



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

عنوان

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري
دراسة حالة مديرية الضرائب - الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:
وليد مرتضى نوه

من إعداد الطالبات:
خوخو دنيا
رضواني عواطف
لعقاب مباركة
منقح فتيحة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مسعودي زكرياء	أستاذ محاضر - أ - جامعة الوادي	الرئيس
وليد مرتضى نوه	أستاذ محاضر - ب - جامعة الوادي	المشرف
التجاني طهراوي	أستاذ مساعد - ب - جامعة الوادي	المناقش

السنة الدراسية: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري
دراسة حالة لمديرية الضرائب - الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:
وليد مرتضى نوه

من إعداد الطالبات:
خوخو دنيا
رضواني عواطف
لعقاب مباركة
منقح فتيحة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم وللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مسعودي زكرياء	أستاذ محاضر أ-جامعة الوادي	الرئيس
وليد مرتضى نوه	أستاذ محاضر ب-جامعة الوادي	المشرف
التجاني طهراوي	أستاذ مساعد ب-جامعة الوادي	المناقش

السنة الدراسية: 2024-2023

إهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء والختام اهدي تخرجي هذا الى من
احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل
الله ماانا فيه يعود الى الذي احسن تربيتي وغرس في روحي مكارم الاخلاق وضحي
براحته من اجل سعادتي:

" أبي الغالي حفظه الله واطال عمره "

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها الى من رعتني وكستني بعطفها الى احب الناس
على قلبي:

" أمي العزيزة حفظها الله وابقاها على راسي "

الى الاخوة والاخوات وابنائهم ،الى من تحلو بالاخاء وتميزه بالوفاء ،لمن كانوا معي على
طريق النجاح في مسيرتي الدراسية

الى كل صديقاتي "مباركة" "أحلام" "منيرة" "خديجة"

شقيقات الروح الذين أرتجلهم في أحرف دعائي واخباء لهم في قلبي امنيات
أولهم الجنة وسبيل الجنة ورفيقات في الجنة امين.

عواطف

إِهْدَاء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله الحمد لله بنعمته تتم الصالحات أخير
تحقق حلم التخرج وظلما انتظرت هذا اليوم كي أرى الفخر والسعادة في عين امي
وها انا اليوم اهدي تخرجي الى نبع الحنان والقلب ناصع البياض ومن تستقبليني
بابتسامة وتوعدني بدعوة

"أمي الغالية "

الى من كان له الفضل في تعليمي تربيته

"أبي الغالي رحمه الله"

الى كل من شاركوني فرحتي واحزاني واعانوني على صعب الحياة اخواتي واصدقائي
"دنيا"

الى زوجي قرة عيني حفظه الله ورعاه

وكل الشكر لكل من ساعدني من قريب او بعيد على إتمام هذا العمل .

فتيحة

إهداء

بعد مسيرة دراسة دامت سنوات حملت في طياتها العديد من الصعوبات والمشاق والتعب هانا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى لأنك وفققتني على امام هذا العمل وتحقيق حلمي المراد الوصول اليه اهدي هذا النجاح الى الذي الزين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي الى فخري واعتزازي

والدي رحمه الله

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها ودعم لي في الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والى الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي

والدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى ملهمي نجاحي من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى اختي: "سلسبيل" والى اخواني:

"صدام" "محمد الأمين" "رضوان" "علاء" "عبد السميع"

ادامكم الله لي ولا حرمني الله منكم يارب

والى صديقاتي من وجدتهن فوجدت معنى الحقيقي وراء كل الابتسامات رفيقات دربي

"فرح، رميصاء، سميرة، شيماء، ايمان، داليا، فتيحة"

ولا أنسي اخوالي الذين ساندوني طيلة فترة الدراسة

"عبد اللطيف، خميسي، أيوب"

كل الشكر لكل من ساعدنا من قريب او بعيد.

دنيا

إِهْدَاء

الحمد لله، الذي بفضلله هانا اليوم انظر الى حالما طال انتظاره وقد أصبح واقع افتخر به.

الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا الى من بذل الغالي والنفيس ومن استمديت منه قوتي واعتزالي بذاتي
والدي العزيز حفظه الله واطال بعمره.

والى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى الانسانية العظيمة التي طالما ما تمنيت ان تقر عينها برؤيتي في يوما كهذا
امي العزيزة حفظها الله واطال بعمرها.

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى من شددت عضدي بهم الى من كانوا ينابيع ارتوي منها
الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة عيني الى اخواني واخواتي وابنائهم الغاليين والى فرحة ايامي قيس.

ولكل من كان عوناً وسنداً لي في هذا الطريق الى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء
السنين للأصحاب الشدائد والأزمات الى من افاضني بمشاعره ونصائحه
المخلصة اليكم

عائلتي اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيته
هانا اليوم انهيت واتممت مسيرتي

مباركة

شكر وعرفان

نشكر الله تعالى ونحمده، فهو المنعم والمفضل قبل كل شيء ونشكره تعالى ان حقق لنا مانصبو اليه ،واننا وان ذكرنا فضلا فلا بد ان نذكر فضل **الدكتور "وليد مرتضى نوه"** الذي شرف هذا العمل بالاشراف عليه

بالرغم من مسؤولياته ،فكان لي خير معين ،وجزاه الله خير الجزاء

والى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب او بعيد سواء بنصيحة او خدمة، او تشجيع او دعاء

ونقدم كل الشكر والتقدير إلى الأعضاء لجنة المناقشة

كل باسمه ومقامه والى الأساتذة والاستاذات الذين رافقونا طيلة

مشوارنا الدراسي الذين تعلمنا منهم في حياتنا وكانوا يتمنون لنا

دائما الوصول الى هاته المرحلة .

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده الستة (تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، التدريب، فرق العمل، التحفيز) على الأداء المتميز للمورد البشري، ومن اجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الضرائب -الوادي- حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة 38 مفردة، وتم معالجة البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والإداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجل ابعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، التدريب، فرق العمل، التحفيز) على الأداء المتميز للمورد البشري إلا ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور التمكين الإداري والأداء المتميز للمورد البشري تعزى للمتغيرات المستوي التعليمي والخبرة.

الكلمات المفتاحية: تمكين اداري، تفويض السلطة، فرق عمل، أداء متميز، مشاركة معلومات

Abstract

This study aims to determine the impact of administrative empowerment through its five dimensions (delegation of authority, information sharing, training, teamwork, and motivation) on the exceptional performance of human resources. To achieve this goal, a field study was conducted at the Tax Directorate in El Oued, employing the descriptive-analytical method. The sample consisted of 38 individuals, and the data was processed using the statistical program SPSS. The study

- there is a positive correlation between administrative empowerment and the outstanding performance of the human resource in the valley state Tax Directorate.

- there is no statistically significant effect for most of its dimensions: empowerment, administrative empowerment (information sharing, such as training, work teams, and motivation) on the Outstanding performance of the human resource. However, there is a statistically significant effect for the dimension of delegation of authority on the outstanding performance of the human resource in the institution under study .there are no statistically significant differences between the answers and sample members.

Concerning administrative empowerment and outstanding performance (for the human resource) due to the educational level variable And experience.

Keyword: administrative empowerment, Delegation of authority ,work teams , outstanding performance, Share information



فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	/
الشكر	/
ملخص الدراسة باللغتين	I
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ - هـ
الفصل الأول: أساس النظري والتطبيقية	
تمهيد	2
المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.	3
المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري	3
7. المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري	5
المطلب الثالث: متطلبات التمكين الإداري وخطواته	6
المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري ومعوقاته	9
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإداء المتميز للمورد البشري	13
تمهيد	13
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء	13
المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز	14
المطلب الثالث: ابعاد ومعايير الاداء المتميز	15
المطلب الرابع: معوقات تحقيق الاداء المتميز	17
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	19
المطلب الأول: الدراسات السابقة التمكين الإداري	19
المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاداء المتميز	23
المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والاستفادة)	28
خلاصة الفصل الأول	30

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
32	المبحث الأول: لمحة حول مديرية الضرائب بالوادي
32	المطلب الأول: نشأة وتعريف المديرية الولائية للضرائب بالوادي
32	المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للضرائب بالوادي
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجواني للضرائب بولاية الوادي
37	تمهيد الفصل
38	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
38	المطلب الأول: الطريقة
39	المطلب الثاني: الأدوات
40	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
47	المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
50	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
78	قائمة الملاحق

فهرس الجداول
والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	مقاربة تمكين العاملين المبنية على الخدمة المقدمة لزبائن.	16
01-2	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	43
02-2	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع اجمالي المحور	45
03-2	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثاني مع اجمالي المحور	46
04-2	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثالث مع اجمالي المحور	47
05-2	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الرابع مع اجمالي المحور	47
06-2	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الخامس مع اجمالي المحور	48
07-2	الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور	48
08-2	معامل الثبات لفقرات الاستثمارة (ألفا كرومباخ).	49
09-2	درجات مقياس ليكارت	50
10-2	توزيع العينة حسب الجنس.	52
11-2	توزيع العينة حسب العمر.	53
12-2	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	54
13-2	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	55
14-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: مشاركة المعلومات	56
15-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: تفويض السلطة	57
16-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التدريب.	58
17-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: فرق العمل	60
18-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: التحفيز	62
19-2	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: الأداء المتميز	63
20-2	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	66
21-2	اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها	67
22-2	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	69
23-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	71
24-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	72
25-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة	73

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	توزيع العينة حسب الجنس	01-2
53	توزيع العينة حسب العمر	02-2
54	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	03-2
55	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	جدول المحكمين
03	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

مقدمة:

أدت التطورات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمرتبطة بالمنافسات العالمية الى انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية كون العنصر البشري يعتبر مورد أساسيا تسعى المنظمات الى استثماره واعتباره كشريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه من اجل الرقي بها نحو الأفضل، إذا لا تستطيع أي منظمة ان تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والوقت لاختيار اكثرهم كفاءة. ويعد موضوع التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالقدر الكافي باهتمام الدارسين والباحثين فقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات من القرن الماضي، هذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما ان التطورات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات اكدت على أهمية التمكين لما له من دور إيجابي في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات. ويعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية وتحسين مهارات وقدرات المورد البشري باللجوء لتمكين الذي يعد كثرة لجهود إدارية متعاقبة من خلال تنمية مهارات ورفع قدراتهم وخبراتهم ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة مفعمة بالمشاركة في اتخاذ القرار والتوسع في استخدام الصلاحيات بغرض تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة عملياتية داخل المنظمة التي يعملون بها لما له من شان في زيادة فعاليتها وتحسين أدائها .

طرح الإشكالية:

لقد حظي التمكين الإداري باهتمام كبير من المنظمات في السنوات الأخيرة، وذلك راجع الى إدراك ان تمكين العاملين، يؤدي الى زيادة التحفيز والإنتاجية والابداع. ومنه يمكننا طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري في مديرية الضرائب لولاية الوادي؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

أولاً: الأسئلة الفرعية

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة المعلومات على الأداء المتميز للمورد البشري لمديرية الضرائب؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة على الأداء المتميز للمورد البشري لمديرية الضرائب؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الأداء المتميز للمورد البشري لمديرية الضرائب؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل على الأداء المتميز للمورد البشري لمديرية الضرائب

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الأداء المتميز للمورد البشري لمديرية الضرائب؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لعامل (العمر ، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية انطلاقاً من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكن الإداري على الأداء المتميز للمورد البشري في مديرية الضرائب لولاية الوادي.

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية المتمثلة في:

ف1: يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة المعلومات على الأداء المتميز للمورد البشري

ف2: يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة على الأداء المتميز للمورد البشري

ف3: يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الأداء المتميز للمورد البشري

ف4: يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل على الأداء المتميز للمورد البشري

ف5: يوجد أثر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لبعء لتحفيز على الأداء المتميز للمورد البشري

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الأفراد المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لعامل (العمر ، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

ثالثا: اهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية
- قياس أثر التمكين الإداري على الأداء المتميز لمديرية الضرائب
- محاولة الإحاطة بالإطار النظري للتمكين الإداري بأبعاده الخمسة والأداء المتميز
- التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري بمديرية الضرائب
- معرفة مستوى الأداء المتميز للعاملين في مديرية الضرائب
- معرفة مستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين

رابعا: أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في بيان أثر التمكين الإداري في زيادة من مستوى الأداء المتميز للعاملين
- إبراز دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري
- التركيز على التمكين كمفهوم إداري حديث بأبعاده المختلفة وأثره في تحسين أداء العاملين
- تنبيه أصحاب القرارات في المؤسسة عموما وفي مؤسسة مديرية الضرائب بشكل خاص الى أهمية هذه المفاهيم

خامسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمديرية الضرائب لولاية الوادي
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الشهر مارس
- سادسا: سبب اختيار الموضوع الدراسة:

تتمثل اهم الأسباب التي دفعتنا الى دراسة هذا الموضوع هي

مبررات شخصية

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع
- موضوع ذات أهمية في مجال تخصصنا
- قلة البحوث التي تربط بين متغيرين التمكين الإداري والأداء المتميز للمورد البشري

مبررات موضوعية

-يعد موضوعة التمكين الإداري والأداء المتميز للمورد البشري من المواضيع المعاصرة التي تركز على إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة في الموارد البشري.

