

تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي

دراسة مقارنة

The impact of Employee Empowerment On the effectiveness of Institutional Excellence A comparative Study

عاطف كامل عطالله نعمة الله 1

atefpoop@gmail.com

باسم بانوب بخيت 2

bassemanoub2014@gmail.com

الملخص:

يتسم العمل الإداري في هذا العصر بالبيئة المتغيرة السريعة، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم تولي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية وتفويض السلطة والطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال الداخلية والاتصال الفعال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، وتسعى بعض المؤسسات التعليمية لتقدم خدمة تعليمية وفق أعلى معايير الجودة والتميز المؤسسي لذلك تتخذ إجراءات لتحقيق هذا الهدف، عن طريق نشر ثقافة ومفاهيم التميز وتحقيق الوعي الداخلي لدى الفريق بضرورة التميز المؤسسي وتأثيره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويهدف البحث إلى معرفة مدي تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي وكذلك إلقاء الضوء على مفهوم التميز المؤسسي وعلى أهمية وجوده لتمكين العاملين في بيئة العمل، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في تناول مشكلة البحث وإثبات فرضياته في الجانب النظري، ثم اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة (مقارنة بين المعهدين فرع الهرم وفرع القطامية)، علي عمل قائمة استقصاء لمعرفة مدي " تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز

1. مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم
2. مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

المؤسسي " في المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم و القطامية دراسة مقارنة وفرضية البحث الرئيسية لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي، واعتمد الباحثان في تحليل البيانات واختبار صحة الفرض بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "Version 24 SPSS" وعلى بعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل الأعداد والنسب المئوية، و الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، اختبار الصدق والثبات معامل كرومباخ ألفا، الأساليب الإحصائية التحليلية: اختبار "F" واختبار " T " ومجتمع البحث هو جميع العاملين بالمعهد العالي للدراسات المتطورة فرع الهرم وفرع القطامية عن طريق الحصر الشامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية التميز المؤسسي، وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، إجراء دورات تدريبية للعاملين بجميع الأقسام لزيادة التعرف على بطاقات الوصف الوظيفي ومهام ومسئولية كل العاملين لتمكينهم من أداء وظائفهم بطريقة تحقق التميز المؤسسي.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، التميز المؤسسي، المؤسسات التعليمية

Abstract:

The management work of this era is characterized by a rapidly changing environment. The concept of managerial empowerment is one of the concepts that attaches great importance to the human element by stimulating motivation and delegating the authority and energy inherent in the individual to accomplish internal realization and effective communication requiring high mental presence and focus. Some educational institutions seek to provide an educational service in accordance with the highest standards of quality and institutional excellence. internal awareness of the need for institutional excellence and its impact on the quality of services provided to beneficiaries.

The research aims to determine the impact of workers' empowerment on the effectiveness institutional excellence as well as to shed light on the concept of institutional excellence and the importance of its presence to empower workers in the working environment. Researchers relied on the descriptive approach in addressing the problem of research and demonstrating its hypothesis in the theoretical aspect. The study then relied in the applied aspect on the case study method. (Comparison between the institutes of the Haram Branch and the Katameya Branch), We have to make a survey list to determine the extent of "The impact of the empowerment of workers on the effectiveness institutional excellence" at the Graduate Institute for Advanced Studies of the Haram and Katameya is a comparative study and the main research hypothesis is no statistically significant impact on the empowerment of workers on institutional excellence. "24 Version SPSS" and on some descriptive statistical methods such as numbers and percentages, computational medium, standard deviation, test honesty and stability alpha chrombach lab, analytical statistical methods: The "F" test and test "T and the research community are all the employees of the Graduate Institute of Advanced Studies Haram and Katameya branches by comprehensive inventory And one of the most important findings of the study is that there is a statistically significant impact on the empowerment of workers on the effectiveness institutional excellence. Similarly, there are statistically significant differences between the Graduate Institute for Advanced Studies of the Haram and the Graduate Institute for Advanced Studies of Katameya in the empowerment of workers in institutional excellence. The most important recommendations of the study are to conduct training courses for employees in all departments to increase the identification of job description cards and the functions and responsibility of all employees to enable them to perform their functions in a way that achieves institutional excellence.

Keywords: managerial empowerment, institutional excellence, educational institutions

مقدمة:

يتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المؤسسات التعليمية وبالأخص في مجال التكنولوجيا ، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية وتقويض السلطة والطاقة الكامنة في الفرد لانجاز الأعمال الداخلية والاتصال الفعال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي ، مما يوفر القدرة على الابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية .

لذا تسعى المؤسسات التعليمية لتكون خدماتها المقدمة وفق أعلى معايير الجودة والتميز المؤسسي لذلك تتخذ إجراءات لتحقيق هذا الهدف، عن طريق نشر ثقافة ومفاهيم التميز وتحقيق الوعي الداخلي لدى الفريق بضرورة التميز المؤسسي وتأثيره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أيضا العمل علي التحفيز المستمر والبحث عن أفضل الممارسات المتميزة الاستفادة من التجارب المتميزة بما يخدم أهداف المجتمع وتطلعاته ويرقى بمستوى الخدمات للمستوى المرغوب للوصول إليه، هذا يتطلب علي

المؤسسات التعليمية بالتقييم الداخلي لنظامها المؤسسي بشكل مستمر عبر مقيمين أو خارجيين لمعرفة نقاط القوة وفرص التحسين الممكنة، والمشاركة مع العاملين بمسابقات وجوائز التميز المؤسسي الداخلية والتي بدورها تبث روح التميز في الفريق وتكشف نقاط القوة وفرص التحسين التي تمكنها من تحقيق المستوى المطلوب للفوز بهذه الجوائز، والسعي للاستفادة من التقنية وأتمتة العمليات الإدارية والخدمية بما يحقق سرعة الإنجاز وتقليل نسب الخطأ ويحقق الأرشفة المستمرة وسهولة الوصول للمعلومات والعمل علي التحسين المستمر .

خلاصة القول:

تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة وتحفيزهم والعمل ضمن الفريق وتوفير الاتصال الفعال وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يزيد من انتمائهم للمؤسسة التعليمية وحثهم علي بذل أقصى جهد للارتقاء بمؤسستهم للحصول علي التميز بين باقي المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث:

تسعى العديد من المؤسسات التعليمية إلى البقاء والنمو ، لذا تعمل على تطوير إستراتيجيتها وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها، وفقا لرؤيتها ورسالتها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها، ويزداد الأمر صعوبة ، ومن هنا بدأ العديد من المؤسسات التعليمية بتبني استراتيجيات التميز، من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين (الطلاب)، ولذلك فإن تلك المؤسسات التي تسعى للوصول للأداء المتميز لا بد من تطوير وتحسين وتمكين العاملين ، و يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- هل يوجد تأثير لتمكين العاملين علي فعالية تميز المعهد؟.
- هل يوجد تأثير لتفويض السلطة للعاملين علي فعالية تميز المعهد؟
- هل يوجد تأثير لفرق العمل علي فعالية تميز المعهد؟
- هل يوجد تأثير للاتصال الفعال علي فعالية تميز المعهد؟
- هل يوجد تأثير لتحفيز العاملين علي فعالية تميز المعهد؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة مدي تأثير التمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي

فروض البحث:**الفرض الرئيسي:**

- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي.

وهناك فروض فرعية كالتالي:

- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة علي فعالية التميز المؤسسي

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل علي فعالية التميز المؤسسي
 - لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال علي فعالية التميز المؤسسي
 - لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين علي فعالية التميز المؤسسي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية التميز المؤسسي.
- متغيرات الدراسة:**
- متغير مستقل:** تمكين العاملين (أبعاد تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفعال - تحفيز العاملين)
- متغير تابع :** التميز المؤسسي
- منهجية الدراسة:**
- اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في تناول مشكلة البحث وإثبات فرضياته في الجانب النظري، ثم اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة (مقارنة بين المعهدين فرع الهرم وفرع القطامية)، علي عمل قائمة استقصاء لمعرفة مدي " تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي " في المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم و القطامية دراسة مقارنة ، بالاعتماد علي قائمة الاستقصاء بالدراسات السابقة بالتصرف بالاعتماد علي النموذج الأوربي.
- مجتمع البحث:**
- جميع العاملين بالمعهد العالي للدراسات المتطورة فرع الهرم وفرع القطامية عن طريق الحصر الشامل
- الأساليب الإحصائية:**
- اختبار الصدق والثبات معمل كرومباخ ألفا
 - الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري)
 - الارتباط البسيط .

