التمكينية مفهوم تفويض السلطة لتصل إلى مشاركة القوة وتحفيز الموظفين للسعي نحو الأداء المتفوق. ويبرز دورها في تفعيل التمكين من خلال:

---

[1] Chandra, B., Moeins, A., & Marhalinda, M. "Empowering Employees to Maximize Their Performance is a Key Factor in Achieving Excellence", *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, Vol. 2, No. 1, 2024, pp. 15-18.

[2] Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. "Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4, 1999, pp. 512-520.

[3] . Hossain, S., & Saleh, F. "Role of leadership in performance excellence", *Global Journal of Business Management*, 2016, p. 5.

- تعزيز الإبداع وروح العمل الجماعي.
- تحويل التمكين الهيكلي إلى تمكين نفسي لدى الموظف.
- تحقيق مخرجات تنظيمية إيجابية مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونمو الأعمال .وبذلك، تصبح القيادة التمكينية هي الأداة الفعالة التي تحول الموظف من مجرد مؤدٍ للمهام إلى شريك في تحقيق التميز والنمو[1].

[1] Vu, H. M. "Employee empowerment and empowering leadership: A literature review", 2020, pp. 3-7..

المبحث الثاني: التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: العلاقة التأثيرية بين التمكين الوظيفي وأبعاد التميز المؤسسي

تُعدّ العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي من العلاقات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُنظر إلى التمكين الوظيفي كأحد أهم المداخل الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بمختلف أبعاده. فكلما ارتفع مستوى تمكين الموظفين داخل المؤسسة، زادت قدرتها على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة[1].

أولاً: تأثير التمكين الوظيفي على التميز القيادي

يُعد التمكين الوظيفي رافداً أساسياً لتعزيز التميز القيادي؛ فمن خلال تفويض الصلاحيات وإشراك الكفاءات في صنع القرار، يتشكل نمط قيادي تشاركي يرتكز على الثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة. وتتجلى فعالية القادة المُمكِّنين في قدرتهم على استثمار مهارات مرؤوسيهم وتحفيز طاقاتهم، مما يرفع من كفاءة الأداء القيادي ويُسهم مباشرة في توجيه المؤسسة نحو تحقيق تطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية بنجاح[2].

ثانياً: تأثير التمكين الوظيفي على تميز الموارد البشرية

يؤدي التمكين الوظيفي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لاستثمار قدراتهم وإبداء آرائهم بحرية. كما يساهم في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وهو ما يُعدّ أحد الركائز الأساسية لتميز الموارد البشرية داخل المؤسسة[3].

---

[1] أبو النصر، مدحت محمد، **التميز المؤسسي: مدخل معاصر لإدارة المنظمات**، *القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص: 12.*

[2] السكارنة، بلال خلف، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2013، ص: 49.

[3] الطائي، يوسف حجيم، والقدومي، حازم عبد الكريم، ***التمكين* الإداري وتطبيقاته المعاصرة**، *عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر 2010، ص: 22.*

ثالثاً: تأثير التمكين الوظيفي على تميز العمليات والأداء

يساعد التمكين الوظيفي على تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على حل المشكلات واتخاذ المبادرات دون الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا. ويؤدي ذلك إلى تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، مما يحقق تميزاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي.

رابعاً: تأثير التمكين الوظيفي على تميز النتائج المؤسسية

يُمثل التمكين الوظيفي محركاً مباشراً للنتائج المؤسسية؛ إذ يمتد أثره ليشمل الأداء المالي، ورضا العملاء، والسمعة التنظيمية للمنشأة. فالارتقاء بمستوى التمكين يُذكي لدى الموظف روح الالتزام والابتكار، مما يمنح المؤسسة القدرة على تحقيق هوامش تفوق تنافسية ومستدامة، ويؤمن لها مرونة عالية للاستمرار والنمو في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

خامساً: التمكين الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي الشامل

من خلال ما سبق، يتضح أن التمكين الوظيفي لا يؤثر على بعد واحد من أبعاد التميز المؤسسي، بل يمتد تأثيره ليشمل مختلف الأبعاد بشكل تكاملي. وعليه، فإن تبني سياسات تمكين فعّالة يُعدّ خياراً استراتيجياً للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز المؤسسي الشامل والمستدام[1].

المطلب الثاني: تأثير التمكين على نتائج الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة

يمكن تصور عملية التمكين على هيئة معادلة ذات جانبين، يتمثلان في إدارة المؤسسة والموظف، حيث يعتمد نجاح التمكين على وجود إدارة داعمة وموظف مستعد للاستفادة من التمكين.

[1] الطائي، يوسف حجيم، والقدومي، حازم عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص: 22.

أولًا: إنعكاسات تمكين العاملين على الموظف: التمكين يؤدي غالبًا إلى تحقيق نتائج إيجابية للموظف المؤهل لذلك، بما يتماشى مع مفهوم التمكين .وتوجد العديد من الفوائد التي تنشأ عن تمكين الموظفين، من أبرزها:[1]

تحقيق الانتماء: يسهم التمكين في تعزيز شعور الموظف بالانتماء الداخلي وتعلقه بالمهام الموكلة إليه، إضافة إلى وتعميق وتيرة الولاء التنظيمي لديه تجاه المؤسسة و فريق العمل.

المشاركة الفاعلة: يرفع تمكين الموظفين مستوى مشاركتهم في العمل، حيث تتميز هذه المشاركة بفاعلية عالية تعتمد على تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

تعزيز المعرفة والمهارات :يعتمد نجاح برامج التمكين على تقديم الدعم اللازم للموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المطلوبة، وذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير المستمر.

الاحتفاظ بالموظفين: المؤسسات الناجحة تحرص على عدم التفريط في موظفيها المتمكنين، حيث يؤدي تمكين الموظف وزيادة مهاراته وكفاءاته إلى رفع مستوى التزامه بالمؤسسة وحرصها على الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.

تعزيز معنى الوظيفة :الموظف المُتَمَكّن يجد قيمة حقيقية في عمله ويدرك دوره الحيوي في تحقيق النتائج وتأثيره عليها .يبدأ بالنظر إلى الأمور بشكل شامل، إذ يرى نفسه كجزء متكامل من سلسلة عمل ترتبط بأهداف مشتركة، ما يحول رؤيته للعمل من مجرد وظيفة محدودة إلى رسالة أوسع ذات تأثير أعمق.

تحقيق الرضا الوظيفي :إحدى النتائج الإيجابية لتمكين الموظفين هي تحقيق رضاهم المهني والشعور بالسعادة، حيث يعزز التمكين عناصر حرية اتخاذ القرار والمشاركة والاستقلالية، مما يزيد من شعورهم بالإنجاز والرضا.

---

[1] بلهواري حميدة، داد عائشة، **أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمسيلت"**، (مذكرة ماستر: إدارة أعمال) قسم علوم التسيير، كلية غلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي، تيسمسيلت، 2018/2017، ص ص: 42 43.

ثانيا: أثر تمكين العاملين على المؤسسة

من أبرز آثار تمكين العاملين في المؤسسة ما يلي:[1]

1 زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة نتيجة شعورهم بالتمكين وإمكانية اتخاذ القرارات بأنفسهم .

2 تحسين الإنتاجية من حيث الكم والجودة .

3 ومساندة المنظمة في إنفاذ استراتيجيات التحديث والتحول؛ نظراً لأن الكوادر البشرية التي تحظى بالتمكين تبدي مرونة عالية في استيعاب التغيير التنظيمي وتغدو أقل ممانعة لمساراته .

4 تحقيق أداء متميز في مجالات مثل جودة العمل وربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وتحسين سمعتها، مع تحقيق مؤشرات مالية إيجابية .

5 تعزيز العلاقات بين العاملين عبر ترسيخ مفهوم التسويق الداخلي، الذي يسهم في تحسين جودة التفاعل بين فريق العمل ويغير نظرة الموظف لزملائه بشكل إيجابي يعزز التعاون والانتماء .

المطلب الثالث: فعالية التمكين في تحقيق التميز المؤسسة

يُعد التمكين الوظيفي من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعتمد على منح العاملين الصلاحيات اللازمة، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات، بما يؤدي إلى زيادة جودة و دقة الأداء ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.[2]

وتتجلى فعالية التمكين في دوره في تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، إذ أن إشراك العاملين في مختلف الأنشطة التنظيمية يمنحهم شعورًا بالمسؤولية ويزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء والإنتاجية[3]

---

[1] بلهواري حميدة، داد عائشة، نفس المرجع السابق، ص ص: 42 43

[2] محمد الصيرفي، **التمكين الإداري وتنمية الموارد البشرية**،_دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 126.

[3] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**،_دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009

كما يساهم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات داخل بيئة العمل وتقوية روح الفريق. إضافة إلى ذلك، يساعد التمكين على تحسين فعالية اتخاذ القرار، من خلال تقليل المركزية وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، وهو ما يدعم تحقيق التميز المؤسسي[1].

[1] حمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص: 126.

خلاصة الفصل:

يركّز هذا الفصل على التمكين الوظيفي باعتباره مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يقوم على منح العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يسهم في تحسين أدائهم وتعزيز روح الابتكار لديهم. كما يبرز الفصل طبيعة العلاقة بين التمكين والتميز من خلال آليات ونماذج متعددة تؤكد تأثيره المباشر وغير المباشر على جودة الأداء والنتائج المؤسسية، مع التأكيد على الدور المحوري للقيادة في تفعيل هذا التمكين من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. ويخلص الفصل إلى أن التمكين الوظيفي ينعكس إيجابًا على أداء الأفراد والمؤسسة معًا، ويُعد من العوامل الحاسمة لتحقيق التميز المؤسسي واستدامته في ظل التحديات التنافسية المعاصرة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثل في التمكين الوظيفي للموظفين وأثره على تحقيق التميز المؤسسي، كان من الضروري تدعيم ذلك بجانب تطبيقي من أجل إسقاط ما تم عرضه نظرياً على الواقع العملي. ولهذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن قصر البخاري قصد جمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها.

وقد إعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامجSPSS، وذلك بهدف تفسير النتائج واختبار الفروض والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ومن أجل تنسيق هذا الفصل تم تجزءته إلى ثلاثة مباحث كانت كالاتي:

- **المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.**
- **المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.**

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: الإطار العام لمطاحن قصر البخاري.

أولا: تقديم مؤسسة مطاحن قصر البخاري ونشأتها التاريخية:

1. بطاقة تعريفية للمؤسسة

تعد مطاحن قصر البخاري صرحاً صناعياً وتجارياً استراتيجياً، تندرج تنظيمياً تحت وصاية فرع حبوب الوسط (البليدة) التابع للمجمع الصناعي (AGRODIVE) ، تتركز الأنشطة الرئيسية لهذه المنشأة في مجال تحويل ومعالجة الحبوب بنوعيها (القمح الصلب واللين) لإنتاج مشتقات السميد والدقيق.

- المقر الاجتماعي :تقع المنشأة بقلب المنطقة الصناعية بمدينة قصر البخاري.
- رأس المال :يقدر رأس مالها بـ 366مليون دينار جزائري.
- الوعاء العقاري :تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قوامها 10هكتارات، تشغل الكتلة المبنية منها مساحة 7.23هكتار.

2. الهيكلة التنظيمية لمجمعAGRODIVE

تعتبر مطاحن قصر البخاري جزءاً من منظومة صناعية واسعة يشرف عليها مجمع **AGRODIVE**، والذي يضم الفروع الجهوية التالية:

- فرع حبوب الوسط (البليدة).
- فرع حبوب الأغواط.
- فرع حبوب الغرب (سيدي بلعباس).
- فرع حبوب الهضاب العليا (سطيف).
- فرع حبوب الزيبان (بسكرة).
- فرع حبوب قسنطينة.

3. النشأة وتطور المؤسسة

يعود تاريخ وضع الحجر الأساس لوحدة "الرياض" بقصر البخاري (جنوب ولاية المدية بـ 65 كلم) إلى عام 1977، حيث أشرفت شركتان إيطاليتان INTER COOP) و CMC على عمليات الإنجاز .دخلت الوحدة حيز الخدمة الفعلية في ديسمبر 1980، بقدرة إنتاجية أولية بلغت 2000قنطار يومياً .ومن أجل ضمان استمرارية الإنتاج، تعتمد المؤسسة نظام المداومة الكاملة (24/24 ساعة) عبر أربع فرق متناوبة.

.4القدرات الإنتاجية والتجهيزات التقنية

تعتمد المؤسسة في دورتها الإنتاجية على تكنولوجيا متطورة من شركات عالمية مثل (OCRIM, GOLFETTO, PROKOP)، وتتوزع قدراتها على الوحدات التالية:

- مطحنة الدقيق :دخلت الخدمة سنة 1980 بطاقة 2000قنطار/يوم، وشهدت عملية تحديث شاملة في عام 2001.
- وحدة السعيد (الملحقة) :بدأت النشاط عام 2015 بطاقة إنتاجية تصل إلى 1600 قنطار/يوم.

