

استخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات تمكين

العاملين بالمنظمات الخدمية

دراسة حالة على هيئة البريد المصري

**Using the comparative measurement approach to
achieve the requirements of empowering workers
in service organizations**

A case study on the Egyptian Post Authority

أ / كريم محمد حمدان

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة حلوان

DOI:10.21608/FJSSJ.2023.184811.1126 Url:https://fjssj.journals.ekb.eg/article_282271.html

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١/٣٠ م

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٣/١/١ م

توثيق البحث: حمدان، كريم محمد. (٢٠٢٣). استخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية دراسة حالة على هيئة البريد المصري. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٢(١)، ٦٠-٣١.

٢٠٢٣ م

FSSJ

مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية
Future of Social Sciences Journal

العدد: الأول. يناير ٢٠٢٣ م.

المجلد: الثاني عشر.

استخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية
دراسة حالة على هيئة البريد المصري

الملخص:

هدف البحث الي دراسة استخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية وذلك بالتطبيق على هيئة البريد المصري، حيث قام الباحث بعرض اطار البحث ومنهجيته محاولة الوصول الي معرفة العلاقة بين القياس المقارن ومتطلبات تمكين العاملين في المنظمات الخدمية وذلك من خلال استعراض أهمية القياس المقارن بالنسبة للمنظمات الخدمية وما هي أهدافه في مجال المنظمات الخدمية ومعرفة العوامل الهامة لنجاحه في تلك المنظمات ومعرفة ما هي الأنواع التي يمكن تطبيقها في تلك المنظمات لتحقيق متطلبات التمكين ومعرفة مدي انعكاس استخدام القياس المقارن على تمكين العاملين واستعراض المراحل التي يمر بها تطبيق القياس المقارن من تخطيط وتحليل وتنفيذ وتقييم ثم وضع فروض بحثية قابلة للاختبار التطبيقي، وإعداد إطار نظري للبحث ثم إطار تطبيقي، كما تم جمع بيانات تعبر عن حقائق (Factual Data) وبيانات حول اتجاهات هيئة البريد نحو استخدام مدخل القياس المقارن للوصول لتحقيق متطلبات التمكين وذلك من خلال استبيان، وتم إخضاع هذه البيانات للتحليل النوعي والتحليل الكمي؛ من أجل استخلاص دلالات تعيد في التوصل إلى نتائج وتوصيات مفيدة، وبعد تحليل البيانات، أمكن التوصل للنتائج الآتية: اظهرت الدراسة ان الابعاد المكونة لتحقيق متطلبات التمكين بفروع هيئة البريد المصري محل الدارسة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية وهي الاتصال الإداري، التدريب الإداري، الرؤية الواضحة، الدعم التنظيمي ودور القيادة والثقافة التنظيمية وتوصل الباحث الي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لهيئة البريد المصري محل البحث للمساعدة في استخدام مدخل القياس المقارن وتحسين ممارسات تطبيق متطلبات التمكين للوصول لاستخدام وتطبيق التمكين بصورة فعالة.

الكلمات المفتاحية: القياس المقارن، التمكين، المنظمات الخدمية.

Using the comparative measurement approach to achieve the requirements of empowering workers in service organizations
A case study on the Egyptian Post Authority

Abstract:

The aim of the research is to study the use of the comparative measurement approach to achieve the requirements of empowering workers in service organizations by applying to the Egyptian Post Authority, where the researcher presented the framework and methodology of the research, trying to reach knowledge of the relationship between comparative measurement and the requirements of empowering workers in service organizations, by reviewing the importance of comparative measurement. With regard to service organizations, what are its goals in the field of service organizations, knowing the important factors for its success in those organizations, and knowing what types can be applied in those organizations to achieve empowerment requirements. And knowing the extent of the reflection of the use of comparative measurement on enabling workers and reviewing the stages that the comparative measurement application goes through from planning, analyzing, implementing and evaluating. And data about the Postal Authority's trends towards using the comparative measurement approach to achieve empowerment requirements through a questionnaire. These data were subjected to qualitative and quantitative analysis; In order to derive indications that are useful in reaching useful results and recommendations, and after analyzing the data, the following results could be reached: The study showed that the dimensions formed to achieve the empowerment requirements in the branches of the Egyptian Postal Authority under study are, respectively, according to their arithmetic averages and standard deviations, which are administrative communication, administrative training, clear vision, organizational support and the role of leadership and organizational culture. Comparative to achieve the requirements of empowering workers in service organizations, Based on the results that were reached, a set of recommendations were presented to the Egyptian Post Authority in question to help use the comparative measurement approach and improve the practices of applying the requirements of access to the use and application of empowerment effectively.

Keywords: comparative measurement, empowering, service organizations.

- المقدمة:

يعيش العالم حالة غير مسبوقة من التغيير والتطوير في شتي المجالات، أفرزت أشكالاً متعددة ومتزايدة من التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها، ولعل أبرز هذه التحديات نجد العولمة والتحويلات الاقتصادية الراهنة، التطور التكنولوجي المتسارع، والتحول إلى الاقتصاد المعرفي. فالعولمة وما صاحبها من تحولات كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وفتحت الأسواق العالمية أمام جميع المؤسسات لترويج منتجاتها، ما أدى إلى منافسة محلية وعالمية شديدة بين المنتجين للسلع والخدمات عبر مختلف بلدان العالم.

وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحديات، لم يعد هناك من اختيار أمام المؤسسات وخاصة هيئة البريد المصري لتحقيق التقدم والاستمرار في المنافسة، سوى السعي لاكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، ميزة تمكنها من البقاء في ميدان المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.

والتمكن هو عملية إطلاق لطاقت العاملين واستثمار لقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين.

من هنا، فقد آن الأوان في عصر التغيير أن تتخلى هيئة البريد المصري عن التفكير التقليدي، فلم يعد العمل وضوابط السلوكيات فيه تحكمها القرارات الفوقية وإحكام الرقابة لدرجة يختنق فيها العامل، حيث لا يمارس قدرا من الاستقلالية ولا يشارك في القرارات التي تمس صميم عمله، ولم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين بقدر ما تكون بالتخلي عن السيطرة والتحكم، ومنح الصلاحيات والقوة للآخرين لتقديم أفضل ما لديهم والمشاركة في تحقيق الأهداف وصنع النجاحات.