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

- الانحدار البسيط

- المصفوفات وعمل المقارنة

- الأساليب الإحصائية التحليلية: اختبار "F" واختبار " T "

- اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتمكين

1- دراسة (Judeh 2012)

بعنوان : "تحليل العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف: دراسة ميدانية : "هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق المقوى المدرجة في "بورصة عمان" وتم جمع البيانات من عينة تكونت من 206 ، وكانت أداة الدراسة موظفا استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج ما يلي : - مستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط بدرجة قليلة. - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية كبيرة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

2- دراسة (Emerson, 2008) :

" تمكين الموظفين أكثر من مجرد شعار في الاتحاد الجمركي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اوكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

3- دراسة (Gerbert, et.al, 2007): "التمكين في سياق التغيير التحويلي: دراسة لعمليات الاستحواذ والخصخصة في أوروبا الشرقية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على إدارة التغيير، والتعرف أيضاً على نوعين من التغيير التحويلي السائد في أوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الأجانب وخصخصة هذه الشركات، واعتمد الباحث على عينة من الشركات وقام بالحصول على المعلومات بطريقة المقابلة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن نوع التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على أنه فرصة يجب اغتنامها أما في ظل تطبيق الخصخصة فإن الأفراد عادة ما يدركون التمكين على أنه مصدر للخطر، وكذلك توصلت إلى أنه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين إدارة التغيير

4- دراسة (Comm and Mathaisel, 2005). أهمية التمكين والمشاركة "هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت الدراسة مدى أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، كما وبينت أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء، أي على أساس روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها، وأكدت الدراسة على دور القيادة في هذه العملية، وعليه فينبغي أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد، كما تؤكد الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والتميزين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

(تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

1- دراسة (Collins & Clark, 2003)

بعنوان

The role of human resources practices in creating organizational competitive advantage.

Top management team social network

دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات هدفت الدراسة الي التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وعددها 73 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 100 مدير عامل في هذه الشركات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: م وجود علاقة دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وجود تخطيط جيد للعمالة ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية ويطبق بدرجة مرتفعة، تقوم الشركات باستخدام أساليب حديثة في عملية الاستقطاب وتطبق بدرجة مرتفعة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر لعملية التحليل الوظيفي في الشركات بسبب التطور التكنولوجي السريع.

مفهوم التمكين:

عرفه (stainley & Goetsch 2001) التمكين بأنه "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".

كما عرف (الشهراني 2009) التمكين بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات". ويقوم التمكين على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف.

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

عرف (Meredith and Murrell) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

بينما عرف (Ginnodo) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

أيضا عرف (Shackle or) التمكين بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

هناك اتجاهان للتمكين في بيئة العمل هما:

(1) الاتجاه الاتصالي:

يقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، والتمكين هنا يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

(2) الاتجاه التحفيزي:

يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل.

أهمية التمكين:

- يري(خطاب وآخرون 2006ص287) إن عملية التمكين للعاملين ضرورية في ظل التقدم والمتغيرات الحديثة، لذلك تبرز أهمية تمكين العاملين في الآتي:
1. التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المنظمة الحيوية أو المتعلمة القادرة علي التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين.
 2. التمكين هو أحد وسائل تحسين المركز التنافسي للمنظمة من أجل مواجهة المنافسة العالمية.
 3. التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية للمنظمة القائمة علي الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

4. التمكين أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة علي نقص أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار بهدف تنمية القيادات الناجحة، بجانب زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم .
 5. التمكين يساعد علي خلق وتدعيم القدرة الابتكارية للعاملين .
 6. التمكين هو أهم عوامل نجاح فرق العمل ذاتية الإدارة.
 7. التمكين هو أحد محاور إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- كما يري (Robins 2000) عن (خطاب وآخرون 2006) أن أهمية التمكين فيما يلي

1. التمكين يجعل المنظمة أكثر استجابة للسوق.
2. التمكين يساهم في سرعة اتخاذ القرارات .
3. التمكين يساعد علي خفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
4. يساعد التمكين علي الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ علي تطوير المنافسة.
5. يساعد التمكين علي إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
6. التمكين يعطي قدراً أكبر من المسؤولية للأفراد، ويكسبهم إحساس أكبر بالانجاز في عملهم.

أبعاد التمكين: الإداري

- هناك مجموعة من المواصفات إذا توافرت لدي الموظف وامتلكها ، أحس بأنه ممكن أن تدعي بأنها أبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين وهما:
- 1- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
 - 2- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.
- ومنهم من حدد التمكين في خمسة أبعاد أساسية يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة كالتالي:

- 1- **تفويض السلطة:** يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأدائها بشكل مقبول وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها .
- 2- **التدريب والتعلم:** يعتبر التدريب والتعليم من عناصر التمكين الإداري التي من خلالها يستطيع الموظف اكتساب الخبرات والمهارات، إذ أنه بدون اكتسابها لا يستطيع ممارسة أعماله ومسئوليته ومنحه الثقة.
- 3- **العمل الجماعي:** أو ما يسمى بفرق العمل تلعب دور كبير في تطبيق التمكين الإداري ، فإن فرق العمل تستخدم لزيادة التمكين وتطبيقها يتطلب تغيير هيكلية المنظمة، فالإدارة تجعل القرارات بيد أعضاء هذه الفرق، ففرق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك والمسئولية تعتبر جماعية.
- 4- **الدافعية والتحفيز:** ويقصد بها التحفيز الداخلي والتوجه الذاتي من قبل الأفراد نحو الإنجاز وأداء الأعمال، ويكون هذا نابع من داخل الفرد العامل، أي أنه سلوك إرادي ذاتي وطوعي. أيضا التمكين يساهم في إعطاء العامل الدافع لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية تجاهها. (عبد الحسين، 2012)
- 5- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتكمن أهمية هذا البعد وفق القرار من قبل العاملين وفاعليته، فكلما زادت درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار زادت نسبة قبولهم له، فإذا تم تمكينهم وزيادة مشاركتهم في هذه العملية، كانت نسبة فاعلية القرارات التي تنتجها المنظمة عالية. (للصيرفي، 2003)

مزايا التمكين:

يرى (Umiker) أن التمكين يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي:

مزايا التمكين للفرد	مزايا التمكين للمنظمة	
إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .	ارتفاع الإنتاجية .	1
ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.	انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	2
ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.	تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .	3
إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه	تحقيق مكانة متميزة.	4
ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .	زيادة القدرة التنافسية	5
تنمية الشعور بالمسئولية	زيادة التعاون على حل المشكلات	6
-----	ارتفاع القدرات الابتكارية.	7

معوقات تطبيق التمكين:

قد تواجه العديد المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، وأهم هذه المعوقات ما يلي:(رفاعي وآخرون 2017)

1. الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في أحد المنظمات يمكن نقله ومحاكاته كما هو في المنظمات الأخرى.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
3. خوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون بها قي ظل المركزية وعدم المشاركة .
4. سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها التي تعتمد علي الهياكل التنظيمية الهرمية. .
5. خوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية علي تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها.

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

التميز المؤسسي:

مفهوم إدارة التميز: هي الجهود التي تبذلها إدارة المؤسسة التعليمية لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غر مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في جودة الخدمات المقدمة، أيضا الأداء رفح المستوى الذي تتوفر فيها معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف المؤسسة .

مفهوم التميز المؤسسي:

هو القدرة علي استخدام وتنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية المحيطة الخارجية والداخلية واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفعالية والكفاءة .

التميز المؤسسي هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

عرف (العربي 2013) التميز المؤسسي بأنه عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة.