.5الإمكانيات اللوجستية والتموين

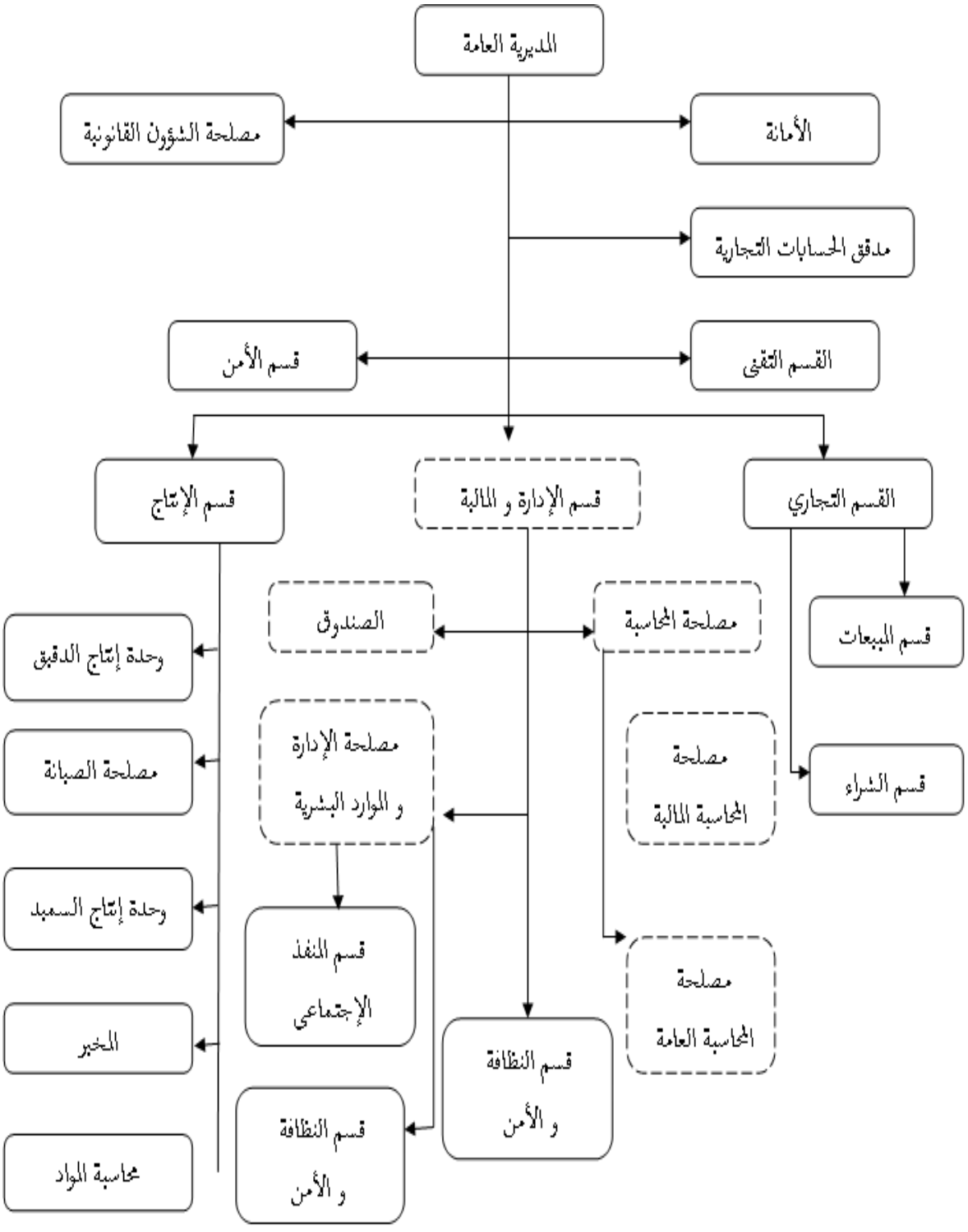
تتمتع المؤسسة بنظام لوجستي متكامل يدعم نشاطها التحويلي:

- **التخزين:** تتوفر على مخازن استراتيجية بسعة استيعاب تصل إلى 250,000قنطار.
- **التموين** :ترتبط الوحدة جغرافياً بـ "ديوان الأغذية الصناعية للوسط"(A.I.C) ، الذي يبعد عنها مسافة كيلومتر واحد فقط، مما يقلل من تكاليف وأعباء النقل.
- **الخدمات العامة** :تمتلك المؤسسة أسطولاً لنقل المنتجات وحافلات لنقل الموظفين، بالإضافة إلى نظام أمني صارم لمراقبة المداخل والمخارج وضبط حركة العمال.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.

1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 3.1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.



المصدر: مؤسسة مطاحن قصر البخاري، قسم الموارد البشرية

: دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتمد المؤسسة هيكلاً تنظيمياً قائماً على تخصص المهام وتكامل الأدوار بين مختلف المصالح والأقسام، وذلك لضمان انسيابية العمل وتحقيق الأهداف المسطرة، ويتشكل من الوحدات الإدارية والتقنية التالية:

1. **الإدارة العامة والأمانة:**

- **المدير العام:** يمثل السلطة العليا في المؤسسة، ويتولى مهام الإشراف الشامل على كافة الأقسام، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتمثيل المؤسسة قانونياً أمام الهيئات الخارجية، بالإضافة إلى رئاسة مجلس الإدارة.
- **الأمانة:** تعتبر حلقة الوصل الإدارية، وتتولى مسؤولية الحفاظ على السر المهني، أرشفة المستندات الحساسة، وتنظيم وتوزيع البريد والمراسلات الرسمية.

2. **المصالح الإدارية والقانونية:**

- **مصلحة الشؤون القانونية:** تتولى حماية المصالح القانونية للمؤسسة، ومتابعة كافة القضايا والمنازعات (عمالية، تجارية، أو مع مؤسسات أخرى) أمام الجهات القضائية المختصة.
- **مديرية الإدارة والمالية:** تشرف على تنسيق العمل بين مصلحة الموارد البشرية، والمحاسبة، والمالية، لضمان التسيير الأمثل للموارد.

3. **المصالح المالية والمحاسبية:**

- **مصلحة المحاسبة:** تختص بالتقييد الزمني والمنظم لكافة العمليات المالية (مشتريات، مبيعات، أجور)، وإعداد القوائم المالية الختامية، وعمليات الجرد السنوي، ومراقبة حركة المخزون.
- **مصلحة المالية والخزينة:** تشرف على إدارة الميزانية، ومتابعة التدفقات النقدية (إيرادات ونفقات)، وتدبير العلاقات مع المؤسسات البنكية، مع إدارة "الصندوق" الخاص بالوحدة.

4. الأقسام التشغيلية والتقنية:

- **قسم الإنتاجي:** يركز على إدارة الخطوط الإنتاجية وتحويل المواد الخام، مع السعي المستمر لتحقيق معايير الجودة ورفع كفاءة الأداء الإنتاجي كماً ونوعاً.
- **القسم التقني والصيانة** يتولى مسؤولية الرقابة الفنية، صيانة التجهيزات الصناعية، وإصلاح الأعطال لضمان استمرارية الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المؤسسة من قطع الغيار.
- **قسم المشتريات والمبيعات:** يشرف قسم الشراء على تأمين احتياجات المؤسسة ومراقبة فواتير التوريد، بينما يتولى قسم المبيعات تنفيذ السياسة التجارية وتسيير عمليات الاستغلال اليومي.

5. الأقسام التجارية والرقابية:

- **القسم التجاري:** يختص بتسويق المنتجات وترويجها عبر التراب الوطني، وإدارة العلاقة مع الزبائن (أفراداً ومؤسسات)، ومراقبة مراكز التوزيع.
- **قسم المراجعة والتدقيق:** يعمل كجهة رقابية داخلية لمراجعة الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام، والتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح المؤسسة للتسيير.

6. الأمن، البيئة، والنشاط الاجتماعي:

- **قسم النظافة والأمن:** يقع على عاتقه توفير بيئة عمل آمنة، ومراقبة المداخل والمخارج، وضبط الأوزان، والحفاظ على نظافة المحيط الصناعي والآلات.
- **المنفذ الاجتماعي (اللجنة الاجتماعية)** : يهتم بالجانب الإنساني والرفاه المهني للعمال، من خلال إدارة العطل المرضية، وتنظيم الأنشطة الترفيهية والرياضية، بالإضافة إلى تقديم القروض والمنح التعاونية لمساعدة الموظفين.

المطلب الثاني: الأبعاد الاقتصادية والإجتماعية لمؤسسة مطاحن القصر البخاري.

تستمد مطاحن قصر البخاري أهميتها من كونها أداة حيوية في تنفيذ السياسة الغذائية للدولة، حيث لا يقتصر دورها على الجانب الإنتاجي فحسب، بل يتعداه إلى أبعاد استراتيجية، اقتصادية، واجتماعية تساهم في استقرار وتنمية المنطقة.

أولاً: النشاط المحوري للمؤسسة (المهام الاستراتيجية)

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، تلتزم المؤسسة بمجموعة من المهام الأساسية الرامية إلى الحفاظ على توازن السوق، وهي:

1. **التموين والضبط:** ضمان التموين الدائم والمنتظم للسوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية الأساسية، والعمل على موازنة العرض والطلب من خلال الإحصاء الدقيق للطلبيات.
2. **استقرار الأسعار:** السعي للحفاظ على مستويات أسعار مدروسة تحمي القدرة الشرائية للمستهلك وتضمن الاستدامة المالية للمؤسسة.
3. **تطوير الشبكة التجارية:** المحافظة على قاعدة الزبائن التقليديين (كالأروقة الجزائرية، ديوان الحبوب، والفنادق) مع تبسيط إجراءات التعامل لجذب متعاملين جدد.
4. **تعزيز التنافسية:** مواجهة المنافسة المتزايدة في قطاع الصناعات التحويلية ومنع الاستحواذ غير العادل على السوق الوطنية.

ثانياً: الأهداف الاقتصادية والتجارية

تسعى الوحدة من خلال نشاطها إلى تحقيق طموحات اقتصادية تتماشى مع توجهات الدولة، أبرزها:

- **دعم الإنتاج المحلية:** المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي لتخفيف الضغط على الواردات وتقليل الارتباط بقطاع المحروقات.
- **التسيير العقلاني:** رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاج بأقل التكاليف (البرنامج الإنتاجي الأمثل).

- **الإرتقاء بالجودة:** ترقية خصائص المنتج المادية لتعزيز مكانته التنافسية وفتح آفاق للتصدير وجلب العملة الصعبة مستقبلاً.

ثالثاً: الأهمية الاجتماعية والدور التنموي في المنطقة

تمثل المطاحن قطب التشغيل الأول في منطقة قصر البخاري، وتتجلى أهميتها الاجتماعية في:

1. **امتصاص البطالة:** توفير فرص عمل دائمة لليد العاملة المحلية، مما يساهم في الاستقرار الاجتماعي بالمنطقة.
2. **رفع المستوى المعيشي:** تحسين الدخل الفردي للعمال من خلال نظام الأجور، المكافآت، والمنح، بالإضافة إلى ترقية الخدمات الاجتماعية الموجهة لهم.
3. **الأمن الغذائي المحلي:** تأمين احتياجات سكان المنطقة والمؤسسات الحساسة (مثل مراكز الخدمة الوطنية والفنادق) من مشتقات الحبوب بصفة مستمرة، مما يمنع حدوث أي تذبذب في التموين.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية .

بهدف إنجاز الدراسة الميدانية بشكل دقيق، كان من الضروري الاعتماد على مجموعة من الخطوات المنهجية لجمع البيانات المطلوبة .في هذا المبحث، سنتناول النواحي التالية :منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ومدى صدق أداة البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

في هذا القسم سنتطرق إلى تعريف مجتمع الدراسة وعينته

أولاً :مجتمع الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف دور التمكين الوظيفي للموظفين في تحقيق التميز المؤسسي .ولهذه الغاية تم اختيار مؤسسة مطاحن قصر البخاري التي تضم 123موظفاً كمجتمع للدراسة .

ثانياً :عينة الدراسة: تشير عينة الدراسة إلى مجموعة الأفراد التي تم اختيارها من المجتمع الكلي لتمثيله بدقة في البحث .يعتمد المسح بالعينة على اختيار جزء من المجتمع الأصلي يتسم بتمثيله الصحيح وصلاحيته للإجابة على الأسئلة البحثية .ونظراً لحجم المجتمع الأصلي الكبير، تم اللجوء إلى استخدام العينة العشوائية بدلاً من المسح الشامل لتوفير الوقت والجهد . في إطار هذا الأسلوب، تم توزيع 45 استمارة استبيان .وبعد جمع وتحليل البيانات، تم استرداد 40استمارة صالحة للتحليل، كما يوضح الجدول التالي.:

الجدول رقم (1.3): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة		المفقودة
		المستخدمة	الملغاة	
العدد	45	40	05	00
النسبة	%	%88.88	%11.11	%00

المصدر: من إعداد الطالبين

قام الطالبان بجمع إجابات المشاركين في العينة المستهدفة باستخدام عدة وسائل متاحة، والتي تضمنت ما يلي

- توزيع الاستبيان يدويًا واستعادته فور الإجابة عليه
- إرسال الاستبيان عبر العنوان البريدي أو البريد الإلكتروني الرسمي للمشاركين
- إرسال الاستبيان بواسطة وسطاء واستعادته بنفس الطريقة

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة:

يتطرق هذا القسم إلى بناء الأداة المستخدمة في الدراسة مع التركيز على هيكل الأداة ومدى صدقها وثباتها.

أولاً: هيكل أداة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الميدانية بهدف جمع البيانات اللازمة لتحليل النتائج والإجابة عن الفرضيات المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية .وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية: تضمن هذا القسم البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وقد غطى المتغيرات التالية:

1 العمر : أربعة تصنيفات عمرية.

2 الجنس : فئتين، ذكر وأنثى.

3 المؤهل العلمي : خمس مستويات تعليمية تشمل : أقل من ثانوي، ليسانس، ماستر، دراسات عليا.

4: الخبرة المهنية : أربعة مستويات كما وردت في استمارة الاستبيان .

.5**الحالة العائلية** : مقسمة إلى أربع فئات .

.6**الوظيفة** : تضمنت أربع فئات مختلفة .

.7**الإدارة التابع لها الموظف** : ثلاث مستويات إدارية .

.8**الراتب** : موزع إلى ثلاث فئات كما تم توضيحها في الاستبيان .

القسم الثاني :المحاور الدراسية : اشتمل هذا القسم على محورين أساسيين يرتبطان بالإشكالية الأساسية للدراسة والإجابات المطلوبة على الأسئلة الفرعية المطروحة سابقًا :

-**المحور الأول المتغير المستقل** : تناول موضوع التمكين الوظيفي وشمل ستة أبعاد هي (اتخاذ القرار، التدريب، الاتصال، فريق العمل، توفر المعلومات، القيادة) وقد تم تخصيص عبارات لكل بعد مكونة من 18 عبارة إجماليًا .

-**المحور الثاني المتغير التابع** : ركز على التميز المؤسسي واشتمل على أربعة أبعاد رئيسية هي (التطوير، الهيكل الوظيفي، ثقافة المؤسسة، الحوافز) ، ويحتوي على 12عبارة.

ثانيًا :صدق أداة الدراسة

1 صدق التحكيم : استعان الطالبان بأسلوب صدق التحكيم لتقييم ملاءمة مفردات الاستبيان للأغراض المستهدفة .ولتحقيق ذلك، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في منهجية البحث العلمي لضبط وتصحيح الجانب المنهجي والشكل العام للاستبيان .كما تم عرضه على أساتذة مختصين في مجال الدراسة لمناقشة محتواه وتنقيحه من أي أخطاء أو قصور قد يكون وقع فيها الباحثان .

2 صدق الاتساق الداخلي : يقيس هذا المفهوم دقة أداة القياس من خلال مدى ثبات وصدق الأسئلة المطروحة في الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة منه. ويتم حساب صدق الاتساق الداخلي بمراجعة العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة .

وفُحصت العبارات لمعرفة أي منها يمكن حذفها دون التأثير على الاتجاه العام للمحور الذي ترتبط به، وذلك لضمان دقة القياس وكفاءته بدرجة عالية

أ. صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الوظيفي

الجدول رقم (2.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين الوظيفي

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
بعد اتخاذ القرار			
01	أشارك في تحديد أهداف وطرق عملي.	0,793**	0,000
02	أتمتع بصلاحية حل المشكلات المتعلقة بعملي.	0,655	0 ,000
03	أشعر بالقدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة في بيئة عملي.	0,669	0,000
بعد التدريب			
04	تقدم المطاحن تدريباً حديثاً ومفيداً.	0,619	0,000
05	أكتسب مهارات جديدة من خلال التدريب.	0,588**	0 ,000
06	التدريب يساهم في تطوير أدائي الوظيفي.	0,685**	0,000
بعد الاتصال			
07	التواصل الجيد يساعدنا على تحقيق أهداف المطاحن.	0,686**	0,000
08	تأخذ الإدارة ملاحظاتي واقتراحاتي بعين الاعتبار.	0,768**	0,000
09	أحصل على المعلومات الكافية لأداء عملي.	0,511**	0,000
بعد فريق العمل			
10	تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.	0,576**	0,000
11	تتوفر آليات لحل المشكلات بين الزملاء بسرعة.	0,651**	0,000
12	يتم تقدير ومكافأة العمل الجماعي في المطاحن.	0,588**	0,000
بعد توفر المعلومات			
13	يتم تبادل المعلومات بوضوح بين جميع المستويات الإدارية في المطاحن.	0,859**	0,000
14	أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لعملي.	0,808**	0,000

15	تستفيد المطاحن من التجارب السابقة لتعزيز تمكين الموظفين.	0,732**	0,000
بعد القيادة			
16	تتبنى إدارة المطاحن سياسات جديدة لتطوير الأداء.	0,783**	0,000
17	تقدم الإدارة حوافز مناسبة لتشجيعنا على التميز في العمل.	0,705**	0,000
18	تحترم الإدارة آراء واقتراحات الموظفين.	0,559**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات أبعاد محور التمكين الوظيفي والمحور ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فإن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي لمحور التمييز المؤسسي:

الجدول رقم (3.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التمييز المؤسسي

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد التطوير			
01	لدي الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية في عملي.	0,933**	0,000
02	تهتم المطاحن بتطوير قدراتي الإبداعية بشكل مستمر.	0,848**	0,000
03	أحرص على تطوير معرفتي لمواكبة أحدث التطورات في مجال عملي.	0,926**	0,000
بعد الهيكل الوظيفي			
04	تهتم المطاحن بتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.	0,846**	0,000
05	تمنحني الإدارة الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	0,888**	0,000
06	تتاح لي فرص لتوسيع مهامي ومهاراتي داخل المطاحن.	0,752**	0,000
بعد ثقافة المؤسسة			

07	تدعم ثقافة المطاحن مبدأ تمكين الموظفين.	0,873**	0,000
08	تهتم إدارة المطاحن بتحقيق أداء عمل ممتاز.	0,724**	0,000
09	تسعى المطاحن دائماً لتكون رائدة في مجالها.	0,844**	0,000
بعد الحوافز			
10	تتوفر الموارد الكافية لتنفيذ مهام العمل.	0,788**	0,000
11	توجد برامج مكافآت وحوافز تشجعني على بذل المزيد من الجهد.	0,615**	0,000
12	تنفذ المطاحن برامجها وأنشطتها بفعالية وجودة.	0,895**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات أبعاد محور التمييز المؤسسي والمحور ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

1. صدق الاتساق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد أهم مقاييس صدق أداة الدراسة، إذ يقيّم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وارتباط كل محور من محاورها بالدرجة الكلية لفقراتها .يستند هذا النوع من الصدق إلى الفرضية القائلة بأن كل مقياس أو أداة قياس تتيح القدرة على التنبؤ بالخاصية قيد الدراسة .وكلما كان هناك اتساق أكبر بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، كان ذلك مؤشرًا على دقة التنبؤ وجودته.

الجدول رقم (4.3): الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التمكين الوظيفي	0.835	0.000
محور التمييز الوظيفي	0.911	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات الارتباط "بيرسن" ذات دلالة معنوية، كما أن كل قيم الدلالة للمحاور الثلاثة المدروسة كانت أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يوفر هذا الأداة البحثية نتائج متسقة إذا تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف والمعايير .بمعنى آخر، يشير ثبات الاستبيان إلى درجة استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل ملحوظ عند إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة خلال فترات زمنية متقاربة.

وقد اعتمد الطالبين في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرومباخ".

الجدول رقم (5.3): يبين نتائج ألفاكرومباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفاكرومباخ
بعد اتخاذ القرار	03	0,616
بعد التدريب	03	0,610
بعد الاتصال	03	0,639
بعد فريق العمل	03	0,731
بعد توفر المعلومات	03	0,790
بعد القيادة	03	0,634
محور التمكين الوظيفي	**18**	**0,890**
بعد التطوير	03	0,910
بعد الهيكل الوظيفي	03	0,856
بعد ثقافة المؤسسة	03	0,809
بعد الحوافز	03	0,779
محور التمييز المؤسسي	**12**	**0,957**

الدراسة ككل	**30**	**0,959**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم ألفا كرومبانخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (06)، وهو المعدل الأدنى المقبول، وقد تراوحت معدلات ألفاكرونباخ بين (0,610) و (0 ,957) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0,959)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، وهذا ما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

رابعا. اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (6.3): نتائج اختبار كولموجروف–سمرنوف

المحاور	Kolmogoroov–sminrov	sig
محور التمكين الوظيفي	0.171	0.118
محور التمييز المؤسسي	0.101	0.200
محاور الدراسة ككل	0.105	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن القيمة المعنوية sig لجميع المحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعد جمع الاستبيانات الموزعة والتحقق من جاهزيتها لإجراء التحليل الإحصائي، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)لتحليل البيانات .وفي هذا السياق، تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أولًا –اختبار الثبات: تم اعتماد اختبار "ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) "باعتباره من أهم الأدوات الإحصائية للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان .يتراوح معامل الثبات بين 0و1، ويُعتبر مقبولًا إذا بلغ أو تجاوز 0.60، حيث يشير ذلك إلى أن استبيان الدراسة يتمتع بمصداقية وثبات داخلي يمكن الاعتماد عليه.

ثانيًا– معامل الارتباط بيرسون (Pearson): استُخدم لقياس الاتساق الداخلي والبنائي بين مختلف محاور الدراسة

.ثالثًا –الأساليب الإحصائية الوصفية :اعتمد الباحثان في دراستهما على أساليب إحصائية وصفية لتحليل خصائص عينة الدراسة .وقد استخدما النسب المئوية والتكرارات لتحليل استجابات العينة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المستخرجة من مخرجات برنامج .SPSS

رابعًا –اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T–Test): تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من فرضيات الدراسة، سواء بإثباتها أو نفيها

.خامسًا –اختبار الانحدار الخطي البسيط :استُخدم لتحديد طبيعة العلاقة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

سادسًا– تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استُخدم لإجراء المقارنات وتحديد وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة .وأخيرًا، اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي لحساب المتوسطات المرجحة، مما ساهم في تحديد اتجاهات أفراد العينة بدقة .الجدول التالي يعرض النتائج بوضوح ويُظهر الاتجاهات المستخلصة بناءً على التحليل

الجدول رقم (7.3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 إلى 1.8	1.81 إلى 2.6	2.61 إلى 3.4	3.41 إلى 4.2	4.21 إلى 5
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 113.

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1و3 و4و5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمدت الطالبين تان عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدرة ب: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمهم لدور التمكين الوظيفي للموظفين في الرفع من التمييز المؤسسي في المؤسسة مطاحن قصر البخاري، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي المرجح الأساس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{15}{5} = 3$$

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتفسير النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي .تم اعتماد أساليب إحصائية ملائمة وإجراء معالجة دقيقة للبيانات بهدف تحليل النتائج المرتبطة بالمعلومات التعريفية الأولية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث المختلفة وعرضها.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تم التركيز في هذا الجزء على تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة لإلقاء الضوء على بعض السمات الأساسية المرتبطة بالمبحوثين، مما يقدم صورة واضحة عن المشاركين في الدراسة .وتشمل عملية التحليل دراسة خصائص مثل التركيبة الجنسية، الفئة العمرية، مستوى التعليم، الحالة الوظيفية، الوضع العائلي، مدى الخبرة المهنية، الإدارة التابعة لها الوظائف، بالإضافة إلى مستوى الرواتب .هذه الخصائص تمثل متغيرات يُحتمل أن يكون لها تأثير على نتائج الدراسة. وتوضح الجداول التالية التوزيعات التكرارية الخاصة بكل من هذه المتغيرات.

أولا. الجنس

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	33	%82.5
أنثى	07	%17.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تمثلت في فئة ذكر بنسبة (82.5%) وفيما كانت فئة أنثى بنسبة (17.5%) والشكل التالي يوضح ذلك.

ثانيا. العمر

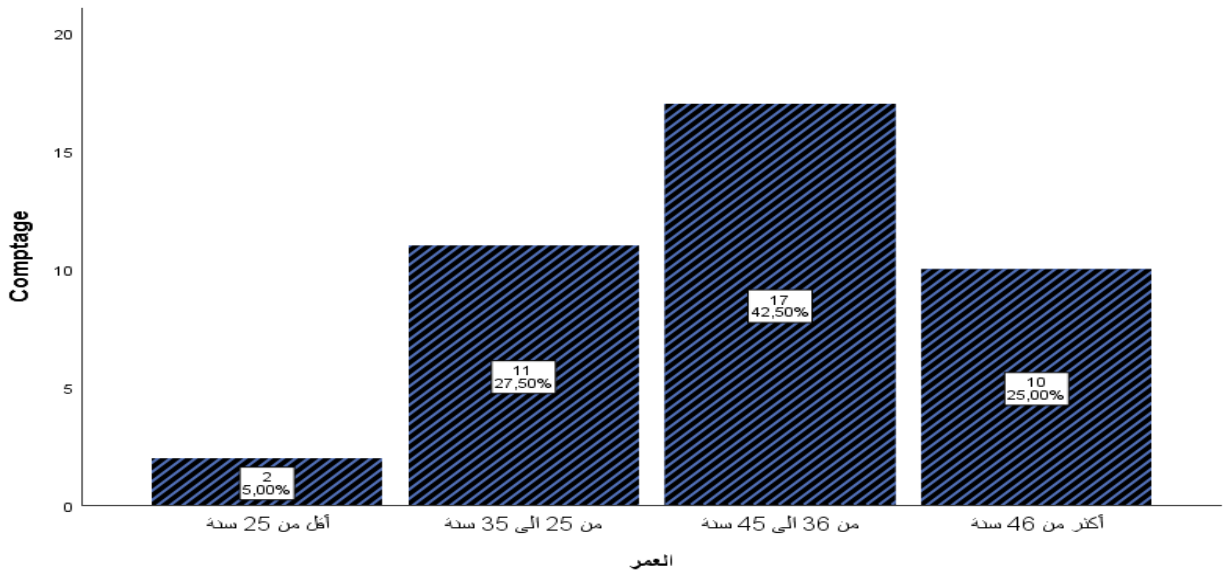
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب االعمر

	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	02	%5
من25 الى 35 سنة	11	27,5%
من 36 الى 45 سنة	17	42,5%
أكبر من 45 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نرى أن أفراد عينة الدراسة توزعت على فئات الموضوعة في أداة الدراسة، حيث كانت فئة من 36 الى 45 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (42.5%) لتليها فئة من 25 الى 35 سنة بنسبة (27.5%)، ثم فئة أكبر من 45 سنة بنسبة (25%) وفي الأخير فئة أقل من 25 سنة بنسبة (5%).

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا. المؤهل العلمي

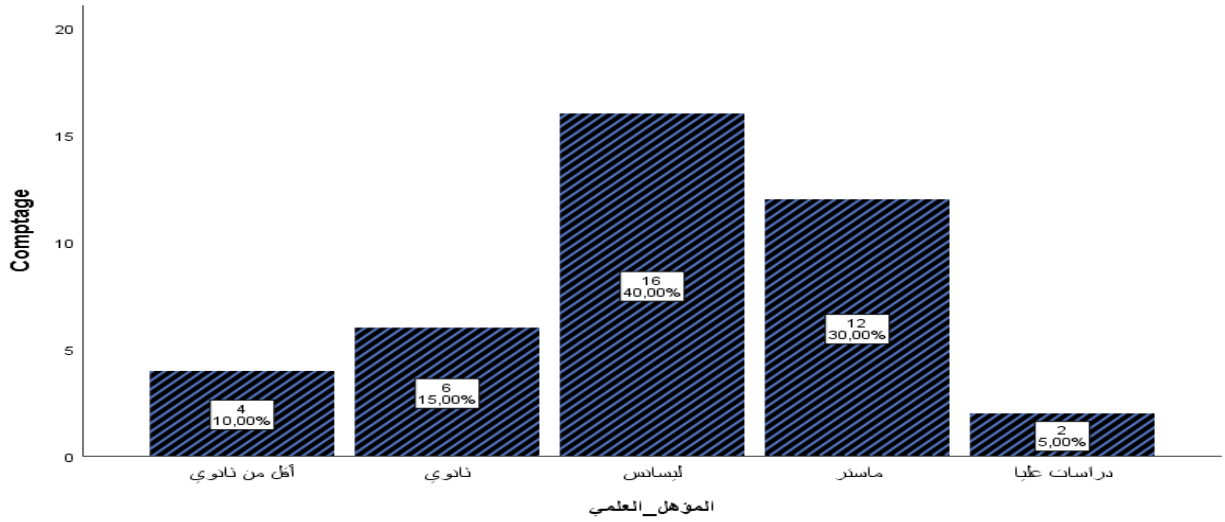
الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	04	%10
ثانوي	06	%15
ليسانس	16	%40
ماستر	12	%30
دراسات عليا	02	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

عن طريق الجدول نلاحظ أنه هناك تنوع في المستوى الأكاديمي حيث جاءت فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس في المرتبة الأولى بنسبة (40%)، لتليها فئة ماستر بنسبة (30%)، ثم فئة ثانوي بنسبة (15%)، فيما كانت فئة الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي نسبتهم (10%)، وفي الأخير فئة دراسات عليا بنسبة (05%).