-زيادة وعي المؤسسات الجزائرية نحو الاهتمام بالمورد البشري لأنه أصبح من أولويات المؤسسات المعاصرة.

- معرفة مدى أهمية التمكين الإداري والتعرف على الأداء المتميز للمورد البشري وما مدى التقيد به وكذا حداثة مفهوم التمكين الإداري والأداء المتميز للمورد البشري ومن اجل اثراء مكتبة كليتنا بمعالجة هذا الموضوع.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإحاطة بجوانب موضوع الدراسة وتحليل ابعاده، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند عرض الجانب النظري، وتم الاستعانة بمجموعة الدراسات والبحوث في شكل كتب ومذكرات ماجيستر واطروحات دكتوراه ومقالات، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان.

ثامناً: صعوبات الدراسة

ندرة الدراسات التي تناولت متغيرين معا

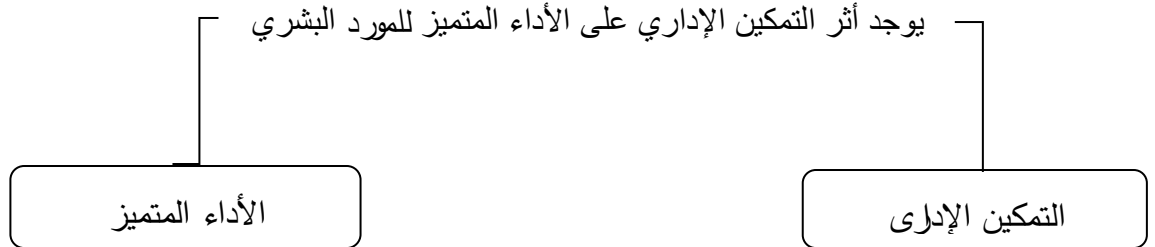
ندرة المراجع الخاصة بالتمكين الإداري في مكتبة الكلية

طول مدة استرجاع الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة

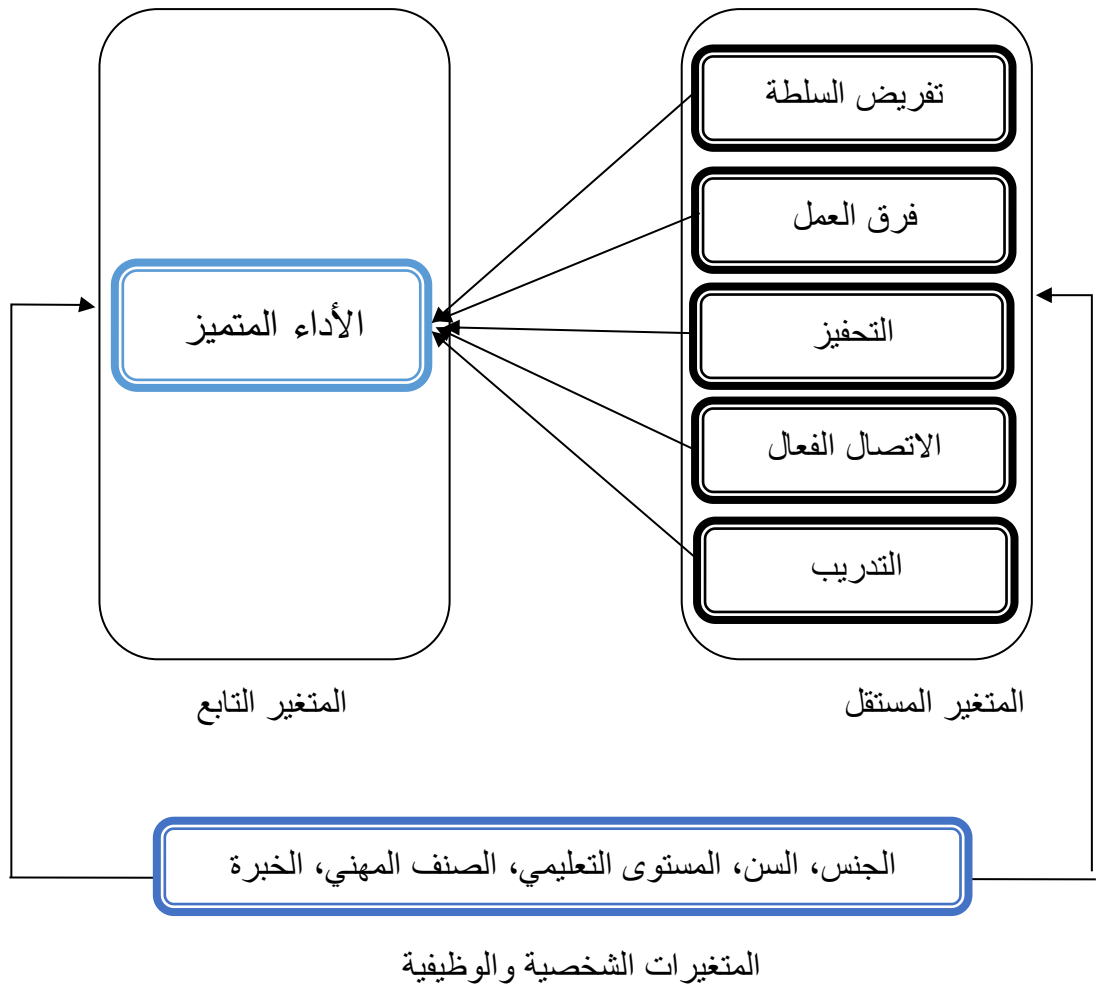
تاسعاً: تقسيمات الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، نظري وتطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الأساس النظرية والتطبيقية لدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري، وقسم الى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الاطار المفاهيمي لتمكين الإداري ، المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للأداء المتميز للمورد البشري ، والمبحث الثالث تطرقنا فيه الى الدراسات السابقة ، كما تناولنا في الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بولاية الوادي وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث حيث في المبحث الاول تناولنا دراسة ميدانية بالمديرية الضرائب وقمنا بتقسيمه الى ثلاثة مطالب، المبحث الثاني بينا فيه الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثالث تناولنا فيه نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

عاشرا: نموذج الدراسة



أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء المتميز للمورد البشري



الفصل الأول

الإطار النظري
للتمكن الإداري
في تعزيز الأداء
المتميز للموارد

تمهيد:

لقد تجاوز الفكر الإداري الحديث في تعامله مع الموارد البشرية كل الأساليب التقليدية والتي تعتمد الأوامر والقيادة التقليدية والمراقبة الصارمة وكل ما من شأنه أن يجعل من العاملين متلقين للأوامر تابعين وغير فاعلين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وفي ضوء هذه التطورات أصبحت المؤسسات تهتم بالأداء المتميز للفرد إذ يعتبر هذا الأخير من أهم الموارد التي يجب حيازتها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإداء المتميز للمورد البشري

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على اختلاف أنواعها هدفا ذو قيمة عالية تصبو اليه ،استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب لللازمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل ،لذا اصبح الاهتمام براس المال الفكري وارادته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات ،اكثر من مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهيكل التنظيمية ،وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالإبداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالأداء ،مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا لنجاح هذه المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

سنتناول في هذا العنصر بعض التعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري ولكن قبل ذلك يجب التطرق أولاً لتعريف التمكين

التمكين لغة: أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة¹.

اصطلاحاً: أنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لا تحاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم².

التمكين في القرآن الكريم:

لقد ظهر مصطلح التمكين الأول مرة في القرآن الكريم ولقد ورد في أكثر من موقع ولقوله تعالى "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين"³ تبين الآية الكريمة أهمية التمكين ومقوماته وتتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف عليه السلام أسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام.

التمكين في اللغة الإنجليزية: يعرف من خلال الفعل يمكن to empower أي أنه منح السلطة القانونية invest with legal power أو تحويل السلطة الى شخص ما authorize او انها اتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما . to enable⁴.

¹ جمال الدين ابن منصور أبو الفضل، لسان العرب، الطبعة 4، دار احياء التراث العربي، بيروت 2000، ص680.

² زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، العربية دار الباز العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 27.

سورة يوسف، ص 563

⁴ SCOTTE .SEIDERTAL.ANTECEBENTS AND COMSENCES OF PSYCHOLOGICB AND TEAN EMPOWERMENT IN ORGANIZATION: AMETA ANALYTIC REVIEIW.JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL 96, 5, 2011, p981.

التمكين: انه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف.¹

التمكين يعد جزء من تغير شامل ظهر في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية في المنظمات تتجسد في تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمل على شكل فرق.²

التمكين الإداري: نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره.³

التمكين الإداري: هو العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين إثر معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.⁴

التمكين الإداري: هو استراتيجية إدارية تقوم على منح المدير الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة له على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر المساعدة على ذلك.⁵

ومن خلال التعاريف السابقة استخلصنا تعريفاً لتمكين الإداري

هو عملية منح الموظفين السلطة واتخاذ القرارات بشأن عملهم وما يتيح لهم العمل بشكل أكثر استقلالية وفعالية أي انه يركز على إشراك الموظفين ومنحهم الإمكانيات والفرص التي يحتاجونها للنجاح في عملهم ولنجاح المنظمة.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري:

تبرز أهمية التمكين الإداري فيما يلي:

¹ فوزي برسولي، أثر التمكين الإداري في الأداء البشري، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018، ص 8.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2008 ص 13.

³ نجلاء فتحي الصالحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديمية وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، مذكرة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2017، ص 1-14.

⁴ هيثم محمد العطار، ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعتي الأزهر والإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

⁵ بهاء الدين عمر، مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية والحكومية بعزة في ضوء إدارة التميز، مذكرة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2016، ص 48

_ ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة فالمنظمة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار اين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.

_ ممارسة لتوسيع نطاق السلطة : أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

_ يحقق التمكين الإداري للإدارة العليا توافر كفاءات متميزة تتسم بالابداع والالتزام السرعة في التنفيذ، كما يحقق لها عدم انشغالها بالأمور اليومية وتركيزها على الاستراتيجيات طويلة الاجل.

_ يساهم التمكين الإداري في سيادة الشفافية و العمل الجماعي والمشاركة لدى العاملين. كما يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الافراد، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي، لدافعية والانجاز وتحسين أداء العاملين.¹

ثالثا: خصائص التمكين الإداري

حيث تندرج هذه الخصائص فيما يلي²:

1-يحق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الادارة وأدائهم لمهامهم.

2-يعتمد على القدرات الفعلية للمديرين في حل مشاكل العمل.

3-يستهدف المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

4-يقلل التمكين من اعتماد المدراء على الإدارة الوسطى في إدارة أنشطة ويمنحهم السلطات الكافية

في مجال عملهم.

5. تشجيع الجرأة في المبادرة وحل المشكلات وتكوين فرق العمل وتحسين نظام الاتصال

المطلب الثاني: ابعاد التمكين الإداري

أولاً: تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الاداري هي ان يتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، حيث قد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف

¹ حجاب نجات، قرواط يونس، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري، مقال مقدم لمجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف لمسيلا، مجلد 6 العدد2، 2022، ص212.

² رنيم زياد الصياغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية السورية ، 2021، ص28

الحلول وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط.¹

ثانياً: فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدات يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالياً من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.²

ثالثاً: التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين فيزودون بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبير

ة.³

رابعاً: تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دوافعهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، بصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات، كنتاج نهائي للتمكين الناجح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.⁴

¹رضية بغدود، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، تصدر عن جامعة لبويرة، الجزائر، المجلد 11 العدد 02، 2020، ص 490

²عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مقال مقدم للمجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022، ص 530

³خلفة سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مقال مقدم للمجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، صادرة عن جامعة سطيف الجزائر، العدد 03، 2018، ص 362

⁴يوسف حسن، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مقال مقدم لمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 7 العدد 17، 2022، ص 52

خامساً: مشاركة المعلومات: ويُعد أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.¹

المطلب الثالث: متطلبات التمكين، خطواته

أولاً: متطلبات التمكين الإداري

لتطبيق التمكين الإداري لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري.

