



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة مالية

بعنوان :

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها

إشراف الأستاذة :

د. مولاي أمينة

من إعداد الطالبتين:

عتبي آمنة

مجدوبي آمنة أم كلثوم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/07/02

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الملاحظة	اسم المؤسسة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	المركز الجامعي نور البشير البيض	أستاذ محاضر قسم ب	1) د. نوازي خيرة
مشرفا مقرر	المركز الجامعي نور البشير البيض	أستاذ التعليم العالي	2) أ.د. مولاي أمينة
ممتحنا	المركز الجامعي نور البشير البيض	أستاذ التعليم العالي	3) أ.د. صلعة سمية

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص إدارة مالية

بعنوان :

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها

إشراف الأستاذة :

د. مولاي أمينة

من إعداد الطالبتين:

عتبي آمنة

مجدوبي آمنة أم كلثوم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/07/02

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	اسم المؤسسة	الملاحظة
1) د. نوازي خيرة	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيسا
2) أ.د. مولاي أمينة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير البيض	مشرفا مقرا
3) أ.د. صلعة سمية	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نور البشير البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل
تعالى مهداة إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا و إحسانا ووفاء لهما: الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما
نورا لدربي.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين أخواتي: سارة وهاجر وإيناس، اللواتي كان
لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات والصعاب.
إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية رفيقة دربي: مجدوبي آمنة أم
كلثوم.

إلى رفيقة المشوار الدراسي التي قاسمتني لحظاته رعاها الله ووفقها: جلولي مباركة.
إلى كل أساتذتي الكرام في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين لم يتوانوا في مد
يد العون لي.

إلى جميع زملاء دفعة ماستر إدارة مالية 2023.

إلى كل من كان لهم الأثر على حياتي.

إلى كل من أحبهم قلبي و نساهم قلمي.

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له الدور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى
عزوجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة ، ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه.

تتبعي آمنة

اهداء

إلى كل من نطق كلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى رمز الهبة والعطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت به شفتاي "أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون، الى من منحتني الحنان والحب والقوة والدعاء "أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى سندي الدائم والمتين "أخي أحمد وليد" وإلى أخواتي الحبيبات "إيمان، فاطمة، أميرة".

إلى صديقتي الغالية "عتبي آمنة".

إلى كل من تجمعني بيهم صلة رحم أو صداقة.

إلى اساتذتي طيلة مساري التعليمي.

إلى زملاء الدفعة ماستر إدارة مالية.

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام.

إلى كل اللذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، وفقتنا لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت والحمد بعد الرضا ... أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الدكتورة والأستاذة الفاضلة: مولاي أمينة لإشرافها على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

نتقدم بالشكر إلى مدير المعهد السيد حفيظ إلياس ورئيس القسم الدكتور حمزة علي.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في هذا البحث والأخص بالذكر: الدكتور بوبكر بوسالم، والدكتورة فرح إلياس الهنائي على توجيهاتهم القيمة التي وفرت عنا الجهد الكثير.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء اللجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلهم منا كل الشكر والتقدير على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستنير مسارنا العلمي.

نتقدم بالشكر أيضا إلى مسؤولي كل المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلا، جزاكم الله خيرا.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز على مستوى مديرية التربية و المؤسسات التعليمية التابعة لها، و ذلك من خلال التركيز على استراتيجية تمكين الموارد البشرية و مدى تأثيرها على أبعاد الأداء المتميز (المالي، المورد البشري، التكوين و التدريب، التكنولوجيا، الزمن، المجتمعي، الاستراتيجي)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم تصميم استبيان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة شمل 100 موظف من مستويات ادارية مختلفة، و تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSSv.26، و تم اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية بالاعتماد على برنامج Amos v.24، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين الموارد البشرية، أداء متميز، تدريب، تكوين، مديرية التربية، نمذجة بالمعادلات البنائية.

Abstract:

The study aimed to know the impact of the strategy of empowering human resources in achieving outstanding performance at the level of the Directorate of Education and its affiliated educational institutions, by focusing on the strategy of empowering human resources and its impact on the dimensions of outstanding performance (financial, human resource, training, technology, time, societal, strategic), the study relied on the analytical descriptive approach, where a questionnaire was designed to collect data on the variables of the study included 100 employees from different administrative levels, and it was analyzed by the statistical program SPS v 26, the hypotheses of study were tested using modeling with structural equations based on the Amos program v.24, the study concluded that the strategy of empowering human resources has a positive effect on outstanding performance.

Keywords: strategy of empowering human resource ,training, motivation, Directorate of Education, Structural equations Modeling.



قائمة المحتويات



فهرس المحتويات:

	اهداء
	شكر وتقدير
IV	ملخص
VI- V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة ال
أ-هـ	مقدمة عامة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

01	مقدمة الفصل الأول
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية
03	الفرع الأول: مفهوم التمكين
05	الفرع الثاني: أبعاد ومراحل الاهتمام بالتمكين
06	الفرع الثالث: مفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية
08	الفرع الرابع: نماذج وأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية
15	الفرع الخامس: مراحل استراتيجية تمكين الموارد البشرية
18	الفرع السادس: مزايا ومعوقات استراتيجية تمكين الموارد البشرية

13	المطلب الثاني: الأداء المتميز
20	الفرع الأول: ماهية الأداء
26	الفرع الثاني: الأداء المتميز
31	المطلب الثالث: تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز
31	الفرع الأول: أثر استراتيجية التمكين على أداء الموارد البشرية
33	الفرع الثاني: أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: عرض الدراسات
44	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
47	مقدمة الفصل الثاني
48	المبحث الأول: الطرق والأدوات
87	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
91	خاتمة الفصل الثاني
92	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مزايا ومعوقات استراتيجية تمكين الموارد البشرية	18
02-01	نماذج الأداء المتميز	30-29
01-02	توزيع عينة الدراسة	48
02-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التابع لها	48
03-02	مقياس سلم ليكارت خماسي	54
04-02	معدل ثبات الاستمارة	55
05-02	رموز النمذجة بالمعادلات البنائية	57
06-02	التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	59
07-02	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	62_60
08-02	توزيع العينة حسب الجنس	64
09-02	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	64
10-02	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	65
11-02	توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية	65
12-02	فئات المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	66
13-02	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المتغير المستقل	67
14-02	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المتغير التابع	71-69
15-02	معاملات الانحدار والتباين والارتباط لنموذج الدراسة المعياري	74-73
16-02	مؤشرات جودة المطابقة بحسب المعادلات الهيكلية	75
17-02	معاملات الانحدار والتباين والارتباط لنموذج الدراسة المعياري بعد التعديل	77
18-02	معاملات الانحدار غير المعيارية بعد التعديل	85
19-02	نتائج فرضيات الدراسة	87

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	النموذج الادراكي للتمكين	09
02-01	نموذج التمكين النفسي	10
03-01	الهيكل التنظيمي المعاصر	11
04-01	مقارنة الهيكل المبسط والهيكل العمودي	12
05-01	مراحل تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمة حسب (Blanchard)	16
06-01	مثلث الأداء	20
07-01	الأسباب الداعمة للتميز	28
01-02	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	50
02-02	نموذج الدراسة	53
03-02	نموذج الدراسة العام الأوزان الانحدار المعيارية الأولى	72
04-02	نموذج الدراسة العام الأوزان الانحدار المعيارية بعد التعديل	76
05-02	نموذج الدراسة العام الأوزان الانحدار غير المعيارية بعد التعديل	84

قائمة الاختصارات

SEM	Structural Equation Modeling
DF	Degrees of Freedom
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
CFI	The Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
TLI	The Tucker-LewisIndex
S.E	Standard Error
C.R	Critical Ratio
P	Probability
AMOS	Analaysis of Moment Structures
SPSS	Statistical package for Social Sciences



مقدمة عامة



نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال اليوم، و بروز معطيات جديدة مثل العولمة و تحرر الأسواق، و تعاظم دور التكنولوجيا الحديثة و زيادة حدة المنافسة، سعت منظمات اليوم على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة لتحسين قدراتها على النمو و الاستمرارية ، الأمر الذي فرض عليها الاهتمام بمواردها البشرية التي تعتبر أعلى الموارد على الإطلاق في أي منظمة و بالتالي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها بأي عنصر آخر فهو العنصر الأهم و مركز الإبداع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و تحقيق الميزة التنافسية لها، و من هنا كانت البداية الحقيقية لتبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية باعتبارها خيارا استراتيجيا هاما ضمن الفلسفة الإدارية الحديثة.

وتعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية من الممارسات التنظيمية الحديثة التي تتبناها المؤسسات لزيادة مرونتها وقدرتها على التعلم و الاستجابة السريعة للتغيرات و التحولات التي تشهدها المؤسسات ، فخلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين كونه أحد مفاتيح نجاح و ديمومة المؤسسة ، فالاهتمام بتحفيزهم وتمكينهم وإشراكهم في عملية بناء المنظمة و إعطاءهم الصلاحية في وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات و حل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم يساعد على خلق شعور ايجابي لديهم مما يعود بالنفع و الفائدة على المؤسسة و من ثم تحسين أدائهم وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة ، حيث أن الارتقاء بالأداء وتحسينه المستمر يتوقف على مدى استعداد المورد البشري على تحمل المسؤوليات و مدى توفر الرغبة و الحوافز للعمل بدافعية أكبر لتحقيق أداء متميز، فعملية التمكين ليست بالعملية السهلة فهي تحتاج الى تغيير شامل و هيكلي وتنظيمي و على هذا الأساس و في إطار تحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة يحتاج الى فرق عمل تدر ذاتيا و تتحلّى بروح المسؤولية و محولة لاتخاذ القرارات الصائبة و محاكاة الواقع لحل المشكلات و التعامل مع الظروف الطارئة بكل جدية و احترافية.

وفي ظل ما ذكر آنفا، يتجلى لنا أهمية دراسة أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

• اشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها؟

من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المالي؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المورد البشري؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكوين والتدريب؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكنولوجيا؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الزمن؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المجتمعي؟
- كيف يؤثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الاستراتيجي؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية نعتمد في دراستنا على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز.

وتندرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المالي للأداء المتميز.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المورد البشري للأداء المتميز.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكوين والتدريب للأداء المتميز.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكنولوجيا للأداء المتميز.
- 5) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الزمن للأداء المتميز.
- 6) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المجتمعي للأداء المتميز.

7) يوجد أثر ذو دلالة لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الاستراتيجي للأداء المتميز.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- __ تقديم إطار مفاهيمي حول استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور استراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة.
- __ إبراز أبعاد الأداء المتميز، والتي تبيننا بعضا منها في دراستنا على أساس أنها تخدم الموضوع: بعد مالي، بعد المورد البشري، بعد التكوين والتدريب، بعد التكنولوجيا، بعد الزمن، بعد المجتمعي، بعد الاستراتيجي.
- __ التعرف على واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في مديرية التربية والمؤسسات التابعة لها وأثرها في تحقيق الأداء المتميز.
- __ اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز.
- __ تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحسين الأداء من خلال تمكين الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي.

• أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لتناولها جانبين هما: استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسات، فأهمية الدراسة تكمن من أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية كتوجه حديث في الإدارة وما تمثله للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات، والبقاء، والربحية.

كما تبرز أهمية الدراسة في:

- __ أن التمكين يلقي اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الناجعة لإعداد الموارد البشرية وتحسين أداءهم.
- __ يعتبر الركن الأساسي في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة كونه يؤثر في تكوين وصلاحيات الفرد أثناء أداء العمل ودفعه لحرية التصرف وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة.

• منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أهداف الدراسة الذي يجمع بين الأدب النظري وتحليل البيانات:

__ المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

__ المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، وبرنامج Amos.

• دوافع اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- __ الرغبة في التعمق في مجال استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المتميز ومحاولة توسيع المعرفة النظرية والفكرية في هذا المجال.
- __ كون الموضوع ثري وقابل للإبداع.
- __ الاتجاه المتزايد للمؤسسات نحو تبني مفاهيم استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز والمفاهيم المتصلة بهما.

• حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مخلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- __ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مؤسسة محل الدراسة، ولقياس أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من منظور الأداء المتميز تم استخدام ما يعرف بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية أو البنائية، حيث يمكننا هذا الأسلوب من التأكد من النموذج النظري للعلاقة، من خلال بناء النموذج القياسي والتحقق صدق النموذج ومدى مطابقته للبيانات المجمعة.

__ **الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة من شهر نوفمبر 2023 إلى غاية شهر ماي 2023.

__الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها.

__الحدود البشرية: تتعلق بالإداريين العاملين مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها.

• هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم المذكرة إلى فصلين، فصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والفصل الثاني الجانب التطبيقي باعتماد منهجية IMRAD.

__الفصل الأول: يتكون من مبحثين مبحث خصص حول الأدبيات النظرية وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب

المطلب الأول استراتيجية تمكين الموارد البشرية، والمطلب الثاني الأداء المتميز أما المطلب الثالث كان تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

__الفصل الثاني: يتكون من مبحثين أول تطرقنا فيه إلى الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة يتضمن المجتمع والعينة ومتغيرات الدراسة..... إلخ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض النتائج ومناقشتها.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة



مقدمة الفصل الأول:

يعد مفهوم استراتيجية الموارد البشرية من مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، ومع التطور الذي تشهده بيئة الأعمال و المقومات الرئيسية التي تمكنها من التطور و النمو في ظل التغيرات السريعة التي ترتبط بالعولمة ، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشري الذي يعتبر غير قابل للتقليد من قبل المنافسين وهذا ما أدى إلى تكرار مصطلح التمكين في العديد من الدراسات المرتبطة بإدارة الأعمال خاصة في القطاع الخدمي مثل التعليم والصحة، حيث أصبح تبني استراتيجية واضحة لتمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لابد منه لذا وجب علينا تسليط الضوء على استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الادبيات النظرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المطلب الأول والمطلب الثاني الأداء المتميز وك مطلب أخير أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

لقد أدى التطور المستمر في بيئة الأعمال إلى ظهور مصطلح حديث وهو استراتيجية تمكين الموارد البشرية، من أجل بيان رؤية المنظمة بصورة واضحة لا بد أن يكون طموح عالي المستوى وأن يحتل الابداع هرم الأهداف، ويتابع الآليات والعمليات المصممة لتحقيق هذه الأهداف والوصول في نهاية الأمر إلى استراتيجية تحقق تلك الرؤية من خلال تدخلات تمكين الأفراد العاملين في المنظمة، في بداية الأمر قبل التطرق إلى استراتيجية التمكين ككل لا بد لنا من توضيح مفهوم التمكين أبعاده ومراحل الاهتمام به في بداية الأمر.

الفرع الأول: مفهوم التمكين

من أجل توضيح مفهوم التمكين، سوف نتعرض إلى تعريف وخصائص التمكين:

(1) تعريف التمكين:

قبل التطرق إلى التمكين اصطلاحاً لا بد لنا من التطرق إليه من ناحية لغوية له.

أ. لغة: يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مادة المكن (تمكيناً) من شيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه؛ وقد وردت كلمة "مكن" في كتب اللغة العربية ولم تخرج عن أصل وضعيها، قال الجوهري: (مكن مكنة الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه، وفي قاموس أكسفورد، التمكين يعني التفويض، الترخيص (الغانمي، 2016، صفحة 38)

ب. اصطلاحاً: هناك العديد من المفكرين والإداريين الذين تطرقوا لمفهوم التمكين ولعل أهمها ما يلي:

التعريف الأول: عرفها جوش وستانلي "القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف"، لقد حدد برنامج الأمم المتحدة خمسة معايير من خلالها يمكن قياس درجة أو مستوى تمكين العملاء وهي: تعزيز الثقة في العملاء أنفسهم زيادة قدرات العملاء ومستوى الوعي لديهم وتعمل على تسهيل عملية تعبير العملاء على الاشتراك في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وزيادة العمل الجماعي؛ (مهرات، 2010، صفحة 23)

التعريف الثاني: أشار Spreitzer الى "أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق العمل، هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"؛ (المعاني، 2008، صفحة 17)

التعريف الثالث: يعرفه Brown "التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتعد هذه الآلية حديثة نسبياً بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل من أجل إطلاق طاقات الأفراد في الشركات؛ (بوسالم أ.، 2014-2015، صفحة 05)

التعريف الرابع: يعرفها Lucas وآخرون "استعداد الإداريين في المجال التعليمي الاقتسام السلطة مع أولئك الذين يكون التزامهم ضرورياً لجعل البرنامج التعليمي يمارس وظيفة على أعلى درجة من الكفاءة؛ (الرشودي، 2009، صفحة 14)

التعريف الخامس: كما عرفه العتيبي "هو تحرير الإنسان من قيود، تشجع الفرد ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والابداع، والتمكين عند الآخرين هو عدم القيام بالأشياء الجامدة بحيث ينظر إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها؛ (فلمبان و شريف، 2020، صفحة 156)

علي أساس ما تم التطرق له نستنتج أن للتمكين عدة تعاريف بحسب اختلاف المنظور أو الهدف نجملها في تعريف شامل، حيث أن التمكين ببساطة هو مشاركة العاملين في اتخاذ مجموعة من القرارات واعطائهم الحرية في العمل والتصرف مع دعم مهارتهم من خلال تكوين الكافي لهم وجعل رقابة ذاتية.

(2) خصائص التمكين: هناك من وصف التمكين أنه الحالة الذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش الحالة الذهنية يمتلك بعض الخصائص التي تتمثل فيما يلي: (خبراء المجموعة العربية، 2018، الصفحات 24-25)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛
- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما تعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بيها.

الفرع الثاني: أبعاد ومراحل الاهتمام بالتمكين

بعد أن تم تسليط الضوء على مفهوم التمكين سنتطرق إلى أبعاده ومراحل الاهتمام بيه

(1) أبعاد التمكين: هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري وهي كالتالي: (راضي، 2010، الصفحات 24-25)

أ. تفويض السلطة: هو تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، اذ يصبح العاملون لهم القدرة على التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم؛
ب. فريق العمل: ان العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل؛

ج. التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير التدريب المستمر والمنتظم من أجل تعلم مهارات جديدة؛

د. الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توفر عنصر الحرية للوصول إلى المعلومات على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة؛

هـ. التحفيز: أن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ولكن عندما توفر المنظمة المكافآت سوف يؤدي ذلك إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

(2) مراحل تطور الاهتمام بالتمكين: أبرز مراحل الاهتمام بالتمكين موضحة فيما يلي: (المعاني، 2008، صفحة 23)

المرحلة الأولى: بعد التسعينات من القرن العشرين بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من تطور الفكر الإداري ومفاهيمه بشكل عام؛

المرحلة الثانية: وعلى الرغم من ظهور الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله مع بدايات القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية والنظريات الحديثة، إلا أن المدارس الإدارية الأولى اهتمت بتأهيل الفرد لأداء المهام المكلف بيه من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات أنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً لتفكير أو اتخاذ أبسط القرارات فيما يتعلق بعمله، ومن دون الاهتمام بجانب النفسي أو الإنساني يشعره بالقدرة على تأثير في المنظمة؛

المرحلة الثالثة: مدرسة الإدارة العلمية بلورت فلسفتها في كتاب (Fredrick Taylor) بعنوان مبادئ الإدارة العلمية والذي سمي باب الإدارة العلمية، حيث وضع تيلور منهجية تصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند اليه وتدريبه على الالتزام بها.

المرحلة الرابعة: النظرية الإدارية على يد (Henri Fayol) والذي عرض أربعة عشر مبدأ تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهم موضوع مشاركة العامل وابداء الرأي وحرية التصرف؛

المرحلة الخامسة: نظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max Weber) والذي سعي لجعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهم مبادئ التمكين التي تركزت على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار الذي حصره بالإدارات العليا؛

المرحلة السادسة: على الرغم من أن (Mary Parker Follet) قامت بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى والتأكد من أهمية حرية ابداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذه الأفكار لم تتحول الي واقع عملي بالمستوى مطلوب.

وفي الأخير هناك اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر إلى العامل كآلة يجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة فقط بعيدا عن أي بعد انساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

الفرع الثالث: مفهوم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يتكون مصطلح استراتيجية تمكين الموارد البشرية من ثلاث أجزاء هم استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي سيتم التطرق اليهما ومصطلح التمكين الذي تم التطرق له سابقا.

1) مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية: سيتم توضيح كل من مصطلح استراتيجية والتمكين بالترتيب كما يلي:

أ. **استراتيجية:** كلمة إستراتيجية (Stratégie) تعود إلى جذور الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة (Strategoe) والتي تعني علم الجنرال، الا أنه حديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة؛ (بوحديد، 2018-2019، صفحة 7)

وبالتالي يمكننا تعريف الإستراتيجية على أنها:

مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف المختلفة. (حسن، 2020، صفحة 36)

ب. الموارد البشرية:

● **المورد:** يعرفه (ماكس سيبورين) بأنه "أي شيء له قيمة يمكن استخدامه، وهو اما يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الانسان أن يستفد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة، أو لإشباع حاجة وحل المشكلة. (حسنين، 2015، صفحة 8)

● **الموارد البشرية:** هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، وهو أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثير على تحقيق أهداف العمل. (الكلالدة، 2011، صفحة 11)

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها. (ناصر و المقدولي، 2021، صفحة 4)

(2) تعريف استراتيجية تمكين الموارد البشرية

يوجد عدة تعاريف لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية نذكر منها:

● أن استراتيجية أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين، التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا والوسطى داخل المنظمة وبث روح الفريق والعمل الجماعي لديهم مما يدفعهم إلى العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

(الهنيني و النسور، 2018، صفحة 674)

● فاستراتيجية التمكين هي العمليات والإجراءات الهادفة إلى تكوين العاملين المراد تكوينهم وتهيئة الظروف المناسبة لذلك في سبيل تحقيق القيمة المضافة على المدى الزمني البعيد؛

فهي إستراتيجية حديثة تسعى إلى إطلاق وتفجير الابداع لدى العاملين وحثهم من أجل بذل أقصى ما لديهم واشراكهم في رؤيتها المستقبلية مع إيجاد التوازن والتكامل بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة. (قسوم و بوزيان، 2022، صفحة 140)

- تم التعريف من قبل (Vogt) بأنه: "العمل الذي يعطى فرصة للأفراد لاتخاذ القرارات في العمل من خلال منح وتوسيع استقلالهم في صنع القرار" (Mohammad & Hedar, 2011, p. 27)
- استراتيجية التمكين هي استراتيجية تتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية مشاركة في إبداء الرأي في أمور تدخل ضمن سياق الوظيفة. (حيولة، 2021-2022، صفحة 77)

الفرع الرابع: نماذج وأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية

1) نماذج استراتيجية تمكين الموارد البشرية

تعددت نماذج استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين الموارد البشرية

• النموذج التحفيزي (Cange and Kanugo, 1988):

يعتبر كل من كونغر وكاننغو من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بالتمكين النفسي، ويريان بأنه يتمثل في: "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة؛ من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تحيئها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والغير الرسمية. (جدي، لواتي، و كاوجة، 2021، صفحة 183)

حيث ينظر له من زاويتين: (بوسالم أ.، 2015-2014، صفحة 46)

ـ **الزاوية الأولى:** يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة؛

ـ **الزاوية الثانية:** يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة؛

وقد حدد هذا النموذج خمس مراحل لعملية استراتيجية التمكين وهي: (الزايداني، 2007-2006، الصفحات 28-29)

ـ **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين؛

ـ **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف؛

ـ **المرحلة الثالثة:** تقديم المعلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين؛

ـ **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد؛

ـ **المرحلة الخامسة:** التغير في سلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة؛

لذلك يرى هذا النموذج أن التمكين تحفيزي للفاعلية الذاتية.