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعا: الوظيفة

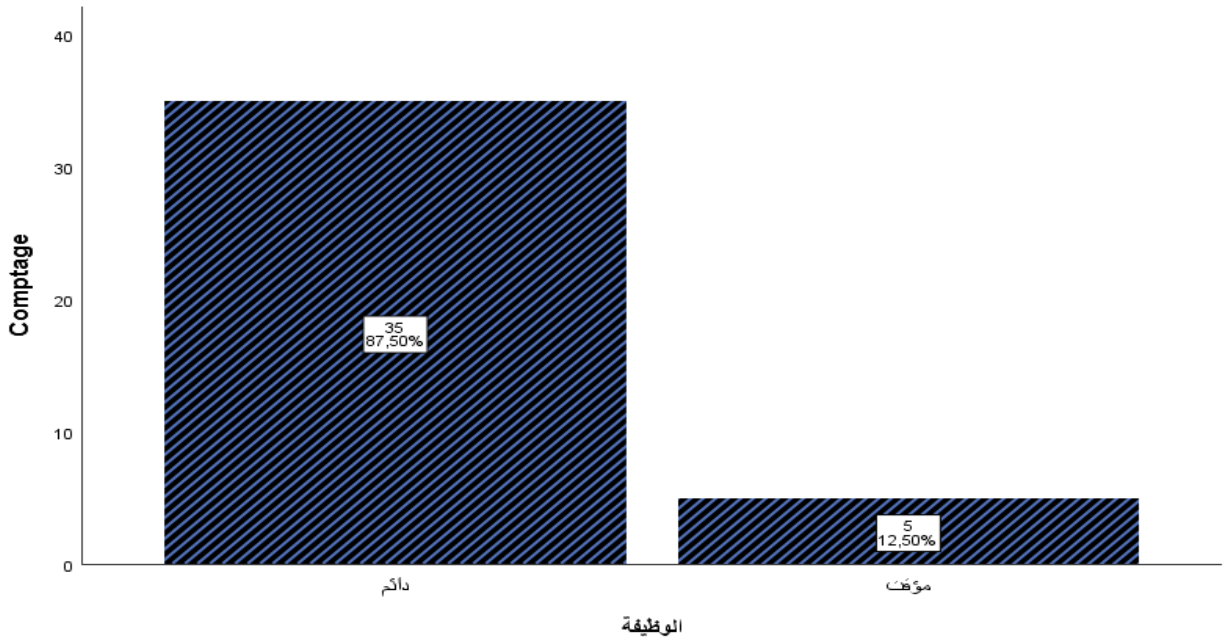
الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

	التكرار	النسبة
دائم	35	%87.5
مؤقت	05	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنظر الى الجدول يبدوا أن معظم أفراد عينة الدراسة موظفين دائمين بنسبة (87.5%)، فيما كانت نسبة الأفراد الذين يشغلون مناصب مؤقتة (12.5%)

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أولا: الخبرة المهنية

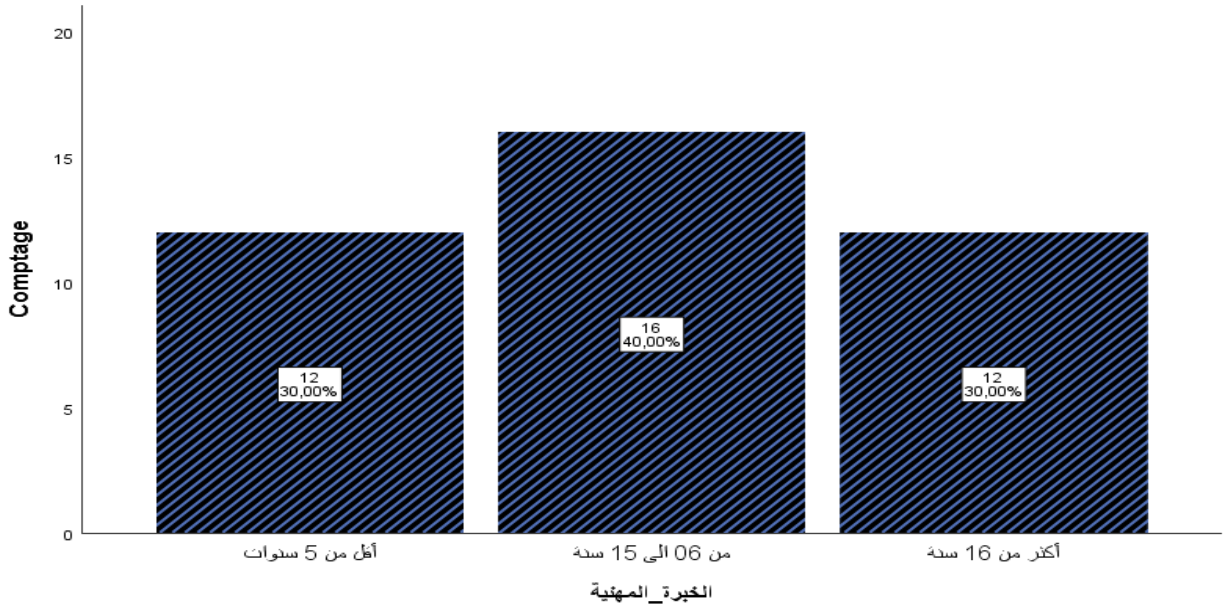
الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	%30
من 06 الى 15 سنة	16	%40
أكثر من 16 سنة	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 06 الى 15 سنة قد بلغت (40%)، لتليها فئة أقل من 05 سنوات وفئة أكثر من 16 سنة بنسبة متساوية قدرها (30%).

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: الحالة العائلية

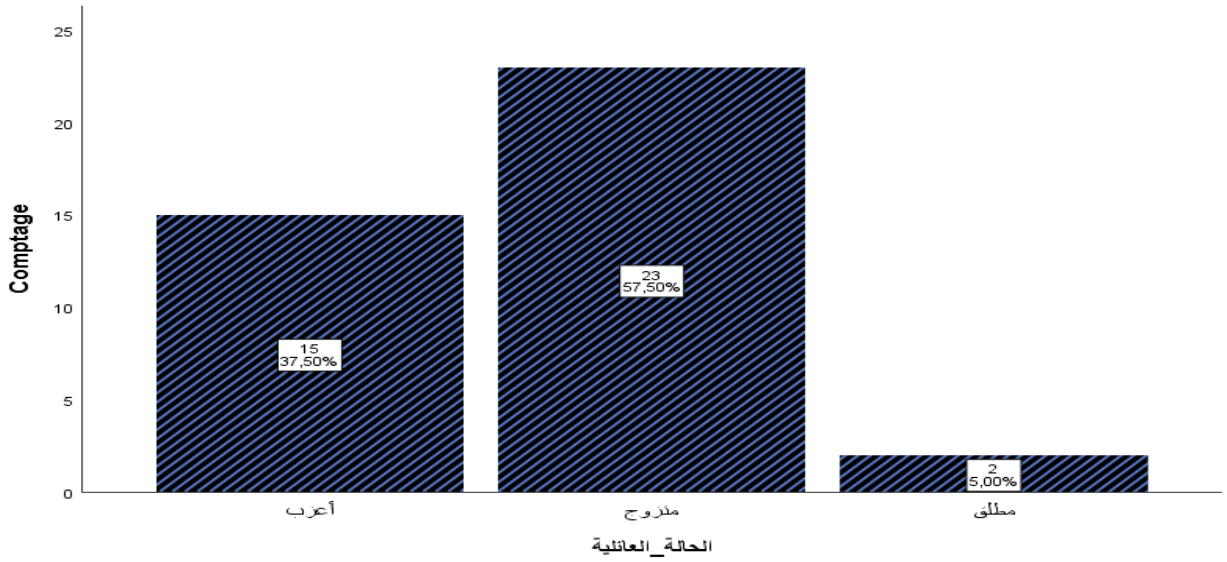
الجدول رقم (13.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

	التكرار	النسبة
أعزب	15	%37.5
متزوج	23	%57.5
مطلق	02	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أنه هناك تنوع في المستوى الحالة العائلية حيث جاءت فئة الأفراد متزوجين في المرتبة الأولى بنسبة (57.5%)، لتليها فئة أعزب بنسبة (37.5%)، وفي الأخير فئة مطلق بنسبة (05%).

الشكل رقم (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا: الادارة التابع لها

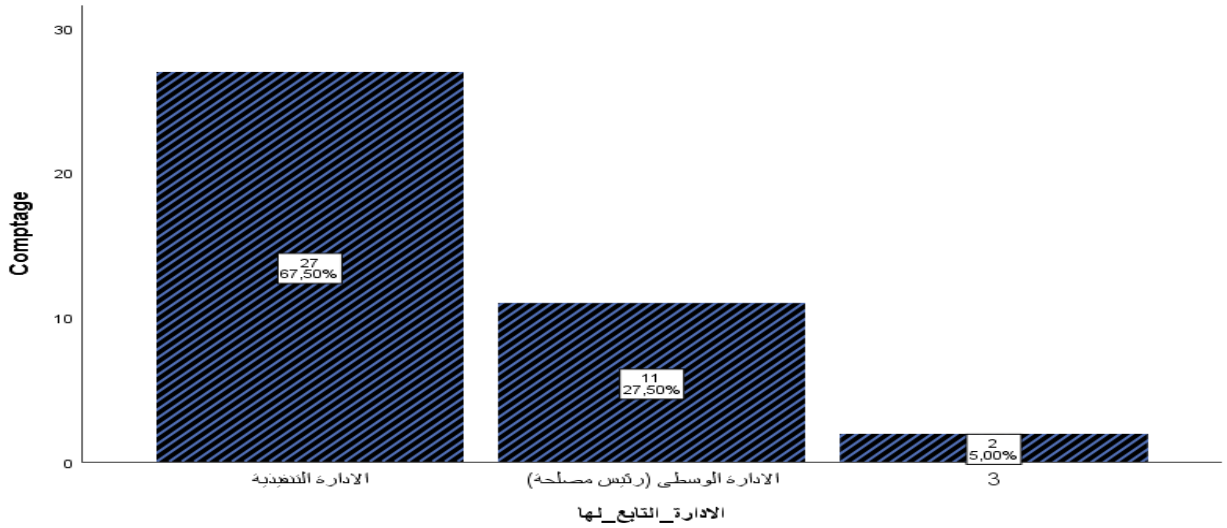
الجدول رقم (14.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها

	التكرار	النسبة
الإدارة التنفيذية	27	%67.5
الإدارة الوسطى (رئيس مصلحة)	11	%27.5
الإدارة العليا	02	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نعرف ان هناك توزع أفراد عينة الدراسة على كل مستويات الموضوعة في استمارة الاستبيان حيث جاءت فئة الأفراد التابعين للادارة التفيذية في المرتبة الأولى بنسبة (67.5%)، لتليها فئة الأفراد العاملين في الادارة الوسطى بنسبة (27.5%)، وفي الأخير فئة الأفراد العاملين في الادارة العليا بنسبة (5%).

الشكل رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التابع لها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا. الراتب

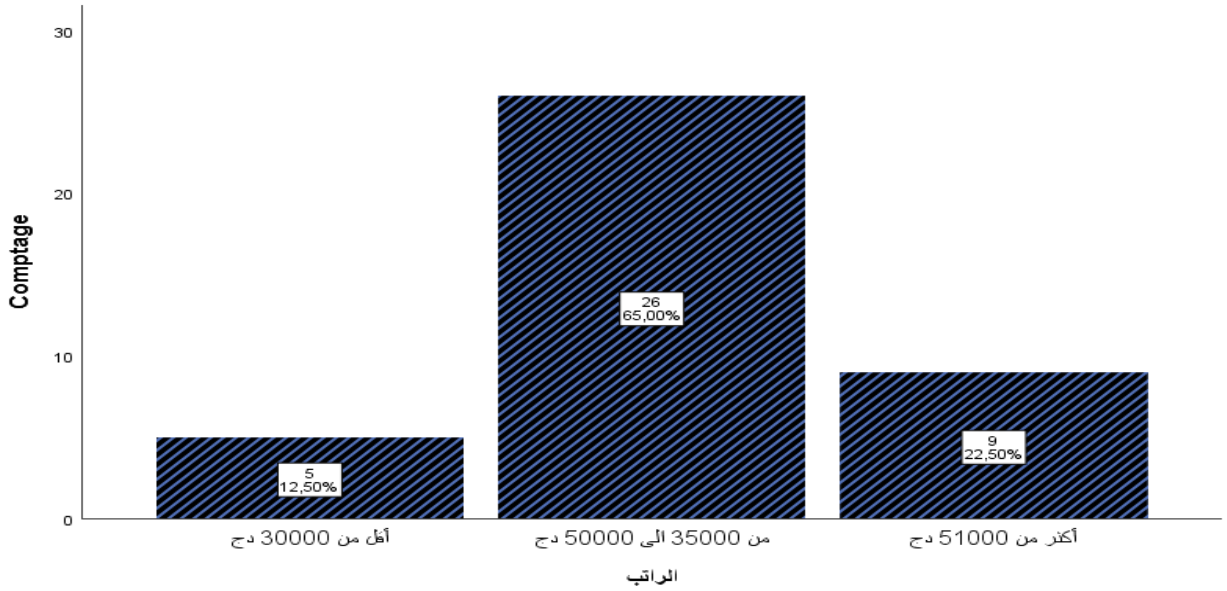
الجدول رقم (15.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب

	التكرار	النسبة
أقل من 30000 دج	05	%12.5
من 35000 الى 50000 دج	26	%65
أكثر من 51000 دج	09	%22.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكننا ان نلاحظ أنه هناك توزع أفراد عسنة الدراسة على كل مستويات الدخل الموضوعة في أداة الدراسة حيث جاءت فئة من 35000 الى 50000 دج في المرتبة الأولى بنسبة (65%)، لتليها فئةأكثر من 51000 دج بنسبة (22.5%)، وفي الأخير فئة دراسات عليا بنسبة (12.5%).

الشكل رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم تحليل شامل لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يتم عرضها بطريقة منظمة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .يتيح هذا العرض تكوين صورة أولية عن الاتجاه العام للإجابات، مما يساعد على استنتاج الميول والاتجاهات التي تعكسها العينة وتحليل مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة وذلك قبل تطبيق الاختبارات الإحصائية اللازمة للتأكد من صحة تلك الفرضيات.

الفرع الأول: عرض وتحليل عبارات محور التمكين الوظيفي

أولاً – تحليل فقرات بعد اتخاذ القرار:

يُظهر الجدول التالي ملخصًا لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببُعد اتخاذ القرار، بناءً على الدرجات المستخلصة من مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في تصميم الاستبيان.

الجدول رقم (16.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشارك في تحديد أهداف وطرق عملي.	2.23	0.733	غير موافق	منخفضة	01
02	أتمتع بصلاحية حل المشكلات المتعلقة بعملي.	1.83	0.813	غير موافق	منخفضة	03
03	أشعر بالقدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة في بيئة عملي.	1.90	0.545	غير موافق	منخفضة	02
المتوسط العام لبعد اتخاذ القرار		**1.98**	**0.458**	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول عبارات المتعلقة بالبعد **اتخاذ القرار**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(1.98)** والذي يشير إلى درجة إجابة " **غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.458)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(01)** التي مفادها " **أشارك في تحديد أهداف وطرق عملي.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد اتخاذ القرار**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.23)** والانحراف المعياري قدر

ب: **(0.733)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(02)** والتي مفادها " **أتمتع بصلاحية حل المشكلات المتعلقة بعملي.**"، والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(1.83)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.813)**.