الدراسات السابقة:

سيتم في هذه الجزئية تناول اهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة كل متغير على

حدي وهي كالتالي:

١- دراسات خاصة بالقياس المقارن:

دراسة حسن (٢٠١١م) والتي هي بعنوان "أهمية القياس المقارن في معالجة المشكلات التي تؤدي إلى خفض جودة الخدمة في الجامعات المصرية الحكومية" بحيث تشير الدراسة إلى

أهمية القياس المقارن في معالجة المشكلات التي تؤدي إلى خفض جودة الخدمة في الجامعات المصرية الحكومية حيث هدفت إلى استخدام القياس المقارن لمقارنة الجامعات المصرية الحكومية بالجامعات الأجنبية وتحديد حجم الفجوة في الأداء بينها والتغلب على هذه الفجوة بتطبيق خطوات أسلوب المقارنة بالأمثل في التعليم الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأوضاع الأكاديمية بالجامعات المصرية منخفضة مع ضعف وجود برامج تدريبية متميزة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإكسابهم المهارات، وتفضيل سوق العمل لخريجي الجامعات الأجنبية في مصر على خريجي الجامعات الحكومية المصرية وهذا يرجع لجودة الخدمات المقدمة في كافة النواحي التعليمية بالجامعات الأجنبية في مصر عن الخدمات المقدمة في الجامعات الحكومية.

دراسة لبني على الخليفة Al-Khalifa (2015) والتي هي بعنوان " أهمية التركيز على أسلوب القياس المرجعي كأداة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي داخل المنطقة العربية" حيث تشير دراسة إلى أهمية التركيز على أسلوب القياس المرجعي كأداة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي داخل المنطقة العربية، حيث هدفت الدراسة تعرف أهم التغييرات الحديثة في نظم التعليم العالي داخل المنطقة العربية نتيجة زيادة الطلب نحو تطبيق المساءلة، واستحداث سياسات جديدة لجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر خضوعاً للمساءلة أمام المنتفعين، وقد أظهرت الدراسة التفسيرات المختلفة للقياس المرجعي وأشارت إلى بعض تطبيقاته في التعليم العالي، وتوصلت إلى أن القياس المرجعي عملياً منهجياً مستمراً للتعلم ومقارنة وتنفيذ أفضل الممارسات لتحسين الأداء.

٢- دراسات خاصة بالتمكين:

دراسة عايد الشمري: (2017) والتي هي بعنوان " أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:
وجود أثر ذو دلالة احصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت.

هناك فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين لمستوي تمكين العاملين باختلاف متغيري الجنس والرتبة العلمية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين لمستوي تمكين العاملين باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

دراسة بشري حسن (٢٠١٧) والتي هي بعنوان "أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن" حيث تهدف الدراسة الي معرفة أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الاردن، فبتطبيقها يتم تحسين المهارات لدي العمال، ويعمل علي تحسين الاداء، والزيادة في الانتاجية، والزيادة من القدرة التنافسية وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول الي المعلومات) من تقليل التكلفة وتحقيق استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

دراسة نجلاء الصلاحات: (٢٠١٧) والتي هي بعنوان " التمكين الاداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الوسط" حيث هدفت الدراسة الي استقصاء العلاقة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الوسط، مع الاخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس والكلية والرتبة الاكاديمية وسنوات الخبرة.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة: من واقع استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث نلاحظ الاتي:

جاء البحث الحالي بناء علي ما طرحته الدراسات السابقة في مجال القياس المقارن والتمكين ومتطلبات التمكين، وما توصلت اليه من استنتاجات وما افرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية واطار مفاهيمي لمتغيرات البحث من خلال التعرف علي بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق امامنا في بناء منهجية البحث بتحديد المشكلة وعينة البحث، وبناءا أداة لقياس دور وفاعلية استخدام مدخل القياس المقارن في تحقيق متطلبات التمكين بهيئة البريد المصري وفي ضوء ما سبق من عرض للدراسات السابقة يمكن للباحث بيان الفجوة البحثية حيث يتضح ان الدراسات السابقة قامت بعرض اهمية تطبيق مدخل القياس المقارن والتمكين الإداري للعاملين في عدة مؤسسات منها التعليمية ومنها المؤسسات الربحية كالبتترول وغيرها من المؤسسات ليأتي هذا البحث للتطبيق علي هيئة البريد المصري والتي تعتبر من اقدم واعرق المؤسسات المصرية والتي

تخدم قطاع كبير جدا من الشعب المصري كما استحدثت الدراسة علي حد علم الباحث ربط متغيري البحث وهما استخدام مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات التمكين بالمنظمات الخدمية واسقاط ذلك علي هيئة البريد المصري للوصول الي افضل نتائج من البحث وتقديم هذه النتائج مع بعض التوصيات لهيئة البريد المصري.

الإطار العام لمشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل يستخدم القياس المقارن في هيئة البريد المصري؟
- هل تتوفر متطلبات تمكين العاملين في هيئة البريد المصري؟
- هل يؤدي استخدام القياس المقارن الي تحقيق متطلبات تمكين العاملين في هيئة البريد المصري؟

- **أهداف البحث:** من خلال تناولنا لهذا الموضوع، فإن نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

١. التعرف على اتجاه هيئة البريد المصري نحو التطبيق الفعال للقياس المقارن بمختلف أبعاده، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بهيئة البريد المصري.
٢. إبراز تأثير اتجاه هيئة البريد المصري نحو تحقيق متطلبات تمكين العاملين على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات المصرية وذلك من خلال الدراسة الميدانية وراء العاملين بهيئة البريد المصري.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات لهيئة البريد المصري بشكل عام حول العلاقة بين تطبيق القياس المقارن للوصول الي تحقيق متطلبات تمكين العاملين وفوائد تطبيقه للمؤسسة والعاملين وللعلماء معا.

- **أهمية البحث:**

تظهر أهمية البحث فيما يلي: أ- تتمثل أهمية هذا البحث من خلال أهمية الموضوع لمجتمع البحث الذي يتناول مدخل القياس المقارن للوصول لتحقيق التمكين عن طريق توفير وتحقيق متطلباته في هيئة البريد المصري، حيث تعتبر هذه الدراسة (على حد علم الباحث) هي الأولى التي تتناول دراسة هذا الموضوع في المجتمع محل البحث. ب- البحث يعرض أحد اهم المفاهيم التنظيمية الجديدة الذي توليه المنظمات اليوم أهميتها، وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة متنافسة، مما يجعلها تولي العاملين الأهمية الكبرى من حيث تدريبهم، وصل قدراتهم، واعطائهم مزيداً من الصلاحيات. ج- الارتقاء بمستوى أداء

العاملين في هيئة البريد المصري، استناداً إلى نتائج هذا البحث الذي يربط بين مدخل القياس المقارن لتحقيق متطلبات التمكين للوصول لعاملين ممكنين ولديهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق عملهم.

- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها، ومن خلال مراجعة الباحث للمواضيع ذات الصلة في مجال مدخل القياس المقارن ومتطلبات تمكين العاملين، فقد تمت صياغة عدة فرضيات للإجابة على أسئلة البحث على النحو الذي يعكس متغيرات البحث الحالية:

الفرض الأول: تستخدم هيئة البريد القياس المقارن بفاعلية

الفرض الثاني: تتوافر متطلبات تمكين العاملين بهيئة البريد المصري

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن بإبعاها (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التقييم، التحسين) على تحقيق متطلبات التمكين والمتمثلة في (الرؤية الواضحة والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي ودور القيادة في التمكين والاتصال الإداري الفعال والتدريب الإداري) في هيئة البريد المصري.

- نموذج البحث: يهدف البحث إلى إظهار العلاقة بين خطوات تنفيذ عملية القياس المقارن في تحقيق متطلبات التمكين، وفيما يلي استعراض لتلك المتغيرات والعلاقة فيما بينها



شكل رقم (١) المصدر من اعداد الباحث

- مفهوم التمكين:

تعريف التمكين لغة: مصدر تمكن، هو الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة و سلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكته من الشيء أي جعل له سلطنة وقدره، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به (المعجم الوسيط، ١٩٩٨، ص ٣٥٤)

- **التمكين كمصطلح إداري:** فيعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة (الساعدي، ٢٠١٠، ص ١٦٧).

كما عرفه أيضا (Argenti) على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل. (سماح واسيل، ٢٠٠٧، ص ٢٠٠)

وبناء على كل ما سبق يمكن القول بأن التمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف المختلفة، كما أنه إعطاء مساحة أكبر من السلطات والمسؤوليات للأفراد وذلك من خلال التدريب، والثقة والدعم المعنوي إضافة إلى أنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

- العوامل المؤثرة في تمكين العاملين وأهمية التمكين وأهدافه:

سيتم التعرف على العوامل المؤثرة في تمكين العاملين وأهمية التمكين والنقاط التي تتمثل فيها هذه الأهمية وبعد ذلك التعرف على اهداف التمكين:

١. العوامل المؤثرة في تمكين العاملين:

- العوامل التنظيمية - العوامل الثقافية

٢. أهمية التمكين: تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:(مطلق الدوري وعلي صالح، ٢٠٠٨، ص ٢٩)

- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة.

- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- **فوائد التمكين:** تتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي: (الأصقة، ٢٠١٠، ص ١٩-٢٠).
- أ- **بالنسبة للمؤسسة:** تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- ب- **بالنسبة لمدراء الأقسام:** تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.
- ت- **بالنسبة للعاملين:** زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.
٣. **مبادئ التمكين:**

يري توماس ستير (tomas stirr) أن التمكين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ التي تتمثل في: (الأصقة، ٢٠١٠، ص ٢٥-٢٧)

أ. تعليم العاملين: Education

ب. الدافعية: Motivation

ت. وضوح الهدف: purpose

ث. الملكية: Ownership

ج. الرغبة في التغيير: Willingness

ح. نكران الذات: Ego Elimination

خ. الاحترام: Respect

٤. أبعاد التمكين: وهناك من الباحثين من حدد أبعاد أخرى للتمكين وهي:

أ. تفويض السلطة.

ب. التحفيز.

ت. التدريب.

ث. الاتصال.

ج. فرق العمل.

٥. متطلبات التمكين:

لقد حددت العديد من الدراسات مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها

قبل تطبيق عملية التمكين، ومن أهم تلك المتطلبات (خليل ودياب، ٢٠٢٠، ص ٢٨):

أ. الرؤية الواضحة

ب. الثقة التنظيمية

ت. الثقافة التنظيمية

ث. دور القيادة في التمكين

ج. الدعم المؤسسي

ح. صنع واتخاذ القرار للقيادات

خ. الاتصال الإداري الفعال

د. التدريب الإداري

- بداية ظهور مفهوم القياس المقارن

ظهر القياس المقارن في البداية في شركة Xerox (عداس ضحي، ٢٠٠٤، ص ٣١)

إن أسلوب القياس المقارن استخدم في البداية عند اليابانيين الذين استمروا في شراء التكنولوجيا والنقاط المعرفة من أوروبا بدون وجود معرفة بالتكنولوجيا، ولم يكن لأسلوب القياس المقارن مفهوم محدد أو أساس نظري متين في ذلك الوقت، إلا أن تجسيد فكرة القياس المقارن كأساس من أساسيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وكجزء أساسي من استراتيجية العمل في أي شركة تسعى إلى تحقيق الريادة في السوق العالمية ظهر بفضل جهود شركة Xerox الأمريكية وهي أحد أهم شركات التصوير الورقي في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام ١٩٧٩ حيث وضعت الشركة حجر الأساس الأول والقوي للقياس

المقارن من خلال برنامجها "Quality Through Leadership" وذلك عندما كانت الشركة تقاتل من أجل استعادة حصتها السوقية المفقودة

- مجالات تطبيق أسلوب القياس المقارن:

لقد استخدم أسلوب القياس الرجعي في أواخر السبعينيات بشكل أولي من قبل الشركات الصناعية بهدف تحسين منتجاتها، وفي بداية الثمانينيات بدأ هذا الأسلوب يستخدم من قبل الشركات الخدمية التي أخذت تبحث ضمن صناعاتها الخاصة بها للقيام مع أفضل قسم موجود لديها وللاستفادة من الدروس المأخوذة من عملية المقارنة الداخلية، ثم قامت المنشآت الخدمية بالمقارنة الخارجية لتحديد مستوى أدائها الخارجي وكسب الريادة في الأسواق.