يتضمن التميز المؤسسي على كل معايير الأداء المتفوق، والتي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات

كما عرف (زايد 2007) التميز المؤسسي بأنه جهود تنظيمه مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، و العاملين من ذوي القدرة على الإبداع.

بينما عرف (السلمي 2002) التميز المؤسسي بأنه حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية

والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة .

أيضا عرف (Pinar & Girard 2008) التميز المؤسسي بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق التميز المؤسسي:

لتحقيق التميز المؤسسي يتطلب توفر المقومات الآتية:

1. خطة إستراتيجية متكاملة.
 2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 3. هيكل تنظيمي مرن ومتناسب مع متطلبات الأداء وقابليته للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
 4. نظام متطور للجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد ومواصفات وشروط الجودة.
 5. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والانجازات.
 6. قيادة فعالة تتولي وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- لتحقيق التميز المؤسسي لابد من القيادة الفعالة وقوي بشرية متطورة وإدارة إستراتيجية وتقنيات متطورة بالإضافة للبيئة المحيطة
- أبعاد التميز المؤسسي :

1- التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد كذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة

بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديد لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعطى الأخطاء ونواحي النقص والقصور (Borghini, 2013, 226 .)

2- التميز بتقديم الخدمة: أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة ال تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضى إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور والشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي ، وآخرون ، 2008 ، 43).

3- التميز البشري: وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار والذي أصبح إطاراً عملياً وعلمياً يتم العمل به في غالبية دول العالم وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز. (غازي، 2014)

الأساسيات أو المبادئ التي يمكن تطبيقها في المعهد لتحقيق التميز كالتالي:

يمكن تحقيق التميز في المعهد عن طريق بعض المبادئ التالية:

1. الاستفادة من الجانب التكنولوجي عن طريق قسم شئون الطلاب بالخرينة لمعرفة سداد الرسوم الدراسية للطلاب في نفس الوقت دون الرجوع إلي ملفات أو كشوف مالية لضمان عدم التلاعب، أيضاً لسرعة تسجيل الرسوم عن طريق قسم شئون الطلاب وذلك تأكيد للجودة من حيث تخطيط وتنظيم ومراجعة الجودة.
2. خلق روح التعاون والإبداع والابتكار والتطوير لدي العاملين عن طريق التمكين وتفويضهم في بعض الأعمال.
3. أدوات النجاح تتبع ثقافة التميز نموذج متكامل ومتوازن لقياس النجاح، وذلك وفقاً لنظرية (كابلان ونورتون) والتي تأخذ بعين الاعتبار السجلات المالية، وخبرات العملاء، والقدرة التشغيلية كأدوات لقياس مدى نجاح وتميز المؤسسة.
4. التعاون بين أفراد فريق العمل يُعد التعاون بين الموظفين في العمل من السمات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون، ومشاركة المعلومات والخبرات العملية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية، وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته.
5. المرونة في مواجهة التغييرات والتحديات تعمل المؤسسات التعليمية التي تسعى للتميز على تدريب الموظفين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير قد يطرأ على خطة العمل، مما يساعدهم على الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
6. الحفاظ على الزخم من أهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على الحفاظ على الزخم والحماس الإيجابي، وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز من قدرتهم على الابتكار والنمو، مما يساعد في تحقيق مكاسب ونتائج أفضل على المدى الطويل.

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

7. يمكن عمل شبكة اليكترونية تقوم بربط مكتب رئيس مجلس الإدارة بمكتب العميد ومكاتب وكلاء المعهد والسادة رؤساء الأقسام العلمية بالجودة .
8. عمل دورات تدريبية لإعداد قيادات الصف الثاني علي كافة المستويات الإدارية وذلك لإحلالهم في أماكن من يتركوا الخدمة.
9. فهم رؤية وأهداف المعهد لتحقيق التميز يجب أن يدرك كل فرد في المعهد سبب وجوده، ورؤيته التي تتطلع إلى تحقيقها، ومعرفة دور كل منهم ومسئوليته في سبيل تحقيق هذه الرؤية..
10. بناء ثقافة التميز لدي العاملين بالمعهد، وذلك عن طريق بيئة مشجعة علي الإبداع.

معايير سياسة تمكين العاملين كما جاءت في نماذج التميز:

المعايير الفرعية لسياسة تمكين العاملين من منظور نماذج التميز (خطاب 2011)

م	نماذج التميز	المعايير الفرعية لسياسة التدريب
1	النموذج الأمريكي	- لم يتضمن عنصراً بتمكين العاملين ولكن تضمن عنصر مشاركة العاملين. - توفير كافة الوسائل والمعلومات الضرورية للعاملين. - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.
2	النموذج الأوروبي	- دمج العاملين في العملية الإدارية. - توفير المعلومات والوسائل المساعدة علي ارتفاع مستوي الأداء. - تبني أسلوب الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والعاملين. - العمل علي رفع مهارات العاملين من خلال عمليات التدريب والتطوير المستمر. - تمكين العاملين من المساهمة في عمليات التحسين المستمر. - تفويض العاملين باتخاذ الإجراءات المناسبة للتمكين من أداء أعمالهم
3	النموذج الياباني	- وضوح السلطات والمسئوليات الممنوحة للعاملين. - تبني أساليب العمل الجماعي من خلال اللجان وفرق العمل. - العمل علي دمج فرق العمل في العملية الإدارية مع التنسيق فيما بينها.

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

مراحل التميز المؤسسي :

إنّ بناء ثقافة التميز المؤسسي تساعد على تمكين فريق العمل وتجهيزه بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلاً من حل المشكلات، مما يساعد على خلق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة، وفيما يأتي أهم مراحل التميز المؤسسي:

1- مرحلة الرؤية والطموح: تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقتها لعمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

2- مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة: فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضاً في أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استناداً إلى مرجعية معايير ضمان الجودة.

3- مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي: وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، في هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير؛ أي تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين، وتحديد الخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة.

4- مرحلة المراقبة: في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.

5- مرحلة العمل: أما هذه المرحلة فتكون بوضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.

6- مرحلة فريق متابعة وتقييم الأداء: وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقا للأنشطة الموجودة بالخطوة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي.

الدراسة الميدانية:

1 - مقياس الاستجابات:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة اختيارات تتراوح بين (1.00- 5.00) كما يلي:

جدول (1) مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

الاستجابة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	$1.80 \geq 1.00$	$2.60 \geq 1.80$	$3.40 \geq 2.60$	$4.20 \geq 3.40$	$5.00 \geq 4.20$

2 - اختبار الثبات والصدق لاستمارة الاستبيان:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لاختبار ثبات فقرات الاستبيان مما يساعد في التحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم، وتم استخدام معامل الصدق الذاتي لاختبار صدق المقياس الذي يدل على مدى التوافق بين فقرات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24).

جدول (2) معامل الثبات والصدق الذاتي لاستمارة الاستبيان

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
تمكين العاملين (المتغير المستقل)	24	0.778	0.882
التميز المؤسسي (المتغير التابع)	40	0.683	0.826
جملة الاستبيان	64	0.811	0.910

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

يتضح من الجدول (2) أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تمكين العاملين الذي تكون من 24 فقرة بلغ 0.778 ، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع التميز المؤسسي الذي تكون من 40 فقرة بلغ 0.683 ، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان الذي تكون من 64 فقرة بلغ 0.811، مما يشير إلى ارتفاع درجة ثبات فقرات الاستبيان، كما يتضح أن معامل الصدق الذاتي للمتغير المستقل تمكين العاملين بلغ 0.882 ، كما بلغ معامل الصدق الذاتي للمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ 0.826 ، وبلغ معامل الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبيان الذي تكون من 64 فقرة بلغ 0.910، مما يدل على ارتفاع درجة صدق المقاييس لفقرات الاستبيان.

التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان

1 - البيانات الشخصية

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية			المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم			المتغيرات	
المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار		
1.50	59.5	22	1.30	54.1	20	ذكر	النوع
	40.5	15		45.9	17	أنثى	
2.24	21.6	8	2.81	10.8	4	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
	45.9	17		27.0	10	30-39 سنة	
	19.0	7		32.4	12	40-49 سنة	
	13.5	5		29.7	11	50-59 سنة	
2.21	19.0	7	2.48	8.1	3	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
	51.2	19		48.6	18	5-14 سنة	
	19.0	7		29.7	11	15-24 سنة	
	10.8	4		13.5	5	25 سنة فأكثر	
3.13	5.4	2	2.67	24.3	9	نمطية	نوع الوظيفة
	13.5	5		8.1	3	إشرافية	
	43.2	16		43.2	16	وسطى	
	37.8	14		24.3	9	عليا	

(تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

يوضح الجدول (3) البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث بلغ عدد الذكور في المعهد العالي بالهرم 20 فرداً بنسبة 54.1% مقابل عدد الإناث 17، بنسبة 45.9%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.30، أما في المعهد العالي بالقطامية فقد عدد الذكور 22 فرداً بنسبة 59.5% مقابل عدد الإناث 15، بنسبة 40.5%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.50، وتشير بيانات العمر إلى انه المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى من 40-49 سنة بعدد 12 فرداً بنسبة 32.4%، أما في المعهد العالي بالقطامية في جاء في المرتبة الأولى من 30-39 سنة بعدد 17 فرداً بنسبة 45.9%

توضح بيانات عدد سنوات الخبرة في المعهد العالي بالهرم انه جاء في المرتبة الأولى 5-14 سنة بعدد 18 فرداً بنسبة 48.6%، كما جاء في المعهد العالي بالقطامية المرتبة الأولى 5-14 سنة بعدد 19 فرداً بنسبة 51.2%، وتوضح بيانات الوظيفة ارتفاع عدد الوظائف الوسطى في المعهد العالي بالهرم بعدد 16 فرداً بنسبة 43.2%، وأيضاً في المعهد العالي بالقطامية بعدد 16 فرداً بنسبة 43.2%.

2 - التحليل الإحصائي للبيانات الموضوعية:

المحور الأول: تمكين العاملين البعد الأول: تفويض السلطة

جدول (4) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول تفويض السلطة

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية							المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم							العبارة			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً	غالباً	أحياناً		نادراً	مطلقاً	
3	0.92	3.91	12	12	11	2	0	2	1.18	4.02	18	8	7	2	2	التكرار	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي
			32.4	32.4	29.8	5.4	0				48.6	21.6	19.0	5.4	5.4	النسبة %	
1	1.05	4.29	21	10	4	0	2	1	0.80	4.56	25	10	1	0	1	التكرار	تثق الإدارة في قدرتي علي أداء المهام الموكلة إلي
			56.8	27.0	10.8	0	5.4				67.6	27.0	2.7	0	2.7	النسبة %	
6	1.09	3.40	6	12	12	5	2	5	1.23	3.48	8	12	12	0	5	التكرار	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض
			16.2	32.4	32.4	13.5	5.4				21.6	32.4	32.4	0	13.5	النسبة %	
2	1.01	4.08	16	11	8	1	1	3	1.21	3.89	15	11	5	4	2	التكرار	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
			43.2	29.7	21.6	2.7	2.7				40.5	29.7	13.5	10.8	5.4	النسبة %	
4	0.98	3.83	10	15	9	2	1	4	1.28	3.51	9	13	7	4	4	التكرار	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
			27.0	40.6	24.3	5.4	2.7				24.3	35.1	19.0	1.08	10.8	النسبة %	
5	0.81	3.67	5	17	14	0	1	4	1.07	3.51	5	17	10	2	3	التكرار	تمكن إدارة المعهد العاملين من التصرف بحرية.
			13.5	46.0	37.8	0	2.7				13.5	46.0	27.0	5.4	8.1	النسبة %	

تبين من تحليل بيانات الجدول (4) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول تفويض السلطة انه يمكن

ترتيب الفقرات كما يلي:

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تثق الإدارة في قدرتي علي أداء المهام الموكلة إلي " بمتوسط حسابي بلغ 4.56، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي " بمتوسط حسابي بلغ 3.89، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " بمتوسط حسابي بلغ 3.51، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تمكن إدارة المعهد العاملين من التصرف بحرية" بمتوسط حسابي بلغ 3.51، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض " بمتوسط حسابي بلغ 3.48، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تثق الإدارة في قدرتي علي أداء المهام الموكلة إلي " بمتوسط حسابي بلغ 4.29، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي " بمتوسط حسابي بلغ 3.91، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " بمتوسط حسابي بلغ 3.83، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " تمكن إدارة المعهد العاملين من التصرف بحرية " بمتوسط حسابي بلغ 3.67، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض " بمتوسط حسابي بلغ 3.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الثاني: فريق العمل

جدول (5) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول فريق العمل

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقظامية						المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم						العبارة				
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مطلقاً		نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
3	86.	4.16	14	17	5	0	1	4	1.08	4.08	17	11	5	3	1	التكرار
			37.8	45.9	13.5	0	2.7				45.9	29.8	13.5	8.1	2.7	النسبة %
3	0.89	4.16	15	15	6	0	1	4	1.11	4.08	19	6	9	2	1	التكرار
			40.5	40.5	16.3	0	2.7				51.4	16.2	24.3	5.4	2.7	النسبة %
5	1.02	3.94	12	15	8	0	2	5	1.10	3.89	12	16	3	5	1	التكرار
			32.4	40.5	21.6	0	5.4				32.4	43.3	8.1	13.5	2.7	النسبة %
4	0.77	4.05	11	18	7	1	0	2	1.11	4.16	20	8	5	3	1	التكرار
			29.7	48.6	19.0	2.7	0				54.1	21.6	13.5	8.1	2.7	النسبة %
1	0.72	4.40	19	15	2	1	0	1	0.96	4.18	19	8	8	2	0	التكرار
			51.4	40.5	5.4	2.7	0				51.4	21.6	21.6	5.4	0	النسبة %
2	0.73	4.35	19	12	6	0	0	3	1.31	4.13	22	6	5	0	4	التكرار
			51.4	32.4	16.2	0	0				59.5	16.2	13.5	0	10.8	النسبة %

تبين من تحليل بيانات الجدول (5) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول فريق العمل انه

يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لآراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.18، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالباً، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " فرق العمل في المعهد قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالباً، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " أفضل دائماً العمل ضمن فريق " بمتوسط حسابي بلغ 3.13، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالباً، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة "تركز الإدارة علي أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المعهد" بمتوسط حسابي بلغ 3.89، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة "تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل" بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة "أفضل دائما العمل ضمن فريق" بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة "تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل" بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة "تركز الإدارة علي أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة "فرق العمل في المعهد قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات" بمتوسط حسابي بلغ 4.05، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المعهد" بمتوسط حسابي بلغ 3.94، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الثالث: الاتصال الفعال

جدول (6) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول الاتصال الفعال

العبارة	المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية					المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم					التكرار	النسبة %				
	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي	نادرا	أحيانا	غالبا
تتميز التعليمات والإجراءات في المعهد بالوضوح	1	0.76	4.40	19	16	0	2	0	3	0.89	4.04	24	5	7	1	0
يتاح الوصول للموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	1	0.68	4.40	19	14	0	4	0	1	1.20	4.13	20	8	6	0	3
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2	0.80	4.27	17	14	5	1	0	2	1.11	4.08	19	6	9	2	1
يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة علي نحو سريع لأصحاب القرار	2	0.73	4.27	15	18	3	1	0	4	1.06	4.02	16	10	8	2	1
يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	4	0.75	3.91	8	19	9	1	0	6	1.16	3.62	9	14	7	5	2
يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين	3	0.87	4.10	12	20	3	1	1	5	0.98	3.75	9	15	8	5	0

تبين من تحليل بيانات الجدول (6) الذي يوضح أراء عينة الدراسة حول الاتصال الفعال انه يمكن

ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة " بمتوسط حسابي بلغ 4.13، مما