ثانيا. تحليل فقرات بعد التدريب

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (17.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
04	تقدم المطاحن تدريباً حديثاً ومفيداً.	1,50	0,641	غير موافق تماما	منخفضة جدا	03
05	أكتسب مهارات جديدة من خلال التدريب.	2,30	0,911	غير موافق	منخفضة	01
06	التدريب يساهم في تطوير أدائي الوظيفي.	2,10	0,955	غير موافق موافق	منخفضة	02
المتوسط العام لبعد التدريب		1,96	0,573	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يبدو لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **التدريب**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(1.96)** والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.573)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(05)** التي مفادها " **أكتسب مهارات جديدة من خلال التدريب.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد التدريب**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.30)** والانحراف معياري قدر

ب:**(0.911)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(04)** والتي مفادها " **تقدم المطاحن تدريباً حديثاً ومفيداً.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(1.50)** وانحراف معياري قدر ب:**(0.641)**.

ثالثا. تحليل فقرات بعد الاتصال

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (18.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
07	التواصل الجيد يساعدنا على تحقيق أهداف المطاحن.	2,15	0,770	غير موافق	مخفضة	03
08	تأخذ الإدارة ملاحظاتي واقتراحاتي بعين الاعتبار.	2,60	0,955	غير موافق	منخفضة	01
09	أحصل على المعلومات الكافية لأداء عملي.	2,53	0,905	غير موافق	منخفضة	02
المتوسط العام للبعد الاتصال		2,42	0,670	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **الاتصال**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.42)** والذي يشير إلى درجة إجابة " **غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.670)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في

الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(08)** التي مفادها " **تأخذ الإدارة ملاحظاتي واقتراحاتي بعين الاعتبار.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد الاتصال،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.60)** والانحراف معياري قدر ب:**(0.955)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(07)** والتي مفادها " **التواصل الجيد يساعدنا على تحقيق أهداف المطاحن.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.15)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.770)**.

رابعا. تحليل فقرات بعد فريق العمل

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فريق العمل، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (19.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
10	تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.	2,48	1,062	غير موافق	منخفضة	01
11	تتوفر آليات لحل المشكلات بين الزملاء بسرعة.	2,05	0,783	غير موافق	منخفضة	03
12	يتم تقدير ومكافأة العمل الجماعي في المطاحن.	2,42	1,010	غير موافق	منخفضة	02
المتوسط العام لبعد فريق العمل		2,31	0,773	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد فريق العمل ، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.31)** والذي

يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.773)**هو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(10)** التي مفادها " **تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.**"هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد فريق العمل،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.48)** والانحراف معياري قدر ب: **(1.062)** ، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(11)** والتي مفادها "**تتوفر آليات لحل المشكلات بين الزملاء بسرعة.**"والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.05)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.783).**

خامسا. تحليل فقرات بعد توفر المعلومات

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توفر المعلومات، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (20.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توفر المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتم تبادل المعلومات بوضوح بين جميع المستويات الإدارية في المطاحن.	2,10	0,778	غير موافق	منخفضة	03
14	أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لعملي.	2,20	0,823	غير موافق	منخفضة	02
15	تستفيد المطاحن من التجارب السابقة لتعزيز تمكين الموظفين.	2,45	0,959	محايد	متوسطة	01

المتوسط العام لبعد توفر المعلومات	2,25	0,719	**غير موافق**	**منخفضة**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **توفر المعلومات** ، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.25)** والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.719)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(15)** التي مفادها "**تستفيد المطاحن من التجارب السابقة لتعزيز تمكين الموظفين.**"هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد توفر المعلومات**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.45)** والانحراف معياري قدر ب: **(0.959)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(13)** والتي مفادها "**يتم تبادل المعلومات بوضوح بين جميع المستويات الإدارية في المطاحن**.والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.10)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.778)**.

سادسا: تحليل فقرات بعد القيادة

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (21.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
16	تشجع المؤسسة الموظفين على القيام بدورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات.	2,08	0,859	غير موافق	منخفضة	03
17	تمتلك المؤسسة أفراد قادرين على تصميم وتطوير البرامج.	2,30	0,853	غير موافق	منخفضة	01
18	هناك هدد كاف من الموارد البشرية المؤهلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسستكم.	2,15	0,833	غير موافق	منخفضة	02
المتوسط العام لبعد القيادة		2,17	0,644	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **القيادة** ، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.17)** والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق** "، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.644)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(17)** التي مفادها "**تمتلك المؤسسة أفراد قادرين على تصميم و تطوير البرامج.**"هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد القيادة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.30)** والانحراف معياري قدر ب: **(0.3853)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(16)** والتي مفادها "**تشجع المؤسسة الموظفين على القيام بدورات تدريبية حول استخدام تكنولوجيا**

المعلومات."والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.08)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.859)**.

الفرع الثاني: عرض وتحليل عبارات محور التمييز المؤسسي

أولا. تحليل فقرات بعد التطوير

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التطوير، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (22.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
01	لدي الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية في عملي.	2,10	0,778	غير موافق	منخفضة	03
02	تهتم المطاحن بتطوير قدراتي الإبداعية بشكل مستمر.	2,68	0,971	محايد	متوسطة	02
03	أحرص على تطوير معرفتي لمواكبة أحدث التطورات في مجال عملي.	2,85	0,864	محايد	متوسطة	01
المتوسط العام لبعد التطوير		2,54	0,804	غير موافق	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول عبارات المتعلقة بالبعد **التطوير**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.54)** والذي يشير إلى درجة إجابة " **غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.804)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في

الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(03)** التي مفادها " **أحرص على تطوير معرفتي لمواكبة أحدث التطورات في مجال عملي.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد التطوير**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.85)** والانحراف المعياري قدر ب: **(0.864)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(01)** والتي مفادها " **لدي الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية في عملي.**"، والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.10)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.778)**.

ثانيا. تحليل فقرات بعد الهيكل الوظيفي

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل الوظيفي، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (23.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
04	تهتم المطاحن بتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.	2,15	0,770	غير موافق	منخفضة	01
05	تمنحني الإدارة الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	2,15	0,864	غير موافق	منخفضة	02
06	تتاح لي فرص لتوسيع مهامي ومهاراتي داخل المطاحن.	2,13	0,757	غير موافق	منخفضة	03
المتوسط العام لبعد الهيكل التوظيفي		2,14	0,703	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **الهيكل الوظيفي**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.14)** والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.703)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(04)** التي مفادها " **تهتم المطاحن بتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد الهيكل الوظيفي**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.15)** والانحراف معياري قدر ب:**(0.770)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(06)** والتي مفادها " **تتاح لي فرص لتوسيع مهامي ومهاراتي داخل المطاحن.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.13)** وانحراف معياري قدر ب:**(0.757)**.

ثالثا. تحليل فقرات بعد ثقافة المؤسسة

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة المؤسسة، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (24.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
07	تدعم ثقافة المطاحن مبدأ تمكين الموظفين.	2,20	0,911	غير موافق	مخفضة	03
08	تهتم إدارة المطاحن بتحقيق أداء عمل ممتاز.	2,25	0,899	غير موافق	منخفضة	02

09	تسعى المطاحن دائماً لتكون رائدة في مجالها.	2,25	0,840	غير موافق	منخفضة	01
	المتوسط العام لبعد ثقافة المؤسسة	2,23	0,751	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد **ثقافة المؤسسة**، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.23)** والذي يشير إلى درجة إجابة " **غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.751)** وهو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(09)** التي مفادها " **تسعى المطاحن دائماً لتكون رائدة في مجالها.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد الثقافة المؤسسة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.25)** والانحراف معياري قدر ب:**(0.840)**، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(07)** والتي مفادها " **تدعم ثقافة المطاحن مبدأ تمكين الموظفين.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.20)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.911)**.

رابعا. تحليل فقرات بعد الحوافز

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (25.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
10	تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.	2,18	0,844	غير موافق	منخفضة	01
11	تتوفر آليات لحل المشكلات بين الزملاء بسرعة.	2,17	0,874	غير موافق	منخفضة	02
12	يتم تقدير ومكافأة العمل الجماعي في المطاحن.	2,15	0,802	غير موافق	منخفضة	03
المتوسط العام لبعد الحوافز		2,16	0,700	**غير موافق**	**منخفضة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حول العبارات المتعلقة ببعد**الحوافز** ، حيث بلغ المتوسط العام للبعد **(2.16)** والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، مما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.700)**هو أصغر من **(01)** وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم **(10)** التي مفادها " **تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.**"هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في**بعد الحوافز**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها **(2.18)** والانحراف معياري قدر ب: **(0.3844)** ، فيما كانت أقل عبارة هي العبارة رقم **(12)** والتي مفادها "**يتم تقدير ومكافأة العمل الجماعي في المطاحن.**"والتي حصلت على متوسط حسابي قدره **(2.15)** وانحراف معياري قدر ب: **(0.802)**.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة وتحليل الإجابات، في هذا المطلب سنحاول اختبار الفرضيات التي تم ذكرها في نص الإشكالية، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين

متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

أولا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة والتي مفادها"يوجد مستوى متوسط/مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري"، قام الطالبين بإجراء اختبار (T-Test) على عبارات المحور الأول من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0:** لايوجد مستوى متوسط/مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري
- **فرضية البديلةH1:** يوجد مستوى متوسط/مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الجدول رقم (26.3): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
التمكين الوظيفي	2.18	1,69	28	-10.211	-0.652

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

بالعموم فان المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ (2.18) وهو أصغر من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة (3)، وهذا يدل على أن أفراد العينة لا يؤكدون أنمستوى (متوسط/مرتفع) من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وللتأكد من صحة النتائج اعتمد الطالبين على اختبار T-test.

يبين الجدول أعلاه أ قيمة (T) المحسوبة (10.211-) وهي أصغر من قيمة T الجدولية والمقدرة بي (1.69)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.625-) أكبر من (0.05)، بناءا على قاعدة اتخاذ القرار فانه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي تنص على: "**لا يوجد مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري** ".

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وبهدف اختبار الفرضية الثانية من الدراسة والتي مفادها يوجد مستوى متوسط/مرتفع من التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، قام الطالبين بإجراء اختبار (T-Test) على عبارات المحور الثاني من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0:** لا يوجد مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- **فرضية البديلةH1:** يوجد مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

- **الجدول رقم (27.3): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الثانية**

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
التمييز المؤسسي	2.27	1,69	29	-6.579	-0.505

المصدر: من إعدادالطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.505-) وهو أكبر من (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة (6.579-) أصغر من قيمة T الجدولية المقدرة بي (1.69)، واستنادا على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أن: " **لا يوجد مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري**.".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سنحاول اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

سوف نحاول قياس دور التمكين الوظيفي في تحقيق التمييز الوظيفي، وهذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي للموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري عند مستوى معنوية أقل من 0,05.**

ولغرض قياس هذا الأثر استخدمنا نموذج الانحدار البسيط الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه متغيرات التمكين الوظيفي (اتخاذ القرار، التدريب، الاتصال، فريق العمل، القيادة) على التمييز الوظيفي، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام معامل التحديد لقياس مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي في تحقيق التمييز الوظيفي.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم تجزئتها إلى 6 فرضيات فرعية كما يلي:

أولا. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05.**

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد اتخاذ القرار على تحقيق التمييز الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الجدول رقم (28.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد اتخاذ القرار وتحقيق التمييز الوظيفي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,604	0,421		1,434	0,160	غير دال (ليس له دور)
اتخاذ القرار	0,841	0,207	0,550	4,063	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	16,505		معامل التحديد (R^2)	0,550		
المعنوية (Sig)	0,000		معامل الارتباط (R)	0.550		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يمكننا القول بالنظرالى الجدول أنه يوجد تأثير بين بعد اتخاذ القرار وتحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، إذا بلغ معامل الارتباط (0.550) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يدل على وجود علاقة بين بعد اتخاذ القرار وتحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.303) أي أن بعد اتخاذ القرار يساهم ب (30.30%) في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.841)،

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسيعند مستوى معنوية أقل من 0,05.

ثانيا. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05.**

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التدريب على تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (29.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد التدريب وتحقيق التمييز المؤسسي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,731	0,311		2,349	0,024	غير دال (ليس له دور)
التدريب	0,783	0,152	0,641	5,147	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	26,494		معامل التحديد (R^2)	0,411		

المعنوية (Sig)	0,000	**معامل الارتباط (R)**	0,641

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط كان (0.641) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبمعامل تحديد (0.411)، أي أن بعد التدريب يساهم بنسبة (41.10%) في تحسين تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر الخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.783)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق التميز المؤسسيعند مستوى معنوية أقل من 0,05.

ثالثا. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05.**

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاتصال على تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (30.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بينبعد الاتصال وتحقيق التمييز الوظيفي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,240	0,255		0,941	0,353	غير دال (ليس له دور)
الاتصال	0,838	0,101	0,802	8,265	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	68,307		معامل التحديد (R^2)	0,643		
المعنوية (Sig)	0,000		معامل الارتباط (R)	0,802		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول أمامنا يمكننا القول أنه يوجد تأثير بين بعد الاتصال وتحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، إذا بلغ معامل الارتباط (0.802) وهو معامل ارتباط مرتفعمما يدل على وجود علاقة إحصائية بين بعد الاتصال وتحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.643) أي أن بعد الاتصال يساهم ب (64.3%) في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.838)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

وعلى ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وتحقيق التميز المؤسسيعند مستوى معنوية أقل من 0,05.

رابعا. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05**.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد فريق العمل وتحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (31.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد فريق العمل وتحقيق التمييز الوظيفي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,882	0,269		3,277	0,002	غير دال (ليس له دور)
فريق العمل	0,600	0,110	0,662	5,438	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	29,577		معامل التحديد (R^2)	0,438		
المعنوية (Sig)	0,000		معامل الارتباط (R)	0,662		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد تأثير بين بعد فريق العمل وتحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، إذا بلغ معامل الارتباط (0.662) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يدل على وجود علاقة بين بعد فريق العمل وتحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.438) أي أن بعد فريق العمل يساهم ب (43.8%) في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.600)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من 0,05.

خامسا. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05.**

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد توفر المعلومات على تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (32.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد توفر المعلومات وتحقيق التمييز المؤسسي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,298	0,163	/	1,828	0,075	غير دال (ليس له دور)
توفر المعلومات	0,877	0,069	0,899	12,682	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	160,839		معامل التحديد (R^2)	0,809		
المعنوية (Sig)	0,000		معامل الارتباط (R)	0,899		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط كان (0.899) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبمعامل تحديد (0.809)، أي أن بعد توفر المعلومات يساهم بنسبة (80.90%) في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.877)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات وتحقيق التميز المؤسسيعند مستوى معنوية أقل من 0,05.