1- تفويض السلطة: ويتضمن تعيين المهام للمديرين ومنحهم السلطة والصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعدادهم لتحمل المسؤولية الكاملة عن الاعمال التي يقومون بها، فهذه الصلاحيات هي التي تمنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي يجدونها مناسبة لتسيير شؤون المنظمة. فالتفويض جزء مهم في عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.

2- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم فمن بين خصائص المؤسسات الممكنة لتدريب على قيادة التمكين التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، فتمكين العاملين يتطلب اكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة لتصرف الفعال بصفة مستمرة، والهدف من عملية التدريب في اطار التمكين هو اكساب الفرد قدرات اتخاذ القرار وحل المشاكل بهدف التحسين المستمر .

3- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يتقنون فيهم يعاملونهم معاملة تقضيـلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف.

4- الدعم الاجتماعي : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد ان يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه ان يزيد ثقة الموظف بالمنظمة بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة.

5- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمؤسسة ان تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها اهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الازمات ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدراتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار التوجيهات وهذا من شأنه ان يساهم في معالجة المشاكل باللحظة.²

¹ عيد الملك أحمد احمد المعمرى، بشير سلام أحمد سعيد الحمادي، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني، مقال مقدم لمجلة دراسات الاجتماعية، اليمن، المجلد 29، العدد 11، 2023 ص71

² منال احمد سلطان، وآخرون، متطلبات التمكين الإداري في مدرسة الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، مقال مقدم لمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 43 العدد 5، 2021 ص255

6- فرق العمل: يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري والتشجيع على تكوين فرق عمل ومشاركتهم في صنع القرارات، ويجب احترام الأفكار التي يطرحها فريق العمل من الإدارة العليا، وتعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لان فريق العمل الواحد يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكثر في اتخاذ القرارات.

7- مشاركة المعلومات: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وأنها لدى الافراد المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل لأنه دون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

8- مكافأة العاملين: تعد المكافأة من اهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته وأدائه جيد، كما تشجعه على تقديم المزيد والعمل على التحسين المستمر في أدائه.¹

ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

يتم التمكين الإداري من خلال الخطوات التالية

1_ تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

إن أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.²

2_ التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين وأن هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير المتخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.³

3_ تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين :

إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة

¹ نفس المرجع ص256

² رنيم زياد الصباغ، مرجع سابق، ص 33

³ مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018، ص22،

التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

4_ تكوين فرق العمل :

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي، حيث تكون أفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.²

5_ المشاركة في المعلومات :

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للأفراد الممكّنين فرص الحصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي، يشتركون فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم.³

6_ اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.⁴

7_ توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية مناسبة كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري للعاملين.⁵

8_ الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء لمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، القاهرة 2018، ص57

² سفيان شرفي، دور استراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مقال مقدم لمجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16 العدد 01 جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020 ص85

³ مشري راضية، دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي، أطروحة الدكتوراه، في علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2021، ص63.

⁴ عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مقال مقدم للمجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد47، 2022 ص

9_ وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها.¹

10_ عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في منظمة.²

المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري ومعوقاته

أولاً: نماذج التمكين الإداري

1- نموذج Conger et Kannugo

عرف كل من (Canger and Kanungo-1988) التمكين بأنه «عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة انطلاقاً من تحديد الظروف التي تعزز العجز والعمل على إزالتها على حد سوء من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات الغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات والكفاءة الذاتية. ولقد قاما الباحثان ببناء نموذج مكون من خمسة مراحل للتمكين وهي:

المرحلة الأولى: تشخص الظروف داخل التنظيم المسؤولة عن مشاعر العجز بين المرؤوسين. وتتميز بالعوامل التنظيمية مثل الإشراف ونظام المكافآت وطبيعة الوظيفة.

المرحلة الثانية: استخدام استراتيجيات التمكين من طرف المديرين وفيها يتم الخضوع للإدارة التشاركية ومتطلبات وتحديد الأهداف، وإثراء الوظائف ونظام التغذية الرجعية والمكافأة القائمة على الكفاءة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة مصدر المعلومات يأتي من تحصيل غير الفعال، الخبرة غير المباشرة والاقناع اللفظي واثارة العاطفة.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة ونتيجة لتلقي المعلومات، من خلال هذه المرحلة يشعر المرؤوسين بالتمكين، تعزيز الجهد، وتوقع الأداء والإيمان بالفعالية الشخصية.

المرحلة الخامسة: ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين، حيث يمكن إثباتها من خلال بدء سلوك واستمرارية لتحقيق أهداف المهام.³

2_ نموذج Tom Peters

ينقسم هذا النموذج الى عنصرين أساسيين وهم كالتالي (إشراك العاملين، فرق العمل الذاتية للإدارة).

¹ عبد الكريم محمود، ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين عي الولاء التنظيمي منكرة الماجيستر، قسم الإدارة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية إدارة الدراسات العليا والتدريب، ليبيا، 2020، ص62.

² سعد بن مرزوق العتيبي، جوهرة تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، يصدر عن جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية، سعودية، 2005، ص25.

³ سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022، ص ص60-61.

حيث توضح ذلك بتوفير هذه العوامل وهي كالتالي: ¹

حسن الاستماع وتقدير جهود الافراد العاملين واحتفاء بهم، وكذلك الاهتمام بعملية استقطاب وتدريب العاملين وتوفير نظم الأجور والتحفيز

ويتطلب تطبيق هذا النموذج توفير رغبة في تعزيز التمكين وإدراك أهمية مساهمة الموظفين بأفكارهم وآرائهم، سواء بشكل فريق أو ضمن فريق عمل، حيث يجب علة الإدارة توفير بيئة ملائمة تشجع على خلق الأفكار الجديدة وتحفيز الأفراد على عدم الخوف من الفشل. كما يجب على الإدارة الاستماع للموظفين ومنحهم وقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير، حتى إن اختلفت الآراء وتضارب مع وجهات نظر الإدارة، ويرى **Peters** أن استراتيجية التمكين العاملين يتطلب التخلص من.

_ الهياكل التنظيمية الغير واضحة والمعقدة

_ عدم وضوح دور الإدارة الوسطى

_ القواعد البيروقراطية والشروط المهنية

3_ نموذج (SPRITZER, 1995)

يرتكز هذا النموذج على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى عوامل تتعلق بخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لنفسه. وعوامل تتعلق بخصائص الوظيفية مثل تبادل المعلومات ونظم التحفيز والمكافأة.

وهذه العوامل تؤدي تحقيق التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية تتوافق مع ما اقترحه كل من TOMAS&VETHOUSE (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية)، وفقا لهذا النموذج يؤدي التمكين الى زيادة فعالية الإدارية والابداع الى جانب هذه الأبعاد هناك عنصرين اساسيان يسهمان في تعزيز التمكين وهما الرغبة الجماعية واستقرار الشركة.

4_ نموذج Bowen and Lawler

افترض الباحثان في هذا النموذج أن المؤسسة التي تسعى إلى خلق وتعزيز مفهوم التمكين يجب عليها أن تغيير من سياساتها وممارستها وهياكلها، والتخلي عن أسلوب الإدارة المبني على الرقابة (من الأعلى إلى لأسفل)، واعتماد درجات عالية من المشاركة، واستعمال الأساليب الإدارية التي تعمل على نشر وتوزيع القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت على مستوى المؤسسة، بما يؤدي إلى خلق بيئة محفزة على التفكير الاستراتيجي فيما يخص الأعمال المتعلقة بالأفراد، وينعكس ذلك على جودة الخدمة أو السلعة المقدمة

الجدول (1-01): مقارنة تمكين العاملين المبنية على الخدمة المقدمة لزبائن²

¹ حسن موسى قاسم الينا، نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 59.

² دير عبد الحفيظ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-2018 ص12.

الممارسات الإدارية المبنية على المشاركة	تكوين وتعزيز شعور الأفراد بالتمكين	النتائج الإيجابية المترتبة عن التمكين
القوة: حلقات الجودة، إثراء العمل، فرق العمل، المدارة ذاتيا	المزيد من السيطرة الفردية على كيفية أداء الوظيفة	عمال يتمتعون بالرضا الوظيفي ومحفزين لأداء الأعمال
المعلومات: التغذية العكسية المتعلقة بالزبائن، البيانات المتعلقة بأداء المؤسسة في إطار المنافسة	أكثر وعي بالإطار الاستراتيجي والبيئة التي تؤدي فيها الأعمال	إرضاء الزبائن
المعرفة: مهارات تحليل نتائج الأعمال مهارات عملية للمجموعة	أكثر مسؤولية عن نتائج الأداء	تحقيق عائدات أكبر نتيجة رضا الزبائن والاحتفاظ بهم
المكافآت: الأجر بحسب جودة الخدمة ربط الأجر الفردي بالأجر الجماعي	بناء ثقافة تنظيمية قوية	تحقيق انتماء الأفراد، تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة ¹

المصدر : دير عبد الحفيظ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة، أطروحة الدكتوراه قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية علوم اقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3_2018ص12

ثانيا: معوقات التمكين الإداري

يواجه التمكين الإداري من مجموعة المعوقات ونذكر منها²

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- 4- عدم الرغبة في التغيير
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم وسلطاتهم

² هدى بنت عمر عبد الله باقيص، آلية التمكين الإداري، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2018، ص 21

- 6-خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية
- 7-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار
- 8-السرية في تبادل المعلومات
- 9-ضعف نظام التحفيز
- 10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
- 11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي
- 12-عدم الثقة الإدارية
- 13-عدم ملائمة نظام المكافأة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإداء المتميز للمورد البشري

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على أداء مواردها البشرية، والتي يفترض ان وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية.

فديننا الحنيف يحفز على اتقان في العمل، وقرن النبي صلى الله عليه وسلم مستوى الأداء بمحبة الله له، إذا قال (إن الله يحب ان عمل احدكم عملا ان يتقنه) اخرجہ أبو يعلى والطبراني، ومنه هنا يعتبر التميز في الأداء سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة وقد اكتسب أهمية وانتشار واسعا.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

لا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض في الدراسة حيث: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له.

يعرف الأداء على أنه مدى بلوغ المؤسسة للأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويعتبر نظاماً متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.¹

ويعرف كذلك على أنه الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات الخ) ومن هذا التعريف يظهر أن الأداء لا يقتصر على نشاط واحد بل العديد من الأنشطة والعوامل التي تتوفر لدى العامل بالمؤسسة لإنجاز أهدافه الموجودة.²

إن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني كما يسميها BOURGVIGNON ANNICK بالكلمات الحقائبية، فهي تتوافق مع كلمات كثيرة، وتحمل تفسيرات واسعة.

وإذا يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الاستراتيجية ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خيار استراتيجياً في فترات معينة.³

وفي تعريف آخر الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية والظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة لإبعاد ثلاثة هي كمية العمل، ونوعيته ونمطه.⁴

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

لقد تعرضنا فيما سبق المفهوم الأداء وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم الأداء المتميز فلقد حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير مؤشرات الإدارة الكفو في مختلف مؤسسات الفردي والتنظيم في قطاعات الاعمال.

أولاً: تعريف الأداء المتميز

¹ يخلف جمال الدين، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الأداء المتميز، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2022 ص 62

² بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام لنشر والتوزيع العمان، الأردن، 2015 ص 25.

³ طاهر غراز، ايمان نزيمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للمورد البشري، بجامعة جيجل وجامعة باجي مختار، عنابة مقال مقدم لمجلة ابن خلدون لإبداع والتنمية مجلد 4 العدد 2 2022 ص 3.

⁴ نفس المرجع ص 26.

Bernstein يعرف الأداء المتميز على انه هو القدرة المؤسسة استخدام المعلومات الاستراتيجية بأسلوب معين للوصول الى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمؤسسة، أي ان الأداء المتميز ما هو الا ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

لقد عرف احمد السيد الأداء المتميز على انه هو الذي يربط الأداء المتميز بدرجة بلوغ الفرد او المنظمة الأهداف المخططة لها بفعالية.²

ويعرف كذلك على انه حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة.³

. عرف الأداء المتميز على انه قدرة الفرد او المنظمة على أداء الاعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ او الانحراف، بوجود إدارة تتميز بتفوق والريادة ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبقة.⁴

ثانيا: خصائص الأداء المتميز

- . الاداء المتميز هو ناتج عن عمل جاد ومتواصل ومثمر
- . الاداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع
- . الاداء المتميز المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم
- . الاداء المتميز يتطلب درجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ او الانحراف
- . الاداء المتميز هو مرتبط بالوصول الى تحقيق الأهداف المخطط لها

ثالثا: أهمية الأداء المتميز

تكمن أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية للمؤسسات التي تسعى للوصول الى مستوى متميز في أدائها والتي تتمثل فيما يلي:⁵

¹ أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير إدارة استراتيجية وتنظيمات جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022ص85.