• النموذج الادراكي (Tomas and Velthouse, 1990):

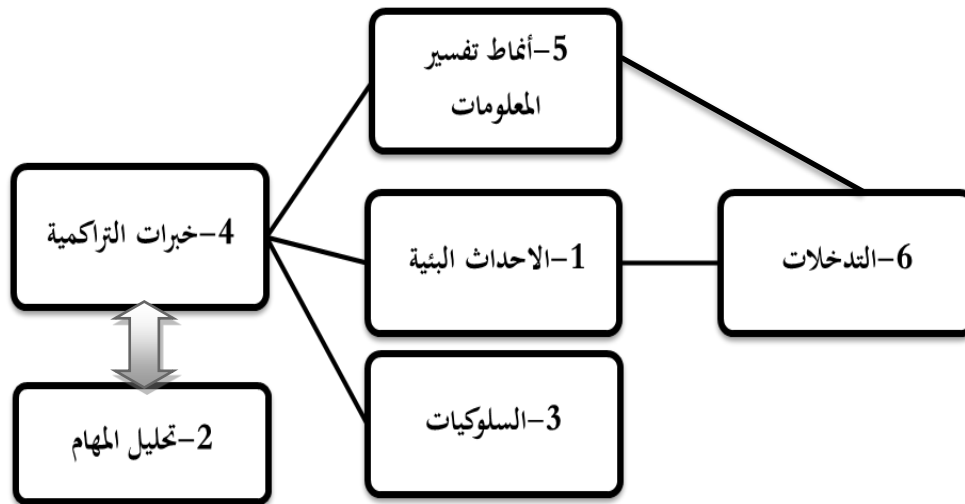
طور كل من (Tomas and Velthouse) هذا النموذج من خلال تعريف التمكين النفسي كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، واقتراح نموذج التمكين الادراكي، الذي يتضمن أربعة أبعاد: المعني، الكفاءة، الاختيار والتأثير. (العتيبي، 2018، صفحة 118)

ويتضمن التمكين الادراكي ست خطوات: (كبير، 2020-2021، صفحة 17)

الخطوة (1): التأثير على متغيرات البيئة من خلال توفير البيانات الكافية لدى الأفراد عن عواقب سلوك الفرد والظروف المتعلقة بالسلوك المستقبلي لذلك الشخص، الخطوة (2): تحليل الوظيفة الذي يؤثر على سلوك الفرد، الخطوة (3): السلوك الذي يؤثر على أحداث البيئة وهكذا دواليك؛ أما الخطوة (4): فهي تمثل التعليم التراكمي من تقييمات المهام السابقة وتستخدم للمساعدة في "سد الثغرات" في تقييم المواقف الجديدة، الخطوة (5): تمثل أنماط تفسير المعلومات (وصفي أو تنبؤي أو تقييمي)، والخطوة (6) تمثل محاولة انتاج التمكين من خلال الثغرات في الأحداث البيئية والتي تأثر على تحليلات الأفراد، او على طريقة هؤلاء الأفراد في تفسير تلك الأحداث.

والشكل الموالي يوضح النموذج الادراكي للتمكين:

➤ الشكل رقم (01-01): النموذج الادراكي للتمكين



المصدر: كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020-2021، ص 18.

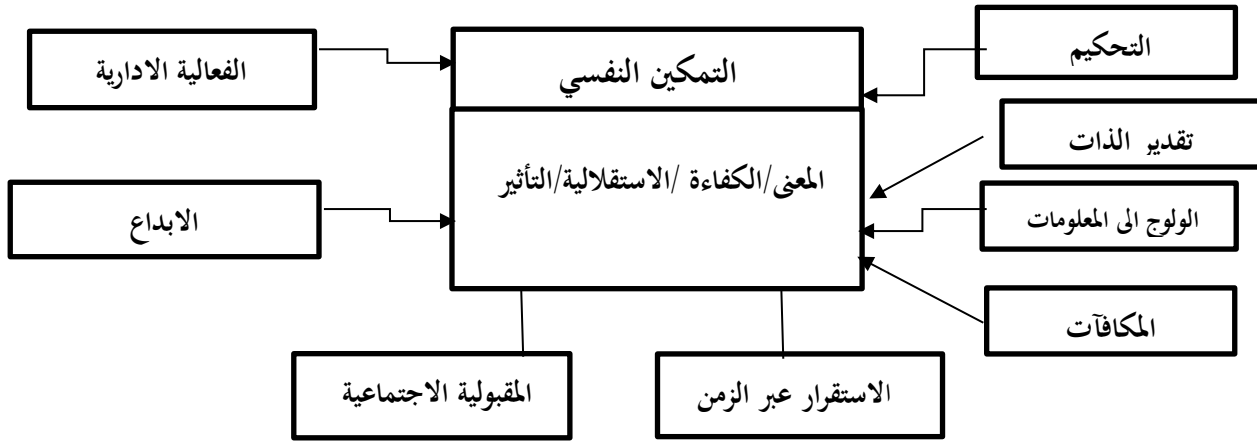
• النموذج النفسي (Speitzer, 1995):

عرفتها سبريتيز وهو الشعور بالتأثير في الآخرين، حيث لا يتحقق الا بشعور الفرد بالكفاءة وأن كل ما يبذله ذو قيمة، مما يمنح الفرد تقرير المصير أي الاستقلال والسيطرة والسلطة وصنع القرار بحرية دون قيود. (جامعة الأزهر، 2018، صفحة 22)

حيث ينظر لهذا النموذج كمفهوم نفسي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل. (القثامي، 2009، صفحة 14)

والشكل التالي يمثل التمكين النفسي:

➤ الشكل رقم (01-02): نموذج التمكين النفسي



المصدر: علاء ماهر محمود الطلاع، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2020، ص 25.

• نموذج تمكين الموارد البشرية (Pradhan and Panda, 2019):

قام الباحثان بتكيف بعض العناصر من التمكين النفسي لـ (Speitzer) وتم تطوير مقياس متعدد الأبعاد للتمكين الموارد البشرية وشمل تمكين الموارد البشرية عمليات و هياكل التمكين النفسي التي تعزز مهارات الأعضاء و تزودهم بالدعم المتبادل الضروري لإحداث تغيير علي مستوى المنظمة، و اعتماد الفروق التنظيمية الأكثر تمكينا لزيادة الإنتاجية و يقيس هذا النموذج سبعة بنى رئيسية وهي (الاطار الهيكلي ، إدارة القرار في العمل و الشفافية في تبادل المعلومات ، والمعنى ، والكفاءة ، تقرير المصير و التأثير) لقياس عاملين أساسيين : التمكين النفسي و التمكين الهيكلي . (الطلاع، 2020، صفحة 25)

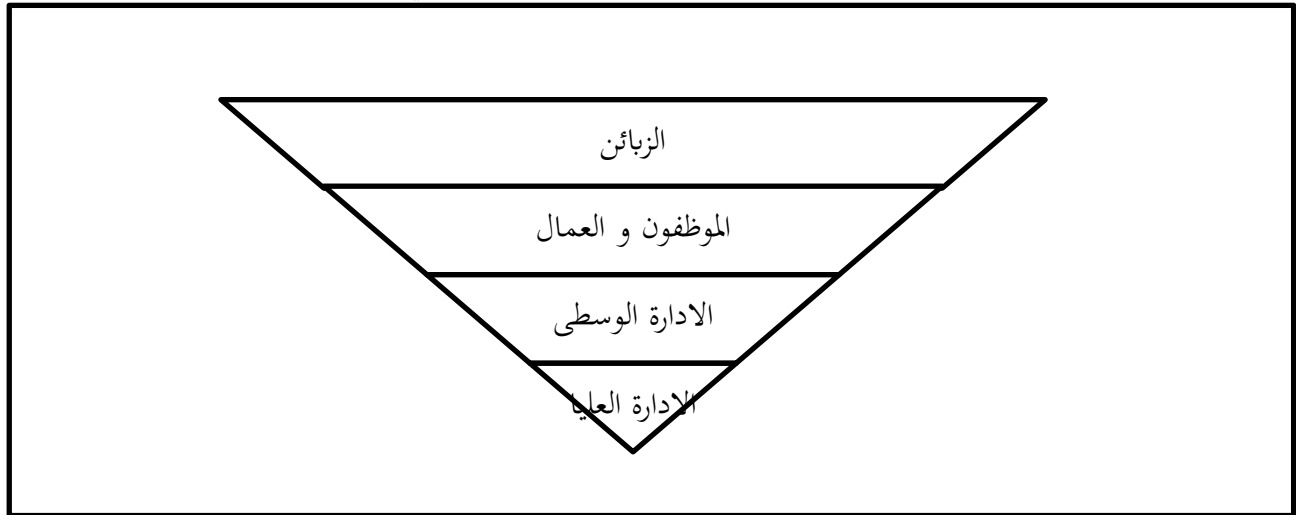
● النموذج المعاصر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

تعمل المنظمات المعاصرة على أن تكون استراتيجية التمكين ناجحة من خلال بناء إطار تنظيمي يواكب ويتماشى مع بيئة الأعمال المعاصرة ويساعد على خلق ثقافة للتمكين وتمثل الاتجاهات المعاصرة للتمكين في: (مساعدية، 2020-2019، الصفحات 42-45)

● الهيكل التنظيمي المقلوب:

حيث يوضع الزبائن على الهيكل التنظيمي أولاً من حيث الأهمية، ثم يليهم العاملون ثم المستويات الإدارية المختلفة وآخرها الإدارة العليا، وهذا الذي يفرض على المؤسسة امتلاك ثقافة الخدمة القوية مما يجعل العاملين المتمكنين السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة، وفهم متطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والرغبة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

➤ الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: مساعدية عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، 2019-2020، ص42.

● الهيكل التنظيمي المعاصر (الهايرالي): وهو عبارة عن ذلك التنظيم المفتوح الذي يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين بشكل غير عادي، والهايرالي هو فريق منظم ذاتيا وتتدفق أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، ويعمل بما يشبه العمل التطوعي؛

● تقليص المستويات الإدارية:

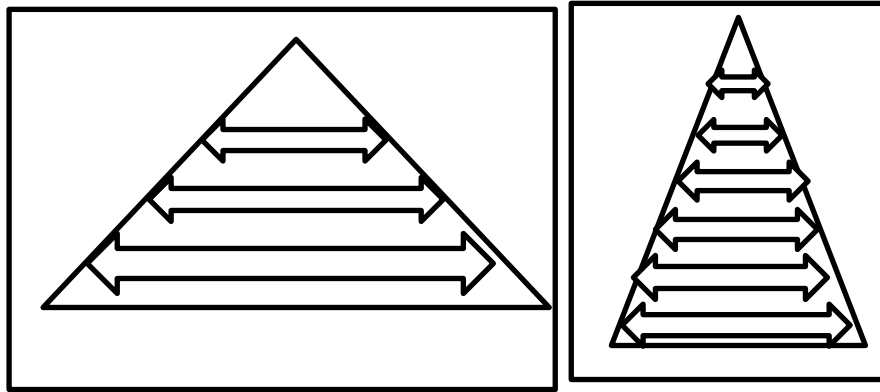
حيث يؤدي التقليص العمودي للهيكل التنظيمي إلى تحقيق مرونة، وكفاءة عملية للاتصال ونقل المعلومات والشفافية ووضوح القرارات وزيادة نطاق الاشراف، ونجد أهم ما يميز تقليص المستويات الإدارية:

ـالتقليل من وحدة الأمر أو تجنبها: حيث يسقط مبدأ وحدة الأمر في المؤسسات الأفقية التي تعتمد على روح الفريق، والتي تشجع على القيادة المبنية على المشاركة والتشاور والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فالمؤسسات المعاصرة تستخدم تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية؛

ـالتقليل الإداري المتسع: والذي يعني التقليل من الاشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين مما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم، من خلال توفير مزيد من الثقة والسلطة والحرية في التصرف، وهو ما يولد لديهم الشعور بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي يتشكل لدى العاملين نوع من التمكّن غير الرسمي وهو ما يدرج لديهم كمصدر للقوة غير رسمية؛

وفي الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في قاعدة الهرم التنظيمي، ودور المهارة والمعرفة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء ففي عصر المعرفة والثورة المعلوماتية الرقمية زاد نطاق الاشراف، حيث زاد عدد العاملين وقل المسيرين وهذا أدى إلى تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المنبسط، فزاد عدد الموظفين في القاعدة وقل العدد في القاعدة الإشرافية، والشكل أدناه يوضح الفرق بين الهيكل التنظيمي الهرمي والهيكل التنظيمي المنبسط.

➤ الشكل رقم (01-04): مقارنة الهيكل المنبسط والهيكل العمودي



المصدر: مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، 2019-2020، ص44.

نلاحظ الشكل الأول يتواجد به عدد كبير من المستويات الإدارية التي تفصل بين القمة والقاعدة بينما يوجد في الشكل الثاني عدد أقل من المستويات الإدارية وأكثر اتساع على نطاق الاشراف، وهذا يساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذا

التصميم عندما تتحقق شروط المعرفة والمهارة والاستقلالية لدى العاملين وعندما يتوفر لهم التمكين والحق في التصرف بحرية واعتيادية متبادلة؛

ويتبع هذا التحول تحولات تدرجية في الأشكال التنظيمية، فلم يعد تصميم الهيكل التنظيمي المثلث كما هو في الشكلين السابقين، إنما تحول في بعض المنظمات إلى الشكل الدائري أو الأفقي؛

● **اللامركزية:** إن توجد المؤسسات المعاصرة نحو تمكين العاملين هو توجه نحو استثمار العمل في المحتوى والمضمون، إذ ليس هناك حاجة لمراقبة العامل لأنه يراقب نفسه بنفسه وهذا يدعو إلى زيادة مستوى اللامركزية في المؤسسة، واللامركزية الصحيحة تقلص من المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا.

(2) أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يمكن تصنيف أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية إلى: (البناء و الخفاجي، 2014، الصفحات 40-43)

أ. **التمكين النفسي:** يمكن تعريف التمكين النفسي أنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلاله عدد المدركات التي تعكس مواقف الموظفين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالموظف لابد أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين يقع من خلال ادراك الموظف لما يلي:

● **المعنى:** والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل؛

● **الجدارة:** وتتحقق الجدارة عند الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح الموظف وبمهارة عالية، اعتمادا لخبراته ومهاراته ومعرفته؛

● **الاستقلالية:** أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله؛

● **التأثير:** والذي يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة؛

ب. **التمكين الهيكلي:** يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة من عناصر هيكلية تتعلق ببنية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين دون توافرها في المنظمة ومن هذه المستلزمات:

● **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفر الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين؛

- **العمليات الممكنة :** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما ، وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات و إمكانيات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؛ ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل : الحصول على المعلومات ، و إجراءات الوصول إليها ، والتنسيق بين أقسام و إدارات المنظمة ، و إتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات و البيانات الواضحة و الصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة ، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين و تحسين أدائهم و خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم للتوجه إلى التدريب ؛
- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وادامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه؛
- **إدارة المعرفة:** تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كونه معرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار؛
- **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح الشكل جماعي، واستخدام فريق عمل يتفق كثيرا مع تمكين الموظفين؛
- **تقنيات الإنتاج:** إن توفر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين؛
- **مما يتقدم أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم:** مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكل السلطة لتكون جميعها محلها الجديدة داعما للموظفين في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول للمنظمة.

الفرع الخامس: مراحل استراتيجية تمكين الموارد البشرية

توجب تنفيذ استراتيجية تمكين الموارد البشرية على مراحل أو بأسلوب تدرجي يعد من أفضل الطرق الممكنة، وفي هذا الصدد اقترح العتيبي الخطوات التالية لتنفيذ استراتيجية التمكين في المنظمات: (مساعدية، 2019-2020، الصفحات 39-41)

● الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

إن أول خطوة يجب أن يقوم بيها المدير هي تحديد الهدف من تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتحديد المسؤوليات التي ستسند للموظفين جراء التمكين من خلال شرح هيئة الشكل الذي سيكون عليه التمكين للحد من درجة الغموض وعدم التأكد من خلال تقديم أمثلة واضحة ومحدد لذلك؛

● الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

حيث تعد هذه الخطوة أحد التحديات الهامة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون بإيجاد بيئة عمل ممكنة تتعلق بكيفية التخلي عن جزء من مسؤوليتهم للمرؤوسين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، فهؤلاء المدبرون اكتسبوا القوة والسلطة بعد عدة سنوات من الصعب التخلي عنها بسهولة، وبالتالي يشكل التغيير سلوكيات المدبرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين؛

● الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوعية القرارات التي سيتخلى عنها المديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمدبرين عادة لا يجذبون التنازل عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يجذب أن تحدد الإدارة طبيعة ونوعية القرارات التي يمكن للمرؤوسين وبشكل تدرجي؛

● الخطوة الرابعة: تكوين فريق العمل

تبني استراتيجية التمكين في المنظمة استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وأفضل الوسائل لتكوين هذا الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين؛

● الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، لذا يجب على الموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على كيفية فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها في نجاح المنظمة؛

● الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، لذا يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل؛

● الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يتطلب من المديرين شرح وتوضيح المقصود من التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك أهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل وتعليم والتطور؛

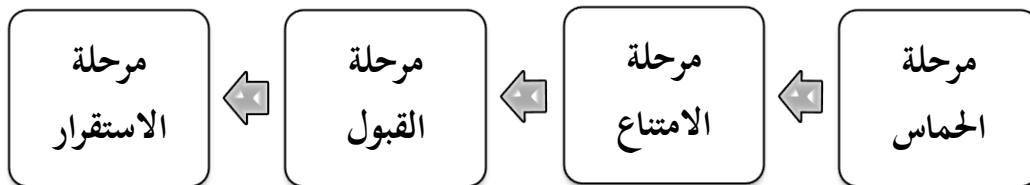
● الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

حتى يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة في تفضيل الأداء من خلال فريق العمل؛

● الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

تضمن استراتيجية التمكين تغييرا شاملا في المنظمة ولا يمكن للمنظمة تغيير بيئة العمل في فترة وجيزة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبالتالي وجب على إدارة المنظمة عدم الاستعجال في الحصول على النتائج السريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا، تتضمن جميع الأطراف في الشركة؛ وضمن نفس السياق أشارت دراسة (Blanchard) أن هناك أربع مراحل لتطبيق استراتيجية التمكين في المنظمة وهي موضحة في المخطط التالي:

➤ الشكل رقم (01-05): مراحل تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمة حسب (Blanchard)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مساعدة عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
 كرة دكتوراة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة عباس سطيف 01، 2019-2020، ص 41.

- 1) **مرحلة الحماس:** وتتمثل هذه المرحلة بتحمس الأفراد العاملين لفكرة التمكين لكنهم لا يملكون المعرفة مما يستوجب على الإدارة توجيههم؛
- 2) **مرحلة الامتناع:** تنسم هذه المرحلة بعدم القبول أو الرضا، الان التمكين يحتاج مهارات عالية لتحمل المسؤوليات، مما يتوجب على الإدارة تشجيع العاملين على قبول التمكين؛
- 3) **مرحلة القبول:** وفيها يدرك العاملون معنى التمكين وأهميته وفوائده وكذلك فهم واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يتوجب على الإدارة تنظيم جهود الأفراد؛
- 4) **مرحلة الاستقرار:** حيث تبدأ الإدارة في هذه المرحلة بتدريب العاملين وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

الفرع السادس: مزايا ومعوقات استراتيجية تمكين الموارد البشرية

يمكن تلخيص مزايا تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومعوقات التي تحدث بسبب عدم تنفيذ استراتيجية تمكين الموارد البشرية كما يجب وتجاهل العديد من الأبعاد من خلال الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (01-01): مزايا ومعوقات استراتيجية تمكين الموارد البشرية

مزايا استراتيجية تمكين الموارد البشرية	معوقات استراتيجية تمكين الموارد البشرية
اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضوع اتخاذ القرارات.	ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلين به من أعمال روتينية وواجبات وظيفة تستغرق جل وقتهم الوظيفي.
سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة للإدارة العليا، فالكثير من القرارات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.	تعثّر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور مشاكل جانبية لم تكن في الحسبان.
الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير وإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على المستوى التنفيذي.	التدريب الإداري، ان العديد من المدربين قد تدربوا على المجالات العلمية الحديثة التي نادى بيها تايلور مؤسس الإدارة العلمية.
دعم نظام المعلومات ونظام التغذية الراجعة عن القرارات التي يتم اتخاذ القرارات وهو بمثابة نظام الخبرة، زيادة درجة رضا العاملين الولاء والانتماء، اثارة التحدي لدى العاملين.	الصفات الشخصية للمدربين، فالمدربين التقليديون غالبا ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالعاملين الذين يؤديون هذه المهام، وعلى العكس فالمدربون الذين يهتمون بالعاملين، لا يقومون بأداء المهام وتسليمها بالجودة المطلوبة ضمن الأطر الزمنية المحددة، لذلك لا بد من الحفاظ على توازن بين كلا التوجيهين.
بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية مستقبلا.	الاتجاه الخاطئ من الإدارة بالنظر إلى استراتيجية التمكين كحل سريع لمجمل المشكلات الإدارية.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي سعاد عبد الجواد عاي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي الخطات إذاعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2019، ص24-25.

المطلب الثاني: الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز من ضروريات العصر، وذلك للتكيف مع التغير المستمر الذي أصبح الثابت الوحيد في قاموس مدراء المؤسسات، ولتحقيق هذا التميز يتفق مدراء المؤسسات بشكل قاطع أن هذا القرن يتطلب جهوداً متواصلة لزيادة وتحسين الأداء أكثر من أي وقت آخر في التاريخ، وذلك من خلال العمل على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء قبل التطرق إلى الأداء المتميز في بداية الأمر لا بد لنا من التعرف على الأداء.

الفرع الأول: ماهية الأداء.

من أجل دراسة الأداء المتميز لا بد لنا من الإحاطة بمفهوم الأداء وأنواعه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقييم الأداء لمعرفة مدى المكانة التي يحتلها من أجل استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

1) مفهوم الأداء وتداخله مع مفاهيم أخرى:

من أجل التعرض لمفهوم الأداء سوف نتطرق إلى تعريف الأداء من وجهة نظر العديد من الباحثين وكذلك نجد أن مفهوم الأداء يتداخل مع مفاهيم أخرى وهي: الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية.