سادسا. الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق التميز المؤسسي**عند مستوى معنوية أقل من 0,05**.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد القيادة على التميز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم (33.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بينبعد القيادة وتحقيق التمييز المؤسسي

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار
	المعاملات"B"	الخطأ المعياري		قيمة"T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,175	0,185		0,945	0,351	غير دال (ليس له دور)
القيادة	0,964	0,082	0,887	11,820	0,000	دال (له دور إيجابا كبير جدا)
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)	139,720		معامل التحديد (R^2)	0,887		
المعنوية (Sig)	0,000		معامل الارتباط (R)	0,786		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

ومنه نلاحظ أنه لا يوجد تأثير بين بعد القيادة وتحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، إذا بلغ معامل الارتباط (0.786) وهو معامل ارتباط مرتفعمما يدل على وجود علاقة إحصائية بين بعد القيادة وتحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.887) أي أن بعد القيادة يساهم ب (88.70%) في تحقيق التمييز المؤسسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما بلغت درجة التأثير (0.964)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق التميز المؤسسيعند مستوى معنوية أقل من 0,05.

الفرع الرابع: فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسةحول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية من حيث (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، الوظيفة، الادارة التابع لها، الراتب).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى ثمانية فرضيات جزئية كالتالي:

أولا. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أصغر من 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (34.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	5,526	3	1,842	15,121	0,000
	داخل المجموعات	4,385	36	0,122		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	9,473	3	3,158	11,732	0,000
	داخل المجموعات	9,690	36	0,269		
	المجموع	19,163	39	--		
الدراسة ككل	بين المجموعات	7,360	3	2,453	13,613	0,000
	داخل المجموعات	6,488	36	0,180		
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير العمر، ظهور قيمة F المحسوبة لمحور التسويق بالمحتوى بالقيمة (13.613)، وهي أكبر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت

بالقيمة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن القول أن الإجابات أفراد عينة الدراسة تختلف باختلاف الوظيفة.

بناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أصغر من 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ثانيا. الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسةتعزى لمتغير المؤهلات الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (35.3): تحليل نتائج T-Test لمتغير الجنس

	اختبار levene		اختبار t						
	f	sig	t	ddl	Sig الثنائي	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	%95	
								الدنيا	القصوى
التمكين الوظيفي	8,405	,006	2,022	38	,050	,40837	,20192	-,00041	,81714
			3,779	33,834	,001	,40837	,10807	,18871	,62803
التمييز الوظيفي	5,492	,024	1,710	38	,095	,48701	,28475	-,08943	1,06346
			2,762	21,516	,012	,48701	,17633	,12084	0,85318
الدراسة ككل	8,229	,007	1,862	38	,070	,44769	,24048	-,03913	0,93452
			3,405	31,894	,002	,44769	,13148	,17984	0,71555

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس، حيث كانت مستوى الدلالة لمحور جودة الحياة العمل (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة Sig=0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهلات الجنس.

ثالثا. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (36.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	5,843	4	1,461	12,570	0,000
	داخل المجموعات	4,067	35	0,116		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	9,329	4	2,332	8,300	0,000
	داخل المجموعات	9,835	35	0,281		

	المجموع	19,163	39			
الدراسة ككل	بين المجموعات	7,471	4	1,868	10,251	0,000
	داخل المجموعات	6,377	35	,182		
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، ظهور قيمة F المحسوبة بالقيمة (10.251)، وهي أكبر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت بالقيمة (0.000) وهي أصغرمن مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (37.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	6,979	2	3,489	44,031	0,000
	داخل المجموعات	2,932	37	0,079		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	11,698	2	5,849	28,988	0,000
	داخل المجموعات	7,465	37	0,202		
	المجموع	19,163	39	--		
الدراسة ككل	بين المجموعات	9,182	2	4,591	36,399	0,000
	داخل المجموعات	4,667	37	0,126		
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الخبرة المهنية، ظهور قيمة F المحسوبة بالقيمة لكل المحاور (36.399)، وهي أكبر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت بالقيمة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

خامسا. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (38.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	2,942	2	1,471	7,810	0,001
	داخل المجموعات	6,969	37	0,188		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	5,391	2	2,696	7,242	0,002
	داخل المجموعات	13,772	37	0,372		
	المجموع	19,163	39	--		
الدراسة ككل	بين المجموعات	4,062	2	2,031	7,678	0,002
	داخل المجموعات	9,787	37	0,265		
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد مرات تلقي تكوين حول التدقيق، ظهور قيمة F المحسوبة بالقيمة لكل المحاور (7.678)، وهي أكبر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت بالقيمة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير عدد مرات تلقي التكوين حول التدقيق.

سادسا. الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسةتعزى لمتغير الوظيفية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (39.3): تحليل نتائج T-Test لمتغير الوظيفة

	اختبار levene		اختبار t						
	f	sig	t	ddl	Sig الثنائي	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	%95	
								الدنيا	القصوى
التمكين الوظيفي	4,273	,046	1,151	38	,257	,27619	,24001	-,20969	,76207
			2,073	12,031	,060	,27619	,13326	-,01408	,56646
	2,014	,164	1,335	38	,190	,44286	,33182	-,22888	1,11460

التمييز الوظي في			1,893	7,366	,098	,44286	,23390	-,10471	,99043
الدراسة ككل	3,052	,089	1,272	38	,211	,35952	,28266	-,21269	,93174
			2,008	8,829	,076	,35952	,17908	-,04678	,76583

المصدر: من إعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الوظيفة، حيث كانت مستوى الدلالة لجميع المحاور (0.089) وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig=0.05، وعليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفية

سابعا. الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الادارة التابع لها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (40.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير الادارة التابع لها

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	,939	2	0,470	1,937	0,159
	داخل المجموعات	8,972	37	0,242		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	1,539	2	0,769	1,615	0,213
	داخل المجموعات	17,624	37	0,476		
	المجموع	19,163	39	--		
الدراسة ككل	بين المجموعات	1,221	2	0,610	1,788	0,181
	داخل المجموعات	12,628	37	0,341		
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الادارة التابع لها، ظهور قيمة F المحسوبة بالقيمة (1.788)، وهي أصغر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت بالقيمة (0.181) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الإدارة التابع لها.

ثامنا. الفرضية الفرعية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الراتب.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (41.3): تحليل التباين الأحادي لمتغير الراتب

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التمكين الوظيفي	بين المجموعات	,679	2	0,340	1,361	0,269
	داخل المجموعات	9,232	37	0,250		
	المجموع	9,911	39	--		
التمييز الوظيفي	بين المجموعات	1,427	2	0,714	1,489	0,239
	داخل المجموعات	17,736	37	0,479		
	المجموع	19,163	39	--		
	بين المجموعات	1,018	2	0,509		

الدراسة ككل	داخل المجموعات	12,830	37	0,347	1,468	0,243
	المجموع	13,848	39	--		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي لمعرفة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ظهور قيمة F المحسوبة بالقيمة لكل المحاور (1.468)، وهي أصغر من قيمة Fالجدولية (2.63)، كما أنا مستوى الدلالة ظهرت بالقيمة (0.243) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الراتب.

خلاصة الفصل:

خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن القصر البخاري، حيث تم إستخدام الإستبيان وتحليل البايانات ببرنامج spss، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي كان متوسطا، مع وجود علاقة وتأثير معنوي للتمكين الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي، كما أوصت الدراسة بتعزيز التمكين من خلال التدريب، المشاركة في إتخاد القرار، وتحسين الإتصال داخل المؤسسة.

الخاتمة

ختاماً لهذا البحث، يتضح أن التمكين الوظيفي والتميز المؤسسي يشكلان وجهين لعملة واحدة، حيث لا يمكن تحقيق التميز الحقيقي دون وجود موظف مُتمكّن يمتلك المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار. لضمان التكامل بين هذين العنصرين، نوصي بإعادة صياغة ثقافة العمل داخل المؤسسات لتصبح أكثر مرونة وانفتاحاً، مع التركيز على برامج التدريب المستمر وتوفير قنوات اتصال شفافة .فالتمكين يمثل الركيزة الأساسية لبناء مؤسسات قادرة على المنافسة والإبداع وتحقيق الريادة على الصعيدين المحلي والدولي .

أجرت الدراسة تحليلات مكثفة للدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أسفرت عن نتائج ملموسة ومهمة تساعد في اختبار صحة الفرضيات التي وُضعت في بداية البحث .بناءً على هذه النتائج، تم اقتراح توصيات تُسهم في تطوير المؤسسات الجزائرية مستقبلاً، بالإضافة إلى طرح مواضيع جديدة ذات صلة كآفاق لدراسات لاحقة .

.أولا: نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- التمكين الوظيفي يمثل استراتيجية إدارية شاملة تعتمد على منح الموظفين السلطة والصلاحيات والموارد اللازمة، فضلاً عن تعزيز ثقتهم بأنفسهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذها دون الرجوع المستمر للإدارة العليا .ويشمل ذلك عناصر رئيسية مثل التدريب، منح الصلاحيات، توفير المعلومات، والتحفيز، مما يحوّل الموظف من منفذ للتعليمات إلى شريك فاعل في تحقيق نجاح المؤسسة وبلوغ التميز .
- هناك علاقة مباشرة وقوية بين تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي وزيادة معدلات التميز المؤسسي؛ فكلما زادت مستويات تمكين الموظفين، ارتقت مؤشرات الأداء والتميز داخل المؤسسة .

- تفويض الصلاحيات يُسهم بشكل ملحوظ في تسريع اتخاذ القرارات، وتقليل الروتين الإداري، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء التشغيلي .
- وجود بيئة عمل داعمة وآمنة يساعد على تقليل الخوف من ارتكاب الأخطاء، الأمر الذي يُشجع على توليد الأفكار الإبداعية وتطوير الخدمات المقدمة .
- التمكين يعزز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات دوران العمالة والحفاظ على الكفاءات المؤسسية .
- التمكين دون تأهيل عملي وعلمي كافٍ قد يُفضي إلى حالة من الفوضى؛ وبالتالي فإن التدريب المستمر وتبادل المعلومات هما عنصران أساسيان لتفعيل الصلاحيات بشكل فعال .
- من أجل نجاح عملية التمكين، يجب أن تتبنى الإدارة العليا دوراً يتمثل في تقديم الدعم والتوجيه بدلًا من الرقابة المكثفة، وهو أمر جوهري ضمن إطار الثقافة التنظيمية الحديثة .

النتائج التطبيقية:

- لا يتسم مستوى التمكين الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالارتفاع، وفقاً لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي للموظفين في المؤسسة .تم رفض هذه الفرضية بناءً على اختبار T-Test الذي أظهر أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ (2.18)، وهو أقل من المتوسط المرجح للدراسة (3) .هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة لا تتمتع بمستوى مقبول في مجال التمكين الوظيفي، وهو ما ظهر من خلال التقييمات المنخفضة للأبعاد المختلفة: اتخاذ القرار (1.98) التدريب (1.96)، الاتصال (2.42)، فريق العمل (2.31)، توفر المعلومات (2(25.، والقيادة .(2.17)بناءً على ذلك، يمكن الإجابة بالنفي عن السؤال الأول ورفض الفرضية الرئيسية الأولى

- .كما تبين وجود اهتمام محدود بالتميز المؤسسي داخل المؤسسة .وفقاً لتحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، تم رفض هذه الفرضية أيضاً .نتائج اختبار T–Test أظهرت أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ (2.27)، وهو أقل من المتوسط المرجح للدراسة (3) .هذا يشير إلى أن المؤسسة لا تولي اهتمامًا كافياً لتعزيز التميز المؤسسي بهدف تحسين الأداء، وذلك على نحو ما أفاد به المشاركون في الدراسة .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثالثة، التي تقترح وجود تأثير معنوي بين أبعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة وبين تحقيق التميز المؤسسي كمتحوّل تابع، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين الجانبين عند مستوى معنوية أقل من 0,05 .
- وبالتالي، يمكن اعتبار هذه الفرضية صحيحة .بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية المتبقية لنفس الفرضية، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أصغر من 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهلات الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الإدارة التابع لها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الراتب.

ثانيا. التوصيات:

في إطار تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المهني، يمكن اقتراح عدد من التدابير والإجراءات التنظيمية المحورية التي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرات الموظفين على مختلف المستويات .ومن هذه التدابير ما يلي :

- إعداد لوائح تنظيمية واضحة ودقيقة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى وظيفي داخل المؤسسة، بما يضمن تجنب حالات التداخل في المهام وتشابك الاختصاصات .
- تقليص الهيكل الإداري من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية، بما يتيح للموظفين في الخطوط الأمامية اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تخدم مصلحة العملاء وأهداف العمل .
- تصميم برامج تدريبية متخصصة تُعنى بتطوير مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة المخاطر، وذلك لتجهيز الموظفين بالصلاحيات الجديدة .
- توفير نظم إلكترونية متقدمة لقاعدة البيانات تتيح الوصول السريع إلى المعلومات الحيوية اللازمة لدعم القرارات المهنية .
- تنظيم ورش عمل موجهة للقيادات العليا والوسطى بهدف تبني نمط قيادي يسعى لتوجيه وتمكين الكوادر بدلاً من الاقتصار على دور رقابي صارم .
- تعزيز بيئة العمل لتصبح آمنة وداعمة للموظفين، حيث تشجع على التجريب والابتكار دون الخوف من تداعيات الفشل في الأفكار الجديدة .

- إدماج معيار "المبادرة والابتكار في اتخاذ القرار "ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي السنوي، مع تخصيص مكافآت للعاملين المتميزين الذين يسهمون في تعزيز ثقافة الإبداع .
- استحداث قنوات اتصال مباشرة تتيح للموظفين تقديم مقترحاتهم وأفكارهم التطويرية للإدارة العليا بشكل فعّال وإيجابي، على أن تتم دراسة هذه الأفكار بجدية .
- إجراء عمليات قياس دورية لمستوى الرضا الوظيفي وجوانب التمكين المؤسسي مع مقارنة النتائج بمؤشرات قياس الأداء المؤسسية للوصول إلى تحسين مستمر والحد من الانحرافات.

فيما يتعلق بآفاق البحث المستقبلي، تُعد هذه الدراسة بمثابة مرحلة تمهيدية يمكن أن تُستثمر للغوص في قضايا بحثية أكثر تعمقاً وشمولية. بناءً عليه، يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل المحاور التالية :

- استكشاف دور القيادات العليا في تحقيق التميز المؤسسي وتحليل الأساليب القيادية الأكثر فاعلية لتحفيز الإنجاز المؤسسي .
- دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي ومستوى الابتكار والإبداع داخل المنظمات، واستكشاف تأثير البيئة التنظيمية والسياسات المؤسسية على هذه العلاقة.

ختاماً، تمثل هذه الخطوات المقترحة والتحليلات البحثية المستقبلية دعماً محورياً لخلق بيئة مؤسسية قادرة على مواجهة تحديات العصر وتعزيز تنافسيتها في السوق المتغير باستمرار.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم الفقى: أسرار قادة التميز، ترجمة: أميرة عرفة وعبد الرحمن توفيقمركز بيمك للخبرات المهنية، القاهرة 1996.
2. أبو النصر، مدحت محمد،.التميز المؤسسي: مدخل معاصر لإدارة المنظما، *.القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.*
3. إحسان جلاب وكمال الحسني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2013.
4. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية1990.
5. إمارة أبوظبي، برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبي،الإمارات العربية المتحدة، 2008.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009
7. الحميدي، عبد الله بن محمد، التميّز المؤسسي: المفهوم، النماذج، وآليات التطبيق، الرياض: دار الفكر.2016.
8. رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، مص، 2012.
9. رضا السيد، "رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، مصر، 2012.
10. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.
11. السكارنة، بلال خلف، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2013.

12. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، دون دار نشر، مصر، 2009.
13. الطائي، يوسف حجيم، والقدومي، حازم عبد الكريم، *التمكين* الإداري وتطبيقاته المعاصرة، *.عمّان: دار اليازوري العلميةللنشر 2010.*
14. عادات التميز لدى الأفراد في المهاراتا لإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والترويدات، مصر،2007.
15. العساف، صالح بن حمد، *الإدارة الحديثة والتميّز المؤسسي في المنظمات*، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2014.
16. عصام عبد اللطيف عمر. (الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل)، الطبعة الأولى. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب. 2015.
17. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. 2003
18. علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 .
19. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر .والتوزيع، لبنان، 2000 .
20. لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات، 2018، دار المثقف للنشر والتوزيع.
21. محمد أحمد الخولي، رقية سالم الحبسي، رغد أمين الصليب، منهجيات التميز لتطوير الأداءالمؤسسي, المؤسسة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر. 2019.
22. محمد الصيرفي، التمكين الإداري وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. محمد عبد العالي النعيمي، واخرون، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .

24. محمد متولي الشعراوي، تفسير الشعراوي: خواطر فضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي حول القرآنالكريم، مجلد 1، الأزهر مجمع البحوث الإسلامية، الإدارة العلمية للبحوث والتأليف والترجمة، مصر، 1971، المجلد 16 .
25. محمود عبد الفتاح رضوان،مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة – مصر، 2013.
26. مدحت أبو النصر، "أداء اداري متميز"، مجموعة العربية للنشر، مصر، 2012.
27. مها أحمدا لقرزعي،" فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم"،مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، سنة2018.
28. ويليام أرودا، كرستين ديكسون، استراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي، ترجمة وتحقيق: زكريا القاضي، محمد أبو ضيف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.

البحوث العلمية:

29. أحمد المعانى أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
30. بلهواري حميدة، داد عائشة، أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمسيلت"، (مذكرة ماستر: إدارة أعمال) قسم علوم التسيير، كلية غلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي، تيسمسيلت، 2018/2017.
31. حسن مروان عفافة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر (غزة)، 2013.

المجلات العلمية المحكمة

32. بن أحمد فاطمة الزهراء تداعيات الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي، دارسة حالة مؤسسةسونلغاز بسيدي بلعباس، مجلد16، العدد2، ديسمبر،2020.
33. بوقرة رابح وآخرون ، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي الممنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة مؤسسة الخزف الصحي، ميلة، مجمة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد2، 2019.
34. جميل عثمان ، " أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية

سبتمبر – 2016.

35. حداد واخرون، دراسة ميدانية حول " التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.
36. دار المنظومة ، تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء دراسة ميدانية علىشركات الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس كلية التجارة، 2018.
37. رياض ابازيد، "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمانالاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). جامعة النجاح، مج 24 ،ع2 ،فلسطين، 2010 .
38. صبيحة عبد اللاوي أسيا بن داود، دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 1 ،الجزائر، 2022.
39. عبد الحفيظ دايرة، وكسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة. مجلة رؤى اقتصادية، (العدد 11)،2016.

40. عبد القادر طلحة، ويزيد قادة. أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.

الملتقيات والمداخلات

41. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلميالدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات الفرص والآفاق،الزرقاء، الأردن: جامعة الزرقاء الخاصة.

42. إيمان أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"،معهد الإدارة العامة، الرياض، 9 فبراير 2009.

43. عبد العزيز مرزوق، وعبد الباري محمد الطاهر،تمكين العاملين مدخ للتحسين إدارة أزمات الحج، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج،المملكة العربية السعودية، ماي 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

44.. Hossain, S., & Saleh, F. "Role of leadership in performance excellence", *Global Journal of Business Management*, 2016.

45..Chandra, B., Moeins, A., & Marhalinda, M. "Empowering Employees to Maximize Their Performance is a Key Factor in Achieving Excellence", *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, Vol. 2, No. 1, 2024.

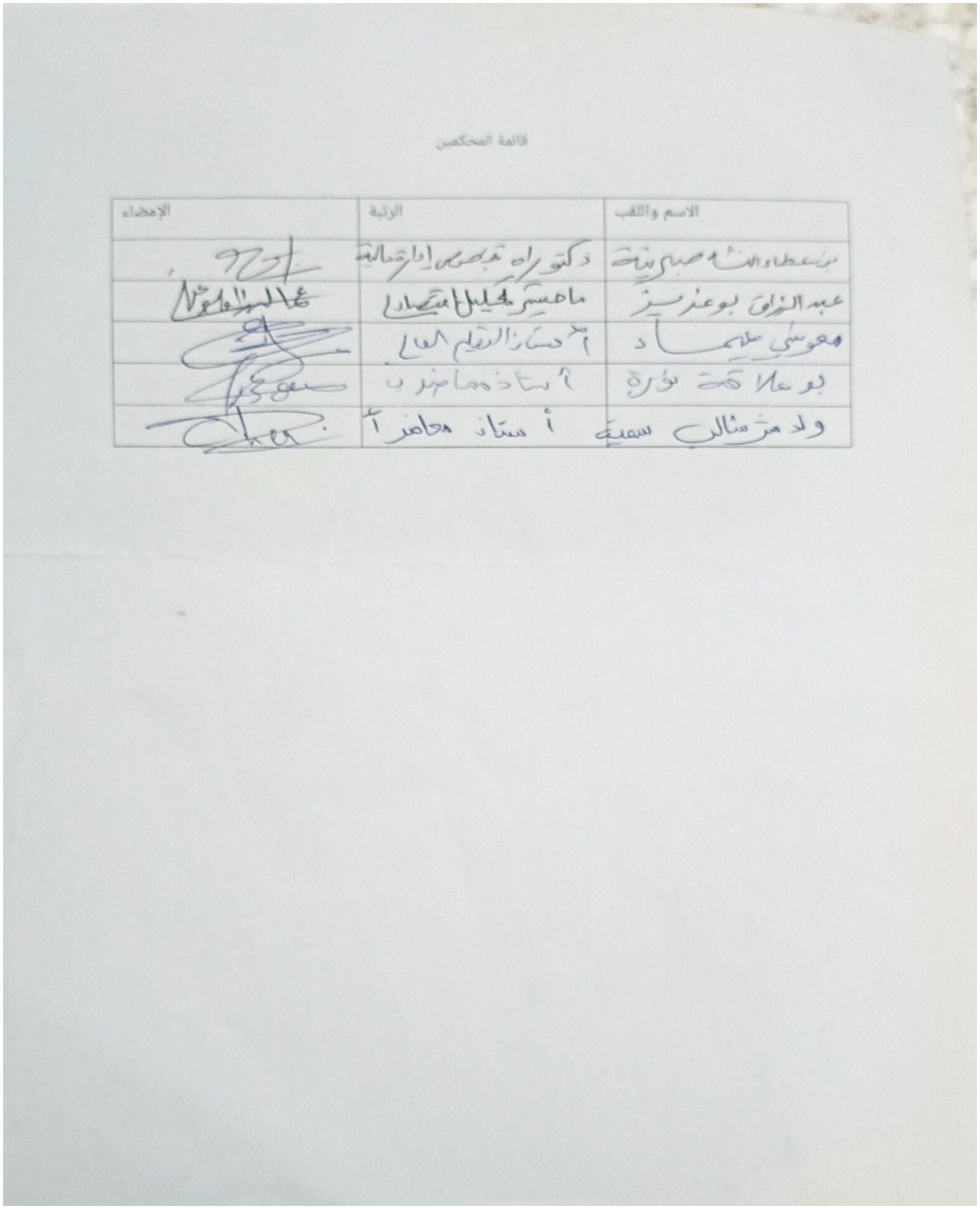
46..Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. "Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4, 1999.

47..Vu, H. M. "Employee empowerment and empowering leadership: A literature review", 2020.

48. Robert J, Paul., et al. Empowerment, expectations and the psychologicalcontract-managing thedilemmas and gaining the advantages. Journal Of Socio-Economics, North Holland, vol 29, 2000..

الملاحـــق

الملحق رقم (01): قائمة أساتذة المحكمين



قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
بن عطاء الله صبرينة	دكتوراه تخصص إدارة مالية	
عبد الرزاق بوعزيز	ماجستير تحليل اقتصادي	
معوشي سليماد	أستاذ التعليم العالي	
بوعلاقة نورة	أستاذة محاضرة ب	
ولد مرسالين سمية	أستاذ محاضر أ	

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمـــارة استبيـــان

سيدي/ سيدتي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته في البداية نتقدم بالشكر والامتنان لكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والاجابة على الأسئلة الواردة فيه، وذلك في إطار اعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر بعنوان " **التمكين الوظيفي للموظفين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في مطاحن قصر البخاري.** " .

نتعهد أن هذا الاستبيان موجه خصيصا لاغراض بحثية بحتة، ولا يشار فيها إلى أي معلومات شخصية، وأنه محاط بالسرية التامة، وفي الاخير نشكركم على تعاونكم في انجاز هذا العمل وتقبلو منا فائق التقدير والاحترام

تعريف بمتغيري الدراسة

- يشير **تمكين الموظفين** إلى منح الموظفين **السلطة، الاستقلالية، الصلاحية، والمسؤولية** لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وحل المشكلات، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة العليا. يتجاوز التمكين مجرد **تفويض** المهام، ليشمل توفير الموارد، التدريب، المعلومات، والدعم اللازمين ليتمكن الموظف من استخدام هذه الصلاحيات بفعالية وثقة.
- يعني **التميز المؤسسي** تحقيق المؤسسة مستويات عالية ومستدامة من الأداء المتميز الذي يفوق توقعات المعنيين (العملاء، الموظفين، الشركاء، المجتمع، المساهمين). إنه حالة من الأداء المتفوق والمستمر في جميع جوانب العمليات والنتائج، مدفوعة بالتحسين المستمر والابتكار والتركيز على القيمة المضافة.

شكرا جزيلا لكم

الرجاء قراءة كل عبارة بعناية، ثم ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك ومستوى موافقتك/عدم موافقتك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **العمر**: أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36إلى 45 ☐ أكثر من 46 ☐
- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐
- **المؤهل العلمي**: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية**: اقل من 05 سنوات ☐ من06 الى 15 سنوات ☐ أكثرمن 16سنة ☐
- **الحالة العائلية**:أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل(ة) ☐
- **الوظيفة** : دائم ☐ مؤقت ☐
- **الإدارة التابع لها**: الإدارة التنفيذية ☐ الإدارة الوسطى(رئيس مصلحة) ☐ الإدارة العليا ☐
- **الراتب**:أقلمن30000دج ☐ من35000الى50000دج ☐ أكثرمن51000دج. ☐

الأبعاد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: التمكين الوظيفي					
بُعد اتخاذ القرار	أشارك في تحديد أهداف وطرق عملي.					
	أتمتع بصلاحية حل المشكلات المتعلقة بعملي.					
	أشعر بالقدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة في بيئة عملي.					
بُعد التدريب	تقدم المطاحن تدريباً حديثاً ومفيداً.					
	أكتسب مهارات جديدة من خلال التدريب.					
	التدريب يساهم في تطوير أدائي الوظيفي.					
بُعد الاتصال	التواصل الجيد يساعدنا على تحقيق أهداف المطاحن.					
	تأخذ الإدارة ملاحظاتي واقتراحاتي بعين الاعتبار.					
	أحصل على المعلومات الكافية لأداء عملي.					
بُعد فريق العمل	تسود روح التعاون بين أعضاء فريق العمل.					

	تتوفر آليات لحل المشكلات بين الزملاء بسرعة.					
	يتم تقدير ومكافأة العمل الجماعي في المطاحن.					
بُعد توفر المعلومات	يتم تبادل المعلومات بوضوح بين جميع المستويات الإدارية في المطاحن.					
	أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لعملي.					
	تستفيد المطاحن من التجارب السابقة لتعزيز تمكين الموظفين.					
بُعد القيادة	تتبنى إدارة المطاحن سياسات جديدة لتطوير الأداء.					
	تقدم الإدارة حوافز مناسبة لتشجيعنا على التميز في العمل.					
	تحترم الإدارة آراء واقتراحات الموظفين.					
التميز المؤسسي						
بُعد التطوير	لدي الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية في عملي.					
	تهتم المطاحن بتطوير قدراتي الإبداعية بشكل مستمر.					
	أحرص على تطوير معرفتي لمواكبة أحدث التطورات في مجال عملي.					
بُعد الهيكل الوظيفي	تهتم المطاحن بتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.					
	تمنحني الإدارة الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.					
	تتاح لي فرص لتوسيع مهامي ومهاراتي داخل المطاحن.					
بُعد ثقافة المؤسسة	تدعم ثقافة المطاحن مبدأ تمكين الموظفين.					
	تهتم إدارة المطاحن بتحقيق أداء عمل ممتاز.					
	تسعى المطاحن دائماً لتكون رائدة في مجالها.					
بُعد الحوافز	تتوفر الموارد الكافية لتنفيذ مهام العمل.					
	توجد برامج مكافآت وحوافز تشجعني على بذل المزيد من الجهد.					
	تنفذ المطاحن برامجها وأنشطتها بفعالية وجودة.					

سؤال مفتوح:" كيف يمكن لتمكين الموظفين أن يعزز التميز والنجاح في مطاحن قصر البخاري؟".....

.....

.....

الملحق رقم (02): شهادة الأصالة

Université Yahia Fares - Médéa

Detectia

CERTIFICAT D'ANALYSE

NOM DU
777 مذكرة.pdf

SOUMIS
AMMAM Rim Enseignant

TYPE
Usage universitaire

DATE DE
2026-06-29

FACULTÉ /
Faculté des Sciences de Gestion, Economiques et Commerciales

ÉTUDIANT
بلهوان عبد الحفيظ و أيوب محمد حمادي

21.8 %

TAUX GLOBAL DE SIMILARITÉ

Similarité Forte (21.8%) Texte Exclu (19.2%) Texte Original (59.0)

SOURCES	1
Internet	94
Base Detectia	2
Dépôt Institutionnel	0

CITATIONS &	19.61 %
Juridique (Lois)	0.0%
Religieux (Textes sacrés)	0 %
Autres	19.6%

NOTE D'EXCLUSION

Certaines sources et/ou certains passages ont été exclus de l'analyse. Le taux de similarité affiché ci-dessus ne prend PAS en compte ces éléments.
Veuillez consulter le rapport complet pour plus de détails.