² السحنوني مصطفى، دنبري لطفى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز، مجلة افاق علمية، مجلد 14، العدد2، مخبر علم الاجتماع الاتصال والترجمة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2022ص798.

³ عوينان سميرة بولصنام محمد، دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد1، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، جامعة يحي فارس، المدية 2021، ص430.

⁴ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2012ص71.

⁵ أعضاء كمال الجراح، دور إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع الابداع المتميز، جامعة الموصل، العراق 2012 ص18.

- . الاداء المتميز يجب ان يكون متكاملًا ولا يتجزأ
- . الاداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر اداري
- . القوة خلال الفترات القادمة تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر
- . التميز مثل الهواء متاح للجميع وليس حكرا على المنطقة او المؤسسة
- . تبني تكنولوجيا الحديثة امر ضروري الا انه غير كافى لإحداث التميز في الأداء
- . مفتاح التميز الحقيقي في أداء يكمن في كيفية استثمار المورد البشري والتي تشكل ميزة تنافسية يصعب تقليدها

المطلب الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المتميز

أولاً: أبعاد الأداء المتميز

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير أن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز.

1 - القيادة:

وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع التماسك.¹

1- التخطيط الاستراتيجي الجيد:

هو عملية تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانيات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز بمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).

2- التعلم التنظيمي:

¹ شنافي نوال، دور تسخير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص146.

وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

3- الإبداع والابتكار المستمرين

بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.¹

4- التمكين:

وهو تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم.

5- إنشاء فرق العمل:

حيث يساعد الفريق مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

7 - الجودة الشاملة

هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق حيث أن نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة.

ثانياً: معايير الأداء المتميز:

ان معيار الأداء المتميز هو: " معطيات تحدد الكمية التي تقيس الفعالية والكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا التعريف يمكن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية والنظام، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير

¹ نوال شنافي نفس المرجع السابق 148-149

موجودة في جميع المستويات. فالمعيار يتجاوز مفهوم الرقم"، فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:¹

- تقييم الأداء.
- المراقبة
- الاتصال
- التخصص، إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها، تعبر عن استراتيجياتها وأهدافها إذن تساعد المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به، وكذلك كيفية تقييم الأداء وعند وضعها يجب مراعاة ما يلي:
- توضيح الأهداف.
- التركيز على العمليات المفتاحية.
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.

المطلب الرابع: معوقات تحقيق الأداء المتميز

سنحاول التطرق إلى معوقات تحقيق الأداء يمكن ذكر معوقات تحقيق الأداء المتميز كما يلي:²

- 1- عدم القدرة على تحديد الأهداف
 - 2- غياب القدرة على حل المشكلات.
 - 3- عدم القدرة على الإبداع.
 - 4- غياب القدرة على قيادة الآخرين.
 - 5- صعوبة تحفيز العاملين.
 - 6- صعوبة الإشراف على العمل.
 - 7- عدم القدرة على تدريب الغير.
- في حين هناك من يرى أن معوقات تحقيق الأداء المتميز تتمثل فيما يلي:³
1. ضعف الموارد المالية للمؤسسة.
 2. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتميز.

¹ Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, Paris, 2002, p47.

² النجار فريد، التميز والتفوق المؤسسي، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص48

³ المليجي إبراهيم رضا، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق عالم الكتب للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012. ص 109-108

3. عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التميز.
4. قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل بعض المديرين إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير.
5. انشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة.
6. انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير أو التجديد داخل المؤسسة
7. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
8. عدم مكافأة الأفراد العاملون على عملهم بصورة جيدة أو عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع استراتيجية المؤسسة.
9. ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة
10. عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم للتركيز على التميز.

كما أن المدراء ينقسمون إلى الأصناف التالية:¹

- مدير كفوء وفعال في مؤسسة تحقق كفاءة عالية وفعالية عالية.
- مدير غير كفوء وفعال في مؤسسة تحقق فعالية عالية وكفاءة منخفضة
- مدير كفؤ وغير فعال في مؤسسة تحقق كفاءة عالية وفعالية منخفضة.
- مدير غير كفوء وغير فعال في مؤسسة تتخفف فيها الكفاءة والفعالية.

¹ - زكريا النوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011 ص22.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سننظر في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي كتبت باللغة العربية والأجنبية والتي عالجت بعض جوانب متغيرات دراستنا الحالية، والتي قمنا بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعتها من مقالات وأطروحات

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة التمكين الإداري

سيتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع التمكين الإداري بالغة العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1-الدراسات جزائرية

دراسة صفية بن دومة، الياس العيداني،(2020) بعنوان دور التمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية لآراء عينة من افراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لمجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 11 العدد 2

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين الاداري بأبعاده في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الافراد العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة تكونت من 50 عامل، حيث اعتمد على البرنامج الاحصائي SPSS والانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال) في تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين.

دراسة نوغي فتيحة (2021)، بعنوان أثر التمكين الاداري على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير قسم ادارة اعمال استراتيجية، جامعة اكلى محند او الحاج - البويرة.

هدفت الدراسة الى مدى أثر التمكين الاداري على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت مجتمع الدراسة على عينة من العمال المؤسسة محل الدراسة والتي يبلغ عدد ها 250 مفردا، حيث استخدمت الباحثة استبانة كأداة رئيسيه لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على البرامج الحزمة الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذو دلالة إحصائية بين ابعاد

التمكين الإداري بصفة مستقلة على سلوك المواطنة كما ان هناك مستوى مرتفع من التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة ويرجع ذلك الى اهتمام بالموارد البشري بصفة المحرك الأساسي ومصدر التمييز والتفوق فيها كل هذا أدى الى توفير مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية والتي تتجسد في مظاهر التعاون والتكافل بين العمال.

دراسة حمزة زرقين (2022)، بعنوان مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر ولاية تبسة، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلى محند او الحاج -البويرة.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الابداع لدى العاملين مع دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات، بئر العاتر، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم وتطوير استبيان بغرض جمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 295 فرد، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات من اجل ما ان كان هناك دلالة إحصائية لتمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات الاتصال وفرق العمل، التدريب والتحفيز) على تحقيق الابداع في وجهة نظر افراد عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الإداري على الابداع، هذا ما أدى الى توفير مستوى مرتفع جدا من الابداع في هذه المؤسسة المبحوثة، لكن هذا لا ينفي انه مؤشر فعال على تطبيق هذا المفهوم المعاصر الذي يحتاج الى وقت يأتي تدريجيا.

2-الدراسات عربية

دراسة عفاف رضي هوار (2020) بعنوان التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4-العدد 33-الأردن

هدفت هذه الدراسة الى كشف دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدرسة في مديرية لواء الطبيبة والوسطية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث اعتمدت على تطوير استبانة لتحلل البيانات وتم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الطبيبة والوسطية، حيث تكونت من 50 مديرا ومديرة. كما استخدمت برنامج الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.....

دراسة فائزة تركي عكلي (2021)، بعنوان أثر التمكين الإداري في تحقيق خضة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية مذكرة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، قسم إدارة اعمال، كلية الاقتصاد - العراق.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير التمكين الإداري في تحقيق الحركة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع الضباط العاملين فيها والبالغ عددهم 91 ضابطا بمختلف المناصب التي يشغلونها، كما تمت الاعتماد على الاستبانة بصفة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتحليل العاملي التوكيد كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفة ومعامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية Equation Modeling Structural لقياس علاقة التأثير وقد استعملت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية SPSS.V.23. Micros of Escel2010.HMOS.V.23.

وقد توصلت الدراسة الى ان التمكين الإداري قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية وان خفة الحركة الاستراتيجية قد حازة على درجة مرتفعة من الأهمية نوعا ما حسب إجابات الافراد المبحوثين وكذلك وجود ارتباط وتأثير في الابعاد الفرعية بين ابعاد التمكين الإداري وخفة الحركة الاستراتيجية ومحاورها.

دراسة محمد عبد شتيوي (2022)، بعنوان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 8-العدد 19-فلسطين

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الفنيين والاداريين جميعا، والبالغ عددهم 155 عامل، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل. كما استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى ان جميع ابعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي، ماعد التفويض لم يثبت له أثر، ان المستشفى يمارس التمكين الإداري والتغيير التنظيمي بمستوى كبير، ويمارس الاتصال الفعال والتفويض بمستوى كبير جد، ويمارس الاتصال الفعال والتفويض بمستوى كبير جدا، ويمارس التدريب والتعليم والاستقلالية، والعمل الجماعي والتحفيز بمستوى كبير واثبت النتائج وجود فروق في استجابات افراد لعينة تجاه متغير مجال العمل تجاه كل من التمكين الإداري، والتغيير التنظيمي، في المستشفى تعزى للأبعاد، (التفويض، التدريب، التعليم - الاتصال الفعال - الاستقلالية) ماعدا بعدي التحفيز، والعمل الجماعي.

كانت الفوارق لصالح الإداريين، وكذلك عدم وجود فرق في استجابات أفراد العينة تجاه التمكين الإداري، والتغير التنظيمي في المستشفى تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

ثانيا -الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة نسيم أبو الرومان (2016)

The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among The Workers of Jordanian Public Administration Institute, Intenational Journal of Business and Social Science

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الابداع داخل معهد الإدارة العام. حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدراسة من جميع العاملين بالمعهد وعددهم البالغ 96 وتم توزيع 90 استمارة استبيان، حيث استرجع منها 82 استمارة صالحة منها، أي بنسبة 91.1% كما اعتمدا على الاستبيان لتحليل البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية (0.05, 0) لأبعاد التمكين الإداري (التفويض الجماعي، الموظف التدريب، التواصل الفعال-والتحفيز الموظفين) على تحسين الابداع تعزى لدى العاملين في معهد الإدارة العامة الأردني، كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05, 0.05) للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي).

دراسة

Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar Al Sharqi (2020) (The Impact of Administrative Empowerment on The performance of King Abdul –Aziz Hospital in Makkah City)An Applied Study(Journal of Human Resource and Sustainability Studies.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة، دراسة تطبيقية حيث قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 330 فردا ومن اهم النتائج التي توصلت لها.

ان الافراد موافقون بشكل عام على أثر التمكين الإداري ومن حيث المعرفة على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، كما ان اغلب الافراد موافقون بشكل عام على أثر التمكين الإداري من حيث المعرفة التأمل في الأداء، ومن اهم النتائج الأخرى ان اغلب الافراد موافقون بشكل عام على أثر التمكين الإداري في مدة عمل فريق العمل على الأداء.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز

سيتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع التمكين الإداري بالغتين العربية والأجنبية.

الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسات الجزائرية

-قوربي خالد (2013-2014) بعنوان إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة جامعة الأغواط

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة من خلال الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة و قد تكونت عينة بحثه من 32 موظف بمديرية الشباب و الرياضة و اعتمد على عينة المسح الشامل من خلال أداة الاستبيان و خلص الباحث إلى نتائج هي : مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة, مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة .

-دراسة احمد بوسكرة ' سالم ال عياش 2017 بعنوان الثقافة التنظيمية وساهما في تحقيق الأداء

المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة -دراسات علوم التربية المجلد الأول العدد الثاني 2017

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة من خلال شقين احدهما نظري والآخر تطبيقي ففي الجانب النظري تم التعرف الى على الاطار النظري للمتغيرات الدراسة اما في الجانب التطبيقي تم التطرق الى الاطار الميداني لدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات حيث استخدم الباحثين عينة مسحية مكونة من 50 اطار يعملون بمختلف المديريات الفرعية لوزارة الشباب والرياضة الجزائر .

توصلت هذه الدراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة بمساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب ومساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة

دراسة شوشان سهام يحيوي نعيمة (2017) بعنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (57) عينة من الإطارات بالشركة محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية لاختبار فرضياتها، وبعد تحليل البيانات عمل.

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة عبد المطلب بيسار (2017) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، والهيكل، والزبوني، كما أنه يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول النحو تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته البشري الهيكلي الزبوني وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

دراسة بعجي سعاد (2019) بعنوان دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل الحوافز، التمكين الاستقرار والأمن الوظيفي العلاقات الاجتماعية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة (أركوديم) ميديا. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (35) عاملا، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.19)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية المتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. دراسة عبد المطلب بيسار (2017) بعنوان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأعمال.

دراسة معزوز شعيب عمران احمد حكيم (2020)، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية، جامعة الجزائر 3، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - العدد التاسع

هدفت الدراسة الى قياس أثر مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة حيث قاما الباحثين باستخدام المنهج الوصفي حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 40 موظف واداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث اعتمدا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها حيث توصلت هذه الدراسة الى الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكاناتها وتوعيتها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها وغاياتها .