أ. تعريف الأداء:

• يعرفه نيكولاس بأن: "الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو نشاط الذي يقوم به الأفراد، أما إنتاجات السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة والمحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتاج السلوك". (بوسالم و هدى، 2017، صفحة 631)

• "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجيهات المؤسسة، وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن خصائص الأداء ما يلي: ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة، تبيين النتائج، ترجمة النجاح في الأعمال". (بلاسكة، 2011-2012، صفحة 03)

• الأداء هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ويمكن اعتباره المحدد لنجاح واستمرار المؤسسة، كما يعكس في الوقت نفسه قدرة المؤسسة على تلبية أهدافها في الفترة الزمنية المحددة. (بن عامر، 2019-2020، صفحة 60)

• حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 اصدار 2000 الأداء: بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. (هوان و شاعة، 2020، صفحة 133)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول إن الأداء هو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بكفاءة وفعالية.

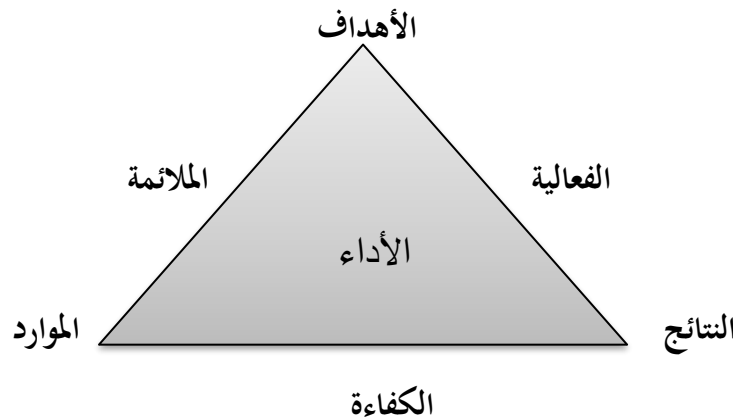
ب. تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى:

من خلال ما تم التطرق له سابقاً نجد أن مفهوم الأداء يتداخل مع مصطلحين وهما الكفاءة والفعالية: (بوبكر و قطاف، 2017، الصفحات 371-372)

- **الكفاءة:** بأنها الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية لتحقيق أفضل القيم المضافة، إذ ترتبط الكفاءة بالإنتاجية لتحديد مقدار الإضافة في قيمة عنصر من عناصر الإنتاج، وتعرف الكفاءة أنها صفة لعملية ما تشير إلى مقدار هذه العملية في استخدام أقل الموارد (المادية، والبشرية) الممكنة لإنجاز شيء ما أو تحقق هدف محدد؛
- **الفعالية:** تعني مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن درجة الفعالية تقاس بمدى تحقيق الأهداف المسطرة والتي وجدت لتحقيق .

والشكل التالي يوضح مثلث الأداء:

➤ الشكل رقم (01-06): مثلث الأداء



المصدر: رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة أداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2013-2014، ص 08.

من خلال الشكل السابق يتضح أنه يمكن تحليل مثلث أداء الذي يربط المفاهيم ببعضها البعض حيث يربط الأهداف بالنتائج إلى الفعالية ويسمح بمعرفة قدرة مؤسسة على تحقيق الأهداف مراد وصول إليها، كما يربط الشكل السابق حيث يربط النتائج بالكفاءة إلى الموارد وهو ما يسمح ببلوغ أهداف المؤسسة بأقل التكاليف، كما يربط الأهداف المراد لتحقيق الملائمة للموارد المستخدمة.

إضافة إلى ما سبق نجد هناك مفاهيم أخرى ترتبط مع الفعالية والكفاءة وبالتالي مع الأداء نجد أهمها:

- **الإنتاجية:** وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج المنسوب إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال موارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بيها المؤسسة في تحويل

المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل السلع والخدمات، ولكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها من أجل إعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء. (بن عامر، 2019-2020، صفحة 60)

(2) أنواع الأداء: يمكن تقسيم الأداء حسب معيار التقييم كما يلي:

أ. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي وأداء خارجي:

● **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، حيث أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي: (بلحسن، 2019-2020، الصفحات 101-102)

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارته؛

-الأداء التقني: يمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة؛

● **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، حيث يتعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها؛

ويمكن اختزال كل ذلك في الأداء المؤسسي، الذي يشكل المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية وخارجية، وهو يشمل:

-أداء الأفراد وحدتهم التنظيمية؛

-أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛

-أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية وثقافية.

ب. حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي: (مزهودة، 2001، صفحة 89)

● **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

● **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى من الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف العيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق

ج. **حسب معيار الوظيفي:** يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى ما يلي: (زرqون و عرابة، 2014، صفحة 126)

● **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال؛

● **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع انتاج منتوجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة؛

● **أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري، الذي يجب أن يبنى على كفاءات واختيار ذوي مهارات عالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز العمل؛

● **أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة؛

● **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة الأداء من خلال المؤشرات التالية:

— توفير الجو الملائم للبحث وابتكار وتحديد؛

— التنوع في المنتوجات؛

— درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور؛

● **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة

السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...)

وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج؛

● **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد الأداء، حيث تأخذ هذه الوظيفة بعين الاعتبار:

الموظفين، العملاء الموردين، المساهمين، بالنسبة للموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات

مرتفعة، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال

المناسبة وبالجودة العالية، أما الموردون فالأداء هو احترام المؤسسة الآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع.

د. حسب معيار الوظيفية: يمكن أن يصنف الأداء حسب طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتتمثل فيما يلي: (وسيلة، 2015-2016، الصفحات 132-133)

● **الأداء المالي:** يعتبر الأداء المالي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وعدم تحقيقه بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وهناك من يرى أن الأداء المالي يعتبر الأهداف الأهم للمؤسسة حيث أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف للمؤسسات الأساسي، ويمكن من تحقيق الأهداف الثانوية الأخرى ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق؛

● **الأداء الاقتصادي:** يتعلق بالتقليل قدر الإمكان من تكاليف الإنتاج، أي الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وأحسن جودة وبأكبر قيمة مضافة، كما أنه يتمثل في الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة التي تقاس بإنتاجية الآلات والأفراد، أي الإنتاجية المحققة من مجموع الاستعمالات المعينة من العمل ورأس المال؛

● **الأداء الاجتماعي:** يتعلق بأداء المؤسسة اتجاه مجتمعها سواء داخلي المتمثل في الموظفين أو الخارجي المتمثل في باقي الأطراف التي لها علاقة بيها؛

● **الأداء الأخلاقي:** كل المؤسسات تعمل تحت غطاء مجموعة من القيم الاجتماعية، ومن المهم أن تعمل بقيم تكون مقبولة من طرف المجتمع سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو تقديم الخدمات؛

● **الأداء البيئي:** بصفة عامة فإن الأداء البيئي هو أن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعظيم أداؤها المالي والاقتصادي مع المحافظة على الموارد المستعملة من جهة والبيئة من جهة أخرى.

3) مكونات وعوامل المؤثرة في الأداء:

أ. مكونات الأداء: يتكون الأداء من: (عواد، 2018، صفحة 20)

● **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر مقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

● **نوعية العمل:** تعني الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات في بعض الأنواع الأعمال لا يهم سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء؛

● **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بيها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بيها في أدائه لعمله فعلي أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

ب. **العوامل المؤثرة في الأداء:** سيتم ذكر بعض العوامل المؤثرة في الأداء فيما يلي: (بوسالم و هدى، 2017، صفحة 632)

● **وجود أهداف محددة:** فالمنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لي أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم؛

● **المشاركة في الإدارة:** ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي الى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛

● **اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي؛

● **مشكلات الرضا الوظيفي:** فضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

(4) نماذج قياس الأداء:

لقد استخدم الباحثون العديد من الأدوات لقياس أداء المؤسسة لمعرفة مدى بلوغ المؤسسة الأهداف المحددة وذلك من أجل تسهيل مختلف عمليات المؤسسة وتسييرها:

● **قياس الأداء باستخدام Six Sigma:**

تعد طريقة نظامية تركز على المعلومات من أجل تقليل التلف أو الضياع وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج التي يمكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة زيادة رضا الزبون. (مولاي و كافي، 2015، صفحة 71)

عرفها (Harry and Schroder) أن ستة سيجمما هي فلسفة إدارية ونظرة مضبوطة لاتخاذ القرار، وهي أنجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة. (طهراوي، 2015، الصفحات 102-103)

● **قياس الأداء وفقا لنظام محاسبة المسؤولية:**

يمكن تحديد المفهوم الحديث لمحاسبة المسؤولية بأنه أسلوب اداري محاسبي يهدف إلى تصميم نظام محاسبي لتحقيق الرقابة على الأداء عن طريق الربط المباشر بين التقارير المحاسبية من جهة وبين أشخاص المسؤولين من جهة ثانية، وذلك من

خلال تحديد الأداء المخطط له والأداء الفعلي ومقارنتهما لتحديد المسؤولية لاتخاذ القرارات العديدة، سواء القرارات التصحيحية أو قرارات المساءلة والمكافأة، لذلك فإن محاسبة المسؤولية تعرف على أنها ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية. (سمارة، 2015، صفحة 09)

● قياس الأداء باستخدام بطاقة أداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، مما يسمح باعتبارهم نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر محركات للأداء المستقبلي. (حسين، 2019، الصفحات 46-47)

● قياس الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة:

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مؤشر لقياس الأداء و في نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنه طريقة للتحفيز، بحيث نجده يقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ويتم وفق لهذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة و تحسييهم بها وفق منطق النتائج من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال ، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى من جهة ثانية . (معالي و بوحفص، 2017، صفحة 405)

الفرع الثاني: الأداء المتميز

بعد أن تم التفصيل في مصطلح الأداء، سوف ندرس الجوانب المتعلقة بالأداء المتميز الذي يعد منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة في الأداء تحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة وكما تحقق الترابط والتناسق الكامل بين مختلف عناصر المؤسسة.

1) مفهوم الأداء المتميز:

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المتميز لابد لنا من تحديد تعريف التميز:

- يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطور ومشاركة الأفراد، والتعليم المستمر والابتكار والتحسين وتطور الخدمات المقدمة والمسئولية تجاه المجتمع. (المليجي، 2012، صفحة 9)
- لذلك نعرف الأداء المتميز كما يلي:

الأداء المتميز هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف بكفاءة وفعالية. (زدام و زينة، 2017، صفحة 255)

كما يعتبر الأداء المتميز على أنه قدرة المؤسسة على المدى الطويل على تحقيق مستويات الأداء المرضية في مجال النمو والربح. (مرزقلال، 2020، صفحة 149)

- وفي جانب آخر تم التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز الذي يشير إلى: قيام العاملين بالمنظمة بسلوك اداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الاشراف، التوجيه، والقيادة والرقابة بصورة رشيدة (أي أقل جهد ووقت وتكاليف)؛ لذلك هناك من يشير إلى أن الأداء المتميز بأنه الأداء الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها. (مدحت، 2012، صفحة 72)

- ومما تم ذكره في السابق نجد: (بوعون، 2013-2014، صفحة 72)

لا تستطع المؤسسة الوصول إلى الأداء المتميز إلا بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة في الأعمال، فالأداء المتميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة، دون ترك مجال للخطأ والانحراف؛ وبالتالي يمكن صياغة معادلة التميز في الأداء كما يلي:

$$\text{التميز} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} .$$

(2) دوافع الأداء المتميز: تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكرياً إدارياً من أجل التميز، لذلك نجد أهم القوى الداعمة كما يلي: (يوسف، 2017، الصفحات 44-46)

• **التغير السريع:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تتميز بدرجات عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير الظروف البيئية الخارجية؛

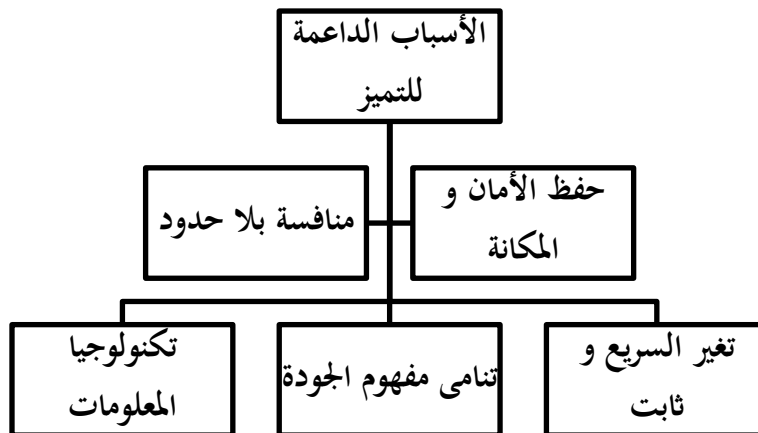
• **المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة بظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمثلة بمظاهر عديدة، الأمر الذي يفرض على المدراء الإستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة؛

• **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة الذكر لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخر أولويتها؛

• **طفرة تكنولوجيا المعلومات:** القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما تملكه من نظم وبرامج تكنولوجيا.

وكل ما سبق ذكره نلخصه في الأسباب الداعمة للتميز في الشكل الموالي:

➤ الشكل رقم (01_07): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة الجزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2017،

ص47.

(3) متطلبات الأداء المتميز: لقد حدد (Armitage et al) سبع أسس تمثل متطلبات بلوغ الاداء المتميز وهي: (كرارشة، 2020-2021، صفحة 122)

- البناء الاستراتيجي: يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن: الرسالة، الرؤية، القيم، الاستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية وأهداف قصيرة الأجل؛
- التوجه بالعملاء: فالعميل هو المحرك المحوري لأنشطة المنظمة نحو الريادة والتميز، ورغباته هي أساس وجود المنظمة وتلبيتها هي محدد بقاءها؛
- العمليات: إن أساس الأداء المتميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة ومتداخلة فيما بينها، على أن تركز هذه العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، على أن تركز هذه العمليات نحو تحقيق الأداء المتميز على: الوضوح، القيمة، الرقابة، والتحسين المستمر؛
- الموارد البشرية: يقتضي بلوغ الأداء المتميز جعلهم أعلى الموارد التنظيمية وبالتالي الاستثمار فائق الرشادة لمؤهلاتهم المعرفية والعمل على تنميتها من خلال إدارة تركز على: التثمين وتقدير، التمكين، التدريب والتأهيل والاحتواء؛
- نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة الساعية للأداء المتميز، وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا كما خارجيا، وعماد هذه العلاقات ما يلي: الثقة، التشاركية، العمل الجماعي، التحالف والتشابك؛
- التعلم: المنظمة في سعيها للأداء المتميز تتعلم وباستمرار كيفية البقاء؛
- المواءمة والانسجام: الربط والتنظيم بين أسس 6 سابقة الذكر.

4) نماذج الأداء المتميز: هناك العديد من نماذج لقياس والعمل على تحسين الأداء المتميز نلخصها في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (01-02): نماذج الأداء المتميز

اسم النموذج	تاريخ تأسيس	مضمون
النموذج الياباني للتميز	1951	وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء اليابانيون وذلك اعترفا بجهود ديمنج ومساهمته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث قد اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها أسباب تفوق اليابان في الجودة؛ يتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم ويحتوي على 11 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي: سياسات الجودة، التنظيم وإدارة التنظيم، استخدام معلومات الجودة، التعلم ونشر الجودة، التحليل، ضمان الجودة، التحكم في الجودة، المعايير وإجراءات، التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء
النموذج الأمريكي للتميز	1987	هو نموذج للجائزة الوطنية للجودة للولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفدرالية لغرض عمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، تمثلت الأهداف الرئيسة لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثلاً يحتذى به، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة وبصورة متواصلة سنة بعد أخرى، يقوم هذا النموذج على العديد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، الاستفادة من الموارد البشرية، برنامج ضمان جودة الخدمات، نتائج الجودة، رضا المستهلك.
النموذج الأوروبي للتميز	1991	أنشأت هذه الجائزة من قبل المنظمة الأوروبية للإدارة الجودة و يشار للنموذج الذي اعتمدته هذه الجائزة، نموذج المنظمة الأوروبية للإدارة الجودة للتميز في الأعمال، يعتمد النموذج على 9 معايير و التي يمكن استخدامها لتقييم تطوير المؤسسة باتجاه التميز، كما يركز على المنهجيات و النتائج بشكل متوازن، و يعمل على تكامل و استيعاب العديد من أدوات الإدارة التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة، و قسمت هذه العناصر الى مجموعتين رئيسيتين هما عناصر التمكين وتشمل في : القيادة، السياسة و الإستراتيجية، إدارة

		الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، العمليات و عناصر النتائج و تشمل : رضا العملاء، رضا العاملين التأثير في المجتمع ، نتائج المجتمع ؛و لكل من هذه وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم للمتقدمين للجائزة.
نموذج الجزائري للتميز في تقديم خدمة	2002	يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في افريقيا والذي أنشئ بالاعتناء بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحديثها، تم اقراره بموجب المرسوم التنفيذي 5-2، تحت اشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، تسند عملية التقييم علي 8 معايير تمثل 7 منها الأسس وهي: التزام الإدارة، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، زبائنها الداخليين والخارجيين التحكم بالجودة، قياس الجودة، تحسين الجودة والنتائج
نموذج دبي للأداء الحكومي		يعد برنامج دبي الأداء الحكومي المتميز أحد أهم المبادرات الحكومية تم اطلاقها مع بداية النهضة الشاملة في اماره دبي يتميز النموذج منذ اطلاقه بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية و الفنية بين جهات الشاملة في اماره دبي يتميز النموذج منذ اطلاقه بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية و الفنية بين جهات و أفراد المصنفين بحسب ما قدموه من إنجازات حكومية، هو ما يزد من تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين للظفر بالمراكز الاولى ضمن فئات البرنامج المختلفة التي تجريها هذه الدوائر و الجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة

دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2017-2018، ص162-173.

المطلب الثالث: تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز

يحاط الفرد والمنظمة بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية المتعلقة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تساهم في تأثير على التميز في الأداء، إذ أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق الأداء المتميز تتجه إلى ضرورة تمكين العاملين بالمهام والمسؤوليات، لغرض الإفادة من طاقتهم الكامنة من خلال مشاركتهم في صياغة الإستراتيجيات ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة في تحديد تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

الفرع الأول: أثر استراتيجية التمكين على أداء الموارد البشرية

قبل التعرف على أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز و طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، توجب علينا معرفة تأثير بين استراتيجية التمكين وأداء الموارد البشرية ، بحيث يمكن أن تصبح سلاحا ذا حدين اما تساهم في تأثير على أدائه من حيث تحسینه و تحفزه و تقيمه وبالتالي يكون أثر استراتيجية تمكين علي أداء الموارد البشرية ذا تأثير ايجابي على الفرد و المنظمة أو تعدد و تشابك هذه المتغيرات التي تؤدي إلى عرقلة أداء الموارد البشرية ، في حالة استخدام استراتيجية التمكين مع أشخاص غير مؤهلين ، و بالتالي تكون ذات تأثير سلبي على العاملين و المنظمة .

(1) أثر إستراتيجية تمكين في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية: تؤدي استراتيجية تمكين الموارد البشرية إلى تحسين أداء العاملين ويمكن حصر أثرها إلى ما يلي: (سرار، 2013، الصفحات 169-170)

● خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين: تظهر هذه الثقة من خلال اتاحة الفرصة لهم لاتخاذ قرارات والتعبير عن وجهة نظرهم بحرية، فتعطيهم استراتيجية التمكين المزيد من الحرية لأداء مهامهم، والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، لذلك فحصول الكلية هي رفع أدائهم؛

● التشجيع على تحمل المسؤولية: التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستويات عليا من السيطرة والتحكم ويشجعهم على تحمل المسؤولية، فيصبحون مسؤولين عن النتائج، وهنا تعتبر العوامل البارزة ذات تأثير على الأداء؛

● استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين: تعتبر إستراتيجية التمكين أفضل طريقة الامتلاك أيدي العاملين وعقولهم لتحسين الأداء؛

● اتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم: حيث أن مشاركتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الفاعلية في الأداء؛

● الشعور بالملكية الداخلية: حيث يشعر العاملين أنهم يمتلكون المؤسسة، ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير، حتى يمكنهم أداء العمل بشكل أكثر فعالية؛

- **ظهور الرقابة الذاتية للعاملين:** تجعل استراتيجية التمكين العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، ويساهم في تخفيف عبء العمل على الإدارة، فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر، من خلال منحهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة، والمشاركة في تقييم أداء زملائهم؛
- **زيادة ولاء العاملين للمؤسسة:** إن الولاء له أثر فعال في استمرار واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدرتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على سلوك أدائهم؛
- **ظهور أفكار مبتكرة للعاملين:** استراتيجية التمكين وسيلة للتميز والابتكار لدى العاملين إذ تصبح لديهم القوة المتمثلة في الموارد، المعلومات، الدعم مما يجعلهم أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة ويحفزون من أجل أخذ المبادرة؛
- **اشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين:** وهي حاجات شعور العاملين بالإنجاز وحاجات الشعور بأهميتهم أنفسهم وللغير والمؤسسة، وحاجات تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة اشباع هذه الحاجات دافعاً قوياً لهم في المؤسسة، فيبدون أكثر نشاطاً وحماساً، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يصعب إشباعها بالكامل لأنها حاجات متطورة، وبالتالي دافعة للسلوك.