تأكيدا على أهمية القيام بالقياس المقارن مع شركات رائدة بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه يؤكد روبرت كامب، الداعي إلى تطبيق أسلوب القياس المقارن في شركة Xerox ، أنه يمكن دراسة القطاعات المتميزة في مجال الإلكترونيات والبرمجيات بهدف التعرف على أفضل ممارساتها والتعلم منها ونقل الخبرة إلى الشركات الصناعية. (علا احمد، ٢٠٠١، ص ص ١٣٣-١٣٨)

- تعريف القياس المقارن:

عندما نتحدث عما يسمى القياس المقارن (القياس المقارن) فقد تعددت التعاريف التي تطرقت لهذا الموضوع نذكر منها:

-وتعرف شركة اكزيروكس Xerox القياس المقارن بانها: (سمير زهير، ٢٠١١، ص ٤)

"The Search for those best practices that will lead to the superior performance of a company".

"البحث عن أفضل الممارسات التي ستقود الشركة إلى الأداء المتميز للشركة".

مركز الإنتاجية والجودة في أمريكا: عملية تحديد وتقهم ومواءمة الممارسات المتميزة داخل المنشأة

وتعرف مؤسسة الإنتاجية الوطنية (الماليزية) (NPC) القياس المقارن كما يلي:

عملية منتظمة ومتواصلة للبحث، والتعلم، والتكيف، وتنفيذ أفضل الممارسات العملية من داخل نفس المنظمة، او من منظمات أخرى، بهدف إحراز التفوق في الأداء

دواعي تطبيق القياس المقارن في المؤسسات الخدمية:

يعد القياس المقارن أحد المداخل الهامة التي ثبت جدواها وفعاليتها في تطوير أداء المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، كما يعد أداة للتحسين والتميز عن طريق ملاحظة أفضل الأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الداخل والخارج، ويؤكد Bender على أن القياس المقارن يؤثر بشكل كبير في قرارات المؤسسة ويساعد في تشكيلها من خلال تحليل أفضل الممارسات للمؤسسات المماثلة وتطوير البرامج وفقا لذلك، ولهذا يمكن للقيادات تحسين نوعية البرامج والخدمات التي يقدمونها (Bender,B,E, 2002: p118) كما أنه يعد طريقة جيدة للتخطيط الاستراتيجي تجنب المؤسسة وضع أهداف مطاطية، ل يتم وضع أهداف ذات مصداقية يسهل تحقيقها، كما أنه يشجع ثقافة التغيير وتطبيق فلسفة التحسين المستمر، بالإضافة إلى أنه يعد أداة جيدة للتعلم الفعال والدخول في مجالات الابتكار والتجديد (الزمر، ٢٠٠٥، ص ١٧).

وفي الجدول التالي سنوضح مقارنة بين المنشآت في حال استخدام القياس المقارن وفي حال عدم استخدامه:

الجدول رقم (١) مقارنة بين الشركات في حال استخدام القياس المقارن وفي حال عدم

استخدامه

بدون القياس المقارن	مع القياس المقارن	المعيار
تعتمد على المتطلبات التاريخية التصرف على النسب	تعتمد على متطلبات السوق الحقيقية وضع أهداف لتحقيقها	متطلبات الزبائن
قلة التركيز على الخارج قلة الفعالية، حصر السوق	قيادة السوق اهتمامات الزبائن، الفعالية	تأسيس الأهداف الفعالة
القوة والضعف ليس واضح في المنشأة الالتزام بالأهداف العادية	حل مشكلات حقيقية مخرجات الأداء مبنية علي الأفضل في السوق	تطوير المقاييس للتصنيع
التركيز داخليا تغيير التطور الالتزام القليل	القدرة على المنافسة إعادة تطوير الأفكار مع ثبات الأداء الالتزام العالي	من ناحية المنافسة
حلول قليلة	وضع الدراسة للتغيير خيارات عديدة، التعادل	من ناحية التصنيع

Kendall.key Benchmarking from A to Z E & S Tucson – November 1999

أنواع القياس المقارن Types of Benchmarking: توجد عدة أنواع من القياس المقارن أشهرها ما يلي: (محمد خاطر، ٢٠١٩، ص ٣٥-٣٩)

١. القياس المقارن الداخلي: Internal Benchmarking

تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل المنظمة نفسها (بين مختلف وحدات وأقسام وفروع الأعمال)، وتحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميز، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المنظمة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة، نظرا لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظرا لعدم وجود تحفظ على المعلومات. ولكنها تفتقر الى الإبداع الحقيقي داخل المنظمة حيث لا تسمح هذه الطريقة بالتعرف على أفضل تطبيق في المنظمات المنافسة والمتميزة.

٢. القياس المقارن الخارجي External Benchmarking :

تتضمن مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة - محلية او عالمية، والتي تعمل في نفس مجال المؤسسة أو في مجال آخر. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من القياس المقارن عندما تقتقد إلى الممارسات الجيدة داخل وحداتها الإنتاجية. ويوفر القياس المقارن لها الفرص للتعلم ونقل الأفكار من المنظمات الرائدة في نفس المجال. وهذا النوع من القياس المقارن يمكن أن يأخذ الكثير من الوقت والموارد للتأكد من قابلية مقارنة البيانات والمعلومات، ومصداقية النتائج، وعمل التوصيات السليمة.

ويتضمن القياس المقارن الخارجي الأنواع التالية:

- ١-٢ القياس المقارن للعمليات Process Benchmarking
- ٢-٢ القياس المقارن التنافسي Competitive Benchmarking
- ٣-٢ القياس المقارن الوظيفي Functional Benchmarking.
- ٤-٢ القياس المقارن الكمي والنوع Quantitative and Qualitative benchmarking
- ٥-٢ القياس المقارن للأداء Performance Benchmarking :
- ٦-٢ القياس المقارن التشغيلي: Operational Benchmarking
- ٧-٢ القياس المقارن للمنتجات Product Benchmarking :
- ٨-٢ القياس المقارن الشامل Generic Benchmarking
- ٩-٢ القياس المقارن الاستراتيجي Strategic Benchmarking
- ١٠-٢ القياس المقارن الدولي International Benchmarking

Cooperative Benchmarking :القياس المقارن التعاوني: ١١-٢

Comparative Benchmarking :القياس المقارن المقارن: ١٢-٢

خطوات تنفيذ عملية القياس المقارن Benchmarking Steps

توجد عدة خطوات لتنفيذ عملية القياس المقارن منها ما يلي: (محمد خاطر، ٢٠١٩،

ص ص ٤١-٤٣)

١-التخطيط: Planning:

٢- البحث والاستقصاء: Research:

٣- جمع البيانات: Data collection:

٤- التحليل: Analysis:

٥- التنفيذ: Implementation:

٦- الرقابة: Monitoring:

٧- التطبيق: Adapting:

- عينة البحث: وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة عند جمع البيانات

وقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة عند جمع البيانات من العاملين بالهيئة

القومية للبريد المصري محل البحث ويرجع ذلك لكبير مجتمع البحث حيث تم الاعتماد على

العينة العشوائية الطبقية ونظرا لوجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين المفردات

الداخلية في مجتمع البحث بالإضافة إلى أن المفردات غير متجانسة من حيث النشاط تم

تحديد حجم العينة من العاملين بالهيئة القومية بالبريد المصري محل البحث

تحديد حجم العينة بدون اخذ مجتمع البحث في الاعتبار، ويتم ذلك باستخدام المعادلة

$$n = t^2 p (1-p) / d^2$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

t = عدد الوحدات المعيارية وهي +1.96 % لمستوى دقة ٩٥%.

p = نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠%

d = حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%.