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تتميز التعليمات والإجراءات في المعهد بالوضوح " بمتوسط حسابي بلغ 4.04، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة علي نحو سريع لأصحاب القرار " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3.75، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " يتقاسم العاملين المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى " بمتوسط حسابي بلغ 3.62، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تتميز التعليمات والإجراءات في المعهد بالوضوح " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة علي نحو سريع لأصحاب القرار " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يتقاسم العاملين المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى " بمتوسط حسابي بلغ 3.91، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الرابع: تحفيز العاملين

جدول (7) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول تحفيز العاملين

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقظامية							المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم							العبارة			
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا		نادرا	مطلقا	
2	1.03	4.24	20	10	4	2	1	1	1.06	4.16	18	12	3	3	1	التكرار	يقدر المعهد جهود العاملين في العمل
			54.1	27.0	10.8	5.4	2.7				48.6	32.4	8.1	8.1	2.7	النسبة %	
5	1.03	3.86	10	17	7	1	2	4	1.33	3.29	8	9	12	2	6	التكرار	يسمح لي نظام العمل المتبع في المعهد بالمشاركة في اتخاذ القرارات
			27.0	18.9	19.0	2.7	5.4				21.6	24.3	32.4	5.4	16.2	النسبة %	
6	1.05	3.70	9	13	12	1	2	5	1.62	2.83	8	7	7	1	14	التكرار	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
			24.3	35.1	32.4	2.7	5.4				21.6	18.9	18.9	2.7	37.8	النسبة %	
4	0.95	3.97	12	15	8	1	1	4	1.24	3.29	6	12	11	3	5	التكرار	أشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في المعهد
			32.4	40.5	21.6	2.7	2.7				16.2	32.4	29.7	8.1	13.5	النسبة %	
3	1.01	4.16	18	10	7	1	1	2	1.40	3.72	15	9	6	2	5	التكرار	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية
			48.6	27.0	19.0	2.7	2.7				40.6	24.3	16.2	5.4	13.5	النسبة %	
1	0.92	4.45	24	7	5	1	0	3	1.28	3.45	10	8	12	3	4	التكرار	يحتفل المعهد بنجاح العاملين فيه
			64.9	18.9	13.5	2.7	0				27.0	21.6	32.4	8.1	10.8	النسبة %	

تبين من تحليل بيانات الجدول (7) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول تحفيز العاملين انه

يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لآراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يقدر المعهد جهود العاملين في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات في المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 3.72، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يحتفل المعهد بنجاح العاملين فيه " بمتوسط حسابي بلغ 3.45، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يسمح لي نظام العمل المتبع في المعهد بالمشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ 3.29، مما

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى أحيانا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " أشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 3.29، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى أحيانا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.83، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى أحيانا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة "يحتفل المعهد بنجاح العاملين فيه " بمتوسط حسابي بلغ 4.45، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يقدر المعهد جهود العاملين في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.24، مما يدل على ان متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " أشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 3.97، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يسمح لي نظام العمل المتبع في المعهد بالمشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ 3.86، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 3.70، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

البعد الأول: التميز القيادي

جدول (8) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول التميز القيادي

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية								المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم								العبرة	
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا		
1	0.92	4.40	23	8	5	0	1	2	1.02	4.18	19	9	7	1	1	التكرار	تهتم إدارة المعهد باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد.
			62.2	21.6	13.5	0	2.7				51.4	24.2	19.0	2.7	2.7	النسبة %	
4	0.91	4.32	20	11	5	0	1	7	1.27	3.67	13	8	10	3	3	التكرار	تهتم إدارة المعهد بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي
			54.1	29.7	13.5	0	2.7				35.2	21.6	27.0	8.1	8.1	النسبة %	
7	1.15	3.94	14	13	7	0	3	8	1.16	3.62	8	16	7	3	3	التكرار	تشجيع القيادات الإدارية في المعهد المبادرات الفردية
			37.8	35.1	19.0	0	8.1				21.6	43.2	19.0	8.1	8.1	النسبة %	
6	0.93	4.13	15	13	7	1	1	5	1.17	4.00	17	9	7	2	2	التكرار	يساعد أسلوب القيادة في المعهد علي تقدمها وتميزها
			40.5	35.1	18.9	2.7	2.7				45.9	24.3	19.0	5.4	5.4	النسبة %	
5	1.06	4.24	20	10	5	0	2	6	1.23	3.83	14	11	7	2	3	التكرار	تشجع إدارة المعهد العاملين وحثهم علي الإبداع والتحسين المستمر
			54.1	27.0	13.5	0	5.4				37.8	29.7	19.0	5.4	8.1	النسبة %	
3	1.05	4.35	23	8	4	0	2	3	0.99	4.10	17	10	7	3	0	التكرار	تشجع القيادة بالمعهد روح الفريق والتعاون
			62.2	21.6	10.8	0	5.4				45.9	27.0	19.0	8.1	0	النسبة %	

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

																علي كافة المستويات
2	0.79	4.37	20	12	4	1	0	4	0.99	4.05	16	10	8	3	0	التكرار
			54.1	32.4	10.8	2.7	0				43.2	27.0	21.6	8.1	0	النسبة %
1	0.76	4.40	20	13	3	1	0	1	0.89	4.40	24	5	7	1	0	التكرار
			54.1	35.1	8.1	2.7	0				64.9	13.5	19.0	2.7	0	النسبة %

تبين من تحليل بيانات الجدول (8) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول التميز القيادي انه

يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لآراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والانجاز والتحفيز " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تهتم إدارة المعهد باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد " بمتوسط حسابي بلغ 4.18، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تشجع القيادة بالمعهد روح الفريق والتعاون علي كافة المستويات " بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " تقوم إدارة المعهد بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المعهد ونشر قيم الجودة في الأداء " بمتوسط حسابي بلغ 4.05، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يساعد أسلوب القيادة في المعهد علي تقدمها وتميزها " بمتوسط حسابي بلغ 4.00، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " تشجع إدارة المعهد العاملين وحثهم علي الإبداع والتحسين المستمر " بمتوسط حسابي بلغ 3.83، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة " تهتم إدارة المعهد بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلي تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي بلغ 3.67، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا،

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة " تشجيع القيادات الإدارية في المعهد المبادرات الفردية " بمتوسط حسابي بلغ 3.62، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والانجاز والتحفيز " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تهتم إدارة المعهد باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تقوم إدارة المعهد بتسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المعهد ونشر قيم الجودة في الأداء " بمتوسط حسابي بلغ 4.37، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تشجع القيادة بالمعهد روح الفريق والتعاون علي كافة المستويات " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " تهتم إدارة المعهد بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلي تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي بلغ 4.32، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " تشجع إدارة المعهد العاملين وحثهم علي الإبداع والتحسين المستمر " بمتوسط حسابي بلغ 4.24، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " يساعد أسلوب القيادة في المعهد علي تقدمها وتميزها " بمتوسط حسابي بلغ 4.13، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة " تشجيع القيادات الإدارية في المعهد المبادرات الفردية " بمتوسط حسابي بلغ 3.94، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الثاني: التميز البشري

جدول (9) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول التميز البشري

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية							المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم							العبارة			
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا		نادرا	مطلقا	
4	0.78	4.27	17	14	5	1	0	1	0.75	4.37	19	14	3	1	0	التكرار	يمتلك المعهد موارد بشرية ذو مؤهلات علمية وإدارية كفاء في مجال تخصصها
			45.9	37.8	13.5	2.7	0				51.4	37.8	8.1	2.7	0	النسبة %	
5	1.01	4.02	14	14	6	2	1	7	1.22	3.21	7	7	14	5	4	التكرار	يشجع المعهد علي إقامة الحلقات النقاشية
			37.8	37.8	16.2	5.4	2.7				19.0	19.0	37.2	13.5	10.8	النسبة %	
2	0.78	4.35	19	13	4	1	0	5	1.05	4.00	17	6	11	3	0	التكرار	يهتم المعهد بالأنشطة الداعمة لعملية لتحسين المستمر
			51.4	35.1	10.8	2.7	0				45.9	16.2	29.8	8.1	0	النسبة %	
2	0.82	4.35	20	11	5	1	0	4	1.18	4.08	21	3	9	3	1	التكرار	تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية
			54.1	29.7	13.5	2.7	0				56.8	8.1	24.3	8.1	2.7	النسبة %	
2	0.82	4.35	20	11	5	1	0	5	1.15	4.00	16	11	6	2	2	التكرار	يتوافق في المعهد بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين
			54.1	29.7	13.5	2.7	0				43.2	29.7	16.2	5.4	5.4	النسبة %	
1	0.89	4.40	22	10	4	0	1	2	1.16	4.16	20	9	4	2	2	التكرار	تتسم بيئة العمل بالمعهد بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا
			59.5	27.0	10.8	0	2.7				54.1	24.3	10.8	5.4	5.4	النسبة %	
3	0.96	4.29	20	11	4	1	1	3	1.10	4.10	18	10	5	3	1	التكرار	يقوم المعهد بتطوير وتحسين قنوات الاتصال بين العاملين
			54.1	29.7	10.8	2.7	2.7				48.6	27.0	13.5	8.1	2.7	النسبة %	
1	0.76	4.40	16	16	2	2	1	6	1.14	3.97	15	13	3	5	1	التكرار	السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المعهد واضحة لدي العاملين
			43.2	43.2	5.4	5.4	2.7				40.6	35.1	8.1	13.5	2.7	النسبة %	