AVIS LÉGAL
Ce document est un rapport technique généré automatiquement par la plateforme Detectia. Il ne constitue pas à lui seul une preuve de plagiat.
L'interprétation des résultats incombe aux instances académiques compétentes, conformément à l'arrêté N° 1082 du 27 Dé cembre 2020 fixant les rè gles relatives`a la pré vention et la lutte contre le plagiat

Signature Numérique

Cachet et Signature

REF: gunv7n-350557

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss

نتائج ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.616	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.610	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.639	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.731	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.634	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.851	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.809	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.779	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.959	30

نتائج اختبار الارتباط للمحور الأول

Corrélations

		M1Q1	M1Q2	M1Q3	M1Q4	M1Q5	M1Q6	M1
M1Q1	Corrélation de Pearson	1	.197	.058	-.082-	.510**	.516**	.793**
	Sig. (bilatérale)		.224	.724	.615	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q2	Corrélation de Pearson	.197	1	.133	.172	.211	.155	.655
	Sig. (bilatérale)	.224		.413	.288	.191	.339	.341
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q3	Corrélation de Pearson	.058	.133	1	.000	.113	.118	.669
	Sig. (bilatérale)	.724	.413		1.000	.486	.468	.670
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q4	Corrélation de Pearson	-.082-	.172	.000	1	.220	-.042-	.619-
	Sig. (bilatérale)	.615	.288	1.000		.173	.797	.464
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q5	Corrélation de Pearson	.510**	.211	.113	.220	1	.347*	.588**
	Sig. (bilatérale)	.001	.191	.486	.173		.028	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q6	Corrélation de Pearson	.516**	.155	.118	-.042-	.347*	1	.685**
	Sig. (bilatérale)	.001	.339	.468	.797	.028		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1	Corrélation de Pearson	.793**	.155	.069	-.119-	.588**	.685**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.341	.670	.464	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		M1Q7	M1Q8	M1Q9	M1Q10	M1Q11	M1Q12	M1
M1Q7	Corrélation de Pearson	1	.328*	.399*	.256	.328*	.312	.686**
	Sig. (bilatérale)		.039	.011	.111	.039	.050	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40

M1Q8	Corrélation de Pearson	.328*	1	.397*	.521**	.542**	.606**	.768**
	Sig. (bilatérale)	.039		.011	.001	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q9	Corrélation de Pearson	.399*	.397*	1	.294	.251	.479**	.511**
	Sig. (bilatérale)	.011	.011		.066	.118	.002	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q10	Corrélation de Pearson	.256	.521**	.294	1	.403*	.620**	.576**
	Sig. (bilatérale)	.111	.001	.066		.010	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q11	Corrélation de Pearson	.328*	.542**	.251	.403*	1	.394*	.651**
	Sig. (bilatérale)	.039	.000	.118	.010		.012	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q12	Corrélation de Pearson	.312	.606**	.479**	.620**	.394*	1	.588**
	Sig. (bilatérale)	.050	.000	.002	.000	.012		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1	Corrélation de Pearson	.686**	.768**	.511**	.576**	.651**	.588**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		M1Q13	M1Q14	M1Q15	M1Q16	M1Q17	M1Q18	M1
M1Q13	Corrélation de Pearson	1	.769**	.488**	.679**	.726**	.451**	.859**
	Sig. (bilatérale)		.000	.001	.000	.000	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q14	Corrélation de Pearson	.769**	1	.468**	.668**	.570**	.479**	.808**
	Sig. (bilatérale)	.000		.002	.000	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q15	Corrélation de Pearson	.488**	.468**	1	.487**	.457**	.555**	.732**
	Sig. (bilatérale)	.001	.002		.001	.003	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q16	Corrélation de Pearson	.679**	.668**	.487**	1	.528**	.342*	.783**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001		.000	.031	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40

M1Q17	Corrélation de Pearson	.726**	.570**	.457**	.528**	1	.223	.705**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.003	.000		.166	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1Q18	Corrélation de Pearson	.451**	.479**	.555**	.342*	.223	1	.559**
	Sig. (bilatérale)	.004	.002	.000	.031	.166		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M1	Corrélation de Pearson	.859**	.808**	.732**	.783**	.705**	.559**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج اختبار الارتباط للمحور الثاني

Corrélations

		M2Q1	M2Q2	M2Q3	M2Q4	M2Q5	M2Q6	M2
M2Q1	Corrélation de Pearson	1	.723**	.824**	.831**	.855**	.675**	.933**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q2	Corrélation de Pearson	.723**	1	.796**	.684**	.732**	.649**	.848**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q3	Corrélation de Pearson	.824**	.796**	1	.729**	.821**	.617**	.926**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q4	Corrélation de Pearson	.831**	.684**	.729**	1	.814**	.583**	.846**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q5	Corrélation de Pearson	.855**	.732**	.821**	.814**	1	.598**	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q6	Corrélation de Pearson	.675**	.649**	.617**	.583**	.598**	1	.752**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	.933**	.848**	.926**	.846**	.888**	.752**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		M2Q7	M2Q8	M2Q9	M2Q10	M2Q11	M2Q12	M2
M2Q7	Corrélation de Pearson	1	.563**	.670**	.787**	.438**	.800**	.873**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q8	Corrélation de Pearson	.563**	1	.527**	.414**	.400*	.622**	.724**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.008	.011	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q9	Corrélation de Pearson	.670**	.527**	1	.660**	.428**	.704**	.844**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.006	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q10	Corrélation de Pearson	.787**	.414**	.660**	1	.409**	.680**	.788**
	Sig. (bilatérale)	.000	.008	.000		.009	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q11	Corrélation de Pearson	.438**	.400*	.428**	.409**	1	.547**	.615**
	Sig. (bilatérale)	.005	.011	.006	.009		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2Q12	Corrélation de Pearson	.800**	.622**	.704**	.680**	.547**	1	.895**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	.873**	.724**	.844**	.788**	.615**	.895**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج ارتباط محاور الدراسة

Corrélations

		M1	M2	M
M1	Corrélation de Pearson	1	.955**	.985**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	.955**	1	.992**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
M	Corrélation de Pearson	.985**	.992**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		M1	M2	M
N		31	31	31
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,8925	3,7204	3,8065
	Ecart type	,50607	,50930	,46935
Différences les plus extrêmes	Absolue	,149	,181	,113
	Positif	,149	,103	,085
	Négatif	-,133	-,181	-,113
Statistiques de test		,149	,181	,113
Sig. asymptotique (bilatérale)		,177[c,d]	,111[c,d]	,200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

نتائج المعلومات الشخصية للمبحوثين

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	5.0	5.0	5.0
	من 25 الى 35 سنة	11	27.5	27.5	32.5
	من 36 الى 45 سنة	17	42.5	42.5	75.0
	أكثر من 46 سنة	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	82.5	82.5	82.5
	أنثى	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	4	10.0	10.0	10.0
	ثانوي	6	15.0	15.0	25.0
	ليسانس	16	40.0	40.0	65.0
	ماستر	12	30.0	30.0	95.0
	دراسات عليا	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أقل من 5 سنوات	12	30.0	30.0	30.0
	من 06 الى 15 سنة	16	40.0	40.0	70.0
	أكثر من 16 سنة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الحالة_العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	15	37.5	37.5	37.5
	متزوج	23	57.5	57.5	95.0
	مطلق	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الادارة_التابع_لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الادارة التنفيذية	27	67.5	67.5	67.5
	الادارة الوسطى (رئيس مصلحة)	11	27.5	27.5	95.0
	3	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	35	87.5	87.5	87.5
	مؤقت	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30000 دج	5	12.5	12.5	12.5
	من 35000 الى 50000 دج	26	65.0	65.0	77.5

أكثر من 51000 دج	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
M1Q1	40	1	4	2.23	.733
M1Q2	40	1	3	1.83	.813
M1Q3	40	1	3	1.90	.545
T1	40	1.33	3.00	1.9833	.45885
M1Q4	40	1	4	1.50	.641
M1Q5	40	1	4	2.30	.911
M1Q6	40	1	4	2.10	.955
T2	40	1.00	3.33	1.9667	.57389
M1Q7	40	1	4	2.15	.770
M1Q8	40	1	4	2.60	.955
M1Q9	40	1	4	2.53	.905
T3	40	1.33	3.67	2.4250	.67087
M1Q10	40	1	4	2.48	1.062
M1Q11	40	1	4	2.05	.783
M1Q12	40	1	4	2.42	1.010
T4	40	1.00	3.67	2.3167	.77331
M1Q13	40	1	3	2.10	.778
M1Q14	40	1	4	2.20	.823
M1Q15	40	1	4	2.45	.959
T5	40	1.00	3.33	2.2500	.71909
M1Q16	40	1	4	2.08	.859
M1Q17	40	1	4	2.30	.853
M1Q18	40	1.00	4.00	2.1500	.83359
T6	40	1.33	3.33	2.1750	.64489
N valide (liste)	40				

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
M2Q1	40	1	4	2.10	.778
M2Q2	40	1	4	2.68	.971
M2Q3	40	1	4	2.85	.864
M2t1	40	1.00	3.67	2.5417	.80486
M2Q4	40	1	4	2.15	.770
M2Q5	40	1	4	2.15	.864
M2Q6	40	1	4	2.13	.757
M2T2	40	1.00	3.33	2.1417	.70362
M2Q7	40	1	4	2.20	.911
M2Q8	40	1	4	2.25	.899
M2Q9	40	1	4	2.25	.840
M2T3	40	1.00	3.67	2.2333	.75183
M2Q10	40	1	4	2.18	.844
M2Q11	40	1	4	2.17	.874
M2Q12	40	1	4	2.15	.802
M2T4	40	1.00	3.33	2.1667	.70002
N valide (liste)	40				

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	40	2.1861	.50411	.07971

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
M1	-10.211-	39	.000	-.81389-	-.9751-	-.6527-

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M2	40	2.2708	.70097	.11083

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
M2	-6.579-	39	.000	-.72917-	-.9533-	-.5050-

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.550[a]	.303	.284	.59295

a. Prédicteurs : (Constante), T1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.803	1	5.803	16.505	.000[b]
	de Student	13.360	38	.352		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641[a]	.411	.395	.54510

a. Prédicteurs : (Constante), T2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.872	1	7.872	26.494	.000[b]
	de Student	11.291	38	.297		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.731	.311		2.349	.024
	T2	.783	.152	.641	5.147	.000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.802[a]	.643	.633	.42457

a. Prédicteurs : (Constante), T3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	12.313	1	12.313	68.307	.000[b]
	de Student	6.850	38	.180		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.240	.255		.941	.353
	T3	.838	.101	.802	8.265	.000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.387	1	8.387	29.577	.000[b]
	de Student	10.776	38	.284		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.882	.269		3.277	.002
	T4	.600	.110	.662	5.438	.000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T6[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.887[a]	.786	.781	.32837

a. Prédicteurs : (Constante), T6

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15.066	1	15.066	139.720	.000[b]
	de Student	4.097	38	.108		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T6

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.175	.185		.945	.351
	T6	.964	.082	.887	11.820	.000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	T5[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.899[a]	.809	.804	.31044

a. Prédicteurs : (Constante), T5

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15.501	1	15.501	160.839	.000[b]
	de Student	3.662	38	.096		
	Total	19.163	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), T5

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.298	.163		1.828	.075
	T5	.877	.069	.899	12.682	.000

a. Variable dépendante : M2

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	5.526	3	1.842	15.121	.000
	Intragroupes	4.385	36	.122		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	9.473	3	3.158	11.732	.000
	Intragroupes	9.690	36	.269		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	7.360	3	2.453	13.613	.000
	Intragroupes	6.488	36	.180		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	.963	1	.963	4.090	.050
	Intragroupes	8.948	38	.235		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	1.370	1	1.370	2.925	.095
	Intragroupes	17.793	38	.468		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	1.157	1	1.157	3.466	.070
	Intragroupes	12.691	38	.334		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	5.843	4	1.461	12.570	.000
	Intragroupes	4.067	35	.116		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	9.329	4	2.332	8.300	.000
	Intragroupes	9.835	35	.281		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	7.471	4	1.868	10.251	.000
	Intragroupes	6.377	35	.182		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	6.979	2	3.489	44.031	.000
	Intragroupes	2.932	37	.079		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	11.698	2	5.849	28.988	.000
	Intragroupes	7.465	37	.202		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	9.182	2	4.591	36.399	.000
	Intragroupes	4.667	37	.126		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	2.942	2	1.471	7.810	.001
	Intragroupes	6.969	37	.188		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	5.391	2	2.696	7.242	.002
	Intragroupes	13.772	37	.372		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	4.062	2	2.031	7.678	.002

	Intragroupes	9.787	37	.265		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	.939	2	.470	1.937	.159
	Intragroupes	8.972	37	.242		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	1.539	2	.769	1.615	.213
	Intragroupes	17.624	37	.476		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	1.221	2	.610	1.788	.181
	Intragroupes	12.628	37	.341		
	Total	13.848	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
M1	Intergroupes	.679	2	.340	1.361	.269
	Intragroupes	9.232	37	.250		
	Total	9.911	39			
M2	Intergroupes	1.427	2	.714	1.489	.239
	Intragroupes	17.736	37	.479		
	Total	19.163	39			
M	Intergroupes	1.018	2	.509	1.468	.243
	Intragroupes	12.830	37	.347		
	Total	13.848	39			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	ذكر	33	2.2576	.52463	.09133
	أنثى	7	1.8492	.15287	.05778
M2	ذكر	33	2.3561	.73251	.12751
	أنثى	7	1.8690	.32224	.12179
M	ذكر	33	2.3068	.62401	.10863
	أنثى	7	1.8591	.19600	.07408

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
M1	Hypothèse de variances égales	8.405	.006	2.022	38	.050
	Hypothèse de variances inégales			3.779	33.834	.001
M2	Hypothèse de variances égales	5.492	.024	1.710	38	.095
	Hypothèse de variances inégales			2.762	21.516	.012
M	Hypothèse de variances égales	8.229	.007	1.862	38	.070
	Hypothèse de variances inégales			3.405	31.894	.002

Statistiques de groupe

	الوظيفة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	دائم	35	2.2206	.52523	.08878
	مؤقت	5	1.9444	.22222	.09938
M2	دائم	35	2.3262	.71754	.12129
	مؤقت	5	1.8833	.44721	.20000
M	دائم	35	2.2734	.61495	.10395
	مؤقت	5	1.9139	.32608	.14583

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatéral)
		F	Sig.			
M1	Hypothèse de variances égales	4.273	.046	1.151	38	.257
	Hypothèse de variances inégales			2.073	12.031	.060
M2	Hypothèse de variances égales	2.014	.164	1.335	38	.190
	Hypothèse de variances inégales			1.893	7.366	.098
M	Hypothèse de variances égales	3.052	.089	1.272	38	.211
	Hypothèse de variances inégales			2.008	8.829	.076