وبالتعويض في هذه المعادلة يكون حجم العينة:

$$n = (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 / (0,05)^2 = 382$$

مفردة.

تحديد حجم العينة بأخذ مجتمع البحث في الاعتبار، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$N/n = (1+n) N$$

حيث أن:

N/n = حجم العينة المطلوب بأخذ حجم مجتمع البحث في الاعتبار.

n = حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار.

N = حجم مجتمع البحث.

وبالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي:

$$n = 384 / (384 + 1) = 382 \text{ مفردة.}$$

وقد تم توزيع عدد استمارات ٤٠٠ لتفادي الخطأ عدد الاستمارات الصحيحة ٣٩٠

اختبارات الصدق والثبات

أ- تحليل ثبات المقياس باستخدام معامل الفا Alpha Cronbach

استخدام الباحث هذا المقياس لدراسة مدى ثبات العبارات لكل بعد من ابعاد المتغيرات

المستقلة والتابعة في الجدول التالي ويتم عرض معامل الفا لجميع الابعاد

١- المتغيرات للمستقل الأول القياس المقارن:

ويعرض الباحث في الجدول التالي نتائج معامل الفا كرو نباخ لمدي ثبات عبارات متغيرات

القياس المقارن وذلك على النحو التالي:

الجدول (٢): جدول معامل الفا كرو نباخ Alpha Cronbach

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ
التخطيط	٥	٠,٩٥١
تحليل القياس المقارن	٥	٠,٩٤٥
تنفيذ القياس المقارن	٥	٠,٩٥٣
تقييم القياس المقارن	٥	٠,٩٦٣
تحسين القياس المقارن	٥	٠,٩١٠

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات الدارسة الميدانية n=390

يتضح من الجدول السابق الاتي

ان معامل الفا كرو نباخ Alpha Cronbach أكبر عن ٦٥% للعبارات وهذا البعد مما يؤكد

على وجود ثبات متوسط لعبارات هذا البعد

٢- المتغير التابع متطلبات التمكين:

ويعرض الباحث في الجدول التالي نتائج معامل الفا كرو نباخ لمدي ثبات عبارات متغيرات متطلبات التمكين وذلك على النحو التالي:

الجدول (٣): جدول معامل الفا كرو نباخ Alpha Cronbach

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ
الرؤية الواضحة	٥	٠,٩٢١
الثقافة التنظيمية	٥	٠,٩٣٥
الدعم التنظيمي ودور القيادة	٦	٠,٩٤٥
الاتصال الإداري	٥	٠,٨٩٢
التدريب الإداري	٦	٠,٨٩٧

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات الدارسة الميدانية n=390

ان معامل الفا كرو نباخ Alpha Cronbach أكبر عن ٦٥% لعبارات هذا البعد مما يؤكد على وجود ثبات متوسط لعبارات هذا البعد.

٢- تحليل محاور الاستبانة: سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على اسئلة البحث وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (١-أقل من ٢,٥) دلالة على مستوى منخفض من القبول ومن (٢,٥- أقل من ٣,٥) دلالة على مستوى متوسط ومن (٣,٥-أقل من ٥) دلالة على مستوى مرتفع وكانت النتائج كالتالي:

١- تحليل محور الاستبانة الخاص بالقياس المقارن:

وفي هذا الجدول يحاول الباحث اظهار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القياس المقارن وذلك من وجهة نظر العاملين بهيئة البريد وذلك على النحو التالي:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القياس المقارن من وجهة نظر العاملين بالهيئة والإجابات الخاصة بعبارات محور القياس المقارن

الرقم	ابعاد متغير القياس المقارن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	التخطيط	٤,١٣٥١	١,٠١٥٠٥	٢
٢	تحليل القياس المقارن	٤,١٠٦٤	٠,٥٩١٨٥	٣
٣	تنفيذ القياس المقارن	٤,٠٠٨٣	٠,٨٥٢٢١	٥
٤	تقييم القياس المقارن	٤,٠٥٢١	٠,٧٦١٨	٤
٥	تحسين القياس المقارن	٤,٢٣٥٩	٠,٧٢٨٦٩	١

ويتضح من عرض الجدول السابق لتحليل محاور الاستبانة لأبعاد القياس المقارن ما يلي:

١- **التخطيط:** من خلال الجدول (٤) نلاحظ أن بعد " التخطيط " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1351) بانحراف معياري (1.01505). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التخطيط ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٩٧-٤,٣٩) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,١١-١,١٧). وهذا ما يدل على أن الرؤساء في الهيئة يدركون أهمية التخطيط، واستخدام مهاراتهم لوضع الخطط المناسبة.

٢- **تحليل القياس المقارن:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤) أن بعد "تحليل القياس المقارن" جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٤,١٠٦٤) بانحراف معياري (٠,٥٩١٨) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٩٤-٤,٣٣). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٣٢-١,١٦٠). هذا ما يدل على أن مستوى تحسين القياس المقارن بالهيئة محل الدراسة يتم بصورة جيدة ويحظى بقبول عالي.

٣- **تنفيذ القياس المقارن:** يتضح من الجدول رقم (٤) أن بعد " تنفيذ القياس المقارن " جاء بالمركز الخامس والآخر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٤,٠٠٨) بانحراف معياري (٠,٨٥٢٢). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط

إجابات عينة البحث على عبارات بعد تنفيذ القياس المقارن وأنها تشكل قبول ما بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,١٣-٣,٩٥) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (١,٠٩١-٠,٩٥٧) وهذا ما يدل على اهتمام المديرين باختيار أفضل الطرق المطبقة بالشركات الأخرى والتي تتلاءم مع بيئة عمل الهيئة.