تبين من تحليل بيانات الجدول (9) الذي يوضح أراء عينة الدراسة حول التميز البشري انه يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يمتلك المعهد موارد بشرية ذو مؤهلات علمية وإدارية كفاء في مجال تخصصها" بمتوسط حسابي بلغ 4.37، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تتسم بيئة العمل بالمعهد بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يقوم المعهد بتطوير وتحسين قنوات الاتصال بين العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يهتم المعهد بالأنشطة الداعمة لعملية تحسين المستمر " بمتوسط حسابي بلغ 4.00، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يتوافر في المعهد بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين " بمتوسط حسابي بلغ 4.00، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المعهد واضحة لذي العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3.97، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة " يشجع المعهد علي إقامة الحلقات النقاشية " بمتوسط حسابي بلغ 3.21، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى أحيانا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تتسم بيئة العمل بالمعهد بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المعهد واضحة لذي العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يهتم المعهد بالأنشطة الداعمة لعملية تحسين المستمر " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تهتم الإدارة بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يتوافر في المعهد بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يقوم المعهد بتطوير وتحسين قنوات الاتصال بين العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.29، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يمتلك المعهد موارد بشرية ذو مؤهلات علمية وإدارية كفاء في مجال تخصصها " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يشجع المعهد علي إقامة الحلقات النقاشية " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الثالث: التميز الخدمي

جدول (10) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول التميز الخدمي

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية								المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم								التكرار	العبرة
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا		
4	0.80	4.27	22	10	4	1	0	4	1.05	4.13	16	15	3	1	2	التكرار	يقوم المعهد بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين (الطلاب).
			59.5	27.0	10.8	2.7	0				43.2	40.6	8.1	2.7	5.4	النسبة %	
6	1.01	4.02	20	11	4	0	2	3	1.04	4.18	19	10	5	2	1	التكرار	يقوم المعهد بالرقابة بشكل مستمر علي الخدمات لتحسين طرق تقديمها
			54.1	29.7	10.8	0	5.4				51.4	27.0	13.5	5.4	2.7	النسبة %	
2	0.78	4.35	16	13	6	1	1	5	0.96	4.10	15	14	6	1	1	التكرار	جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المستفيدين (الطلاب).
			43.2	35.1	16.2	2.7	2.7				40.6	37.8	16.2	2.7	2.7	النسبة %	
2	0.82	4.35	23	10	4	0	0	2	0.94	4.35	23	6	6	2	0	التكرار	تعكس رسالة المعهد اهتمام الإدارة لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين (الطلاب).
			62.2	27.0	10.8	0	0				62.2	16.2	16.2	5.4	0	النسبة %	
2	0.82	4.35	20	12	5	0	0	2	1.03	4.35	24	6	3	4	0	التكرار	يعتمد المعهد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقييم وتميز خدماتها
			54.1	32.4	13.5	0	0				64.9	16.2	8.1	10.8	0	النسبة %	
1	0.89	4.40	21	11	4	1	0	2	0.94	4.35	22	9	3	3	0	التكرار	تهتم إدارة المعهد بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها علي استدامة تميز المعهد
			56.8	29.7	10.8	2.7	0				59.5	24.3	8.1	8.1	0	النسبة %	
3	0.96	4.29	22	8	5	1	1	3	1.07	4.18	20	8	6	2	1	التكرار	يعمل المعهد على دعم أنشطة البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها
			59.5	21.6	13.5	2.7	2.7				54.1	21.6	16.2	5.4	2.7	النسبة %	
5	0.96	4.18	23	10	4	0	0	1	0.86	4.51	27	3	6	1	0	التكرار	يوجد بالمعهد نظام لاستقبال شكاوي ومقترحات المستفيدين (الطلاب).
			62.2	27.0	10.8	0	0				73.0	8.1	16.2	2.7	0	النسبة %	

تبين من تحليل بيانات الجدول (10) الذي يوضح أراء عينة الدراسة حول التميز الخدمي انه

يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يوجد بالمعهد نظام لاستقبال شكاوي ومقترحات المستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.51، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تعكس رسالة المعهد اهتمام الإدارة لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يعتمد المعهد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقييم وتميز خدماتها " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تهتم إدارة المعهد بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها علي استدامة تميز المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يقوم المعهد بالرقابة بشكل مستمر علي الخدمات لتحسين طرق تقديمها " بمتوسط حسابي بلغ 4.18، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يعمل المعهد علي دعم أنشطة البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها " بمتوسط حسابي بلغ 4.18، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يقوم المعهد بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات المستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.13، مما يدل على ان متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم إدارة المعهد بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها علي استدامة تميز المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تعكس رسالة المعهد اهتمام الإدارة لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين (الطلاب)". بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يعتمد المعهد علي الوسائل

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

التكنولوجية الحديثة في تقييم وتميز خدماتها " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يعمل المعهد علي دعم أنشطة البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها " بمتوسط حسابي بلغ 4.29، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يقوم المعهد بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات المستفيدين (الطلاب). " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على ان متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يوجد بالمعهد نظام لاستقبال شكاوي ومقترحات المستفيدين (الطلاب) " بمتوسط حسابي بلغ 4.18، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " يقوم المعهد بالرقابة بشكل مستمر علي الخدمات لتحسين طرق تقديمها " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

البعد الرابع: التميز المالي

جدول (11) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول التميز المالي

المعهد العالي الدراسات المتطورة بالقطامية							المعهد العالي الدراسات المتطورة بالهرم							العبارة		
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا		نادرا	مطلقا
2	0.64	4.56	24	10	3	0	0	2	0.91	4.35	21	11	2	3	0	التكرار
			64.9	27.0	8.1	0	0				56.8	29.7	5.4	8.1	0	النسبة %
4	0.86	4.48	24	9	3	0	1	3	1.09	4.27	23	5	6	2	1	التكرار
			64.9	24.3	8.1	0	2.7				62.2	13.5	16.2	5.4	2.7	النسبة %
4	0.73	4.48	23	9	5	0	0	4	0.98	4.24	21	6	8	2	0	التكرار
			62.2	24.3	13.5	0	0				56.8	16.2	21.6	5.4	0	النسبة %
3	0.65	4.51	22	12	3	0	0	5	1.12	4.10	19	8	6	3	1	التكرار
			59.5	32.4	8.1	0	0				51.4	21.6	16.2	8.1	2.7	النسبة %
5	0.86	4.45	23	10	3	0	1	3	1.04	4.27	21	9	4	2	1	التكرار
			62.2	27.0	8.1	0	2.7				56.8	24.3	10.8	5.4	2.7	النسبة %
7	1.05	4.29	21	10	4	0	2	1	0.89	4.37	22	9	4	2	0	التكرار
			56.8	27.0	10.8	0	5.4				59.5	24.3	10.8	5.4	0	النسبة %
1	0.55	4.59	23	13	1	0	0	2	1.00	4.35	23	7	5	1	1	التكرار
			62.2	35.1	2.7	0	0				62.2	19.0	13.5	2.7	2.7	النسبة %
6	0.88	4.35	20	13	1	3	0	6	1.18	3.64	10	13	7	5	2	التكرار
			54.1	35.1	2.7	8.1	0				27.0	35.1	19.0	13.5	5.4	النسبة %