هاشمي ربيعي (2020-2021) دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز للمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية تيسة هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير بمنطق النظم الدافعية - الشراكة) في تحسين الأداء المتميز بأبعاده التميز في مجال الخدمات العمليات والمحال التنظيمي والإداري) ، و قد استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات إذ تم توزيعها على عينة شملت 70 إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية تبسة بجميع فروعها، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز المؤسسة محل الدراسة.

-دراسة شنافي 2021 بعنوان أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ب الوادي

تهدف هذه الدراسة الى أهمية تقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وفي ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها محيط المؤسسات الاقتصادية أصبحت في الأخير مطالبة بالبحث عن موارد ملائمة ومن بين نتائج المتوصل اليها ان التقييم الفعال للكفاءات أصبح هدف مهم لاي مؤسسة في عملية تسيير الكفاءات وذلك من اجل الجودة في انتاج والتعرف على نقائص

دراسة بن سليمان فاطمة، فداش سمية (2023) بعنوان روحانية مكان العمل على الأداء للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صدقة الجزائر _ كوبا (ورقلة) مجلة دفا تر اقتصاديية -المجلد 14، العدد 01

هدفت الدراسة الى معرفة أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صدقة الجزائر كوبا (ورقلة)، من خلال شقين احدهما نظري واخر تطبيقي ففي جانب نظري تم تعرف على الإطار النظري بمتغيرات الدراسة اما في جانب تطبيقي تم التطرق الى الإطار الميداني لدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 114 عامل في مجال الإدارة والصحة وقد توصلت الدراسة الى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين، وان هناك مستوى عالي من الروحانية والأداء المتميز، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات شخصية.

2-دراسات عربية

دراسة حمزة محمد الجبوري (2013-2014) جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز ودراسة تحليلية الأداء، عينة من موظفي شركة أسيل سيل فرع المنصور الكلية التقنية الإدارية بغداد. تهدف الدراسة للتعريف بجودة الخدمة المتمثلة في جودة الاتصالات أو تدقيق البيانات ودورها في الأداء المتميز المتمثل فرض أعلى للعاملين و معدلات أقل للغياب وتكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت و تعزيز القدرة التنافسية وفقا ما جاء أعلاه فقد كان عنوان بحث هذه الدراسة "جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز" دراسة تحليلية الآراء عينة من موظفي شركة أسيل سيل حيث تم اختيار احدى شركات اتصالات أسيل سيل فرع المنصور التمثل مجتمع البحث، واعتمد على عينة من موظفي الشركة تألفت من 40 موظفا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية و تأثير بين جودة الخدمة و الأداء المتميز وبناء عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الإيجابية و السعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

Durrah & al 2014.the impact of organizational excellence policies on the contextual performance: a case study in the cardiovascular surgery hospital journal of international business research vol 7 n9

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التمييز ومتطلبات التنظيمية ونماذجها المختلفة وذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى بالإضافة الى دراسة اثر سياسات التمييز المؤسسي على ابعاد الأداء ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان ومن ثم توزيعها على عينة دراسة والتي تتمثل في 76 من تخصصات كل من (أطباء والممرضات) الذين يعملون في مس مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب, سوريا .

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها

وجود ارتباط إيجابي لبعد واحد من السياسات التمييز المؤسسي (التمكين) على ابعاد الأداء، بينما لم يكن هناك تأثير كبير ملحوظ لكل السياسات (التدريب، الأجور، الحوافز) على ابعاد الأداء يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التمييز المؤسسي (التمكين، التدريب، الأجور، الحوافز) وابعاد الأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بسياسات التمييز المؤسسي من خلال العمل على تطويرها ومنح المزيد من السلطة والحرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ عملها وإيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم.

- ضرورة انشاء نظام للأجور والدوافع بناء على معايير موضوعية مرتبطة مع الأداء والإنجاز بالإضافة لتحديد دوافع التمييز في هذا النظام.

- ضرورة الاستمرار في السعي لتعزيز روح المواطنة التنظيمية وفي حياة العمال من خلال خلق مناخ أو ثقافة تنظيمية من أجل مساعدة العمال على تبني مثل هذه السلوكيات من خلال توفير المزيد من الفرص لتطور الوظيفي والتقدم في المستقبل.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة)

أولاً: أوجه التشابه

من خلال ما تناولنه في الدراسات السابقة يتضح لنا العديد من النقاط تشابه والاختلاف والاستفادة حيث تجمع بين الدراسات السابقة والحالية وذلك من خلال ما يلي

_ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالاعتماد على أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان.

_ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ثانيا: أوجه الاختلاف

- _تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إطار الزماني والمكاني في للدراسة.
- _تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع.
- _تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناول الأداء المتميز للمورد البشري وعلاقته بأبعاد التمكين الإداري.

ثالثا: أوجه الاستفادة

- _تتمثل الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إيجاد الأثر بين المتغيرين والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبيان والأثر من الجانب النظري لأهمية التمكين الإداري.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل لكل ما يتعلق بماهية التمكين الإداري اتضح لنا ان من اهم الأساليب الإدارية المعاصرة ومن المفاهيم ذو الأهمية البالغة نظرا لتمحوره حول المورد البشري، وانه الأسلوب المنتهج الذي تشغله المؤسسات ويعد التمكين الإداري استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المتميز في المنظمات من خلال تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات والمسؤولية، يمكن للمنظمات تحفيز موظفيها وزيادة مشاركتهم وابداعهم مما يؤدي الى تحقيق أفضل نتائج.

كما يعتبر تطبيق التمكين الإداري من الدوافع الأساسية لحصول المؤسسات على أداء متميز للعاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

إن محتوى هذا الفصل قد حاول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض لنبحث في مدى تحقيق هذه العلاقة والأثر. وقد تم تلخيص الجانب النظري ككل في نموذج دراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الدراسة

الميدانية

تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى اكتشاف دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مديرية الضرائب لولاية الوادي، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: لمحة حول مديرية الضرائب

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

المبحث الثالث نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: لمحة حول مديرية الضرائب بالوادي

تعتبر المديرية الولائية للضرائب بالوادي من بين المؤسسات العمومية الخدمائية التي تسعى إلى زيادة الإيرادات العامة، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي، كما سنتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المديرية الولائية للضرائب بالوادي

تدخل المديرية الولائية للضرائب بالوادي تحت وصاية المديرية الجهوية للضرائب بورقلة والتي كانت في السابق باسم مفتشية التنسيق المالي، والتي كانت تضم بدورها أملاك الدولة - الخزينة - الضرائب، وأنشأت المديرية الولائية للضرائب لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 هـ الموافق لـ 23 فبراير سنة 1991م، والمتضمن المصالح الخارجية للإدارة الجبائية واختصاصاتها.

وتقع في حي المجاهدين بالوادي بالنزل المالي، وعدد العمال بالمديرية 284 عامل موزعين على المديرية الولائية ومختلف المفتشيات التابعة لها على مستوى دوائر الولاية وتشكل المديرية نسبة تتعدى 50% من موظفي النزل المالي، وتضم مكاتب قاعدية بالمديرية بالإضافة إلى مصالح خارجية والتمثلة في سبع (07) قباضات، إضافة إلى إحدى عشرة (11) مفتشية ضرائب موزعة عبر التراب الولائي بالإضافة إلى مفتشية التسجيل والطابع، وتسير المديرية الولائية للضرائب بالوادي هيئة إدارية منسقة تدير جميع الأعمال الضريبية على المستوى الولائي، كما تعتبر المديرية من أهم الموارد المالية للجماعات المحلية البلدية - الولاية - الدولة.

المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للضرائب بالوادي

يتمثل الدور الرئيسي للإدارة الجبائية في تمويل الخزينة العمومية بالموارد المالية. إضافة إلى تجسيد سياسة الدولة في تحقيق بعض الأهداف الثانوية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي ضمن المنظور العام لتوجهات الدولة. حيث تضطلع بمهامها كإدارة فعالة ومُصغية لتطلعات المكلفين بالضريبة، لاسيما ما تعلق منها بتبني القيم الأساسية للمجتمع وكذا تكريس الحقوق الفردية والجماعية. وحيث أنها مكلفة بتطبيق حق سيادي للدولة وهو تحصيل الضريبة، فقد خول القانون للإدارة الجبائية صلاحيات السلطة العمومية. لذلك وقصد تمكينها من تأدية مهامها الجبائية على أحسن وجه، منحها المشرع عددا معينا من الحقوق، مثل الحق في الرقابة، الحق في التحقيق، وكذا الحق في المعاينة.

غير أن المشرع ومن خلال منحه هذه الحقوق للإدارة الجبائية، لم يقصد إخضاع المكلف بالضريبة لمشيئتها وإرادتها، حيث تم وضع حواجز تحمي المكلف بالضريبة من التعسفات والتجاوزات المحتملة والتي يمكن أن تصدر عن أعوان الضرائب أثناء ممارستهم لوظائفهم. ما يعزز مبدأ تكريس نزاهة الإدارة الجبائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجوارى للضرائب بولاية الوادي

تتكون المديرية الولائية للضرائب من خمس (05) مديريات فرعية وهي كالاتي

1. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتتكون هذه المديرية من أربع مكاتب:

1-1. مكتب الجداول: ومن مهامه ما يلي:

- التكفل بالجدول العامة والتصديق عليها.
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

1-2. مكتب الإحصائيات: ومن مهامه ما يلي:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- اعداد المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- اعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

1-3. مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ومن مهامه ما يلي:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في النظام الشرائي بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات.
- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازات.
- نشر المعلومات الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

1-4. مكتب التنشيط والمساعدة: ومن مهامه ما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب، وكذا تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.
- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

2. المديرية الفرعية للتحصيل: وتضم ثلاثة (03) مكاتب هي:

2-1. مكتب الرقابة والتحصيل: ومن مهامه ما يلي:

▪ مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية وشبه الجبائية والغرامات والعقوبات المالية والمحاصيل البلدية، وبصفة عامة كل محصول تتكفل بتحصيله قانوناً قباضة الضرائب لتسجيل النقائص أو التأخيرات المحتملة وتحديد الإجراءات التي من شأنها تصحيح أو امتصاص هذه النقائص.

▪ متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة غير المتأخرين وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية واتخاذ الإجراءات القصورية ضدهم وكذا اتخاذ التدابير الرامية إلى التصفية السريعة للأقساط الضريبية غير المحصلة.

▪ السهر على التصفية السريعة للتدابير الجبرية والعمولات الخارجية التي تكفلت بها قباضات الضرائب الموجودة في الولاية.

▪ اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مصالح الخزينة عند إبرام الصفقات لدى مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع للإشعارات المبلغة للغير بهذا الغرض.

2-2. مكتب التصفية: ومن مهامه ما يلي:

▪ مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.

▪ استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضوا الضرائب والمصادقة عليها.

▪ اعداد حسابات تسيير الخزينة أو السندات الملحقه.

▪ التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل التسجيل ومراقبة كل ذلك.

2-3. مكتب المتابعة والعمليات والأشغال: ومن مهامه ما يلي:

▪ متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.

▪ المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.

▪ التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.

▪ إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

3. المديرية الفرعية للمنازعات: وتضم أربعة (04) مكاتب وهي:

3-1. مكتب الاحتجاجات: ومن مهامه ما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

3-2. مكتب لجان الطعن: ومن مهامه ما يلي:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضوا الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاع دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

3-3. مكتب المنازعات القضائية: ومن مهامه ما يلي:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

3-4. مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ومن مهامه ما يلي:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.

4. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: وتتكون هذه المديرية من أربع (04) مكاتب وهي:

4-1. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: والذي يعمل في شكل فرق، ومن مهامه ما يلي:

- تشكيل فهرس للمصادر المفصلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.

- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحث الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

4-2. مكتب البطاقات والمقارنات: ومن مهامه ما يلي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة.

- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواسيل دورية لتقييم نشاطات المكتب.
- 3-4. مكتب المراجعات الجبائية:** والذي يعمل في شكل فرق، ومن مهامه ما يلي:
 - متابعة تنفيذ برنامج المراقبة والمراجعة.
 - تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف البرامج المراقبة.
 - إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.
- 4-4. مكتب مراقبة التقييمات:** الذي يعمل في شكل فرق، ومن مهامه ما يلي:
 - استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجاناً.
 - المشاركة في أشكال التحيين للمعايير المرجعية (التطابق).
 - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.
- 5. المديرية الفرعية للوسائل:** وتتكون هذه المديرية من أربعة (04) مكاتب وهي:
 - 1-5. مكتب المستخدمين والتكوين:** ومن مهامه ما يلي:
 - السهر على احترام التشريع والتنظيم السارين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
 - إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
 - 2-5. مكتب عمليات الميزانية:** ومن مهامه ما يلي:
 - القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
 - تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
 - تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
 - الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

5-3. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: ومن مهامه ما يلي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

5-4. مكتب الإعلام الآلي: ومن مهامه ما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي من المصالح على الصعيد المحلي والجهوي.
- المحافظة على حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

المطلب الأول: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا في دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مديرية الضرائب لولاية الوادي، ويتمثل في موظفي المديرية حوالي 80 موظفاً.

3- عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث¹، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على موظفي مديرية الضرائب بولاية الوادي، وقد تم توزيع 46 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 38 استمارة وتم استبعاد 05 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدرسة	نسبة الردود
46	38	08	05	33	71.73%

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

أولاً- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"²، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

1-1 مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد استمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء المتميز، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة. سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الطلبة، كما تم

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

1-2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس فقرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول: التمكين الإداري،** ويتكون من 29 فقرة، مقسمة الى خمسة أبعاد:

- **البعد الأول: مشاركة المعلومات:** يتكون من 03 فقرات؛

- **البعد الثاني: تفويض السلطة:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث: التدريب:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع: فرق العمل:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الخامس: التحفيز:** يتكون من 04 فقرات.

• **المحور الثاني: الأداء المتميز،** ويتكون من 10 فقرات.

ثانيا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **الوسط الفرضي:** يعرف بأنه: "هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو

¹حامد الشمري "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة¹.

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: " الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"².

- **اختبار الطبيعية (Test Of Normality):** من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية³.

- **الانحدار الخطي المتعدد:** إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع Y على العديد من المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ ويسمى هذا بنموذج الانحدار المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد)⁴.

- **اختبار ANOVA:** هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات⁵.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج Spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

¹ بن سميشة العيد، "محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

² هدى برهان سيف الدين، "محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس"، السعودية، 2014، ص 13.

³ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

⁴ علي العزاوي، "الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية"، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 244.

⁵ بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

3 - مقياس لكارث الخماسي

لقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-09): درجات مقياس ليكارث

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا الصدق

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكين)

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: بالإضافة إلى تحكيم الاساتذة فقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات عبارات الاستبيان وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول - البعد الأول:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (02-2): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع اجمالي المحور

العبارات	1	2	3
معامل الارتباط	0.799	0.868	0.824
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت قوية كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.799 و 0.868، وتقريبا كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الثانية أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.868، بينما حققت العبارة الأولى أقل معامل ارتباط بـ 0.799، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كان أقل من 0.05.

عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول-البعد الثاني:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (2-03): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثاني مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.65	0.86	0.743	0.746
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الثاني للمحور الأول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت بين المتوسط والقوي كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.65 و 0.86، وتقريبا كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الثانية أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.86، بينما حققت العبارة الأولى أقل معامل ارتباط بـ 0.65، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كان أقل من 0.05.

كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول- البعد الثالث:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (2-04): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثالث مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.769	0.785	0.833	0.796
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الثالث للمحور الأول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت كلها قوية كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.769 و 0.833، وتقريبا كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.833، بينما حققت العبارة الأولى أقل معامل ارتباط بـ 0.769، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كان أقل من 0.05.

كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول - البعد الرابع:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (2-05): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الرابع مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.815	0.686	0.704	0.788
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الرابع للمحور الأول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت بين المتوسط والقوي كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.686 و 0.815، وتقريبا كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الأولى أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.815، بينما حققت العبارة الثانية أقل معامل ارتباط بـ 0.686، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كان أقل من 0.05.

كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول - البعد الخامس:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (2-06): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الخامس مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.688	0.811	0.87	0.708
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الخامس للمحور الأول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت كلها بين المتوسطة والقوية كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.688 و 0.87، وتقريباً كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.87، بينما حققت العبارة الأولى أقل معامل ارتباط بـ 0.688، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظراً لأن مستوى معنوياتهم كان أقل من 0.05.

كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (2-07): الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.807	0.932	0.897	0.878	0.828	0.726	0.742	0.660	0.861	0.607
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.607 و 0.932، وتقريباً كلها طردية متوسطة وقوية حيث حققت العبارة الثانية أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.932، بينما حققت العبارة العاشرة أقل معامل ارتباط

ب0.607، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كانت أقل من 0.05.

كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5 % أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

ت-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-08): معامل الثبات لفقرات الاستبانة (ألفا كرومباخ).

محاو الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
المحور الأول: التمكين الإداري	16	0.759	0.871
أبعاد المحور الأول: التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	0.728	0.853
	تفويض السلطة	0.802	0.895
	التدريب	0.737	0.858
	فرق العمل	0.768	0.876
	التحفيز	0.927	0.962
المحور الثاني: الأداء المتميز	10	0.932	0.965
الاستبانة كلها	29	0.942	0.970

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول السابق أن:

المحور الأول: التمكين الإداري: معامل الثبات الخاص به 0.759 أي 75.9% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الأول: مشاركة المعلومات: معامل الثبات الخاص به 0.728 أي 72.8% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الثاني: تفويض السلطة: معامل الثبات الخاص به 0.802 أي 80.2% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الثالث: التدريب: معامل الثبات الخاص به 0.737 أي 73.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الرابع: فرق العمل: معامل الثبات الخاص به 0.768 أي 76.8% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

البعد الخامس: التحفيز: معامل الثبات الخاص به 0.927 أي 92.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الثاني: الأداء المتميز: معامل الثبات الخاص به 0.898 أي 89.8% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

أما الاستمارة ككلها قدر معامل ثباته 0.942 أي 94.2% وهي قيمة تفوق الـ 0.6 وذات درجة ثبات ممتازة وصدق 97%.

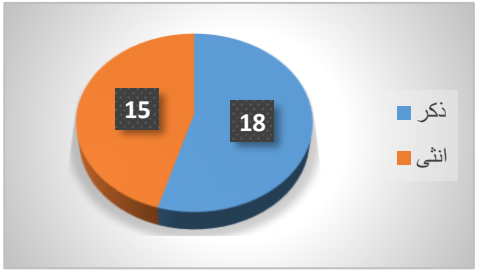
المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

تحليل خصائص أفراد العينة حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

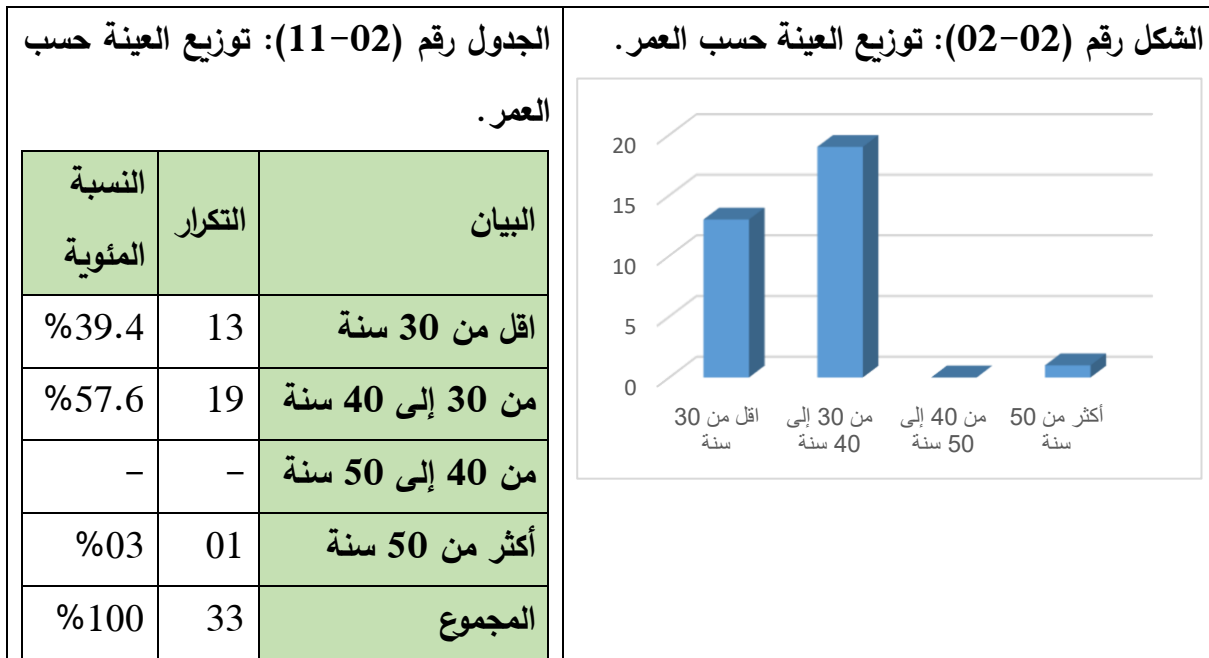
الشكل رقم (01-02): توزيع العينة حسب الجنس.			الجدول رقم (02-10): توزيع العينة حسب الجنس.		
			البيان	التكرار	النسبة
			ذكر	18	54.5%
			انثى	15	45.5%
			المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول والشكل السابقين الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغ عددهم 18 فرداً أي بنسبة 54.5% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 15 فرداً بنسبة 45.5%.

1- تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:



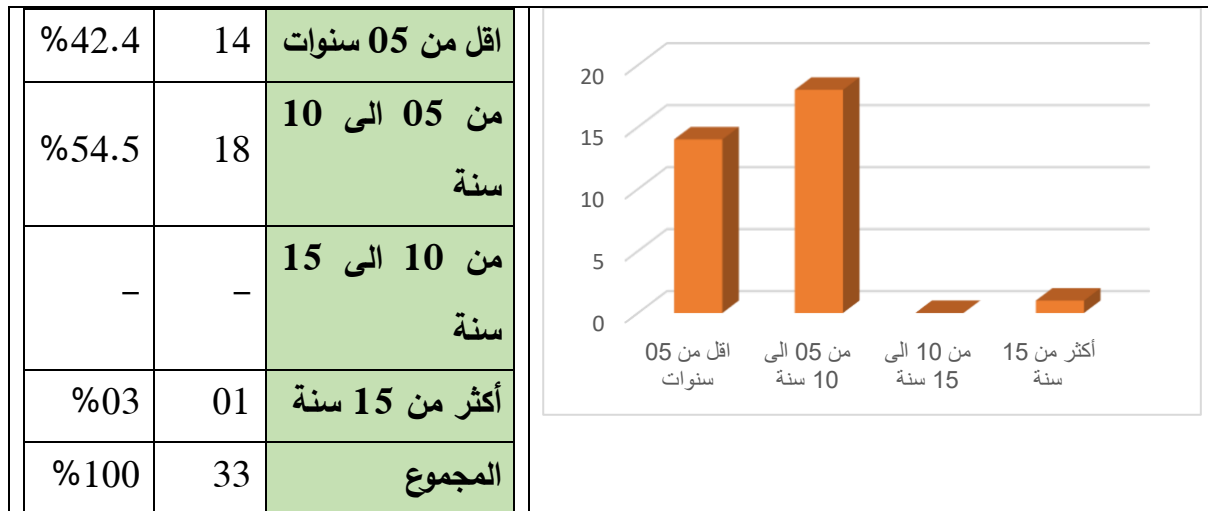
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول والشكل السابقين الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 57.6%، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 39.4%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 03%، بينما لم تسجل أي فرد في الفئة من 40 إلى 50 سنة.

3- تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (02-12): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.			الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	
البيان	التكرار	النسبة المئوية		

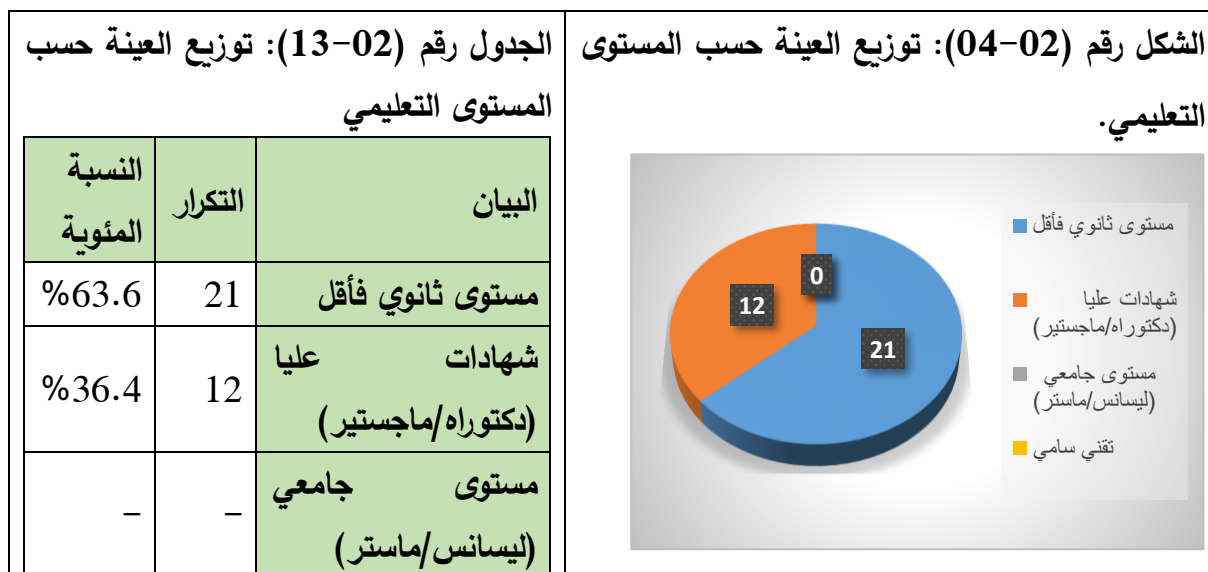


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول والشكل السابقين الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 10 الى 15 سنة بنسبة 54.5%، تليها الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 42.4%، والفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 03%، فيما لم نسجل أي فرد في الفئة من 10 الى 15 سنة.

4- تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:



تقني سامي	33	–
المجموع	100%	–

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، بأن معظم أفراد العينة مستواهم ثانوي فأقل وذلك بنسبة 63.6%، يليها المستوى شهادات عليا (دكتوراه/ماجستير) بنسبة 36.4%، فيما لم نسجل أي فرد في المستوى الجامعي (ليسانس/ماستر) وتقني سامي.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: التمكين الإداري

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور إدارة الأداء الخمسة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: مشاركة المعلومات

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: مشاركة المعلومات

الجدول رقم (02-14): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: مشاركة المعلومات

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
البعد الأول: مشاركة المعلومات	01	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة	05	09	04	09	05	1.391	2.94	03	محايد
			18.2	27.3	12.1	27.3	15.2				

									والممتدورة والتواصل بين العاملين		
				02	16	06	07	02	يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة باستمرار	02	
محاييد	01	3.27	1.069	06.1	48.5	18.2	21.2	06.1			
				01	18	02	10	02	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	03	
محاييد	02	3.18	1.103	03	54.5	06.1	30.3	06.1			
محاييد		3.13	0.982	مجموع البعد الأول: مشاركة المعلومات							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: مشاركة

المعلومات، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة باستمرار " بانحراف معياري 1.069 وبمتوسط حسابي 3.27 واتجاه (محاييد).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح." بانحراف معياري 1.103 وبمتوسط حسابي 3.18 واتجاه (محاييد).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والممتدورة والتواصل بين العاملين." بانحراف معياري 1.391 وبمتوسط حسابي 2.94 واتجاه (محاييد).

أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.98 ومتوسطه الحسابي 3.13 أي ان اتجاهه (محاييد).

1-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: تفويض السلطة

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: تفويض السلطة

الجدول رقم (02-15): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: تفويض السلطة.

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
البعد الثاني: تفويض السلطة	01	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	04	09	04	13	03	1.248	3.06	03	محايد
			12.1	27.3	12.1	39.4	09.1				
	02	تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية	03	02	06	18	04	1.092	3.55	02	موافق
			09.1	06.1	18.2	54.5	12.1				
	03	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي	02	06	02	16	07	1.197	2.61	04	محايد
			06.1	18.2	06.1	48.5	21.2				
	04	عند التفويض أمارس صلاحياتي بكل مسؤولية	01	02	03	19	08	0.933	3.94	01	موافق
			03	06.1	09.1	57.6	24.2				
مجموع البعد الثاني: تفويض السلطة								0.834	3.53	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: تفويض السلطة، ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " عند التفويض أمارس صلاحياتي بكل مسؤولية " وبانحراف معياري 0.933 وبمتوسط حسابي 3.94 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " ت تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية" وبانحراف معياري 1.092 وبمتوسط حسابي 3.55 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية " وبانحراف معياري 1.248 وبمتوسط حسابي 3.06 واتجاه (محايد).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي " وبانحراف معياري 1.197 وبمتوسط حسابي 3 واتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.834 ومتوسطه الحسابي 3.53 أي ان اتجاهه (موافق).

1-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: التدريب

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التدريب

الجدول رقم (02-16): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التدريب.

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد					
			%	%	%	%					
البعد الثالث: التدريب	01	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	03	04	01	18	07	1.216	3.67	02	موافق
			09.1	12.1	03	54.5	21.2				
	02	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	03	01	05	20	04	1.055	3.64	03	موافق
			09.1	03	15.2	60.6	12.1				
	03	يوجد في المؤسسة جهة مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية	02	02	05	18	06	1.039	3.73	01	موافق
			06.1	06.1	15.2	54.5	18.2				
	04	تتيح الإدارة للموظفين فرص التعلم الجديدة في مجال عملهم	02	07	03	14	07	1.229	3.52	04	موافق
			06.1	21.2	09.1	42.4	21.2				
مجموع البعد الثالث: التدريب											
0.9013.63موافق											

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: التدريب،

ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يوجد في المؤسسة جهة مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية " وبانحراف معياري 1.039 وبمتوسط حسابي 3.73 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات " وبانحراف معياري 1.216 وبمتوسط حسابي 3.67 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب " وبانحراف معياري 1.055 وبمتوسط حسابي 3.64 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " توفر نتيج الإدارة للموظفين فرص التعلم الجديدة في مجال عملهم " وبانحراف معياري 1.229 وبمتوسط حسابي 3.52 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.901 ومتوسطه الحسابي 3.63 أي ان اتجاهه (موافق).

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: فرق العمل

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: فرق العمل

الجدول رقم (02-17): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: فرق العمل

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
٢	01		03	04	07	17	02	1.08	3.33	01	محايد

				06.1	51.5	21.2	12.1	09.1	تشجع الإدارة العمل في إطار فرق العمل	
				01	13	10	04	05	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	02
محاييد	03	3.03	1.132	03	39.4	30.3	12.1	15.2		
				01	11	08	12	01	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ فقط	03
محاييد	04	2.97	0.984	03	33.3	24.2	36.4	03		
				04	13	07	06	03	يتم توفير كافة الموارد التي يحتاجها الفريق	04
محاييد	02	3.27	1.18	12.1	39.4	21.2	18.2	09.1		
محاييد		3.15	0.819	مجموع البعد الرابع: فرق العمل						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الرابع: فريق العمل، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تشجع الإدارة العمل في إطار فرق العمل" وبانحراف معياري 1.08 وبمتوسط حسابي 3.33 واتجاه (محاييد).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يتم توفير كافة الموارد التي يحتاجها الفريق" وبانحراف معياري 1.18 وبمتوسط حسابي 3.27 واتجاه (محاييد).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل" وبانحراف معياري 1.132 وبمتوسط حسابي 3.03 واتجاه (محاييد).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ فقط" وبانحراف معياري 0.984 وبمتوسط حسابي 2.97 واتجاه (محايد).
أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.819 ومتوسطه الحسابي 3.15 أي ان اتجاهه (محايد).

1-5 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الخامس: التحفيز

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: التحفيز

الجدول رقم (02-18): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: التحفيز

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
٢	01		04	11	07	07	04	1.244	2.88	03	محايد

									أُتلقى مكافأة مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية أو تقديم أفكار مبتكرة		
				12.1	21.2	21.2	33.3	12.1	تعمل المؤسسة بنظام الحوافز IRi الفردية	02	
محايد	04	2.61	1.059	01	06	10	11	05	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	03	
				03	18.2	30.3	33.3	15.2	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	04	
محايد	02	2.97	1.311	04	10	05	09	05	مجموع البعد الخامس: التحفيز		
				12.1	30.3	15.2	27.3	15.2			
موافق	01	3.7	1.159	07	17	04	02	03			
				21.2	51.5	12.1	06.1	09.1			
محايد		3.03	0.918								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الخامس: التحفيز،

ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تمثل تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية " وبانحراف معياري 1.159 وبمتوسط حسابي 3.7 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع " وبانحراف معياري 1.311 وبمتوسط حسابي 2.97 واتجاه (محايد).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " أُتلقى مكافأة مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية أو تقديم أفكار مبتكرة " وبانحراف معياري 1.244 وبمتوسط حسابي 2.88 واتجاه (محايد).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: "تعمل المؤسسة بنظام الحوافز IRI الفردية" وبانحراف معياري 1.059 وبمتوسط حسابي 2.61 واتجاه (محايد).

أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.918 ومتوسطه الحسابي 3.03 أي ان اتجاهه (محايد).

2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الأداء المتميز

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بالأداء المتميز.

الجدول رقم (02-19): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: الأداء المتميز

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتب	الاتجاه
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
المحور الثاني: الأداء المتميز	01	أنجز أعمالتي بجودة عالية	01	01	03	17	11	0.914	4.09	02	موافق
			03	03	09.1	51.5	33.3				
	02	أمتلك معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية	01	-	02	20	09	0.795	4.15	01	موافق
			03	-	06.1	60.6	30.3				
	03	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	01	01	02	20	09	0.864	4.06	03	موافق
			03	03	06.1	60.6	27.3				
	04	أقوم بتوليد المعرفة ومشاركتها مع الزملاء	01	-	06	18	08	0.847	3.97	06	موافق
			03	-	18.2	54.5	24.2				
	05	أنفذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية	01	02	08	16	06	0.944	3.73	10	موافق
			03	06.1	24.2	48.5	18.2				
	06	أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول	02	01	05	19	06	0.992	3.79	08	موافق
			06.1	03	15.2	57.6	18.2				
	07		01	01	03	19	09	0.883	4.03	04	موافق

				27.3	57.6	09.1	03	03	أمتلك القدرة على القيادة المسؤولة وتحمل	
موافق	07	3.97	0.810	06	23	02	01	01	أحتاج الى حد أدنى من الاشراف اللازم لإنجاز المهام	08
				18.2	69.1	06.1	03	03		
موافق	05	4.03	1.015	11	16	04	-	02	أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء	09
				33.3	48.5	12.1	-	06.1		
موافق	09	3.79	0.992	06	19	05	01	02	تسعى المؤسسة الى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات وبرامج تدريبية	10
				18.2	57.6	15.2	03	06.1		
موافق		3.96	0.716	مجموع المحور الثاني: الأداء المتميز						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الأول: الأداء المتميز، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " أمتلك معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية " وبانحراف معياري 0.795 وبمتوسط حسابي 4.15 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " أنجز أعمالي بجودة عالية " وبانحراف معياري 0.914 وبمتوسط حسابي 4.09 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تقدر أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل " وبانحراف معياري 0.864 وبمتوسط حسابي 4.06 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية " وبانحراف معياري 0.883 وبمتوسط حسابي 4.03 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء " وبانحراف معياري 1.015 وبمتوسط حسابي 4.03 واتجاه (موافق).

- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أقوم بتوليد المعرفة ومشاركتها مع الزملاء " وبانحراف معياري 0.847 وبمتوسط حسابي 3.97 واتجاه (موافق).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " أحتاج الى حد أدني من الاشراف اللازم لإنجاز المهام " وبانحراف معياري 0.810 وبمتوسط حسابي 3.97 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول " وبانحراف معياري 0.992 وبمتوسط حسابي 3.79 واتجاه (موافق).
- المرتبة التاسعة: الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " الجام تسعى المؤسسة الى تطوير أداء عامليلها من خلال القيام بدورات وبرامج تدريبية " وبانحراف معياري 0.992 وبمتوسط حسابي 3.79 واتجاه (موافق).
- المرتبة العاشرة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " أنفذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية " 0.994 وبمتوسط حسابي 3.73 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.716 ومتوسطه الحسابي 3.96 أي ان اتجاهه (موافق).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية العملية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)¹. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-20): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الاول: التمكن الإداري	المحور الثالث: الأداء المتميز	جميع المحاور
التكرارات	33	33	33
المتوسط	3.299	3.96	3.629
الانحراف المعياري ^{a.b}	0.76	0.716	0.649
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.180	0.172
	إيجابي	0.077	0.116
	سلبي	-0.180	-0.172
Kolmogorov-Smirnov Z	1.033	1.013	0.991
مستوى الدلالة	0.236	0.257	0.280

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 138.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

3- اختبار الفرضية الفرعية الأول وفروعها: والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز) والأداء المتميز بمديرية الضرائب بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز) والأداء المتميز بمديرية الضرائب بالوادي.