٤- **تقييم القياس المقارن:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤) أن بعد "تقييم القياس المقارن" جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٤,٠٥٢) بانحراف معياري (٠,٧٦١) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد تقييم القياس المقارن أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,١٧-٣,٩٣). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (٠,٩٥٧-١,٠٢٤). هذا يدل على أن عملية تقييم القياس المقارن تتم بصورة فعالة وتحظى باهتمام مرتفع.

٥- **تحسين القياس المقارن:** يتبين من خلال الجدول رقم (٤) أن بعد "تحسين القياس المقارن" جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٤,٢٣٥) بانحراف معياري (٠,٧٢٧) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٤٥-٤,٠٦). وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (٠,٨٧٩-٠,٩٨٥). هذا ما يدل على أن عملية التحسين تتم بشكل عالي ومنظم من قبل الهيئة محل الدراسة ويوفر الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين للقيام بذلك.

٢- **تحليل محور الاستبانة الخاص بمتطلبات التمكين:** وفي هذا الجدول يحاول الباحث إظهار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد متطلبات التمكين وذلك من وجهة نظر العاملين بهيئة البريد وذلك على النحو التالي:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين بالهيئة والإجابات الخاصة بعبارات محور متطلبات التمكين

الرقم	ابعاد متغير متطلبات التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الرؤية الواضحة	٣,٧١٩٢	١,٠٦٥٦٧	٣
٢	الثقافة التنظيمية	٣,٣٩٠٥	٠,٩٠١٣٧	٥
٣	الدعم التنظيمي ودور القيادة	٣,٦٩٢٣	٠,٨٦١٣٣	٤
٤	الاتصال الإداري	٣,٨٣٣١	١,٠٠١٥٢	١
٥	التدريب الإداري	٣,٧٥٨	٠,٩٧٥٣٧	٢

ويتضح من عرض الجدول السابق لتحليل محاور الاستبانة لأبعاد متطلبات التمكين ما يلي:

١- **الرؤية الواضحة:** من خلال الجدول (٥) نلاحظ أن بعد " الرؤية الواضحة " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٣,٧١٩) بانحراف معياري (1.0656). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرؤية الواضحة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٦٢-٣,٨٥) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,١٩٩-١,٣٧٤). وهذا ما يدل على أن الرؤساء في الهيئة محل الدراسة يدركون أهمية الرؤية الواضحة، ويقومون باستخدام مهاراتهم لوضع الرؤية العامة المناسبة للتمكين ونقلها لجميع الافراد ومراجعتها باستمرار.

٢- **الثقافة التنظيمية:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (٥) أن بعد " الثقافة التنظيمية " جاء بالمركز الخامس والآخر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٣,٣٩٠) بانحراف معياري (٠,٩٠١٣) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,١٩-٣,٩١). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,١٢٥-١,٣٥٨). هذا ما يدل على أن مستوى تحسين الثقافة التنظيمية بالهيئة محل الدراسة يتم بصورة متوسطة ويحظى بقبول متوسط.

٣- الدعم التنظيمي ودور القيادة في تطبيق التمكين: يتضح من الجدول رقم (٥) أن بعد " الدعم التنظيمي ودور القيادة في تطبيق التمكين " جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٣,٦٩٢) بانحراف معياري (٠,٨٦١) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة نسبيا "، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الدعم التنظيمي ودور القيادة في تطبيق التمكين وأنها تشكل قبول مرتفع الي حد ما، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٥٠-٣,٩١) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,٠٨٦-١,٢٩٤) وهذا ما يدل على اهتمام المديرين باختيار أفضل الطرق للدعم التنظيمي وتنمية القدرات التي تدعم ذلك.

٤- الاتصال الإداري: نلاحظ من خلال الجدول رقم (٥) أن بعد "الاتصال الإداري" جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٣,٨٣٣) بانحراف معياري (١,٠٠١) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الإداري أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٧٠-٤,٠٦). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,٠٨٠-٢,٩٠١). هذا ما يدل على أن عملية الاتصال الإداري تتم بصورة فعالة وتحظى باهتمام مرتفع وتتوفر مهارات الاتصال الفعال بالهيئة.

٥- التدريب الإداري: يتبين من خلال الجدول رقم (٥) أن بعد "التدريب الإداري" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٣,٧٥٨) بانحراف معياري (٠,٩٧٥) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٦٥-٣,٩٦). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (١,٠٥٤-١,٢٩٧). هذا ما يدل على أن عملية التدريب الإداري تتم بشكل عالي ومنتظم من قبل الهيئة محل الدراسة ويوفر الدعم المادي والمعنوي للقيام بالتدريب الهادف والمناسب للوصول الي الأهداف المخططة لها من وراء التدريب الإداري.

٤- نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة: يقوم الباحث بأجراء اختبار صحة الفروض الدراسية عن طريق استخدام تحليل الانحدار متوالي الخطوات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

١- نتائج اختبار الفرض الأول: وينص هذا الفرض على ان هيئة البريد تستخدم القياس المقارن بفاعلية وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية حيث نقوم من خلال هذا التحليل قياس مدى استخدام القياس المقارن بفاعلية من قبل هيئة البريد وذلك على النحو التالي:
الجدول رقم (٦) جدول تحليل الاحصائي للفرض الأول ونعرض من خلال هذا الجدول مدى استخدام القياس المقارن بفاعلية بهيئة البريد المصري وذلك من خلال القياس التالي

SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط	N	القياس المقارن
٠,٠٠٠	٦٠,٣٣٦	٦,٧٢١٣	١,٢١٠	٣٩٠	

من خلال الجدول السابق نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لاستخدام القياس المقارن حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية.٠,٠٠٠

-وهذا يدل على ان هيئة البريد المصري تستخدم القياس المقارن بفاعلية وتعمل على الاستفادة من تجارب الاخرين

٢-نتائج اختبار الفرض الثاني:

وينص هذا الفرض على ان هيئة البريد تتوافر لديها متطلبات التمكين وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية حيث نقوم من خلال هذا التحليل بقياس مدى توافر متطلبات التمكين بهيئة البريد وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (٧) جدول تحليل الاحصائي للفرض الثاني

SIG	T	الانحراف المعياري	المتوسط	N	متطلبات التمكين
٠,٠٠٠	٤٢,٩٤١	٠,٩٦٦	٣,٨٢٢٠	٣٩٠	

من خلال الجدول السابق نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لتوافر متطلبات التمكين حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية.٠,٠٠٠

-ومن خلال نتائج هذا الفرض يتضح لنا توافر متطلبات تمكين العاملين بهيئة البريد المصري.