تبين من تحليل بيانات الجدول (11) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول التميز المالي

انه يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لآراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " تدعم إدارة المعهد

جهود البحث والتنمية للعاملين لتحسين أدائهم." بمتوسط حسابي بلغ 4.37، مما يدل على أن متوسط الإجابة

يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " لدي المعهد موارد مالية كافية تغطي جميع نفقاتها "

بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة

" يهتم المعهد بتحديد مواطن الضعف والقوة المالية بها " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يقوم المعهد بمتابعة دورية لتكاليف خدماتها " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يعتمد المعهد علي التحليل المالي باستمرار عند الحساب الختامي " بمتوسط حسابي بلغ 4.27، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يتميز المعهد بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات المالية لدعم الخدمات المقدمة للمستفيدين(الطلاب) " بمتوسط حسابي بلغ 4.24، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " لدي المعهد طرق متنوعة لدعم للمستفيدين (الطلاب) عند الحاجة لدعمهم." بمتوسط حسابي بلغ 4.10، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " النظام المالي بالمعهد يساهم في تحقيق قدرتها علي الاستدامة." بمتوسط حسابي بلغ 3.64، مما يدل على ان متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يهتم المعهد بتحديد مواطن الضعف والقوة المالية بها " بمتوسط حسابي بلغ 4.59، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة لدي المعهد موارد مالية كافية تغطي جميع نفقاتها " بمتوسط حسابي بلغ 4.56، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " لدي المعهد طرق متنوعة لدعم للمستفيدين (الطلاب) عند الحاجة لدعمهم " بمتوسط حسابي بلغ 4.51، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يقوم المعهد بمتابعة دورية لتكاليف خدماتها " بمتوسط حسابي بلغ 4.48، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يتميز المعهد بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات المالية لدعم الخدمات المقدمة للمستفيدين(الطلاب) " بمتوسط حسابي بلغ 4.48، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة " يعتمد المعهد علي التحليل المالي باستمرار عند الحساب الختامي" بمتوسط حسابي بلغ 4.45، مما يدل على أن

متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " النظام المالي بالمعهد يساهم في تحقيق قدرتها علي الاستدامة " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة السابعة الفقرة " تدعم إدارة المعهد جهود البحث والتنمية للعاملين لتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي بلغ 4.29، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما.

البعد الخامس: التميز التكنولوجي

جدول (12) التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول التميز التكنولوجي

العبارة	المعهد العالي بالقطامية						المعهد العالي بالهرم						التكرار	النسبة %		
	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما			غالبا	أحيانا
يضع المعهد خدمات برامج حديثة لتسهيل الوصول والاطلاع علي المعلومات الخاصة بالمستفيدين (الطلاب).	1	0.60	4.48	20	15	2	0	0	1	1.03	4.21	19	11	4	2	1
				54.1	40.5	5.4	0	0				51.4	29.7	10.8	5.4	2.7
يوفر المعهد برامج تدريبية تساهم في تنمية التكنولوجية للعاملين	2	0.64	4.40	18	16	3	0	0	2	1.01	4.16	18	11	4	4	0
				48.6	43.2	8.1	0	0				48.7	29.7	10.8	10.8	0
يوفر المعهد أنظمة اتصالات داخلية للعاملين	4	0.78	4.35	19	13	4	1	0	2	1.04	4.16	18	11	5	2	1
				51.4	35.1	10.8	2.7	0				48.7	29.7	13.5	5.4	2.7
وضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية للوسائل التكنولوجية بالمعهد	6	0.92	4.24	18	12	6	0	1	1	1.03	4.21	20	9	4	4	0
				48.6	32.4	16.2	0	2.7				54.1	24.3	10.8	10.8	0
هناك الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المعهد	3	0.89	4.37	22	9	4	2	0	3	1.13	4.08	18	8	6	4	1
				59.5	24.3	10.8	5.4	0				48.6	21.6	16.2	10.8	2.7
تحفيز ظهور	5	0.78	4.32	18	14	4	1	0	4	1.16	4.02	19	7	7	3	1

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

المرتب	الدرجة	المتوسط الحسابي	البيانات					المتوسط الحسابي	الدرجة	المتوسط الحسابي	النسبة %					النسبة %	التكرار	التعليق
			1	2	3	4	5				1	2	3	4	5			
			48.6	37.8	10.8	2.7	0			51.2	19.0	19.0	8.1	2.7			التكنولوجيا الحديثة بالبيئة نحو التغيير من أجل تحقيق أهداف المعهد	
3	0.89	4.37	22	9	4	2	0	3	1.13	4.08	18	8	6	4	1		تحفيز إدارة المعهد الموارد البشرية العامة علي تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة	
			59.5	24.3	10.8	5.4	0				48.6	21.6	16.2	10.8	2.7			
5	0.78	4.32	18	14	4	1	0	4	1.16	4.02	19	7	7	3	1		امتلاك الأفراد في المعهد الاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصل الي التميز المؤسسي	
			48.6	37.8	10.8	2.7	0				51.2	19.0	19.0	8.1	2.7			

تبين من تحليل بيانات الجدول (12) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول التميز التكنولوجي انه يمكن ترتيب الفقرات كما يلي:

بالنسبة لآراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالهرم جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يضع المعهد خدمات برامج حديثة لتسهيل الوصول والاطلاع علي المعلومات الخاصة بالمستفيدين (الطلاب)" بمتوسط حسابي بلغ 4.21، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائماً، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " وضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية للوسائل التكنولوجية بالمعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.21، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائماً، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يوفر المعهد برامج تدريبية تساهم في تنمية التكنولوجيا للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالباً، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " يوفر المعهد أنظمة اتصالات داخلية للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.16، مما يدل على

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " هناك الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تحفيز إدارة المعهد الموارد البشرية العاملة علي تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة " بمتوسط حسابي بلغ 4.08، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " تحفيز ظهور التكنولوجية الحديثة بالبيئة نحو التغيير من أجل تحقيق أهداف المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " امتلاك الأفراد في المعهد الاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول الي التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى غالبا.

بالنسبة لأراء عينة الدراسة في المعهد العالي بالقطامية جاء في المرتبة الأولى الفقرة " يضع المعهد خدمات برامج حديثة لتسهيل الوصول والاطلاع علي المعلومات الخاصة بالمستفيدين (الطلاب). " بمتوسط حسابي بلغ 4.48، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " يوفر المعهد برامج تدريبية تساهم في تنمية التكنولوجية للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.40، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " هناك الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.37، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " تحفيز إدارة المعهد الموارد البشرية العاملة علي تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة " بمتوسط حسابي بلغ 4.37، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة " يوفر المعهد أنظمة اتصالات داخلية للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 4.35، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائما، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة تحفيز

ظهور التكنولوجيا الحديثة بالبيئة نحو التغيير من أجل تحقيق أهداف المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.32، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائماً، وجاء في نفس المرتبة الفقرة " امتلاك الأفراد في المعهد الاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول الي التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي بلغ 4.32، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائماً، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة " وضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية للوسائل التكنولوجية بالمعهد " بمتوسط حسابي بلغ 4.24، مما يدل على أن متوسط الإجابة يقع في المدى دائماً.