(2) المعوقات المترتبة عن عدم تنفيذ استراتيجية التمكين وتأثيرها على الأداء البشري:

إن كل العاملين يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يساهم في عرقلة الأداء الوظيفي، وهذا في حالة تطبيق استراتيجية تمكين مع أشخاص غير أكفاء أو في توقيت غير ملائم، لذلك توجب الحذر من سوء استخدامه، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي: (تلخوخ، 2014، صفحة 315)

— تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له بسبب زيادة الوقت المطلوب الأداء العمل الجماعي؛
 — زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها، وزيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريبهم وتعليمهم؛

— فقدان عنصر الثقة بين رؤساء والمرؤوسين

— زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة ما يلي:

— تناسب الصلاحيات المعهودة للعاملين وفقاً لعملية التمكين مع قدراتهم وكفاءتهم، وكذا خبراتهم واختصاصاتهم؛

— حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتدريبهم قبل تمكينهم؛

— المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

خلاصة القول إن استراتيجية التمكين تؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى ارتفاع أداء الموارد البشرية والكفاءة والإنتاجية، من خلال السماح للفرد بأداء نشاط متكامل والزيادة من حريته، الاستقلالية، والمسؤولية عن الأداء، كذا تعزيز مهارته وخبراته؛

مما يحتم على كل من الإدارة والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على المرؤوسين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه التدريب المكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيههم وتمكينهم فتكليف المرؤوسين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلائم مهارتهم وخبراتهم يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء البشري. (برسولي، 2017-2018، صفحة 127)

الفرع الثاني: أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على أداء المتميز

ينعكس أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على بلوغ أداء المتميز من خلال مجموعة من نقاط نختصرها فيما يلي: (توفيق، 2015، الصفحات 255-259)

1) نموذج سلسلة الخدمة:

هنا النموذج الذي قدمه (Heskelt et at) سنة 1994، من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها وحلقة تبدأ من حلقة أساسية متمثلة في: "نوعية الخدمات الداخلية" التي تعتبر الحلقة الأصل، والمقصود بجودة الخدمة التي يتلقها الزبائن التي قد تكون خدمة خارجية التي تخرج من المؤسسة إلى زبائن، وهي نتاج الخدمة الداخلية المتمثلة في المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة القدرات التي تمكنهم من أداء العمل المتميز (بنوعية، كفاءة، فاعلية عالية) بحيث يساهم هذا الأداء بجودة عالية للخدمات والمنتجات، لأن جودة الخدمة تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تؤدي إلى رفع الربحية والنمو، وذلك بوجود علاقة خطية بين الربحية، وولاء الزبائن ورضا الموظف وولائه للمنظمة إضافة إلى مستوى انتاجه؛

فتبدأ هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة المتعلقة بالربح والنمو الذي يزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن الذي ينبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، الذي هو محصلة مستوى الخدمات وقيمتها، فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفين تعساء، ورضا الزبائن ينجم عن الحلقة الأصل المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المؤسسة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية من خلال استراتيجية التمكين؛

(2) المفاضلة بين التمكين وخط الإنتاج:

هنا يجدر بينا مناقشة خيار من بين الخيارين أحدهما يرتبط بالتمكين والثاني بخط الإنتاج وأسلوب الرقابة الذي يفرض مستويات عالية من نمطية والرتابة على خط الإنتاج، ذلك الخط الذي تتدقق من خلاله المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الاشراف والرقابة على العاملين لضمان تطبيق التعليمات بصورة صارمة، التي تضمن بدورها انتاج السلع بدرجة مناسبة من الانسجام، والثبات، ودقة في المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات مما يتطلب ما يناسبه من هيكل تنظيمي؛

لكن قطاع الخدمات يختلف عن قطاع الإنتاج، فمن غير معقول أن نضع لموظف البنك ضوابط محددة للقيام بخدماته، مثل تحديده بشكل ثابت للترحيب بزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة بشكل ثابت مثلما يقوم به العامل في خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات ، ففي قطاع الخدمات يختلف الأمر عن قطاع الانتاجي، وتزداد الحاجة لاستخدام استراتيجية التمكين، حيث تؤكد مختلف الدراسات الدور الهام للموظف المباشر، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف و روح المبادرة الذاتية لخدمة الزبائن بمستويات عالية من كفاءة و المرونة و التكيف فإنه يجلب لمؤسسته الأداء المتميز.

(3) العلاقة بين التمكين وأداء العاملين:

ان تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية و التخطيط و الرقابة على مهامهم و وظائفهم بغية الوصول إلى الأداء المتميز في العمل و رفع قدرتهم من خلال رفع مستوى أدائهم، يقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية و قوة التصرف و تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة و بتقديرها لهم ، و يرمي ذلك إلى إشراك العاملين في مستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها.

ومما تمت الإشارة اليه من قبل نجد أن تطبيق استراتيجية تمكين المورد البشرية يؤثر أيضا على:

(4) التمكين الوظيفي كاستراتيجية:

حيث أن تطبيق استراتيجية تمكين تحتاج إلى توفر إمكانيات كبيرة لإنجاحه، وتأتي عملية تطوير المورد البشري على رأس أسس التمكين، الذي تهتم به المؤسسة لرفع مستوى أدائه وتقديم أفضل الخدمات الممكنة؛ و قد وضع ذلك (Bowen & Lawler) بأن تطبيق التمكين كاستراتيجية محققة للتميز مرتبط بالبيئة المحفزة ، معتمدين على فتح قنوات الاتصال و المعلومات و التغذية الرجعية كوسيلة للتغلب على أوجه القصور و اصلاح موطن الخلل ، وقد أوكل المسؤولية للإدارة العليا لتوفر بيئة مشجعة على الابتكار و التفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة وفق إدارة

الجودة ، و تستدعى إعادة تنظيم فلسفة جديدة تدعم المشاركة في اتخاذ القرار نحو بناء ثقافة تنظيمية ممكنة تضمن من خلالها بلوغ مستويات متقدمة ، لتحقيق هدف أسمى وهو تحسين أداء المؤسسة ككل . (بوشول و طايبي، 2021، الصفحات 142-143)

(5) التمكين وإدارة الجودة الشاملة:

تدعم عملية التمكين إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة والتي هي جزء أساسي لثقافة إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه العملية منح العاملين الدافعية و الوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات و باستمرار و لقد وجد (Dawson and Plamer,1994) بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي : الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف ، الاستجابة بعطف و مودة و منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات ، تقديم مساعدة له بدون تحميله أعباء و مسؤوليات إضافية. (الزبدانيين، 2006، صفحة 47)

(6) استراتيجية التمكين والأداء المالي:

يعتبر التمكين استراتيجية إدارية تحت الأفراد العاملين وتشجعهم بما فيهم المدربين لتوجه مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك من خلال منحهم القوة والحرية في التصرف لأداء عملهم ومنحهم الموارد والامتيازات للعمل بفاعلية لخدمة أهداف المنشأة، ويعتبر تحسين الأداء المالي من الأهداف الهامة للمنظمات بشكل عام. (الهنيني و النصور، 2018، صفحة 675)

(7) استراتيجية التمكين والأداء الاجتماعي:

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهها وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة والعاملين فيها، ويمكن تجسيد إدارة الموارد البشرية التزاماتها الاجتماعية من خلال استراتيجية التمكين، حيث تتضمن هذه الأخيرة جملة من الأهداف الاجتماعية في سياساتها كالتعاون وتوفير الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الحرية الاستقلالية وعدالة المكافآت. (مساعدة، 2020-2019، صفحة 167)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لا شك أن ما يثير أي بحث علمي هو التعرف على مختلف الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة، إذ أن الدراسات السابقة التي سنقوم بعرضها ستساعد في توسيع نطاق البحث والتعمق فيه لا سيما فيما يتعلق بمضامين متغيرات الدراسة التي نسعى للتحقق في دراستنا التطبيقية.

المطلب الأول: عرض الدراسات

أولاً: الدراسات باللغة العربية

أ. الدراسات المتعلقة باستراتيجية التمكين:

• أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، استراتيجية تمكين وأثرها في فعالية فريق العمل، (2008)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين استراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل، وذلك للإجابة على إشكالية هل لاستراتيجية التمكين أثر في فاعلية فريق العمل؟، تختبر الدراسة العلاقة بين استراتيجية تمكين و فاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، تمثلت العينة في رؤساء الأقسام و الفروع، و جمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان التي تتكون من جزئين "الجزء الأول يخص استراتيجية التمكين، و الجزء الثاني يخص فاعلية فريق العمل" و قد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي معامل الارتباط البسيط، و صيغت الاستنتاجات بصدها لعل ابرازها هو التوجه الملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق و العمل الجماعي و الذي يعد من اهم المؤشرات اتجاه بناء فريق العمل، وضرورة ايمان الادارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق اعطاء المعلومات الخاصة بالمنظمة.

• بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية وذلك للإجابة على إشكالية هل هناك أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فريق العمل، المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الانتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت؟ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجاري في الكويت من المستويات الإدارية الوسطى حيث تم تصميم استبانة تكونت من (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) موظف، حيث جرى جمع و تحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق

أهداف الدراسة منها المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج لعل أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات و الحرية و الاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا و القوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• يوسف كمال، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، (2018)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعض المؤسسات بولاية المسيلة، وذلك للإجابة على إشكالية ما العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة؟، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة الناشطة بولاية المسيلة، وبالنسبة لحجم العينة فقد اختيرت عينة قصدية مكونة من (47) عاملا من مستويات إدارية مختلفة، و لتحقيق الهدف تم توزيع (60) استبانة على العاملين، لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب و الاختبارات الإحصائية تمثلت في الإحصاء الوصفي، معامل كرو نباخ الفاء، الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• محمد موسى ابو الهيجاء، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان، وذلك للإجابة على إشكالية هل تؤثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان؟، تكون مجتمع الدراسة من (12) مستشفى خاص في عمان وبلغت عينة الدراسة (235) فردا من كافة المستويات الإدارية في المستشفيات، و قد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة و تم تحليل (184) استبانة اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتمثلة في الانحراف المعياري، ألفا كرو نباخ، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية.

- سمية خليف، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ، استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التمكين في زيادة فعالية السلوك الإبداعي وتنميته، ذلك للإجابة على اشكالية كيف تؤثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين؟ تمثل مجتمع الدراسة في مديرية الاتصالات بولاية المدية حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من (41) عامل وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في ألفا كرو نباخ ومعامل بيرسون، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي بشكل عام وبالتالي تحسين أداء المديرية.

ب. الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز:

- أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء، (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة و التأثير بين إدارة المعرفة الشاملة و التميز في الأداء و ذلك للإجابة على اشكالية ما مدى علاقة و تأثير و تتبع المعرفة الصريحة و الضمنية في التميز في الأداء؟ ، و قد اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد مجتمعاً للبحث، حيث طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (80) عامل، استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و التي تم معالجتها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري و غيرها من الأساليب الاحصائية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة الشاملة و التميز في الأداء ووجود علاقة تأثير بينهما.

- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للموظفين ودراسة مدى ارتباط أبعاد تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء، وذلك للإجابة على اشكالية ما مدى فعالية دور ممارسة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟، تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات محل الدراسة (مديرية التجارة، مديرية الشؤون الدينية، الجامعة) من رؤساء و مرؤوسين بلغ عددهم (295) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والبالغ عددها (229) استمارة وتم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) اعتمادا على المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار و غيرها من الأساليب الاحصائية ، و بعد عرض و تحليل و تفسير النتائج توصل الى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

- باصور عقيلة، بن حجوبة حميد، علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، وذلك للإجابة على اشكالية ما هو دور وعلاقة الإبداع بتحسين الأداء المتميز في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة موبيليس فرع المدية بصفة خاصة؟ تمثل مجتمع الدراسة في مجمل موظفي مؤسسة موبيليس فرع المدية، حيث تم إعداد استمارة من أجل تجميع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (28) والمتمثلة في الموظفين باستثناء المدير، كما تم معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية المتمثلة في الانحراف المعياري ومعامل الارتباط وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع من خلال حل المشاكل واتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والأداء المتميز.

- بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الخوافز، التمكين، الأمن الوظيفي، الاستقرار) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين ، و ذلك للإجابة على اشكالية ما مدى مساهمة متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسة أركو ديم (ميديا)، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع عددها (40) فردا، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة و الذي بلغ عددها (35) مفردة و لتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج (SPSS) والأساليب الإحصائية المتمثلة في الاحصاء الوصفي و كرو نباخ ألفا، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين.

- غربال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات اطارات مؤسسة العسكرية للإسمتت حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة، وذلك للإجابة على اشكالية ما مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بهذه المؤسسة؟ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة العسكرية للإسمتت، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (73) عاملا تم اختبارها بواسطة البرنامج الإحصائي

(SPSS) والأساليب الاحصائية المتمثلة في ألفا كرو نباخ وغيرها من الاساليب، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الالتزام بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز مرتفعاً بمؤسسة العسكرية للإسمت.

ج. الدراسات المتعلقة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز

• أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك المنظمين لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز وأبعادهما والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز، وذلك للإجابة على اشكالية هل توجد علاقة تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الأداء المتميز؟ حيث جرى اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في المديرية العامة لتربية محافظ كربلاء المقدسة و دائرة صحة محافظة كربلاء ، و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء و دائرة صحة كربلاء (146) استمارة تم اختبارها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) و الأساليب الاحصائية المتمثلة في ألفا كرو نباخ و غيرها من الأساليب الاحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تفاعلية بين أبعاد استراتيجية التمكين و أداء المهام .

• إيمان أحمد الهنيبي، ديمة النسور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي-دراسة

ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن، (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي في المصارف العاملة في الأردن، والتعرف على تأثير وجود فرق عمل تدار ذاتياً والقوة التنظيمية على تحسين الأداء المالي وذلك للإجابة على اشكالية هل تؤثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي في المصارف العاملة في الأردن؟ حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف الممارسة لعملها في الأردن سواء كانت محلية أو أجنبية بشقيها التجارية و الاسلامية، كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية شملت (60) مستجيباً من العاملين وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، حيث استخدم في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات الأساليب الاحصائية المتمثلة في اختبار كرو نباخ ألفا، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار قوة النموذج، و توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية بكافة أبعادها تؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي للمصرف.

• قسوم فيصل، بوزيان رحامي جمال، أثر استراتيجية تمكين العاملين على أداءهم، (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وأدائهم وذلك للإجابة على اشكالية ما أثر استراتيجية تمكين العاملين على الأداء الوظيفي لديهم؟ تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة خاصة تنشط في مجال توزيع المنتجات الصيدلانية DEF MED spa، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (50) استبيان على عينة عشوائية شملت 46 من موظفي الإدارة في المؤسسة، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

• مساعدة عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (2019-2020)

هدفت الدراسة إلى إبراز أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتعرف على واقعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها في تحسين الأداء المستدام، وذلك للإجابة على اشكالية ما أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟ حيث تمت الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية بولايي سطيف وبرج بوعريج، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها 333 فرد وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث استخدم في تحليل البيانات الأساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام.

• فاطمة الزهراء طلحي، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإجابة على اشكالية ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟ حيث تم عملية حصر المجتمع الإحصائي للدراسة بعد تعيين كل العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي _ وكالة سوق أهراس _ كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة شملت (60) عامل وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث استخدم في تحليل البيانات الأساليب الاحصائية المتمثلة في الإحصاء الوصفي، واختبار كرو نباخ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها وجود ذو دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية التمكين في المؤسسة على تحسين جودة الأداء الوظيفي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

- **Gaudreau Meyerson, Effect of Empowerment on employees performance, (2012)**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على أداء المنظمة معتمدة ثلاث أبعاد للتمكين تتمثل في تفويض السلطة، الادارة التشاركية و التحفيز و المكافآت، حيث جرت الدراسة على مستوى منظمة عاملة في مجال الاتصالات، اعتمد الباحث على استبيان لجمع كافة البيانات وزعت على عينة بلغت 226 مفردة و تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الاحصائية المتمثلة في ألفا كرو نباخ، و توصلت في الأخير إلى اختلاف مستوى أداء العاملين بين الفترتين يفسر بممارسات التمكين الجديدة التي اعتمدها المنظمة.

- **Lilik Lestari, The Effect of Empowerment on employee performace with organizational commitment as mediating variable an organizational culutre as moderation variable, (2015)**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مستشفى الدكتور آريو ويرمان سالانيقا، وتصميم استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية تمثلت في (210) عامل تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS)، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استعمال معاملات الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير غير مباشر لتمكين العاملين على أدائهم من خلال الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغير معدل.

- **Ahmed Y. Areiqat, BayanNaji, The role of employee's Empowerment strategy in improving organization's Effectiveness, (2016)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين بأبعادها المتمثلة في: التعلم، التدريب، إعادة التأهيل، التفويض، في تحسين فعالية المنظمة و ذلك للإجابة على اشكالية هل هناك دور لاستراتيجية التمكين في تحسين فعالية المنظمة ؟ ، حيث تم إجراء الدراسة على موظفي شركة كوكا كولا في الأردن ، يمثلون الأقسام التشغيلية والفنية و الادارية و المالية فيها، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات وزعت على (50) عامل في الشركة و تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها هناك دور بارز للتمكين في تطوير موظفي الشركة، وتحسين منتجات الشركة و مستوى الحصة السوقية فيها .

• **Benahcene Ahcene Salahdine, The Impact of employees empowerment on job performance ,(2019)**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) ودوره في الأداء الوظيفي وذلك للإجابة على اشكالية ما هو أثر تمكين فريق العمل على الأداء الوظيفي؟ حيث تمت الدراسة على مستوى العاملين في مؤسسة كوندور الكترونيكس، وتم توزيع (30) استبيان بغرض جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة كوندور بالإضافة الى وجود أثر ايجابي لأبعاده على الأداء الوظيفي المتميز.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسة السابقة

إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة ما يلي:

- **من حيث التطبيق:** حيث أن مختلف الدراسات قد كانت تدرس نوع معين من المؤسسات كمديرية التجارة، مؤسسة موبيليس، مؤسسة الضمان الاجتماعي... إلخ في حين دراستنا كانت على مستوى مديرية التربية لولاية البيض والمؤسسات التابعة لها لجمع عينات أكثر.
- **من حيث المنهجية والطريقة المستخدمة:** تضمنت دراستنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة وفق ما تم جمعه من بيانات في الجانب النظري والتطبيقي، وقد قمنا باستخدام برنامج **Spss Amos v24** من خلال تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية.
- **من حيث هدف الدراسة:** بالنسبة للدراسات السابقة هدفت بعضها الى ابراز أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأداء الوظيفي وأخرى معرفة أثر استراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل، أما بخصوص دراستنا فقد كانت تهدف إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- **من حيث متغيرات الدراسة:** تضمنت بعض الدراسات السابقة دراسة كل متغير على حدى حيث توجد دراسات قامت بدراسة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق الأهداف، وأخرى على تحقيق الأداء بينما دراستنا جمعت بين متغيرين لمعرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- **أما أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة تمثل في:**
 - من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.
 - من حيث استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.
 - تتفق مع الدراسات التي قامت بتطبيق الدراسة على مجتمع من موظفي مديرية التربية.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تبين لنا مدى أهمية تبني المنظمات لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية لما يعود لها بالنفع والفائدة على المنظمات سواء من الجوانب التنظيمية الداخلية أو من ناحية الاستفادة القصوى من قدرات العاملين نتيجة مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بالمنظمة و منحهم الحرية و الاستقلالية و بذلك يسيرو على نهج واحد مع الادارة العليا دون الحاجة إلى تلك الرقابة المشددة، مما يسمح لهم بالإبداع و التميز في العمل، فالموارد البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، و الاستمرارية و النمو و هذا لما لها دور في تحسين الأداء من مختلف جوانبه في المؤسسة، فالعمل على تنميتها باتباع استراتيجيات مختلفة و تهيئتها و تمكينها و توفير بيئة مناسبة لها يساعد على أداء الأعمال وتحقيق المرونة في تسيير العاملين و الكفاءة و الفعالية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وبالتالي يتحسن أداؤها الكلي .

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية في بداية بحثنا تدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، سوف نتناول في الفصل الموالي حالة تطبيقية محاولة منا لإسقاط أهم المفاهيم المتحصل عليها في الجانب النظري على مديرية التربية وعينة من المؤسسات التابعة لها، من خلالها نحدد الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة والتأكد من صلاحية أدوات البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوبة مع تحديد سمات العينة وحجمها.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



مقدمة الفصل الثاني:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومدخل عام حول الأداء المتميز، سنحاول في هذا الفصل المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية وواقع الأداء المتميز وإبراز مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم النظرية على مديرية التربية وبعض المؤسسات التابعة لها بولاية البيض، وسنتناول من خلاله الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والوقوف على أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة وتحليل ومناقشة إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستمارة، ثم اختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تخدم الدراسة، وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطرق والأدوات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محور رئيسي من أجل بناء الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث من خلاله يمكننا الحصول على البيانات المطلوبة واجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع.

1) مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على استطلاع آراء الإداريين العاملين في مديرية التربية لولاية البيض والمؤسسات التعليمية التابعة لها، والذي وقع عليهم الاختيار عشوائيا، حيث تم توزيع 130 استبانة ورقية، وتم استرجاع 100 استبيان قابلة للتحليل الإحصائي أي نسبة 76.92 % من مجموع الاستبيانات الموزعة، والجدول التالي يلخص توزيع عينة الدراسة:

➤ الجدول رقم (01-02): توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	130	110	20	10	100
النسبة (%)	100	84.61	15.38	7.69	76.92

المصدر: من إعداد الطالبين.

ومن خلال دراستنا استهدفنا الإداريين التابعين لقطاع التربية في ولاية البيض والذين وقع عليهم الاختيار عشوائيا حيث مست الدراسة الإداريين العاملين في مديرية التربية لولاية البيض، والإداريين العاملين في ثانوية هوراي بومدين "البيض"، إداريين متوسطة مولاي محمد "البيض"، إداريين متوسطة سيد الحاج بحوص "البيض"، وإداريين الداخلية الابتدائية _الراجع الشيخ _ "البيض"، وكان توزيعهم على النحو التالي:

➤ الجدول رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التابع لها

المؤسسة	التكرار
01 مديرية التربية "البيض"	50
02 ثانوية هوراي بومدين "البيض"	18
03 متوسطة مولاي محمد "البيض"	12
04 متوسطة سيد الحاج بحوص "البيض"	11
05 الداخلية الابتدائية _الراجع الشيخ _ "البيض"	9
المجموع الكلي	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تفاوت من مؤسسة إلى أخرى ذلك حسب عدد الإداريين العاملين فيها حيث كانت أكبر نسبة في مديرية التربية لولاية البيض حيث بلغت 50%، أما بالنسبة للمؤسسات التابعة لها بلغت ذات النسبة وهي 50%.

(2) تقديم عام عن مديرية التربية لولاية البيض:

قبل التطرق إلى طرق وأدوات الدراسة لابد من تقديم نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.