٣- نتائج اختبار الفرض الثالث:

وينص هذا الفرض على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القياس المقارن بإبعاده (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التقييم، التحسين) للوصول لمتطلبات التمكين والمتمثلة في (الرؤية الواضحة والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي ودور القيادة في التمكين والاتصال الإداري الفعال والتدريب الإداري) في فروع هيئة البريد المصري وهذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار. H_0 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين للقياس المقارن بإبعاده (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التقييم، التحسين) للوصول لمتطلبات التمكين والمتمثلة في (الرؤية الواضحة والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي ودور القيادة في التمكين والاتصال الإداري الفعال والتدريب الإداري) في فروع هيئة البريد.

H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين للقياس المقارن بإبعاده (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التقييم، التحسين) للوصول لمتطلبات التمكين والمتمثلة في (الرؤية الواضحة والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي ودور القيادة في التمكين والاتصال الإداري الفعال والتدريب الإداري) في فروع هيئة البريد.

الجدول (٨): جدول تحليل الانحدار للفرض الثالث

المتغير	R	R^2	Adjusted R Square	الثابت	T	Sig.T	F	Sig.F
	٠,٨٩٦	٠,٠٨٠٢	٠,٧٩٨	٢,٧٨٥	٣,٨٢	٠	١٦٨,٣٨٨	٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية $P < 0.05$ n=390

هناك ترابط موجب معنوي بين توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القياس المقارن بإبعاده (التخطيط، التحليل، التنفيذ، التقييم، التحسين) للوصول لمتطلبات التمكين والمتمثلة في (الرؤية الواضحة والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي ودور القيادة في التمكين والاتصال الإداري الفعال والتدريب الإداري) في فروع هيئة البريد المصري. من النموذج السابق يمكن القول بان المتغير المستقل يستطيع تفسير المتغير التابع بنسبة ٨٠% وباقي النسبة اسباب غير معلومة عن طريق معامل التحديد R^2 .

الجدول (٩): جدول معاملات المتغير المستقل للفرض الثالث

Sig.	T	B	
.	١٥,٥١٤	٢,٧٨٥	(Constant)
.	٠,١٧٩	٠,٠١٢	التخطيط
.	٠,٣٥٧	٠,٠٨٨	القياس المقارن
.	٠,٥٠٦-	٠,٠٣٨-	تنفيذ القياس المقارن
.	٠,٣٨٦	٠,٠٢٨	تقييم القياس المقارن
.	٢,٠٨٩	٠,١٣٨	تحسين القياس المقارن

من النموذج السابق نجد ان مستوى المعنوية للنموذج ككل (sig. F) هو ٠,٠٠٠ أصغر من ٥% لذلك يمكن قبول الفرض البديل بوجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع

من التحليل السابق يمكن التنبؤ بمعادلة الانحدار كالاتي

$$y=2.785+0.012x_1+0.088x_2-0.038x_3+0.028x_4+0.138x_5$$

بعد البحث النظري والميداني الذي قمنا به لمعرفة دور استخدام مدخل القياس المقارن في تحقيق متطلبات تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية بالتطبيق على هيئة البريد المصري، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي على النحو التالي:

أولاً: النتائج:

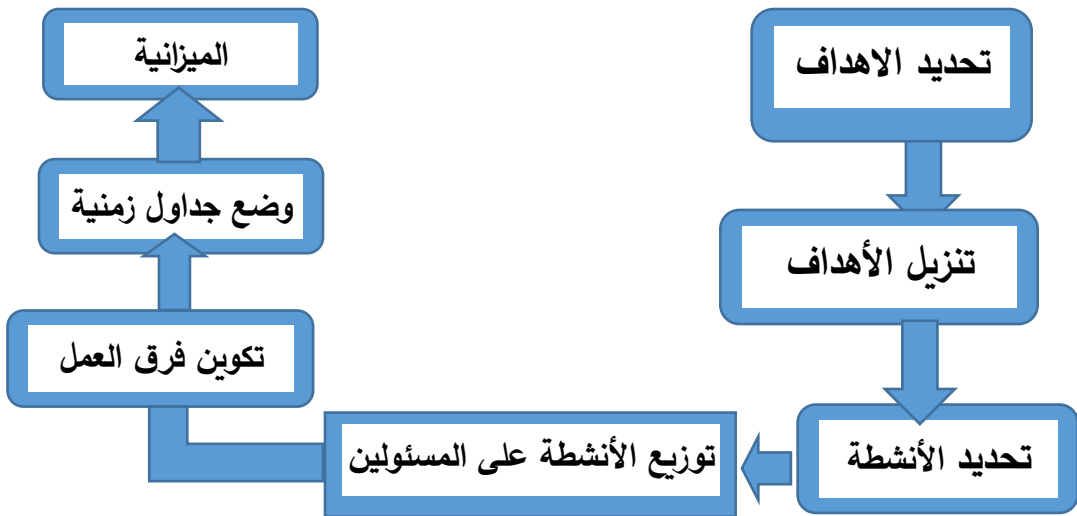
- متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالهيئة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث على أهم متطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين بهيئة البريد المصري، وذلك كما يلي:
- سهولة في الاتصال بالرؤساء المباشرين عند التعرض لمشكلة في العمل.
- ثقة الرؤساء في قدرات وخبرات العاملين بالهيئة.
- نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها بسرعة.
- توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعاملين.
- تزويد العاملين بالصلاحيات والمسئوليات اللازمة لحل مشاكل العملاء.
- تزويد المرؤوسين بالمعلومات الحديثة التي ترد للإدارة في الهيئة.
- مشاركة الأفراد في الهيئة في حل المشكلات التي تخصهم.
- تنظر الإدارة إلى الموارد البشرية باعتبارها أهم موارد هيئة البريد المصري.