ثالثاً - اختبار صحة فروض الدراسة

1 - اختبار صحة الفرضية الأولى:

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي
الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة علي فعالية التميز المؤسسي

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير تفويض السلطة علي التميز

المؤسسي

المعالم	القيمة المقدره	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجزء الثابت (التميز المؤسسي)	1.247	0.689	1.809	0.000	0.05
1 - تفويض السلطة	0.783	0.176	4.459	0.000	0.05
قيمة الارتباط بين المتغيرات				R	0.602
معامل التحديد				R ²	0.362
معامل التحديد المعدل				Adj.R ²	0.344
قيمة اختبار (ف)				F	19.881
قيمة الدلالة لاختبار (ف)				P-Value	0.000

يتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.602)؛ كما بلغت قيمة القابلية التفسيرية

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) (0.362)؛ مما يشير إلى أن 36.2% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي يفسرها تفويض السلطة. بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار 19.881 وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على فعالية التميز المؤسسي ويتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة على فعالية التميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على فعالية التميز المؤسسي

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير فرق العمل على التميز المؤسسي

المعالم	القيمة المقدره	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجزء الثابت (التميز المؤسسي)	0.248	0.642	0.387	0.000	0.05
2 - فرق العمل	0.964	0.152	6.354	0.000	0.05
قيمة الارتباط بين المتغيرات				R	0.732
معامل التحديد				R2	0.536
معامل التحديد المعدل				Adj.R2	0.522
قيمة اختبار (ف)				F	40.373
قيمة الدلالة لاختبار (ف)				P-Value	0.000

يتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية بين فرق العمل والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.732)؛ كما بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) (0.536)؛ مما يشير إلى أن 53.6% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي يفسرها فرق العمل.

(تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار 40.373 وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على فعالية التميز المؤسسي ويتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على فعالية التميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصال الفعال على فعالية التميز المؤسسي

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير الاتصال الفعال على فعالية التميز

المؤسسي

المعالم	القيمة المقدره	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجزء الثابت (التميز المؤسسي)	0.364	0.583	0.625	0.000	0.05
3 – الاتصال الفعال	1.097	0.136	8.044	0.000	0.05
قيمة الارتباط بين المتغيرات				R	0.806
معامل التحديد				R ²	0.649
معامل التحديد المعدل				Adj.R ²	0.522
قيمة اختبار (ف)				F	64.710
قيمة الدلالة لاختبار (ف)				P-Value	0.000

يتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية بين الاتصال الفعال والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.806)؛ كما بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) (0.649)؛ مما يشير إلى أن 64.9% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي يفسرها الاتصال الفعال.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار 64.710 وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على التميز المؤسسي

ويتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصال الفعال علي فعالية التميز المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتحفيز العاملين علي فعالية التميز المؤسسي

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير تحفيز العاملين علي فعالية

التميز المؤسسي

المعالم	القيمة المقدره	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجزء الثابت (التميز المؤسسي)	0.597	0.512	1.166	0.000	0.05
4 - تحفيز العاملين	0.905	0.124	7.300	0.000	0.05
قيمة الارتباط بين المتغيرات				R	0.777
معامل التحديد				R ²	0.604
معامل التحديد المعدل				Adj.R ²	0.522
قيمة اختبار (ف)				F	53.292
قيمة الدلالة لاختبار (ف)				P-Value	0.000

يتضح من تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية بين تحفيز العاملين والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.777)؛ كما بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) (0.604)؛ مما يشير إلى أن 60.4% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي يفسرها تحفيز العاملين.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار 53.292 وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على فعالية التميز المؤسسي

ويتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتحفيز العاملين علي فعالية التميز المؤسسي

2 - اختبار صحة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية لتمييز المؤسسي

جدول (17) اختبار (t test) للفرضية الثانية

احتمال الدلالة p	95 % فترة الثقة لفرق بين الوسطين		اختبار t	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
	الحد الأعلى	الحد الأدنى					
0.000	4.29	3.65	59.194	0.021	0.850	3.97	المعهد بالهرم
0.000	4.75	3.73	88.093	0.020	0.997	4.10	المعهد بالقطامية

يتضح من الجدول (17) أن احتمال الدلالة p اصغر من مستوى معنوية (0.05) ومن ثم فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية التميز المؤسسي.

اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test

تم استخدام اختبار مان ويتني اللا معلمي لعينتين مستقلتين (المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم - المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية) ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار:

جدول (18) نتائج اختبار مان ويتني لعينتين (المعهد العالي بالهرم - المعهد العالي بالقطامية)

Sum of Ranks	Mean Rank	عدد المفردات	المتغيرات
1303.50	35.23	37	المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم
1471.50	39.77	37	المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية
1.015-			قيمة Z
0.010			قيمة الدلالة

(تأثير تمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي ، دراسة مقارنة)

يتضح من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة = 0.010 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية التميز المؤسسي، وذلك لصالح المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية، حيث انه حصل على قيمة متوسطة أعلى بلغت 39.77 مقابل القيمة 35.23 للمعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين علي فعالية التميز المؤسسي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم والمعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية في تمكين العاملين لفعالية التميز المؤسسي.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

إجراء دورات تدريبية للعاملين بجميع الأقسام لزيادة التعرف علي بطاقات الوصف الوظيفي ومهام ومسئولية كل العاملين لتمكينهم من أداء وظائفهم بطريقة تحقق التميز المؤسسي.

المراجع:

- الصيرفي، محمد، "مفاهيم إدارية حديثة"، الأردن: الدار العلمية والدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- خطاب، عايدة سيد، "العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 258، 2011.
- خطاب، عايد سيد، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية تجارة - جامعة عين شمس، ص 287، 288، 2006.
- رفاعي، ممدوح، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية تجارة - جامعة عين شمس، ص 165، 166، 2017.
- سليم، نجوى وفائي سليم، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة"، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2020 - أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية-كلية العلوم الإدارية والإنسانية- كليات بريده الأهلية -القصيم -المملكة العربية السعودية
- السلمي، على، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-دار غريب للطباعة، والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- الشهراني، عبد الله عوض (2009) " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- النعيمي، محمد عبد العال، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات دار اليازوري للنشر والتوزيع"، عمان، الأردن، ص. 43، 2008.
- غازي، علي، "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 3، ص 8، 2014.
- زايد، عادل، "الأداء التنظيمي الطريقة إلى الأداء المتميز"، طبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ص16، 2007.
- العربي، حسين محمد، والعنزي، فرج، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية مع تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية"، مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 28، عدد4، ص ص 117-118، 2013.
- المملكة العربية السعودية جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية (وئام) مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رقم 496، "منهجية إدارة الجودة والتميز المؤسسي"، ديسمبر 2022 الإصدار الثاني، بالتصرف.
- عبدالله، عمر محمود، "دراسة تطبيق معايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية علي إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2009.
- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، بالرياض 12-16 ذو القعدة الموافق 1-4 نوفمبر 2009.

-
- Goetsch, D. & Stanley, D. (2001). "quality management: introduction to total quality management for processing and services", new jersey: prentice hall - Emerson, A. (2008) " Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU", Credit Union Journal, Vol.12, No.11, P: 8.
 - Gerbert, D., Piske, R & Kearney, E. (2007): " Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe", Journal of leadership and Organizational studies, Vol.12, No.3, PP: 101-118.
 - - Comm., C. and Mathaisel, D (2005), "A case study in applying Lean sustainability concepts to universities", International journal of sustainability in Higher Education, Vol.6 No.2, pp.134-146.
 - Collins & Clark (2003): The role of human resources practices in creating organizational competitive advantage. Academy of management Journal, 46(6), 740-751
 - - Pinar, T.M. and Girard, A. (2008). Organizational learning and the learning organization review. Evolution for prospective the future the learning organization, 15 (4), 294-308.
 - - Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. Journal of creative behavior viol, 31(1), 226-289.
 - - "WHAT IS ORGANIZATIONAL EXCELLENCE?", asq, Retrieved 26/1/2022. Edited.
 - - Eitan Sharir, "6 WAYS TO ACHIEVE EXCELLENCE IN THE WORKPLACE", dynamic achievement, Retrieved 27/1/2022. Edited.
 - - "Through a transformation program, a housing agency improves both performance and morale", mckinsey, Retrieved 27/1/2022. Edited.
 - - Jeremy Wilbert (1/7/2021), "Five Steps for Defining an Operational Excellence Plan", aveva, Retrieved 27/1/2022. Edited.
 - - Chris Lindstrom, "Business Excellence 5 Steps", everettcc, Retrieved 27/1/2022. Edited.
-

- - Judeh, M. (2012). An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: A Field Study, International Business Management,6(2),pp264-269