(أ) التعريف بمديرية التربية لولاية البيض:

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الكبرى في ولاية البيض بما يتميز من إطار بشري وهياكل موزعة عبر كامل تراب الولاية، تشرف مديرية التربية لولاية البيض على مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الابتدائي، المتوسط، والتعليم الثانوي ، التي تعمل على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والسير الحسن لمؤسسات التربية التابعة للقطاع، حيث تتولى تعيين وتسيير الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري به ، حيث تم إنشاء المديرية الولائية وتنظيمها وسيرها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة 1410 الموافق 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها والمرسوم تنفيذي رقم 02-71 المؤرخ في 7 ذي الحجة 1422 الموافق 19 فبراير سنة 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق يونيو 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، ثم صدر المرسوم التنفيذي رقم 05-404 المؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق يونيو 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها. (مدونة التربية والتعليم، 2023)

تشرف مديرية التربية لولاية البيض على مجموعة من مؤسسات التعليمية، موضحة في الترتيب التالي:

__عدد مؤسسات الطور الثانوي: 35؛

__عدد مؤسسات الطور المتوسط: 58؛

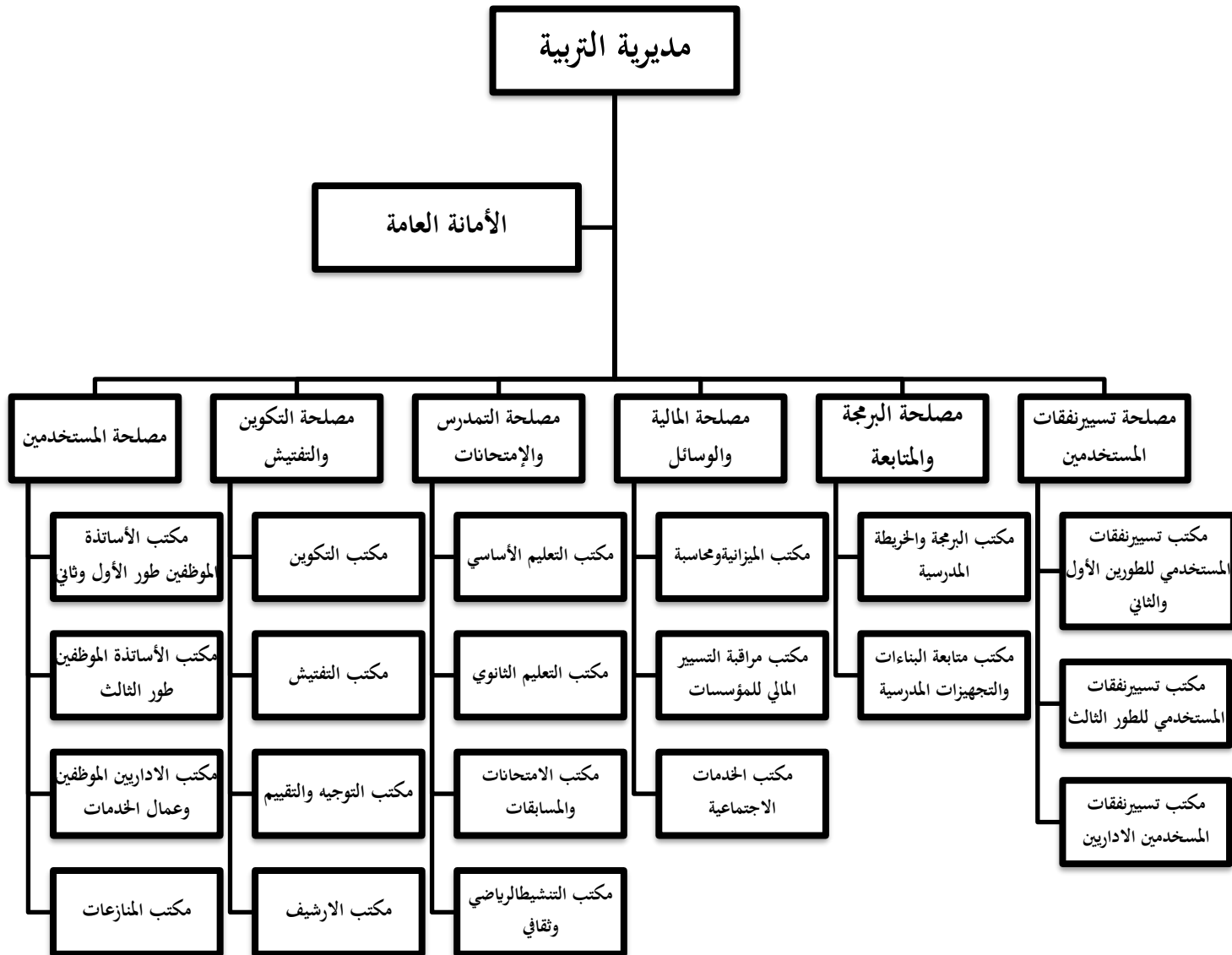
__عدد مؤسسات الطور الابتدائي: 186.

(ب) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية البيضاء:

تم اعداد الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول 1423 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات. (الجريدة الرسمية ، 2002)

يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية التربية:

➤ الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: وثائق داخلية لمديرية التربية لولاية البيض.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مديرية التربية تتكون من 06 مصالح ولكل مصلحة مهامها في التسيير وهي كالتالي:

● **مديرية التربية:** وضع مدير التربية بالتشاور مع المسؤولين المعنيين في الولاية والبلديات جميع التدابير التي من شأنها تسهيل تنفيذ الأحكام المنصوص عليها في المواد 97 و98 و98 من القانون رقم 08-90 والقانون رقم 09-90 المؤرخين في 7 أبريل سنة 1990 المذكورين أعلاه، ويتعين عليه اخبار الوالي بصفة منتظمة عن الوضعية السائدة في قطاع التربية، وعليه في كل الأحوال افادته بكل المعلومات التي يطلبها منه ويكون مدير التربية أمرا ثانويا بالصرف فيما يخص الاعتمادات المالية المخصصة له وينفذ بهذه الصفة العمليات المتعلقة بالإيرادات والنفقات.

● **مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية ، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 13-159 المؤرخ في: 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها ، من مهام هذه المصلحة بجميع مكاتبها التسيير اليومي للمسار المهني للمستخدمين وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم من بداية التعيين الى غاية نهاية صلة العاملين بالمؤسسة .

● **مصلحة التكوين والتفتيش:** هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية، وتعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط وديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك ومن مهامها التخطيط، التحليل، استثمار المعطيات والتقارير وتطوير وسائل العمل، والاتصال والتواصل والاعلام .

● **مصلحة التمدريس والامتحانات:** تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لمتدريس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم.

● **مصلحة البرمجة والمتابعة:** مصلحة من بين مصالح مديرية التربية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها وتنظيمها تمارس مهامها تحت سلطة مديرية التربية أمر بالصرف الثانوي وبمساعدة الأمين العام، وتهتم هذه المصلحة بمختلف النشاطات المتعلقة بالبرامج الاستثمارية من إعداد المنشآت والهياكل المدرسية ومتابعة تنفيذها وتجهيزها بمختلف الوسائل، ودراسات التقديرات المالية وإعداد المؤشرات الاحصائية ومعالجتها لميزانية المؤسسة وتحليلها.

● **مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:** قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدا (ثانوي، إكمالي) ونظرا للتوجهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية تقرر استحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزتها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية ، وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين حيث تهتم بصرف رواتب جميع موظفي المديرية بمختلف رواتبهم من أساتذة ومعلمين واداريين، وكل ما يتعلق بالجانب المالي للموظف كمخلفات الترقية، الخصم من الراتب في حال العطل المرضية، تسديد المنح العائلية، دفع رواتب المستخدمين في المناصب الشاغرة والعطل المرضية.

(3) طريقة الدراسة:

سنتناول من خلال طريقة الدراسة وصفا للمنهجية المستخدمة في الدراسة ومصادر جمع البيانات، ونموذج الدراسة.

(أ) منهجية الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الأحداث من الواقع ووصفها وصف دقيق، بحيث يوضح حجم ومقدار الظاهرة ودرجات ارتباطها مع مختلف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي الذي يمكن من استقصاء وتتبع مادة البحث وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

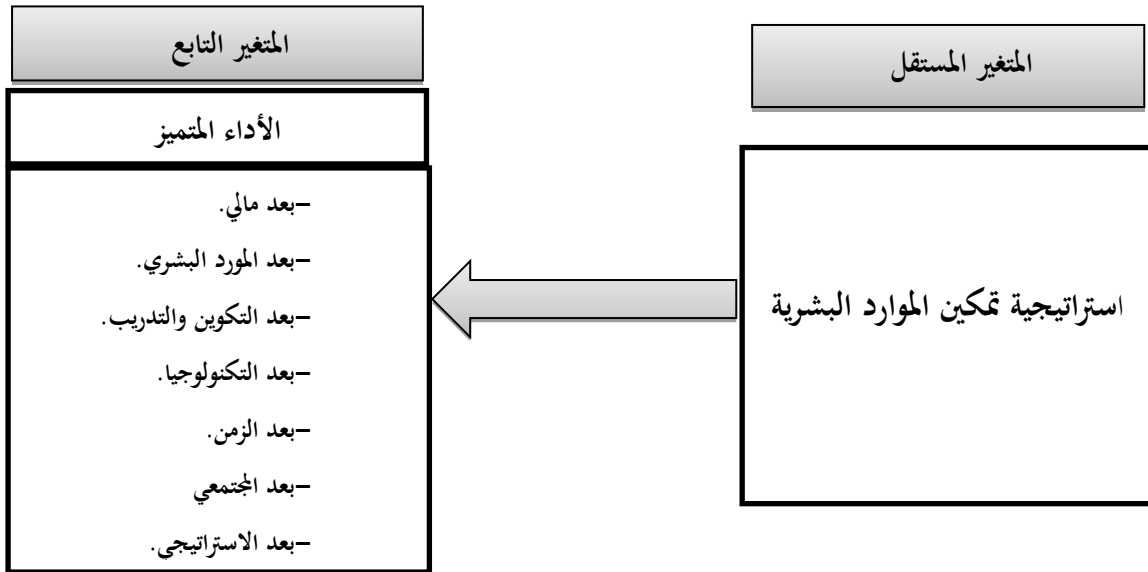
(ب) مخطط الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في العوامل التي تؤثر في قيم المتغير التابع، بحيث ينعكس هذا التأثير على التغير في قيم المتغيرات ذات الصلة، المتغير المستقل في دراستنا يتمثل في استراتيجية تمكين الموارد البشرية.
- **المتغير التابع:** هو الذي كلما تم إحداث تغيرات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع ويتمثل المتغير التابع في دراستنا في الأداء المتميز.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

➤ الشكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4) أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدنا في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات التالية:

أ) **الجانب النظري:** لغرض الوصول الى إثراء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية والرسائل والأطروحات الجامعية المطبوعات والبحوث العلمية ذات الصلة، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت)، التي وفرت إسهامات حديثة للدراسة.

ب) **الجانب الميداني:** لغرض الوصول إلى الجانب إثراء التطبيقي تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة للإداريين العاملين في قطاع التربية والتي تدور محاورها حول موضوع البحث وهي موضحة في الملحق رقم (01) بحيث احتوت على مقدمة و55 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، حيث تتناول المقدمة الغرض من الدراسة، المحور الأول خصص للمعلومات العامة، أما المحور الثاني خصص لقياس المتغير المستقل وهو استراتيجية تمكين الموارد البشرية المتكون من 12 عبارة والمحور الثالث خصص للمتغير التابع وهو الأداء المتميز، الذي قسم إلى 07 أبعاد وهي: بعد مالي الذي يضم 05 عبارات وبعد المورد البشري وكذلك التكوين والتدريب ب 06 عبارات وبعد التكنولوجيا المتكون من 06 عبارات ويحتوي كل من بعد الزمن والبعد المجتمعي والبعد الإستراتيجي من 05 عبارات ؛

بحيث تم الاعتماد في إجابة الفقرات الرئيسة على سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

➤ الجدول رقم (02-03): مقياس سلم ليكارت خماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

(5) **صدق وثبات الأداة:** نعي بصدق وثبات أداة الدراسة أنها قادرة على قياس المتغيرات التي صممت من أجلها ونعتمد في ذلك على:

أ) **اختبار صدق المحكمين:** بعد أن تم تصميم الاستبانة في شكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من مدى ملائمة جميع البيانات والقيام بالتعديلات حسب ما يراه المشرف، ثم عرض الاستبيان على المحكمين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من بعض الإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة هل العبارات واضحة وليس هناك لبس أو صعوبة.

ب) **اختبار الثبات:** للحصول على أداة قادرة على قياس جميع المعلومات بدقة، لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، و لذلك يتم اختبار صدق ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل الثبات ألفا كرو _ نباخ (Alpha Cro bach)، بإدخال النتائج المحصل عليها في برنامج (SPSS)، حيث كلما كان ألفا كرو نباخ أكبر من 0.6 دل أن الاتساق الداخلي للإجابات على أسئلة الاستبيان مقبول ويمكن الاعتماد عليه، ونتائج ثبات الاستمارة يوضحها الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-04): معدل ثبات الاستمارة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية تمكين الموارد البشرية	12	0.907
الأداء المتميز	05	0.835
بعد مالي	06	0.841
بعد المورد البشري	06	0.917
بعد التكوين وتدريب	06	0.915
بعد التكنولوجيا	05	0.842
بعد الزمن	05	0.864
بعد المجتمعي	05	0.881
بعد الاستراتيجي	50	0.964
المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور بحيث تراوحت بين (0.835 و 0.917)، وبلغ الحد الأعلى في بعد التكوين والتدريب والحد الأدنى بعد مالي، وقد بلغت قيمة المعامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان الكلية 0.964 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه تم التأكد من ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

6) أدوات المعالجة الإحصائية:

أ) برنامج Spss: تم الاعتماد في افراغ البيانات على برنامج Spss.

حيث تعتبر كلمة Spss اختصاراً للمسمى الكامل للبرنامج وهو statistical package for social sciences والتي تعني "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية" ويعتبر البرنامج الأكثر شيوعاً واستخداماً في تحليل المعلومات الاستبيانات في إدارة المعلومات وتوثيقها. (مولاي، 2019-2020، صفحة 07)

ب) النمذجة بالمعادلة البنائية SEM:

• هي أحد منهجيات إجراء النمذجة وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديد الإحصائية، حيث يتم فيها النظر على المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كميها من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من مؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (تحليل العاملي التوكيدي)، وقد تضم النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك، حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات تأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة الإدارية أو المشكلة محل الدراسة؛

وبناء على ما سبق يمكن إيضاح أهمية النمذجة في الإدارة التعليمية انطلاقاً من الطبيعة المعقدة للظواهر الإدارية التربوية والتي تقتضي في الكثير من الأحيان بناء النماذج المختلفة من أجل تسهيل دراستها والتعامل معها بدقة وموضوعية. (المهدي، 2007، صفحة 05)

• أنواع المتغيرات في المعادلات البنائية: تصنف المتغيرات إلى: (بداوي، 2016، الصفحات 22-23)

__ المتغيرات الكامنة: هي متغيرات غير ملاحظة ويتم قياسها بشكل غير مباشر حيث نلجأ لقياسها باستخدام المتغيرات المقاسة؛

__ المتغيرات الظاهرة المقاسة: وهي متغيرات ظاهرة يمكن قياسها مباشرة وهكذا فإن كل متغير من المتغيرات الظاهرة

المشاهدة يمثل مؤشر واحد للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه لتحقيق قدر أكبر من الدقة في قياسه؛

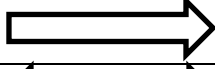
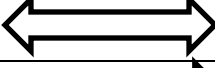
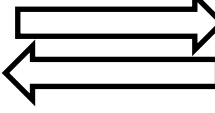
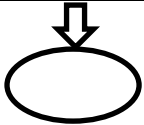
__ المتغيرات الخارجية: هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل يؤثر ولا يتأثر.

• رموز النمذجة بالمعادلات البنائية:

لفهم نمذجة المعادلة البنائية لابد من التعبير عنها في شكل مسارات، وشكل المسار هو تمثيل او عرض بياني بصري يوضح طبيعة العلاقة في النموذج. (عامر، 2018، صفحة 38)

ورموز النمذجة بالمعادلات البنائية موضحة في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-05): رموز النمذجة بالمعادلات البنائية

	الدائرة أو الشكل البيضاوي	المتغيرات الكامنة
	المستطيل أو المربع	المتغيرات الظاهرة
	مسار أحادي الاتجاه	علاقة سببية
	مسار ثنائي الاتجاه	علاقة تبادلية
	سهمين في اتجاهين مختلفين	علاقة تبادلية
		خطا في المتغير الكامن
		خطا في المتغير الظاهر

المصدر: عبد الناصر سيد بن عامر، نمذجة المعادلات البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية، الجزء 01، دار نايف للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 38.

(ج) تعريف برنامج Amos: يعرف برنامج على أنه: (العاطي، صفحة 03)

أحد البرامج الإحصائية التي تتعامل مع بيئة ميكروسوفت ويندوز، كما أنه يعمل عن طريق الحزمة الإحصائية Spss، وهو اختصار لكلمة "Analaysis of moment structures" أي تحليل بيئة العزوم ويتكون من جزئين:

—الرسوم البيانية Amos graphics

—الاساسيات Amos basic

—الجزء الأول يساعد المستخدم في تحديد النموذج عن طريق الرسوم على الشاشة والتحكم في مظاهر التحليل بتحديد المسارات وتسمية المتغيرات على النموذج المرسوم؛

— الجزء الثاني فيتم كتابة الأوامر من خلال لوحة المفاتيح ومن خلال قواعد المحددة للبرنامج.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الموزع سابقاً، حيث سيتم عرض والتحليل الإحصائي لكل من المتغير المستقل والتابع والذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة وأخيراً مناقشة النتائج.

1) اختبار اعتدالية البيانات:

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة وجب علينا فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي، فإذا كانت تتبع توزيع الطبيعي يمكن استخدام الاختبارات المعملية.

من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم احتساب الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtossi) حيث تعتبر قيم معاملات الالتواء الواقعة في مجال $[-2, +2]$ وقيم التفرطح الواقعة في المجال $[-7, +7]$ ، تدل على اعتدالية البيانات. (كافي، 2021-2022، صفحة 74)

أ) اختبار اعتدالية البيانات للمتغير المستقل:

يتوضح في الجدول الموالي بالاعتماد على برنامج (SPSS.26) أن كل قيم التفرطح والالتواء تشير إلى أن توزيع القيم الطبيعي، حيث لم تتجاوز القيمة المطلقة لمعامل الالتواء 0.529، أما بالنسبة للتفرطح لم تتجاوز القيمة المطلقة 1.34، وبالتالي فهي تقع ضمن النطاق المشار إليه سابقاً وهذا يدل على اعتدالية البيانات ومنه نعتبر التوزيع توزيعاً طبيعياً.

➤ الجدول رقم (02-06): التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

الرقم	العبارات	الالتواء	التفرطح
01	تشعري المؤسسة بأهميتي كعنصر بشري.	-1.178	0.561
02	نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على التحفيز.	-0.704	-0.762
03	تشعرك المؤسسة على أنك قادر على العمل وجدير بالثقة.	-1.394	1.340
04	المناخ المحيط بالمؤسسة يساعد على التميز في العمل.	-0.905	0.056
05	القدرة على التأثير على القرارات الاستراتيجية.	-0.664	0.089
06	العمل الجماعي لحل المشكلات.	-0.827	-0.125
07	تملك الحرية للوصول إلى كل ما تحتاجه من المعلومات اللازمة.	-0.842	0.243
08	اتاحة فرص للعاملين لتنمية التزاماتهم.	-0.686	0.007
09	يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة.	-0.529	-0.431
10	يعكس الهرم التنظيمي مختلف حدود مسؤوليات المستويات الادارية.	-0.735	-0.213
11	تعمل المؤسسة على مشاركة الرؤوسين بقرارات العمل.	-1.115	0.836
12	باستطاعتي الحكم على مشروعية قراري.	-0.832	-0.289
القيمة الدنيا		-1.394	-0.762
القيمة العظمى		-0.529	1.340

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

(ب) اختبار اعتدالية البيانات للمتغير التابع:

من أجل التأكد من اعتدالية البيانات وأن توزيع القيم يتخذ توزيعا طبيعيا، قمنا بحساب معامل التفرطح والالتواء لكل بعد كما هي موضحة في الجدول أدناه:

➤ الجدول رقم (02-07): التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

الرقم	العبارات	الالتواء	التفريط
التوزيع الطبيعي للبعد المالي			
01	تملك المؤسسة ميزانية كافية من أجل تلبية احتياجاتها.	0.215	-1.148
02	ميزانية مخصصة كافية للتدريب والتطوير.	0.364	-0.869
03	استغلال الموارد المالية بشكل مثالي.	-0.267	-0.901
04	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة لتسجيل الانحرافات.	-0.670	-0.529
05	المكافآت المالية تناسب الجهد المبذول.	0.053	-1.044
القيمة الدنيا			
		-0.670	-1.148
القيمة العظمى			
		0.364	-0.529
التوزيع الطبيعي لبعد المورد البشري			
06	تطبيق نظام متابعة وتقييم الأداء البشري.	-0.596	-0.481
07	هذه المؤسسة تستحق ولائي واخلصي	-0.812	1.482
08	تخلق الإدارة العليا الدافعية للعمال نحو التميز في العمل.	-0.328	-0.704
09	أنا واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	-1.659	3.427
10	أتواصل مع زملائي بسهولة.	-1.144	1.001
11	أشعر بعدالة نظام الترقية في المؤسسة.	-0.574	-0.321
القيمة الدنيا			
		-1.659	-0.704
القيمة العظمى			
		-0.328	3.427
التوزيع الطبيعي لبعد التكوين والتدريب			

12	توفر المؤسسة بيئة داعمة للتكوين.	-0.491	-0.525
13	تعمل على دورات تدريب وتكوين تلائم مستجدات التقنية.	-0.096	-0.829
14	تقوم المؤسسة بدعم قدرات البحث والتكوين.	-0.446	-0.710
15	تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بدعم قدرات الابداع.	-0.299	-0.881
16	تعمل المؤسسة على تطوير قدرات العاملين.	-0.329	-1.077
17	وضع خلية لضمان جودة تكوين والتدريب.	-0.316	-0.868
القيمة الدنيا			
القيمة العظمى			
التوزيع الطبيعي لبعء التكنولوجيا			
18	تجديد وتطوير الوسائل المستخدمة.	-0.329	-1.056
19	تكوين العاملين في أحدث التكنولوجيا.	-0.078	-1.020
20	السعي نحو تقديم أفضل الخدمات بأحدث الوسائل التكنولوجية.	-0.176	-1.111
21	الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.	-0.510	-0.817
22	ادخال الرقمنة وأحدث البرامج لتسهيل العمل.	-0.885	0.521
23	اتاحة انترنيت بتدفق عالي داخل المؤسسة.	-0.306	-1.163
القيمة الدنيا			
القيمة العظمى			
التوزيع الطبيعي لبعء الزمن			
24	تحقيق العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك.	-1.255	1.311
25	استغراق وقت أقل من المطلوب في تنفيذ العمل.	-0.603	-0.438
26	احترام مواعيد للعمل.	-0.952	0.435

27	الاستعداد للعمل لأوقات طويلة.	-0.807	-0.154
28	اختيار جدول توقيت زمني مناسب لك.	-0.632	-0.155
القيمة الدنيا			
		-1.255	-0.438
القيمة العظمى			
		-0.603	1.311
التوزيع الطبيعي لبعء المجتمع			
29	ترتبط رسالة ورؤية المؤسسة مع خطط التنمية.	-0.802	0.099
30	وجود قنوات اتصال مع مختلف القطاعات في المجتمع.	-0.933	0.394
31	انسجام ثقافة المؤسسة بالبيئة المحيطة.	-0.674	0.070
32	المؤسسة لها مكانة عالية في المجتمع وشعورها بالالتزام.	-1.233	1.661
33	تكيف أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع أهداف المجتمع.	-0.860	0.672
القيمة الدنيا			
		-1.233	0.070
القيمة العظمى			
		-0.674	1.661
التوزيع الطبيعي لبعء الاستراتيجي			
34	التزام باستراتيجية مؤسسة تطبيقها دون جمود.	-0.453	-0.312
35	امتلاك المؤسسة الرؤيا المستقبلية ازاء ما تسعى لتحقيقه.	-0.945	-0.748
36	توفر استراتيجية تلائم مناخ العمل من أجل تحقيق أعلى درجات الأداء.	-0.872	0.005
37	اتجاه القرارات الاستراتيجية الى احداث تغيرات تناسب المؤسسة.	-0.908	0.602
38	تملك المؤسسة رسالة واضحة المعالم.	0.875	0.455
القيمة الدنيا			
		-0.945	-0.748
القيمة العظمى			
		0.875	0.602

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

بناء على الجدول السابق وبالاغتماد على معامل الالتواء والتفرطح يتضح لنا ما يلي:

__بعد مالي: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.364، وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 0.529، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد المورد البشري: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.328، وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 3.427، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد التكوين والتدريب: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.096 وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 0.525، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد التكنولوجيا: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.078 وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 0.521، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد الزمن: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.603 وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 1.311، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد مجتمعي: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.674 وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 1.661، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

__بعد الإستراتيجي: أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لم تتجاوز 0.875 وأن القيمة المطلقة لمعامل التفرطح لم تتجاوز 0.602، وبالتالي القيم ضمن نطاق التوزيع الطبيعي.