- أبعاد تمكين العاملين بهيئة البريد المصري من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ نوضح فيما يلي أهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين بهيئة البريد المصري، وذلك كما يلي:
 - شعور العاملين بأهميتهم في الهيئة
 - مهام الوظيفة في الهيئة لها معني وقيمة بالنسبة للعاملين في الهيئة.
 - سيطرة العاملين بدرجة كبيرة على الطرق التي تساعدهم في أداء عملهم.
 - الوظائف في الهيئة تتيح استخدام العاملين لقدراتهم.
 - الخبرات السابقة تفوق متطلبات الوظيفة الحالية.
 - التعامل بكفاءة مع المشكلات التي تتطلب علاجاً فورياً.
 - مشاركة الأفراد في الهيئة باتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق جودة عالية في العمل.
- ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصل إليه البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- نوصي هيئة البريد المصري بأعداد خطة للتغيير وإعداد خطة للتنفيذ ووضعها في شكل مرتب وسهل يساعد القائمين على التغيير التنظيمي على إعداد خطة تنفيذية ويمكن عرض ذلك من خلال الشكل التالي:

مراحل إعداد خطة تنفيذية للتغيير (ماهر، ٢٠١٠، ص ٧٨) شكل رقم (٢)



- نوصي هيئة البريد المصري وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن تقدم في وقتها المناسب وذلك من خلال وضع خطة تنفيذية للتطبيق

- وضع نظام فعال للحوافز

جدول رقم (١٠)

المسئول	المدي الزمني للتنفيذ						الأنشطة
	٦	٥	٤	٣	٢	١	
رئيس مجلس الإدارة						**	تشكيل لجنة لفحص النظام القديم للحوافز
رئيس مجلس الإدارة فريق العمل					**		عقد اجتماع لفريق العمل
فريق العمل				**			جمع بيانات عن النظام القديم
فريق العمل			**				تحليل البيانات وتصميم النظام الجديد
رئيس مجلس الإدارة		**					اعتماد النظام الجديد
إدارة الموارد البشرية	**						التطبيق والمتابعة

يوضح الجدول السابق الأنشطة الخاصة بمراجعة النظام القديم للحوافز وجمع بيانات عليه وعمل تحليل لها ووضع النظام الجديد للحوافز واعتماده وتطبيقه ومتابعة النظام الجديد وبيان من المسئول عن كل نشاط من تلك الأنشطة والمدي الزمني لكل نشاط.

- على هيئة البريد المصري وضع نظام للتدريب الإداري الفعال والمستمر وعقد دورات تدريبية لتطوير وتنمية قدرات القيادات والعاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم.

- وضع نظام للتدريب الإداري المستمر والفعال

جدول رقم (١١)

المسئول	المدي الزمني للتنفيذ						الأنشطة
	٦	٥	٤	٣	٢	١	
رئيس مجلس الإدارة						**	تشكيل لجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية
رئيس مجلس الإدارة فريق العمل					**		عقد اجتماع لفريق العمل
فريق العمل				**			جمع بيانات عن البرنامج التدريبي
فريق العمل			**				تحليل البيانات وتصميم البرنامج التدريبي
رئيس مجلس الإدارة		**					اعتماد البرنامج التدريبي
إدارة الموارد البشرية	**						التطبيق والمتابعة

- زيادة فعالية نظم الاتصال، وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- **متطلبات تطوير سياسات الدعم التنظيمي:**
- تكوين جماعات عمل مختلفة بالهيئة وإشراك الأفراد العاملين في عضوية تلك الجماعات .
- تزويد جماعات العمل المختلفة بالقنوات الرئيسية لأداء العمل، وتتضمن رئيس الفرع وزملاءه ومرؤسيه وغيرهم من أعضاء التنظيم.
- تقدير إدارة الهيئة لجهد وأداء كل فرد في هيئة البريد.
- مراعاة إدارة الهيئة لمصالح الفرد ومشاعره وحاجاته .
- مساعدة إدارة الهيئة العاملين في علاج المشكلات التي تواجههم داخل العمل وخارجه.
- **متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية:**
- يجب على إدارة هيئة البريد المصري إيجاد مناخ ديمقراطي يساهم في تهيئة البيئة الداخلية ويسمح لكافة العاملين بالمشاركة وعدم الخوف من تحمل المسؤولية ويعمل على :
- سيادة روح الود والألفة بين الإدارة وبين العاملين بما يمكن الإدارة من حث العاملين على المشاركة وزيادة روح الحماس لديهم .
- بناء وتنمية فرق العمل لإنجاز الأعمال والبعد عن الفردية .
- الالتزام بمبدأ تفويض السلطة بقدر المسؤولية.
- توفير المناخ المناسب للعمل للتعرف على إبداعات العاملين.

المراجع:

١. بن سديرة نورالدين، دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس قسنطينة رسالة ماجستير علوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٥.
٢. نجلاء الصلاحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٧.
٣. بشري محمد حسن، أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة عمان العربية، ٢٠١٧.
٤. المعجم الوسيط، ط٣، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ١٩٩٨.
٥. المعاني أحمد وعريفات أحمد، قضايا الإدارية المعاصرة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.
٦. مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
٧. زكرياء مطلق الدوري، وأحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
٨. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٦٧ الجامعة المستنصرية، العراق، العدد ٢، ٢٠٠٧، ٢٠٠.
٩. محمد بن ابراهيم محمد الأصق، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠١٠.
١٠. عبد الباسط دياب، خليل محمد (٢٠٢٠)، تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية جامعة سوهاج العدد ٢، ص ص ٢٨-٣٨.

١١. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية ببناها، مج ٢٢، ٨٧٤، ص ص ١ - ٧٥.
١٢. عداس ضحى، ٢٠٠٤ - استخدام الأسلوب المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية في سورية رسالة ماجستير. غير منشورة، كلية التجارة، مصر.
١٣. عماد سعيد زكي الزمر (٢٠٠٥): تطوير استخدام المقاييس الموضوعية لدعم استراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال، دراسة تحليلية تطبيقية، دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
١٤. سمير زهير (٢٠١١): سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية المعايير النموذجية، قسم السياسات والتحليل والإحصاء.
١٥. علا أحمد "تقييم الأداء الاستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية"، سلسلة إصدارات بريك ٣٤، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠١. ترجمة للمؤلف كريس آشتون
16. Fitz, E. (1992): " Benchmarking for Best Practice", Canadian Business Review, Vol. 19, iss.4, Winter
17. Barak, R. & Kniker, (2002): Benchmarking by State Higher, Bender, B. E., Benchmarking as an Administrative Tool for Institutional Leaders, In B. E. Bender and J. H. Schuh (eds.) Using Benchmarking to Inform Practice in Higher Education, San Francisco: Jossey-Bass, pp.113-120
18. Al-Khalifa, Lobna Ali, "Benchmarking as a means to gauge and improve academic standards in higher education within the Arab Region', The Business and Management Review, Vol. 6, No. 5, September 2015, pp. 308- 321.