وبناء على ما سبق أن أبعاد محور الأداء المتميز تنتمي إلى مجال الذي يثبت أن بيانات تتبع التوزيع الطبيعي المشار إليه سابقا.

(2) خصائص عينة الدراسة:

تمثلت خصائص عينة الدراسة فيما يلي:

(أ) **خصائص العينة حسب الجنس:** حيث نلخص خصائص العينة حسب الجنس في الجدول التالي:

➤ **الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.**

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	37	37%
انثى	63	63%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حيث بلغت نسبة الإناث 63% تفوق نسبة الذكور التي بلغت 37%.

(ب) **خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:** يمكن توضيح خصائص العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

➤ **الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
دراسات عليا	3	3%
ماجستير	17	17%
ليسانس	44	44%
ثانوي	36	36%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة حاصلون على شهادة "ليسانس" بنسبة بلغت 44%، ثم تليها إداريين حاصلين على المستوى "الثانوي" التي بلغت نسبتهم 36%، أما نسبة مستوى "ماجستير" فكانت 17%، وأقل نسبة كانت من نصيب الدراسات العليا حيث بلغت 3% من مجموع عينة الدراسة.

(ج) خصائص عينة الدراسة حسب مدة الخدمة: يمكن توضيح خصائص العينة حسب مدة الخدمة في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (10-02): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة(%)	التكرار	مدة الخدمة
34%	34	5سنوات فأقل
30%	30	6-10
11%	11	11-15
25%	25	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أعلاه أن مدة سنوات الخدمة لغالبية الإداريين لعينة دراسة هو أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 34 %، ثم يليها الإداريين أصحاب سنوات الخدمة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 30 %، في حين مدة خدمة الإداريين التي تتراوح مدة خدمتهم من 11 إلى 15 سنة كانت أقل نسبة والتي بلغت 11 %، ومنه فإن يمتلكون مدة خدمة في قطاع أكثر من 15 سنة.

(د) خصائص عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية: حيث نلخص خصائص العينة حسب عدد الدورات التدريبية في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (11-02): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة(%)	التكرار	عدد الدورات التدريبية
53%	53	لا توجد
32%	32	1-5
6%	6	6-10
9%	9	11 فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الدورات التدريبية التي تكون فيها الإداريين من دورة الى خمس دورات بلغت 32 %، في حين من ستة الى عشر دورات تدريبية بلغت 6 %، ومن 11 دورة فأكثر بلغت 9 %، كما أن عدد الإداريين الذين لم يخضعوا الى أي دورة تدريبية بلغت 53 % وهي نسبة كبيرة.

3) التحليل الوصفي:

من خلال التحليل الوصفي سيتم دراسة وجهات نظر المستجوبين واتجاههم حول عبارات متغيرات الدراسة المستقل والتابع وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفي سبيل توضيح طريقة التعليق تم الاعتماد على الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-12): فئات المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط حسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.20
التعليق	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من أجل الوصول إلى نتائج الجدول السابق تم حساب المدى على عدد الفئات (خيارات) في بداية الأمر تم حساب المدى والذي يساوي أكبر رقم في مقياس ليكرت الخماسي ناقص أصغر رقم وكانت النتيجة كالتالي: $4-5=4$ ، وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (خيارات) أي: $0.80=5 \div 4$ ، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من: 1 إلى $0.8+1$ وبنفس الطريقة تم حساب بقية قيم المتوسطات الحسابية.

أ) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل:

في هذا الإطار تم دراسة وجهات نظر عينة الدراسة حول المتغير المستقل "أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية" من خلال فقرات الاستبيان الموجه لموظفين الإداريين العاملين في قطاع التربية للولاية البيض و عينة من المؤسسات التابعة لها، يتضح من الجدول أدناه أن المتوسط الحسابي الكلي للإجابات قد بلغ 3.62 وقد بلغ الانحراف المعياري 0.80 باتجاه عام موافق، كما نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول محور كانت مرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41-3.88)

وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.01-1.35) حيث أن النتائج المتحصل عليها متقاربة وعدم وجود تشتت كبير في إجابات الإداريين وكانت إجاباتهم متقاربة.

➤ الجدول رقم (02-13): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المتغير المستقل

البيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
	المحور الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية	3.62	0.80	موافق
01	تشعري المؤسسة بأهميتي كعنصر بشري.	3.70	1.17	موافق
02	نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على التحفيز.	3.58	1.35	موافق
03	تشعرك المؤسسة على أنك قادر على العمل وجدير بالثقة.	3.88	1.14	موافق
04	المناخ المحيط بالمؤسسة يساعد على التميز في العمل.	3.60	1.18	موافق
05	القدرة على التأثير على القرارات الاستراتيجية.	3.41	1.01	موافق
06	العمل الجماعي لحل المشكلات.	3.88	1.06	موافق
07	تملك الحرية للوصول إلى كل ما تحتاجه من المعلومات اللازمة.	3.67	1.06	موافق
08	اتاحة فرص للعاملين لتنمية التزاماتهم.	3.57	1.05	موافق
09	يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة.	3.41	1.06	موافق
10	يعكس الهرم التنظيمي مختلف حدود مسؤوليات المستويات الإدارية.	3.46	1.15	موافق
11	تعمل المؤسسة على مشاركة الرؤوسين بقرارات العمل.	3.69	1.07	موافق
12	باستطاعتي الحكم على مشروعية قراري.	3.59	1.25	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

ب) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع:

في هذا الإطار تم دراسة وجهات نظر عينة الدراسة حول المتغير المستقل "الأداء المتميز"

من خلال فقرات الاستبيان الموجه لموظفين الإداريين العاملين في قطاع التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، يتضح من الجدول أدناه أن المتوسط الحسابي الكلي للإجابات قد بلغ 3.48 وقد بلغ الانحراف المعياري 0.68

باتجاه عام موافق، كما نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول محور كانت مرتفعة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-4.19)

وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.78-1.36) وهذا ما يشير أن نتائج المتعلقة بمحور الأداء المتميز مع عدم وجود تشتت كبير في إجابات الموظفين وحيث كانت إجاباتهم متقاربة.

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-13) كانت نتائج الدراسة كالتالي:

ـ **بعد مالي:** نلاحظ أن الإجابات الخاصة بهذا البعد لم تكن مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 2.89 وبلغ الانحراف المعياري 0.94 باتجاه عام محايد، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.71- 3.31) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (1.79-1.16) التي تبين تقارب في إجابات أفراد العينة، وهذا قد يدل أن أفراد عينة الدراسة لا يريدون الإفصاح على الجانب المالي وهذا لطبيعة العمل الإداري حسب ما صرح به أفراد عينة الدراسة.

ـ **بعد المورد البشري:** يتضح لنا أن الإجابات الخاصة بهذا البعد كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.72 وبلغ الانحراف المعياري 0.78 باتجاه عام موافق، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.22-4.19) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.94- 1.98) عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، هذا يعني أن بعد المورد البشري حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة.

ـ **بعد التكوين والتدريب:** نلاحظ أن الإجابات الخاصة بهذا البعد لم تكن مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.18 وبلغ الانحراف المعياري 0.99 باتجاه عام محايد، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.35- 3.07) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (1.10-1.24) مما يدل على تقارب إجابات الإداريين.

ـ **بعد التكنولوجيا:** نلاحظ أن الإجابات الخاصة بهذا البعد لم تكن مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.32 وبلغ الانحراف المعياري 1.05 باتجاه عام محايد، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.01- 3.87) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (1.04-1.34) حيث كانت أكبر نسبة للمتوسط حسابي للعبارة رقم 22 على أن الموظفين يرغبون في ادخال الرقمنة من أجل تسهيل العمل حيث بلغ متوسط العبارة 3.87 باتجاه عام موافق وانحراف معياري قدره 1.04 ثم تليها العبارة رقم 21 التي تدل على أن موظفي القطاع مستعدين لمواكبة التغيرات في طرق العمل لبلوغ الأداء المتميز بمتوسط قدره 3.47 باتجاه عام موافق وانحراف معياري قدره 1.24.

ـ **بعد الزمن:** يتضح لنا أن الإجابات الخاصة بهذا البعد كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.76 وبلغ الانحراف المعياري 0.85 باتجاه عام موافق، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.59-3.90) وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (1.05 - 1.40) وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، مما يدل أن بعد الزمن حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة.

ـ **بعد مجتمعي:** نلاحظ أن الإجابات الخاصة بهذا البعد كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.75 وبلغ الانحراف المعياري 0.81 باتجاه عام موافق، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-4.06) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.89 - 1.15) ما يدل على تقارب إجابات الموظفين، وأن بعد المجتمعي حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة حيث بلغت العبارة رقم 32 أكبر متوسط حسابي والتي تدل أن للمؤسسة مكانة عالية في المجتمع وشعورها بالالتزام.

ـ **بعد الإستراتيجي:** نلاحظ أن الإجابات الخاصة بهذا البعد كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.71 وبلغ الانحراف المعياري 0.86 باتجاه عام موافق، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-4.01) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.92 - 1.18) ما يدل أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، هذا يعني أن بعد الإستراتيجي حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة ولهذا بلغت أكبر متوسط حسابي للعبارة رقم 38 التي توضح أن للمؤسسة رسالة واضحة المعالم.

➤ الجدول رقم (02-14): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات أبعاد المتغير التابع

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
المحور الثاني: الأداء المتميز				
بعد مالي				
01	تملك المؤسسة ميزانية كافية من أجل تلبية احتياجاتها.	2.71	1.28	محايد
02	ميزانية مخصصة كافية للتدريب والتطوير.	2.58	1.24	غير موافق
03	استغلال الموارد المالية بشكل مثالي.	3.12	1.22	محايد
04	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة لتسجيل الانحرافات.	3.31	1.16	محايد
05	المكافآت المالية تناسب الجهد المبذول.	2.73	1.79	محايد
بعد المورد البشري				
		3.72	0.78	موافق

06	تطبيق نظام متابعة وتقييم الأداء البشري.	3.41	1.21	موافق
07	هذه المؤسسة تستحق ولائي واخلصي	3.95	0.78	موافق
08	تخلق الإدارة العليا الدافعية للعمال نحو التميز في العمل	3.22	1.19	موافق
09	أنا واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.	4.19	0.94	موافق
10	أتواصل مع زملائي بسهولة.	4.08	0.98	موافق
11	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة.	3.52	1.68	موافق
بعد التكوين والتدريب		3.18	0.99	محايد
12	توفر المؤسسة بيئة داعمة للتكوين.	3.35	1.18	محايد
13	تعمل على دورات تدريب وتكوين تلائم مستجدات التقنية.	3.16	1.10	محايد
14	تقوم المؤسسة بدعم قدرات البحث والتكوين.	3.22	1.13	محايد
15	تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بدعم قدرات الابداع.	3.17	1.22	محايد
16	تعمل المؤسسة على تطوير قدرات العاملين.	3.12	1.24	محايد
17	وضع خلية لضمان جودة تكوين والتدريب.	3.07	1.20	محايد
بعد التكنولوجيا		3.32	1.05	محايد
18	تجديد وتطوير الوسائل المستخدمة.	3.19	1.34	محايد
19	تكوين العاملين في أحدث التكنولوجيا.	3.01	1.28	محايد
20	السعي نحو تقديم أفضل الخدمات بأحدث الوسائل التكنولوجية.	3.17	1.27	محايد
21	الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.	3.47	1.24	موافق
22	ادخال الرقمنة وأحدث البرامج لتسهيل العمل.	3.87	1.04	موافق
23	اتاحة انترنيت بتدفق عالي داخل المؤسسة.	3.23	1.36	محايد

موافق	0.85	3.76	بعد الزمن
موافق	1.09	3.89	24 تحقيق العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك.
موافق	1.10	3.59	25 استغراق وقت أقل من المطلوب في تنفيذ العمل.
موافق	1.40	3.90	26 احترام مواعيد للعمل.
موافق	1.18	3.70	27 الاستعداد للعمل لأوقات طويلة.
موافق	1.05	3.74	28 اختيار جدول توقيت زمني مناسب لك.
موافق	0.81	3.75	بعد مجتمعي
موافق	1.15	3.52	29 ترتبط رسالة ورؤية المؤسسة مع خطط التنمية.
موافق	1.02	3.68	30 وجود قنوات اتصال مع مختلف القطاعات في المجتمع.
موافق	1.04	3.57	31 انسجام ثقافة المؤسسة بالبيئة المحيطة.
موافق	0.96	4.06	32 المؤسسة لها مكانة عالية في المجتمع وشعورها بالالتزام.
موافق	0.89	3.95	33 تكيف أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع أهداف المجتمع.
موافق	0.86	3.71	بعد الاستراتيجي
موافق	1.06	3.46	34 التزام باستراتيجية مؤسسة تطبيقها دون جمود.
موافق	0.99	3.73	35 امتلاك المؤسسة الرؤيا المستقبلية ازاء ما تسعى لتحقيقه.
موافق	1.18	3.63	36 توفر استراتيجية تلائم مناخ العمل من أجل تحقيق أعلى درجات الأداء.
موافق	1.04	3.76	37 اتجاه القرارات الاستراتيجية الى احداث تغيرات تناسب المؤسسة.
موافق	0.92	4.01	38 تملك المؤسسة رسالة واضحة المعالم.

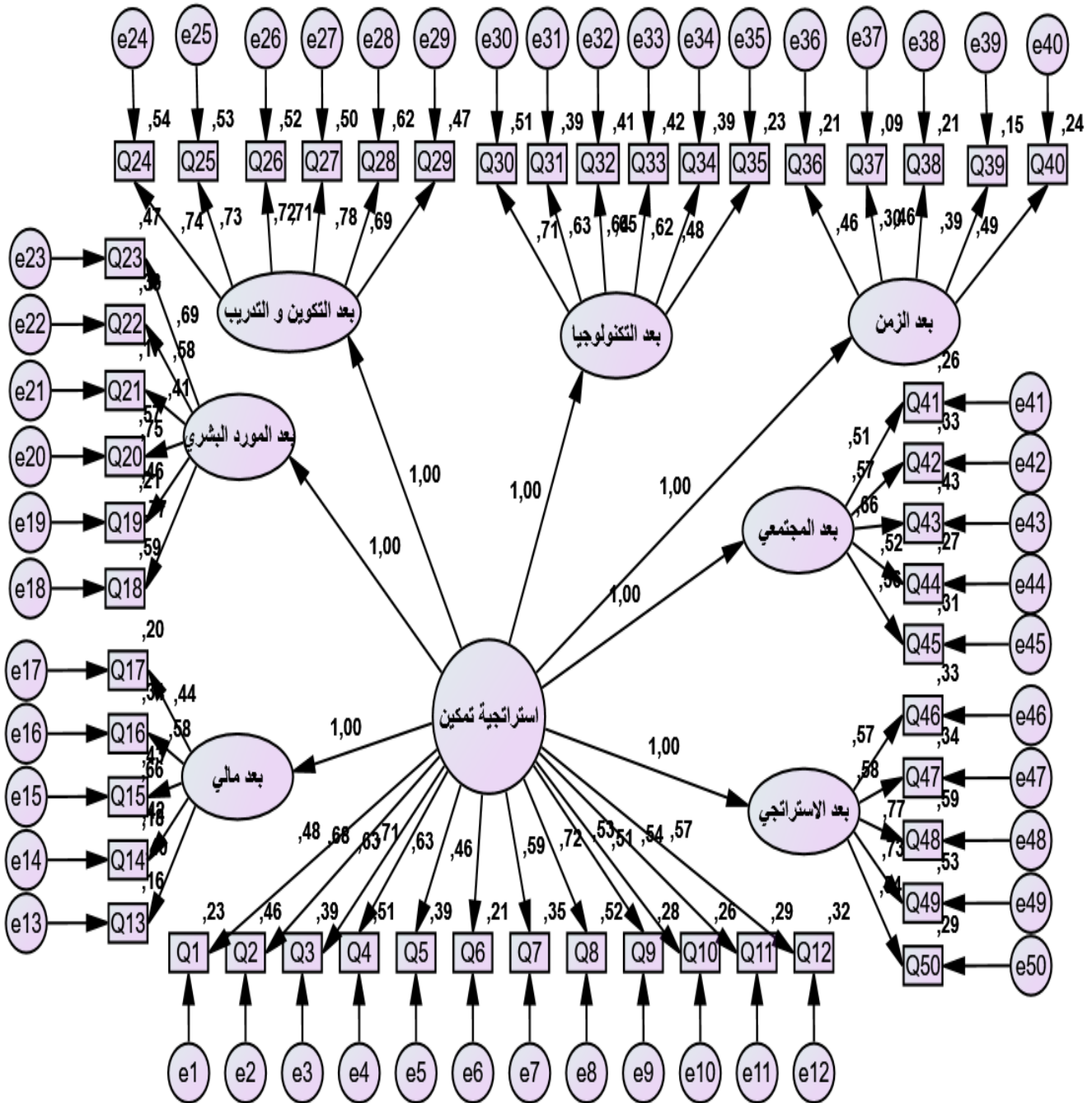
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

4) النمذجة بالمعادلات البنائية SEM :

ولدراسة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز سنستخدم على النمذجة بالمعادلات البنائية وذلك من

خلال الاعتماد على برنامج Amos v24 وقبل القيام بالتعديلات وهي موضحة في الشكل التالي:

➤ الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة العام الأوزان الانحدار المعيارية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Amos .

نلاحظ من خلال الشكل السابق والذي يوضح نموذج الدراسة العام لأوزان الانحدار المعيارية قبل التعديل أن النموذج يتكون من:

— إستراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تضم 13 مؤشر.

— أبعاد الأداء المتميز المتمثلة في: البعد المالي الذي يتكون 5 مؤشرات، وبعد المورد البشري يحظى ب 6 مؤشرات، وبعد التكوين والتدريب ب 6 مؤشرات، وبعد التكنولوجيا ب 6 مؤشرات، وبعد الزمن ب 5 مؤشرات، وبعد المجتمع ب 5 مؤشرات، أما بعد الاستراتيجي يتكون من 5 مؤشرات.

أما بالنسبة للقيم الظاهرة في الشكل فهي تمثل المعالم المعيارية المقدرة للنموذج التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-15): معاملات الانحدار والتباين والارتباط لنموذج الدراسة المعيارية الأولى

متغير كامن	متغيرات مشاهدة	متغيرات غير مشاهدة	الانحدار	الارتباط	التباين	خطأ معياري
إستراتيجية التمكين	Q1	e 1	0.48	0.23	1.05	0.15
	Q2	e 2	0.68	0.46	1	0.15
	Q3	e 3	0.63	0.39	0.79	0.12
	Q4	e 4	0.71	0.51	0.69	0.10
	Q5	e 5	0.63	0.40	0.62	0.09
	Q6	e 6	0.46	0.21	0.89	0.13
	Q7	e 7	0.59	0.35	0.73	0.11
	Q8	e 8	0.72	0.52	0.80	0.12
	Q9	e 9	0.53	0.28	0.69	0.09
	Q10	e 10	0.51	0.26	0.97	0.14
	Q11	e 11	0.54	0.29	0.81	0.12
	Q12	e 12	0.57	0.32	1.06	0.15
بعد مالي	Q13	e 13	0.40	0.16	1.38	0.15
	Q14	e 14	0.42	0.18	1.25	0.20
	Q15	e 15	0.66	0.43	0.85	0.18
	Q16	e 16	0.58	0.34	0.89	0.13
	Q17	e 17	0.44	0.20	1.11	0.13
بعد المورد البشري	Q18	e 18	0.77	0.59	0.61	0.16

0.09	0.48	0.21	0.46	e 19	Q19	بعد التكوين والتدريب
0.07	0.61	0.57	0.75	e 20	Q20	
0.09	0.73	0.17	0.41	e 21	Q21	
0.10	0.64	0.33	0.58	e 22	Q22	
0.09	0.71	0.47	0.69	e 23	Q23	
0.10	0.63	0.54	0.74	e24	Q24	
0.09	0.57	0.53	0.73	e 25	Q25	
0.08	0.61	0.52	0.72	e 26	Q26	
0.09	0.74	0.50	0.71	e 27	Q27	
0.11	0.59	0.62	0.78	e 28	Q28	
0.09	0.75	0.47	0.69	e 29	Q29	بعد التكنولوجيا
0.11	0.88	0.51	0.71	e 30	Q30	
0.13	0.99	0.39	0.63	e 31	Q31	
0.14	0.95	0.41	0.64	e 32	Q32	
0.14	0.89	0.42	0.65	e 33	Q33	
0.13	0.66	0.39	0.62	e 34	Q34	
0.10	1.41	0.23	0.48	e 35	Q35	
0.20	0.93	0.21	0.46	e 36	Q36	بعد الزمن
0.13	1.09	0.09	0.30	e 37	Q37	
0.16	0.85	0.21	0.46	e 38	Q38	
0.12	1.18	0.15	0.39	e 39	Q39	
0.17	0.83	0.24	0.49	e 40	Q40	
0.12	0.97	0.26	0.51	e 41	Q41	بعد المجتمعي
0.14	0.97	0.33	0.57	e 42	Q42	
0.10	0.70	0.43	0.66	e 43	Q43	
0.09	0.67	0.28	0.52	e 44	Q44	
0.10	0.54	0.31	0.56	e 45	Q45	
0.08	0.76	0.33	0.57	e 46	Q46	بعد الاستراتيجي
0.11	0.65	0.34	0.58	e 47	Q47	
0.09	0.57	0.60	0.77	e 48	Q48	
0.09	0.51	0.53	0.73	e49	Q49	
0.08	0.60	0.29	0.54	e 50	Q50	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Amos .

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج يتكون من 50 متغير، حيث كانت أوزان محصورة ما بين 0.40 و 0.70 و مربعات الارتباط بين 0.15 و 0.78، أما بالنسبة للتباين تراوحت نسبه ما بين 0.51 و 1.41 بخطأ معياري محصور ما بين 0.08 و 0.20؛

وبالرجوع الى اقتراحات التعديل المقترحة من طرف برنامج AMOS تبين أن حذف بعض العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) وأبعاد المتغير التابع (الأداء المتميز) من شأنه تحسين مؤشرات مطابقة النموذج؛ مؤشرات المطابقة قبل وبعد التعديل موضحة في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-16): مؤشرات جودة المطابقة بحسب المعادلات الهيكلية

المؤشر	CMIN/DF	RMSEA	GFI	CFI	TLI
الحدود المطلوبة	Cmin/df<5	0.08 >Rmsea <0.05	CFI>0.9	CFI>0.9	TLI>0.9
قبل التعديل	2.86	0.13	0.40	0.46	0.44
بعد التعديل	1.34	0.05	0.92	0.94	0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Amos .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤشرات حسن الجودة أو حسن المطابقة المستخرجة أن النموذج بعد التعديل قد حاز على قيم جيدة، حيث أن درجة الحرية كانت قبل التعديل 2.86 لتصبح 1.34، وقيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي كان 0.13 وانخفض إلى 0.05، كما أن مؤشر المطابقة المقارن كان 0.13 وأصبح 0.94، أيضا قيمة مؤشر حسن المطابقة 0.46 لتصبح 0.94، بالإضافة إلى قيمة مؤشر توكر لويس كان 0.44 أصبح 0.92 ومنه النموذج مقبول.

بعد القيام بكل التعديلات وتحسن مؤشرات جودة المطابقة، تحصلنا على النموذج الموضح في الشكل التالي:

The diagram illustrates a structural equation model (SEM) with the following components:

- Latent Variables (Ovals):**
 - استراتيجية التمكين (Empowerment Strategy)
 - بعد التكوين و التدريب (Post-formation and training)
 - بعد التكنولوجيا (Post-technology)
 - بعد الزمن (Post-time)
 - بعد الاجتماعي (Post-social)
 - بعد الاستراتيجي (Post-strategic)
 - بعد المالي (Post-financial)
 - بعد المورد البشري (Post-human resource)
- Indicators (Rectangles):**
 - Q28, Q26, Q25 (for Post-formation and training)
 - Q30, Q31, Q33 (for Post-technology)
 - Q36, Q37, Q39 (for Post-time)
 - Q41, Q43, Q44 (for Post-social)
 - Q46, Q47, Q49, Q50 (for Post-strategic)
 - Q15, Q16, Q17 (for Post-financial)
 - Q18, Q19, Q21 (for Post-human resource)
 - Q9, Q7, Q5, Q1 (for Empowerment Strategy)
- Error Terms (Circles):** e28, e26, e25, e30, e31, e33, e36, e37, e39, e41, e43, e44, e46, e47, e49, e50, e15, e16, e17, e18, e19, e21, e9, e7, e5, e1.
- Standardized Path Coefficients:**
 - استراتيجية التمكين to بعد التكوين و التدريب: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد التكنولوجيا: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد الزمن: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد الاجتماعي: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد الاستراتيجي: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد المالي: 1,00
 - استراتيجية التمكين to بعد المورد البشري: 1,00
 - استراتيجية التمكين to Q9: ,48
 - استراتيجية التمكين to Q7: ,60
 - استراتيجية التمكين to Q5: ,65
 - استراتيجية التمكين to Q1: ,45
- Indicator Loadings (from indicator to latent variable):**
 - Q28 to بعد التكوين و التدريب: ,61
 - Q26 to بعد التكوين و التدريب: ,78
 - Q25 to بعد التكوين و التدريب: ,48
 - Q30 to بعد التكنولوجيا: ,47
 - Q31 to بعد التكنولوجيا: ,34
 - Q33 to بعد التكنولوجيا: ,34
 - Q36 to بعد الزمن: ,27
 - Q37 to بعد الزمن: ,08
 - Q39 to بعد الزمن: ,13
 - Q41 to بعد الاجتماعي: ,33
 - Q43 to بعد الاجتماعي: ,45
 - Q44 to بعد الاجتماعي: ,28
 - Q46 to بعد الاستراتيجي: ,36
 - Q47 to بعد الاستراتيجي: ,36
 - Q49 to بعد الاستراتيجي: ,58
 - Q50 to بعد الاستراتيجي: ,28
 - Q15 to بعد المالي: ,40
 - Q16 to بعد المالي: ,57
 - Q17 to بعد المالي: ,21
 - Q18 to بعد المورد البشري: ,58
 - Q19 to بعد المورد البشري: ,76
 - Q21 to بعد المورد البشري: ,51
 - Q9 to استراتيجية التمكين: ,23
 - Q7 to استراتيجية التمكين: ,36
 - Q5 to استراتيجية التمكين: ,42
 - Q1 to استراتيجية التمكين: ,20

نلاحظ من خلال الشكل (02-04) والذي يوضح نموذج عام لأوزان الانحدار المعيارية بعد التعديل الذي تكون من:

— أبعاد الأداء المتميز المتمثلة في: بعد المالي الذي أصبح يتكون 3 مؤشرات، وبعد المورد البشري أصبح يحظى ب 3 مؤشرات، وبعد التكوين والتدريب ب 3 مؤشرات، وبعد التكنولوجيا ب 3 مؤشرات، وبعد الزمن ب 3 مؤشرات، وبعد المجتمع ب 3 مؤشرات، أما بعد الاستراتيجي أصبح يتكون ب 4 مؤشرات.

أما بالنسبة للقيم الظاهرة في نموذج الدراسة العام للأوزان الانحدار المعيارية بعد التعديل موضحة في الشكل التالي:

➤ الجدول رقم (02-17): معاملات الانحدار والتبيان والارتباط لنموذج الدراسة المعياري بعد التعديل

متغير كامن	متغير الملاحظة	متغيرات غير مشاهدة	الانحدار	الارتباط	التبيان	خطأ معياري
إستراتيجية التمكن	Q1	e 1	0.45	0.20	1.10	0.16
	Q5	e 5	0.65	0.42	0.59	0.09
	Q7	e 7	0.60	0.36	0.72	0.11
	Q9	e 9	0.48	0.23	0.86	0.13
بعد مالي	Q15	e 15	0.63	0.40	0.89	0.13
	Q16	e 16	0.57	0.33	0.88	0.12
	Q17	e 17	0.45	0.21	1.08	0.16
	Q18	e 18	0.76	0.58	0.63	0.10
بعد المورد البشري	Q19	e 19	0.51	0.26	0.45	0.07
	Q21	e 21	0.39	0.16	0.74	0.11
	Q25	e 25	0.69	0.48	0.63	0.10
بعد التكوين والتدريب	Q26	e 26	0.69	0.48	0.62	0.08
	Q28	e 28	0.78	0.61	0.60	0.09
	Q30	e 30	0.68	0.47	0.95	0.14
بعد التكنولوجيا	Q31	e 31	0.58	0.34	1.12	0.16
	Q33	e 33	0.59	0.34	1	0.15
	Q36	e 36	0.52	0.27	0.76	0.11
بعد الزمن	Q37	e 37	0.30	0.09	1.13	0.16
	Q39	e 39	0.36	0.13	1.20	0.17
	Q41	e 41	0.58	0.33	0.88	0.13
بعد المجتمعي	Q43	e 43	0.67	0.45	0.58	0.08
	Q44	e 44	0.53	0.28	0.68	0.09
	Q46	e 46	0.60	0.36	0.01	0.07
بعد الاستراتيجي	Q47	e 47	0.60	0.37	0.62	0.09
	Q49	e49	0.76	0.58	0.45	0.07
	Q50	e 50	0.53	0.28	0.59	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Amos .

● بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

✓ بالنسبة إلى استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

اشتملت على عبارات التالية: Q1_ Q5_ Q7_ Q9_، حيث بلغت قيم المعاملات الانحدار 0.65، 0.45، 0.60، 0.48، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط 20% 42% 36% 23%.

Q1_ : تعبر عن شعور الموظفين بأهميتهم كعنصر بشري داخل المؤسسة، حيث عبر أكثر من 76% من أفراد العينة عن موافقتهم بأن لهم أهمية داخل المؤسسة، وحسب ما تم تصريح به من الموظفين أن الشعور بالأهمية ينمي لديهم الشعور بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة.

Q5_ : تشير إلى قدرة الإداريين على التأثير على القرارات الاستراتيجية حيث أجاب أكثر من 54% بالموافقة، وبناء على تم التصريح به من قبلهم تبين أن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسة.

Q7_ : تتمحور حول حرية الإداريين للوصول الى كل المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم، و بناء على ذلك عبر 67% من المستجوبين على أنهم موافقون بأن الفرصة متاحة أمامهم للوصول إلى المعلومات و البيانات الواضحة و الصحيحة من أجل إنجاز مهامهم.

Q9_ : تدل على استجابة الهيكل التنظيمي للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة، و قد كانت معظم إجابات أفراد العينة تعبر عن الموافقة بنسبة أكبر من 56%، و هذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مما يساهم في خلق اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يساهم في سهولة وصول المعلومات و العمل بها و هذا تم تأكيده من قبل الموظفين.

✓ بالنسبة للبعد المالي:

يتكون هذا العامل من ثلاث عبارات Q15_ Q16_ Q17_، حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.63، 0.57، 0.45 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد المالي، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 40%، 33%، 21% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة للبعد المالي على الأداء المتميز.

Q15_ : تتمثل في استغلال الموارد المالية بشكل مثالي، بلغت عدم موافقة الموظفين لهذا نسبة 56% و بناء على آراء أغلبية أفراد العينة تبين أن هناك خلل في تسيير الجانب المالي في المؤسسة، في حين أن نسبة موافقة بلغت 44%

وتم تفسير ذلك من طرفهم أن هناك استغلال موارد مالية بشكل جيد يسمح بتطوير واستمرارية المؤسسة و السعي نحو التميز في الأداء.

Q16_ : تعبر عن وجود نظام رقابة بالمؤسسة يساعد على تسجيل الانحرافات، حيث أقر 57% من أفراد العينة بالموافقة على وجود نظام رقابة فعال و هذا ما يدفعهم الى تأدية أعمالهم الموكلة إليهم بإتقان من اجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

Q17_ : تشير إلى أن مديرية التربية و مؤسساتها توفر مكافآت تناسب الجهد المبذول للإداريين، حيث كانت إجابات الموظفين منقسمة إلى 24 % بالحياد و الامتناع عن توضيح الإجابة ، و 26% موافقون و 5% موافقون تماما ، 27% غير موافقون، و 18% غير موافقون تماما وهذا ما يدل على تفاوت و تضارب إجابات الإداريين حول تناسب المكافآت مع الجهد المبذول و هذا حسب ما تم توضيحه من طرفهم بين أن المكافآت تخلق لديهم جو مفعما بالدافعية و الالتزام و بالتالي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ بالنسبة لبعد المورد البشري:

يحتوي هذا العامل على ثلاث عبارات Q18_Q19_Q21 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.39، 0.51، 0.76 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد المورد البشري، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 58%، 26%، 16% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة بعد المورد البشري على الأداء المتميز.

Q18_ : تطبيق نظام متابعة و تقييم الأداء البشري، حيث أكدت نتائج أن 55 % من أفراد العينة أنهم موافقون عن تطبيق نظام للمتابعة و التقييم ، حيث صرح معظم الإداريين أن هذه العمليات تعمل على تقييم الإنتاجية و الفعالية الخاصة بيه من أجل تحديد حدود مسؤولياتهم و عدم التداخل بينهم في المهام.

Q19_ : تشير إلى ولاء و اخلاص العاملين للمؤسسة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة تعبر عن الموافقة بنسبة بلغت 75% ، و هذا ما أرجعه العاملين للتوجه الذاتي نحو تحقيق الأهداف المرسومة و تقديم كل ما هو جديد.

Q21_ : تخص ثقة الإداريين من قدراتهم الشخصية في انجاز العمل المطلوب منهم ، حيث تمثلت 86% من إجمالي استبيانات عن موافقة ، ليتم التأكيد على إمكانية تفويض الصلاحيات إليهم لتصبح لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم للعمل.

✓ بالنسبة لبعد التكوين والتدريب:

يتكون هذا العامل من ثلاث عبارات Q25_Q26_Q28 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار على التوالي 0.69، 0.69، 0.78 وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد التكنولوجيا، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 48%، 48%، 61% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة لبعد التكوين والتدريب على الأداء المتميز.

Q25_ : تشير إلى عمل دورات تدريب وتكوين تلائم مستجدات التقنية، حيث كانت نسبة 58% تعبر عن عدم الموافقة الموظفين لهذا، مما أكد عدم تلقيهم لدورات تدريب ، حيث كانت نسبة موافقة 42% أي أن عمل مثل هذه الدورات يشير للسعي إلى تطبيق استراتيجية تمكين موارد بشرية فعالة و من خلال ذلك أكد الموظفين على أن التكوين يساعدهم على تنمية كل أوجه التعليم من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات لتولي مناصب معينة في المؤسسة.

Q26_ : تبين هذه المتغيرة أن المؤسسة تقوم بدعم قدرات البحث و التكوين، حيث أكد 50% من إجمالي الاستبيانات على الموافقة ،وحسب ما أقر بيه العاملين أن هذا الدعم يكسبهم مهارات التحليل و صنع القرار ومهارات تسهيل إجراءات العمل و الاتصال بينهم.

Q28_ : المؤسسة تعمل على تطوير قدرات العاملين أي أن تطوير قدراتهم أمر حاسم لنجاح أي مؤسسة حيث يساهم في زيادة الإنتاجية و جودة الخدمات و تحقيق الأهداف و هذا بنسبة موافقة بلغت 50%.

✓ بالنسبة لبعد التكنولوجيا:

يضم هذا العامل العبارات Q30_Q31_Q33 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.58، 0.59، 0.68 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد التكنولوجيا، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 47%، 34%، 34% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة لبعد التكنولوجيا على الأداء المتميز.

Q30_ : تتعلق بتجديد و تطوير الوسائل المستخدمة، هنا اتضح أن نسبة عدم الموافقة بلغت 52% ، على أساس إجابات الاستبيان تبين أن تجديد و تطوير الوسائل المستخدمة لا يؤدي إلى التغير في طرق و وسائل العمل ، في حين أن نسبة 48% أكدت على أن إدخال وسائل حديثة من شأنها خلق الاستعداد و الرغبة لديهم للتغير بغية تطوير أدائهم.

_Q31: تشير الى تكوين العاملين في أحدث التكنولوجيا، أي أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية و تطوير أساليب جديدة تتكيف مع قدرات و مهارات العاملين لديها و هذا ما خلق تضارب وتفاوت في الإجابات حيث قدر الحياد ب27% و الموافقة ب24% و غير موافق ب19%.

_Q33: وهي الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل ، سواء من ناحية التغيرات في الهيكل التنظيمي أو من ناحية الرقمنة و أساليب العمل أو تغيرات في البيئة الخارجية ، حيث أكدت موافقة العاملين بنسبة 59% على قدرتهم لمواكبة مثل هذه التغيرات.

✓ بالنسبة لبعد الزمن:

يتعلق هذا العامل بثلاث عبارات Q36_Q37_Q39 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.52،0.29،0.36 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد الزمن، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي: 27%،9%،13% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة لبعد الزمن على الأداء المتميز.

_Q36: تخص تحقيق العمل المطلوب في الوقت المحدد ، فبلغت نسبة الموافقة 61% وهذا ما أرجعه أفراد العينة إلى الاستفادة من خبرات بعضهم البعض و حل بعض المشكلات على المستوى التنفيذي هذا ما يؤدي إلى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك.

_Q37: تشير إلى استغراق وقت أقل من المطلوب في تنفيذ العمل ، وهذا يبرز دور العمل الجماعي في تقليص وقت وجهد تنفيذ العمل بناء على ما تم الإدلاء به من طرف الإداريين بنسبة موافقة بلغت 63%.

_Q39: تعبر عن استعداد الموظفين للعمل لأوقات طويلة ، فتمثلت الموافقة بنسبة 66% حيث أرجعه بعض الموظفين إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة و إثارة التحدي لديهم مع تقديم مكافآت تساهم في زيادة دافعية العاملين نحو العمل لأوقات طويلة و بالتالي تحقيق غايات و أهداف المنظمة.
بالنسبة لبعد المجتمعي:

يتضمن هذا العامل من ثلاث عبارات Q41_Q43_Q44 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.53،0.67،0.58 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد المجتمعي، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 33%،45%،28% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة لبعد المجتمعي على الأداء المتميز.

_Q41: تعبر عن ارتباط رسالة رؤية المؤسسة مع خطط التنمية، حيث تمت الموافقة ب 59% من إجمالي الإجابات الذين اتفقوا على أنها تشمل توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية و يتضمن ذلك القيم، الرسالة، الرؤية، و الأهداف قصيرة الأجل.

_Q43 : تعبر عن انسجام ثقافة المؤسسة بالبيئة المحيطة، 60% عبروا بالموافقة على أن مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين تتحرك باتجاه بيئة ملائمة تنسجم مع ثقافة المحيط.

_Q44 : تشير إلى أن المؤسسة لها مكانة عالية في المجتمع و شعورها بالالتزام، و هذا ما تمت الموافقة عليه بنسبة بلغت 80% و حسب ما أقر به افراد العينة أن الحفاظ على كل من المسؤوليات الاجتماعية و تطويرها و تطبيقها يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين بها و هذا ما يجسد التزاماتها اتجاه المجتمع.

✓ بالنسبة لبعد الاستراتيجي:

يتكون هذا العامل من ثلاث عبارات Q46_Q47_Q49_Q50 حيث بلغت قيم معاملات الانحدار 0.60، 0.60، 0.76 على التوالي وهي تشير إلى تأثير كبير لهذه العبارات على بعد الاستراتيجي، بينما جاءت قيم مربعات الارتباط المتعددة كالتالي 58%، 37%، 36% وهي تشير إلى نسب متفاوتة وجيدة لبعد الاستراتيجي على الأداء المتميز.

_Q46 : تعبر عن التزام المؤسسة باستراتيجية تطبقها دون جمود، حيث أجاب أكثر من 53% بموافقة و هذا للحد من درجة الغموض و عدم التأكد و تحقيق مرونة أكبر لتنفيذ المهام.

_Q47 : تدل على امتلاك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه ،و هذا ما تمت الموافقة عليه بنسبة 51% و هذا ما يوضح أن تخطيط المؤسسة لأهدافها يضمن من بقائها و نموها و بالتالي سعي إلى التميز في الأداء.

_Q49 : تشير إلى اتجاه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث تغييرات تناسب المؤسسة، و قد كانت معظم الإجابات تعبر عن موافقة ب 68% ، تم التوضيح من قبل أفراد العينة أن الحصول على المعلومات و البيانات و معالجتها بشكل جيد و بالتالي اتخاذ قرارات تساهم في حدوث تغييرات باعتبار أن المعرفة متجددة على مدار الساعة.

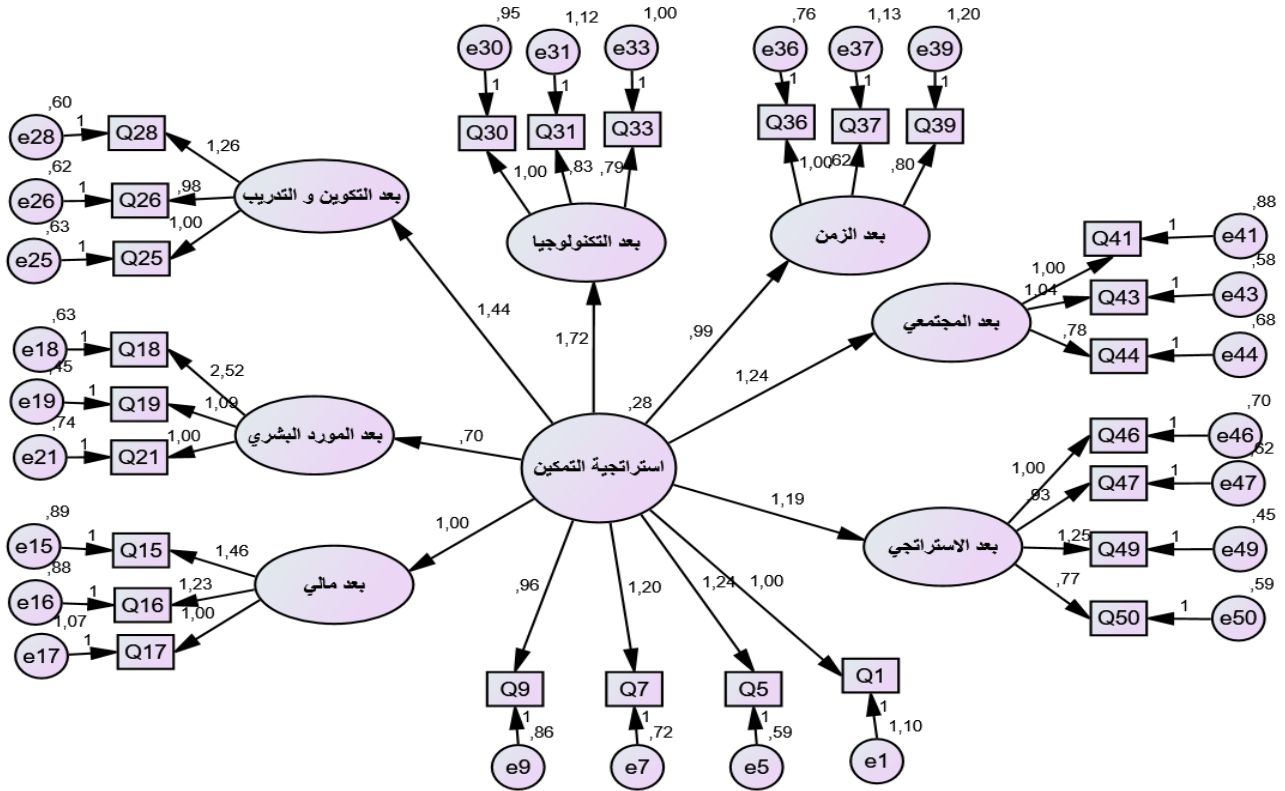
_Q50 : و هي امتلاك المؤسسة رسالة واضحة المعالم ،وقد كانت معظم استبيانات تعبر عن الموافقة ب 77% ، لذلك تم التأكيد من طرف أفراد العينة ان امتلاك المؤسسة رؤيا إستراتيجية من شأنه الدفع إلى تحقيق التميز في الأداء.

من خلال الجدول أعلاه نستخرج قيم التباين ، حيث قدر التباين في استراتيجية تمكين الموارد البشرية ب 0.28، بخطأ معياري قدره 0.12، أما بالنسبة ل e1،e5،e7،e9 المتمثلة في عبارات استراتيجية تمكين الموارد البشرية كانت نسب التباينات محصورة بين 0.59 و 1.10 بأخطاء معيارية 0.09 و 0.16، أما بالنسبة للأداء المتميز المتكون من الأبعاد التالية المتمثلة في البعد المالي حيث كان نسب التباينات لكل من : e15،e16،e17 محصورة بين 0.76 و 0.39 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.07 و 0.10 أما بالنسبة لبعد المورد البشري المتكون من : e18،e19،e21 محصورة بين 0.45 و 0.74 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.07 و 0.11، أما بالنسبة إلى لبعد التكوين و التدريب e25،e26،e28 محصورة بين 0.63 و 0.62 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.08 و 0.10، أما بالنسبة إلى لبعد التكنولوجيا e30،e31،e33 محصورة بين 0.95 و 1.12 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.14 و 0.16، أما بالنسبة إلى لبعد التكنولوجيا e30،e31،e33 محصورة بين 0.95 و 1.12 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.14 و 0.16، أما بالنسبة إلى لبعد الزمن e36،e37،e39 محصورة بين 0.76 و 1.20 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.11 و 0.17، أما بالنسبة إلى لبعد المجتمعي e41،e43،e44 محصورة بين 0.58 و 0.88 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.08 و 0.13 ، أما بالنسبة إلى لبعد الزمن e46،e47 ، e49 ، e50 محصورة بين 0.01 و 0.62 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.07 و 0.09 .

5) تحليل النموذج العام للأوزان الانحدار غير المعيارية:

الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة العام لأوزان الانحدار غير معيارية بعد التعديل

➤ الشكل رقم (02-05): نموذج الدراسة العام لأوزان الانحدار غير المعيارية بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Amos .

من الشكل أعلاه استخرجنا جداول التقديرات غير المعيارية التي تهدف إلى التحقيق من معنوية المسار فهي تشير مدى التغير الواقع على مؤشر عندما يزيد المتغير المستقل بوحدة واحدة.

➤ الجدول رقم (02-18): معاملات الانحدار غير معيارية بعد التعديل

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q1	<---	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	1,000				
Q5	<---	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	1,237	,250	4,948	***	par_1
Q7	<---	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	1,199	,268	4,481	***	par_2
Q9	<---	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	,959	,269	3,567	***	par_3
Q36	<---	بعد الزمن	1,000				
Q37	<---	بعد الزمن	,616	,199	3,098	,002	par_4
Q39	<---	بعد الزمن	,803	,216	3,718	***	par_5
Q30	<---	بعد التكنولوجيا	1,000				
Q31	<---	بعد التكنولوجيا	,825	,099	8,333	***	par_6
Q33	<---	بعد التكنولوجيا	,794	,108	7,316	***	par_7
Q41	<---	بعد المجتمعي	1,000				
Q43	<---	بعد المجتمعي	1,044	,195	5,341	***	par_8
Q44	<---	بعد المجتمعي	,784	,174	4,509	***	par_9
Q46	<---	بعد الاستراتيجي	1,000				
Q47	<---	بعد الاستراتيجي	,931	,149	6,231	***	par_10
Q49	<---	بعد الاستراتيجي	1,253	,206	6,089	***	par_11
Q50	<---	بعد الاستراتيجي	,768	,165	4,649	***	par_12
Q25	<---	بعد التكوين والتدريب	1,000				
Q26	<---	بعد التكوين والتدريب	,984	,111	8,854	***	par_13
Q28	<---	بعد التكوين والتدريب	1,262	,172	7,321	***	par_14
Q21	<---	بعد المورد البشري	1,000				
Q19	<---	بعد المورد البشري	1,085	,326	3,330	***	par_15
Q18	<---	بعد المورد البشري	2,521	,600	4,199	***	par_16
Q17	<---	بعد مالي	1,000				
Q16	<---	بعد مالي	1,234	,278	4,444	***	par_17
Q15	<---	بعد مالي	1,458	,350	4,162	***	par_18

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Amos .

يتضح من خلال الجدول أن كل أوزان الانحدار غير المعيارية أي ارتفاع بمقدار 1 من متغير سيؤدي لارتفاع متغير التابع بشكل متفاوت لكن بشكل ايجابي، و يتضح أن هناك علاقة جيدة بين كل من استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعاد الأداء المتميز السبعة (المالي، المورد البشري، التكوين و التدريب، التكنولوجيا، الزمن، المجتمعي، الاستراتيجي) بنسب تتراوح بين 0.768 و 2.521 ، ما يعني أن تطبيق لاستراتيجية التمكين سيؤثر على أداء المؤسسة ، حيث تحصل بعد المورد البشري على أعلى قيمة في حين تحصل بعد الاستراتيجي على أقل قيمة، أما بالنسبة للانحدار بين كل من استراتيجية تمكين الموارد البشرية و العبارات الخاصة سجلت نسب محصورة بين 0.959 و 1.237 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.250 و 0.269 ، وتم تسجيل بين بعد المالي و العبارات الخاصة به بين 1.234 و 1.458 بأخطاء معيارية محصورة بين 4.162 و 4.444 ، وتم تسجيل بين بعد المورد البشري و العبارات الخاصة به بين 1.085 و 2.521 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.326 و 0.600، وتم تسجيل بين البعد التكوين و التدريب والعبارات الخاصة به بين 0.984 و 1.262 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.111 و 0.172 ، وتم تسجيل بين بعد التكنولوجيا و العبارات الخاصة بها بين 0.794 و 0.825 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.108 و 0.99، وتم تسجيل بين بعد الزمن و العبارات الخاصة به بين 0.616 و 0.803 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.199 و 0.216 ، وتم تسجيل بين بعد المجتمعي و العبارات الخاصة به بين 0.784 و 1.044 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.174 و 0.195 ، وتم تسجيل بين بعد الاستراتيجي و العبارات الخاصة به بين 0.76 و 1.253 بأخطاء معيارية محصورة بين 0.149 و 0.206.

ظهرت أوزان انحدار مع المتغيرات التابعة موجبة كون استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أداء متميز.

6) مناقشة فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من مختلف مراحل التحقق من جودة مطابقة النموذج النظري للبيانات المجمعة من خلال دراستنا الميدانية لموظفي مديرية التربية لولاية البيض و عينة من المؤسسات التابعة لها، توصلنا إلى نموذج يتكون من 08 متغيرات كامنة، وتتمثل في: استراتيجية تمكين الموارد البشرية، وأبعاد الأداء المتميز، وسنحاول فيما يلي الحكم على طبيعة العلاقة السببية بينهما حسب المسارات الموضحة في الجدول التالي:

➤ الجدول رقم (02-19): نتائج فرضيات الدراسة

الحكم على الفرضية	خطأ معياري	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	اتجاه العلاقة
				من ————— إلى
مقبولة	0.29	1.19	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد مالي
مقبولة	0.31	1.24	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد المورد البشري
مقبولة	0.31	0.99	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد التكوين والتدريب
مقبولة	0.40	1.72	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد التكنولوجيا
مقبولة	0.34	1.44	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد الزمن
مقبولة	0.22	0.70	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد المجتمع
مقبولة	0.29	1	1	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← بعد الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجا Amos .

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمحصلة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية في برنامج AMOS، كانت نتائج الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و البعد المالي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و البعد المالي.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على البعد المالي في مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 1.19 بخطأ معياري يقدر ب 0.29. بالإضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد المورد البشري.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد المورد البشري.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المورد البشري ب مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 1.24 بخطأ معياري يقدر ب 0.31. بالإضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على البعد المالي.

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد التكوين و التدريب.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد التكوين و التدريب.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكوين والتدريب في مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 0.99 بخطأ معياري يقدر ب 0.31. بالإضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على بعد التكوين والتدريب.

الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد التكنولوجيا.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد التكنولوجيا.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد التكنولوجيا في مديرية التربية للولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 1.72 بخطأ معياري يقدر ب 0.40 باضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على بعد التكنولوجيا.

الفرضية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد الزمن.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد الزمن.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الزمن في مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 1.44 بخطأ معياري يقدر ب 0.34 باضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على بعد الزمن.

الفرضية السادسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد المجتمع.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد المجتمع.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد المجتمع ب مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 0.70 بخطأ معياري يقدر ب 0.22 باضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على بعد المجتمع.

الفرضية السابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد الاستراتيجي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و بعد الإستراتيجي.

أظهرت النتائج المتوصل إليها فيما يخص هذه الفرضية أنه يوجد تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على بعد الاستراتيجي ب مديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها، حيث سجلت نسبة انحدار غير معياري بلغت 1 بخطأ معياري يقدر ب 0.29. إضافة إلى انحدار معياري ب 1، هذا ما يؤكد أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على بعد الاستراتيجي.

مناقشة الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز".

مما سبق من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية يمكننا القول انه يوجد أثر إيجابي لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز لمديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها حيث كانت كل النتائج موجبة.

خاتمة الفصل الثاني:

تمكنا من خلال الدراسة التي قمنا بيها بالاستعانة بنمذجة بالمعادلات الهيكلية من توضيح أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر الإداريين العاملين بمديرية التربية لولاية البيض وعينة من المؤسسات التابعة لها حيث تمت دراسة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بين كل بعد من أبعاد الأداء المتميز، ومن خلال نتائج التحليل الكمي المتوصل إليها تبين أنه يوجد أثر يبرز ان تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من شأنه أن يحقق أداء متميز في مديرية التربية لولاية البيض المؤسسات التابعة لها وذلك عن طريق أوزان الانحدار المعيارية وأوزان الانحدار، وكانت النتائج المتوصل إليها توضح أن تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية سيعود بالإيجاب على كل من بعد المالي، بعد المورد البشري وبعد التكوين والتدريب والتكنولوجيا والزمن والمجتمعي والاستراتيجي، وهذا ما يؤكد ما تم التطرق له في الجانب النظري من الدراسة أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أداء متميز.



خاتمة عامة



انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة و التحليل الميداني للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسات، اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، لأن الموارد البشرية هي مصدر المادة المعرفية داخل المؤسسة، فاستراتيجية تمكين الموارد البشرية من بين أرقى ما توصل إليه الفكر الحديث لما لها من أثر إيجابي في تحقيق أعلى درجات الأداء سواء من الجوانب التنظيمية الداخلية أو من ناحية الاستفادة القصوى من قدرات العاملين نتيجة مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بمنظمتهم و منحهم الحرية والاستقلالية و بذلك يسيرو على نهج واحد مع الإدارة العليا دون الحاجة إلى رقابة مشددة مما يسمح لهم بالإبداع و التميز في العمل.

تمكين العاملين يزيد من القدرات الإبداعية للعاملين ويحفزهم على العمل الجماعي على شكل فرق مستقلة نسبياً عن الإدارة وإقامة روابط ثقة متينة بينهم وبين الإدارة مما يزيد المرونة ويحفز العاملين على اتخاذ القرارات التي تعتبر جوهرية استراتيجية التمكين، كما يؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى إثارة قدراتهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة لخدمة المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا حول أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مديرية التربية والمؤسسات التابعة لها استنتجنا ما يلي:

- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد المالي في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد المورد البشري في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد التكوين والتدريب في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد التكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد الزمن في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد المجتمع في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وبعد الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ تعمل المؤسسات محل الدراسة على توضيح طرق وأساليب العمل للعاملين مع تقييدهم في تنفيذ إجراءات العمل.
- ✓ تعمل على تشجيع العمل بأسلوب الفريق الذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الاقتراحات:

من خلال النتائج المستخلصة من دراستنا يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ زيادة الاهتمام بفرق العمل والتركيز على دعمها وتشجيعها كونها تلعب دور مهم في تحسين أداء العاملين.
- ✓ الاهتمام أكثر بالتحفيز، خاصة التحفيز الموجه للجهود الجماعية لزيادة فعالية فرق العمل وتطوير أدائها أكثر.
- ✓ الحرص على وضع برامج تدريبية فعالة من أجل ضمان مستويات عالية من الأداء، لا سيما أن المؤسسة تعمل في مجال يتميز بشدة المنافسة.
- ✓ الاهتمام أكثر بتمكين العاملين بعد أن أصبح ضرورة تنظيمية لا يمكن الاستغناء عنها باعتباره يلعب دورا مهما في تحسين الأداء البشري.
- ✓ ترك الحرية للعاملين في أداء العمل بعد صياغة الرؤساء للإجراءات والسياسات العامة للمؤسسة، وتنمية عوامل الثقة، التقدير، الالتزام والانتماء لدى العاملين.
- ✓ دعم وتعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ حث المؤسسات على تهمين جهود وآراء ومعارف العاملين من خلال تشجيع ودعم الموظفين وذلك بمنحهم المزيد من الصلاحيات واشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ هئية بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على استخدام إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.



قائمة المراجع



أولا_ باللغة العربية:

أ_ الكتب

1. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري، القاهرة، مصر، 2015.
2. حسين موسى قاسم البنا، نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
3. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين اداري وصناعة قادة المستقبل، ناشر مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
4. رضا لبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
5. شريف مُجّد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة الجزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2017.
6. طاهر محمود الكلادة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. عماد علي المهرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار الجليس لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
8. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
9. عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية و الاجتماعية الأسس و التطبيقات و القضايا، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر الرياض، 2018.
10. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لنشر والتدريب القاهرة، مصر، 2012.
11. وليد منصور حسن، استراتيجية التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس عمان، الأردن، 2020.

ب_ الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. افراح خيضر عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2016.
2. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة ملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
3. أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
4. بن عامر صافية، مساهمة نظام (JIT) في تحسين أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019-2020.
5. بوعون محمد، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 1، الجزائر 2013-2014.
6. بدر عيسى النوفل ، استراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
7. خالد بن سلمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، سعودية، 2009.
8. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة أداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2013-2014.
9. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف، مسلة، الجزائر، 2015-2016.
10. سعاد عبد الجواد علي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية علي النجاح الاستراتيجي في الخطة الاداعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2019.

11. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
12. علاء ماهر محمود الطلاع، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية علي تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020.
13. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2017-2018.
14. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
15. فاطمة الزهراء كراشرة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية و التنمية، جامعة باتنة 1-حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2020-2021.
16. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ، الجزائر ، 2020-2021.
17. ليندة بلحسن، دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019-2020.
18. مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2019-2020.
19. محمد موسى ابو الهيجاء، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسراء، (2020).
20. مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدي العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، تخصص إدارة عامة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.

21. مُجّد مطر الزيداني، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، الأردن، عمان، 2006-2007.
 22. محمود عبد الحميد محمود سمارة، أثر تطبيق محاسبة المسؤولية علي رفع كفاءة الأداء و الرقابة، كلية الأعمال، قسم محاسبة جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
 23. مُجّد مطر الزيداني، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
 24. كافي ميمون، نمذجة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الابداع و الأداء باستخدام المعادلات البنوية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، جامعة أبي بكر لقائيد، تلمسان الجزائر، 2021-2022.
- ت_ المجلات و الدوريات :
1. ايمان أحمد الهنيي، ديمة النصور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية علي تحسين أداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية مجلد 24، العدد 108، جامعة بغداد، العراق، ديسمبر 2018.
 2. أبوبكر بوسالم، شهد هدى، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2017.
 3. أثير عبد الأمير، استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد 10، العدد 03، 2008.
 4. أمل عبد مُجّد علي، إدارة المعرفة الشاملة و أثرها في التميز في الأداء، مجلد 8، العدد 3، جامعة بابل كلية الادارة و الاقتصاد، العراق، 2016.
 5. بوبكر عميروش، قطاف ليلي، فعالية وكفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
 6. بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 05، العدد 02، جامعة البشير الابراهيمى برج بوعرييج الجزائر، 2019.
 7. باصور عقيلة، بن حجوبة حميد، علاقة الإبداع و دوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد 4، جامعة الجزائر، 2017.

8. تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 04، جامعة أمّحج بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
9. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية وقانونية، مجلد 12، العدد 01، 2010.
10. حياة طهراوي، استخدام منهج Six Sigma في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، أفريل 2015.
11. رامز رمضان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلد 10، العدد 04، الجزء الأول، 2019.
12. سعد بن مرزوق العتيبي، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل للعاملين في شركات تأمين الخاصة مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 4، 2018.
13. سمية خليف، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ، استراتيجية التمكين و أثرها في تنمية السلوك الإبداعي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مجلد 03، العدد 02، 2020.
14. شوقي جدي، خاتمة لواقي، بشير كاوجة، أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 02، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جوان 2021.
15. عهود بنت طارق أمّحج فلمبان، رجاء بنت يحي أحمد شريف، دور استراتيجية كايزن "النموذج البياني في تمكين الموارد البشرية، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 4، العدد 05، جدة، السعودية، ماي 2020.
16. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة أمّحج خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
17. عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات العلمية جامعة يحي فارس المدينة، العدد 07، 2013.
18. غربال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة أمّحج خيضر بسكرة، 2022.

- 19.. فرج علي عمار ناصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، جوان 2021.
20. فاطمة الزهراء طلحي، أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، مجلد 7، العدد 01، جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس الجزائر ، 2022.
21. قسوم فيصل، أثر استراتيجية تمكين العاملين على أداءهم، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2022.
22. مولاي أمينة، ميمون كافي، استخدام تحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2015.
23. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية و تطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2016.
24. معاليم سعاد، بوحفص سميحة، انشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة المضافة EVE، العدد 30، 2017.
25. هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.
26. يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، جامعة باتنة 1، الجزائر، جانفي، 2017.
27. يوسف كمال، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 3 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
28. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية و التنمية، العدد 40، مصر، 2007.

ث _ المحاضرات

1. بوحديد ليلي، مطبوعة محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة 1، مُجد خيضر، باتنة، الجزائر، 2018-2019.
 2. حيولة إيمان، مطبوعة محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية، موجهة لطلبة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021-2022.
 3. مولاي أمينة، مطبوعة دروس لمقياس تطبيقات أولية في تحليل المعطيات باستخدام spss، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية، تجارية، علوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير البيض الجزائر، 2019_2020.
 4. سامية بكري عبد العاطي، محاضرات في التحليل الاحصائي باستخدام برنامج amos، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- القوانين و المراسيم:
- القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423، الموافق أول يوليو سنة 2002، الجريدة الرسمية، العدد 50، 21 جويلية 2002.

المواقع الالكترونية

مدونة التربية والتعليم، مديرية التربية لولاية البيض، آخر زيارة للموقع 05/04/2023 بالتوقيت 12:00،

[https://www.eduscol-
onec.com/2022/10/deelbayad.education.dz.html?m=1](https://www.eduscol-
onec.com/2022/10/deelbayad.education.dz.html?m=1)

ثانيا :باللغة الأجنبية:

- 1 . Ahmed Y Areiqat،Bayan Naji ,**The role of employee's Empowerment strategy in improving organization's Effectiveness** , journal dirasat , administrative sciences , vol 43 , No 2 ,2016.
2. Benahcene Ahcene Salahdine, **The Impact of employees empowerment on job performance** , journal innovation and industrial development , vol02, N02 2019.

3. Gaudreau Meyerson ,**Effect of Empowerment on employees performance**, advanced research in economic and management science, vol 02 , 2012.
4. Lilik Lestari ,**The Effect of Empowerment on employee performace with organizational commitment as mediating variable an organizational culutre as moderation variabl** ,in confirence in business acouting and management (CBAM), vol 2, N1, 2015 .
5. Mohamed Safari, Heder Ahmadi, **Achieving competitive advantage through empowering employees**, Far Est journal of psychology and Business, vol 3, No 2, 2011.



قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: الاستبيان

المركز الجامعي نور البشير - البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد

في إطار الدراسة تحت عنوان: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية في مديرية التربية و مختلف المؤسسات التعليمية وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة مالية، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيق واستخدام استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

نرجو منكم منحنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بوضع إشارة في الحقل الذي يعبر على رأيكم، علما بأن إجاباتكم في محط السرية التامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ ليسانس ☐ ثانوي

مدة الخدمة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

عدد الدورات التدريبية:

☐ لا توجد ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11 فأكثر

المؤسسة التابع لها:

المحور الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

س.ع	العبارات	مستوي الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تشعري المؤسسة بأهميتي كعنصر بشري.					
02	نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على التحفيز.					
03	تشعرك المؤسسة على أنك قادر على العمل وجدير بالثقة.					
04	المناخ المحيط بالمؤسسة يساعد على التميز في العمل.					
05	قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية.					
06	العمل الجماعي لحل المشكلات.					
07	تملك الحرية للوصول إلى كل ما تحتاجه من المعلومات اللازمة.					
08	اتاحة فرص للعاملين لتنمية التزاماتهم.					
09	يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة.					
10	يعكس الهرم التنظيمي مختلف حدود مسؤوليات المستويات الادارية.					
11	تعمل المؤسسة على مشاركة المرؤوسين بقرارات العمل.					
12	باستطاعتي الحكم على مشروعية قراري.					

المحور الثالث: الأداء المتميز

(1) بعد مالي:

رقم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تملك المؤسسة ميزانية كافية من أجل تلبية احتياجاتها.					
02	ميزانية مخصصة كافية للتدريب والتطوير.					
03	استغلال الموارد المالية بشكل مثالي.					
04	يوجد بالمؤسسة نظام رقابة لتسجيل الانحرافات.					
05	المكافآت المالية تناسب الجهد المبذول.					

(2) بعد المورد البشري:

رقم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تطبيق نظام متابعة وتقييم الأداء البشري.					
02	هذه المؤسسة تستحق ولائي واخلصي					
03	تخلق الإدارة العليا الدافعية للعمال نحو التميز في العمل.					
04	أنا واثق من قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.					
05	أتواصل مع زملائي بسهولة.					
06	أشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة.					

(3) بعد التكوين والتدريب:

تقييم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	توفر المؤسسة بيئة داعمة للتكوين.					
02	تعمل على دورات تدريب وتكوين تلائم مستجدات التقنية.					
03	تقوم المؤسسة بدعم قدرات البحث والتكوين.					
04	تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بدعم قدرات الابداع.					
05	تعمل المؤسسة على تطوير قدرات العاملين.					
06	وضع خلية لضمان جودة تكوين والتدريب.					

(4) بعد التكنولوجيا:

تقييم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تجديد وتطوير الوسائل المستخدمة.					
02	تكوين العاملين في أحدث التكنولوجيا.					
03	السعي نحو تقديم أفضل الخدمات بأحدث الوسائل التكنولوجية.					
04	الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.					
05	ادخال الرقمنة وأحدث البرامج لتسهيل العمل.					
06	اتاحة انترنيت بتدفق عالي داخل المؤسسة.					

5) بعد الزمن:

تقييم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تحقيق العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك.					
02	استغراق وقت أقل من المطلوب في تنفيذ العمل.					
03	احترام مواعيد للعمل.					
04	الاستعداد للعمل لأوقات طويلة.					
05	اختيار جدول توقيت زمني مناسب لك.					

6) بعد المجتمعي:

تقييم	العبارات	مستوى الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	ترتبط رسالة ورؤية المؤسسة مع خطط التنمية.					
02	وجود قنوات اتصال مع مختلف القطاعات في المجتمع.					
03	انسجام ثقافة المؤسسة بالبيئة المحيطة.					
04	المؤسسة لها مكانة عالية في المجتمع وشعورها بالالتزام.					
05	تكيف أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع أهداف المجتمع.					

7) بعد الإستراتيجي:

مستوي الموافقة					العبارة	تقييم
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما		
					التزام المؤسسة باستراتيجية تطبيقها دون جمود.	01
					امتلاك المؤسسة الرؤيا المستقبلية ازاء ما تسعى لتحقيقه.	02
					توفر استراتيجية تلائم مناخ العمل من أجل تحقيق أعلى درجات الأداء.	03
					اتجاه القرارات الاستراتيجية الى احداث تغييرات تناسب المؤسسة.	04
					تملك المؤسسة رسالة واضحة المعالم.	05