الجدول رقم (02-21): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها

الأبعاد	التمكين الإداري	البعد الأول: مشاركة المعلومات	البعد الثاني: تفويض السلطة	البعد الثالث: التدريب	البعد الرابع: فرق العمل	البعد الخامس: التحفيز
الأداء المتميز	معامل بيرسون	0.546	0.480	0.652	0.369	0.401
	Sig	0.001	0.005	0.000	0.035	0.021
	N	33				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.546،

بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي بين التمكين الإداري والأداء المتميز بنسبة 54.6%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع للتمكين الإداري والأداء المتميز بمديرية الضرائب بالوادي.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء المتميز بمديرية الضرائب بالوادي.

ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

-معامل الارتباط بين متغير مشاركة المعلومات والأداء المتميز 0.480 عند مستوى الدلالة 0.005، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز.

-معامل الارتباط بين متغير تفويض السلطة والأداء المتميز 0.652 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير تفويض السلطة والأداء المتميز.

-معامل الارتباط بين متغير التدريب والأداء المتميز 0.369 عند مستوى الدلالة 0.035، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المتميز.

-معامل الارتباط بين متغير فرق العمل والأداء المتميز 0.436 عند مستوى الدلالة 0.011، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء المتميز.

-معامل الارتباط بين متغير التحفيز والأداء المتميز 0.401 عند مستوى الدلالة 0.021، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المتميز.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بمديرية الضرائب بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

الجدول رقم (02-22): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.984	4.038	0.000
مشاركة المعلومات	0.017	0.087	0.931
تفويض السلطة	0.615	3.193	0.004
التدريب	-0.254	-1.332	0.194
فرق العمل	0.133	0.753	0.458
التحفيز	0.082	0.473	0.640
معامل الارتباط المتعدد = 0.685	معامل التحديد المعدل = 0.469		
قيمة الاختبار $F = 4.768$	مستوى الدلالة = 0.003		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-معامل الارتباط المتعدد = 0.685، ومعامل التحديد المعدل 0.469، وهذا يعني أن 68.5% من التغير في الأداء المتميز تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الخمسة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في أعضاء الأداء المتميز بمديرية الضرائب لولاية الوادي.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 4.768 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز.

-تحليل الأبعاد:

- بعد مشاركة المعلومات.

من خلال الجدول رقم (02-00) نلاحظ بأن مستوى الدلالة للبعد 0.931، وهي فيما أكبر من 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي لا يؤثر بعد مشاركة المعلومات في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

وتتمثل معادلة الانحدار الخاصة بهذا البعد فيما يلي: الأداء التميز = $0.017 + 1.984$ (مشاركة المعلومات).

- بعد تفويض السلطة.

من خلال الجدول رقم (00-02) نلاحظ بأن مستوى الدلالة للبعد 0.004، وهي فيما أقل من 0.05، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي يؤثر بعد تفويض السلطة في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

وتتمثل معادلة الانحدار الخاصة بهذا البعد فيما يلي: الأداء التميز = $0.615 + 1.984$ (تفويض السلطة).

- بعد التدريب.

من خلال الجدول رقم (00-02) نلاحظ بأن مستوى الدلالة للبعد 0.194، وهي فيما أكبر من 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي لا يؤثر بعد التدريب في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

وتتمثل معادلة الانحدار الخاصة بهذا البعد فيما يلي: الأداء التميز = $0.0254 + 1.984$ (التدريب).
- بعد فرق العمل.

من خلال الجدول رقم (00-02) نلاحظ بأن مستوى الدلالة للبعد 0.458، وهي فيما أكبر من 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي لا يؤثر بعد فرق العمل في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

وتتمثل معادلة الانحدار الخاصة بهذا البعد فيما يلي: الأداء التميز = $0.133 + 1.984$ (فرق العمل).
- بعد التحفيز.

من خلال الجدول رقم (00-02) نلاحظ بأن مستوى الدلالة للبعد 0.640، وهي فيما أكبر من 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي لا يؤثر بعد التحفيز في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.

وتتمثل معادلة الانحدار الخاصة بهذا البعد فيما يلي: الأداء التميز = $0.082 + 1.984$ (التحفيز).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور التمكين الاداري في تعزيز الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1) = توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور التمكين الاداري في تعزيز الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للعمر

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
المحور الأول	1.513	0.237
	1.023	0.372
	0.301	0.742
	0.262	0.771
	1.355	0.273
	1.025	0.371
المحور الثاني	1.462	0.248

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 21

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

2- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للجنس

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الجنس وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

3- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمستوى التعليمي

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-24) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.487	0.491
	4.096	0.052
	0.915	0.346
	0.266	0.61
	1.624	0.212
	1.054	0.313
المحور الثاني	3.2	0.083

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الأول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي.

4- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا لعدد سنوات الخبرة

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية عدد سنوات الخبرة وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات Spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-25) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
المحور الأول	البعد الأول	1.049
	البعد الثاني	0.346
	البعد الثالث	0.774
	البعد الرابع	0.563
	البعد الخامس	0.386
	اجمالي المحور الأول	0.372
المحور الثاني		0.047
		3.402

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الأول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية عدد سنوات الخبرة.

وملخص القوم هنا فإننا نرفض الفرضية التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف

المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي مديرية الضرائب بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز) والأداء المتميز بمديرية الضرائب بالوادي.

-تؤثر أبعاد التمكين الإداري في الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بالوادي.
-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور التمكين في تعزيز الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الخاتمة

الخاتمة:

يعد اهتم هذا العمل بأهم الاساليب الادارية المستخدمة كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات ألا وهو دور التمكين الاداري في تعزيز الاداء المتميز للمورد البشري وقد اشتملت الدراسة النظرية عرض وتحليل متغيراتها المتمثلة في التمكين الاداري والاداء المتميز للمورد البشري بأبعادها من أجل التأكد من ذلك تم اسقاطها في الجانب التطبيقي على المركز الجواني للضرائب لولاية الوادي والتي اعتمدت فيها على المنهج الوصفي واستبيان كأداة لجمع البيانات ، وبعد تحليلنا لنتائج الاستبيان الخاصة بالدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج يمكن تفرعها الى قسمين :

نتائج الفصل نظرية:

-يتمثل التمكين الإداري في كونه يمنح العاملين الحرية لأداء أعمالهم دون تدخل الإدارة في ذلك، كما يعطيهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم، ويشجعهم على صنع قرارات بأنفسهم، حيث لأن لهذا المفهوم خمسة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي: تفويض السلطة، فرق العمل، مشاركة المعلومات، التدريب، التحفيز.

-للتمكن الإداري أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمدراء والعاملين، فهو يؤدي الى تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة التقدير ما يقومون به من عمل، مما يتمكن إيجابيا على مستوى الإنتاجية.

-يعبر الأداء المتميز على الأداء العالي المتفوق للعاملين وهو بمثابة القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط وتحقيق اعلى الفاعلية، والوصول الى تحقيق المستوى المطلوب.

نتائج الفصل التطبيقي:

-توجد علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري والأداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي.

-لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد مشاركة المعلومات على الأداء المتميز للمورد البشري للمؤسسة محل الدراسة.

-يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الأداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي.

- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الأداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي.

- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الأداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي.
- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الأداء المتميز للمورد البشري بمديرية الضرائب لولاية الوادي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، والخبرة المهنية).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز للمورد البشري تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، والخبرة المهنية).

الاقتراحات:

- التركيز على التوسع في تفويض السلطة للعاملين في مؤسسة محل الدراسة بما لها من أثر واضح في تعزيز مستوى الأداء المتميز للعاملين
- زيادة اهتمام بتوفير نظم اتصالات فعالة ومتطورة وتسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية
- ضرورة تفويض المزيد من الصلاحيات مما يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين وجعلهم أكثر قدرة على تحمل مسؤولية.
- دعم وتعزيز العمل الجماعي من خلال انشاء فرق عمل تسود بين أعضائها الثقة والتعاون بهدف تبادل المعارف والخبرات
- على المؤسسة اعادة النظر في نظام الحوافز والتعويضات فمن الافضل ان تصنع نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.
- فتح المجال امام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والسماع لأفكارهم اقتراحاتهم.
- توفير برامج تدريبية لموظفي المؤسسة بغرض تحسين قدراتهم.
- تشجيع الاتصالات بين موظفي المؤسسة تبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء
- فتح مجال امام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم
- زرع ثقافة التعاون بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة من اجل تحسين الأداء

افاق الدراسة:

- دراسة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
- دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين
- دور الأداء المتميز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- علاقة الولاء التنظيمي في تعزيز الاداء المتميز للمورد البشري.
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.
- معوقات تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية
- التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل



قائمة

المصادر والمراجع

مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. القرآن الكريم
2. بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
3. بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام لنشر والتوزيع العمان، الأردن، سنة 2015.
4. جمال الدين ابن منصور أبو الفضل، لسان العرب، الطبعة 4، دار احياء التراث العربي، بيروت 2000.
5. حامد الشمري "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
6. حسن موسى قاسم الينا، نعيمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2014،
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، القاهرة 2018.
8. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان 2008.
10. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، العربية دار الباز العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
11. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013،
12. علي العزاوي، "الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية"، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
13. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013،
14. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011،
15. المليجي إبراهيم رضا، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق عالم الكتب للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
16. النجار فريد، التميز والتفوق المؤسسي، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2014.

ثانيا: مذكرات ورسائل أطروحة:

1. أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير إدارة استراتيجية وتنظيمات جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2022.
2. بهاء الدين عمر، مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية والحكومية بعزة في ضوء إدارة التميز، مذكرة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2016.
3. دير عبد الحفيظ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-2018.
4. رنيم زياد الصياغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية السورية، 2021.
5. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
6. سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية وارط فونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لخضر، باتنة، 2022.
7. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
8. عبد الكريم محمود، ضوء دعفوس، أثر تمكين العاملين عي الولاء التنظيمي مذكرة الماجستير، قسم الإدارة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية إدارة الدراسات العليا والتدريب، 2020، ليبيا.
9. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، سنة، 2012.
10. فوزي برسولي، أثر التمكين الإداري في الأداء البشري، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.
11. مشري راضية، دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي، أطروحة الدكتوراه، في علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2021.

12. مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018.
13. نجلاء فتحي الصالحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديمية وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، مذكرة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2017.
14. هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة 2018.
15. هيثم محمد العطار، ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعتي الازهر والإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

ثالثاً: مجلات ومقالات علمية

1. أضواء كمال الجراح، دور إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع الابداع المتميز، جامعة الموصل، العراق 2012.
2. بن سميشة العيد، "محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019.
3. حجاب نجات، قرواط يونس، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري، مقال مقدم لمجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، تصدر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، مجلد 6 العدد 2، 2022.
4. خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مقال مقدم للمجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، صادرة عن جامعة سطيف الجزائر، العدد 03، 2018.
5. رضية بغدود، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، تصدر عن جامعة لبويرة، الجزائر، المجلد 11 لعدد 02، 2020.
6. السحنوني مصطفى، دنبري لطفي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز، مجلة آفاق علمية، مجلد 14، ال عدد 2، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2022
7. سعد بن مرزوق العنبي، جوهرة تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، يصدر عن جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية 2005،
8. سفيان شرفي، دور استراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مقال مقدم لمجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16 العدد 01 جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020

9. طاهر غراز، ايمان نزيمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للمورد البشري، بجامعة جيجل وجامعة باجي مختار، عناية مقال مقدم لمجلة ابن خلدون لإبداع والتنمية مجلد 4 العدد 2 السنة 2022

10. عبد الملك أحمد احمد المعمري، بشير سلام أحمد سعيد الحمادي، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني، مقال مقدم لمجلة دراسات الاجتماعية، اليمن، المجلد 29، العدد 11، 2023

11. عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مقال مقدم للمجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022

12. عوينان سمية بولصنام محمد، دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، جامعة يحي فارس، المدينة 2021،

13. منال احمد سلطان، نايفة علي، رانيا جمال الدين صلاح، متطلبات التمكين الإداري في مدرسة الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، مقال مقدم لمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 43 العدد 5، 2021

14. هدى برهان سيف الدين، "محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس"، السعودية، 2014.

15. وليد عبد الرحمان الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

16. يخلف جمال الدين، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الأداء المتميز، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2022

17. يوسف حسن، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مقال مقدم لمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 7 العدد 17، 2022

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, Paris, 2002.
2. SCOTTE.SEIDERTAL. ANTECEBENTS AND COMSEQUENCES OF PSYCHOLOGICB AND TEAN EMPOWERMENT IN ORGANIZATION: AMETA ANALYTIC REVIEIW.JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL 96, 5, 2011.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

استبيان:

في إطار اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال دور التمكين الاداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري (مديرية الضرائب لولاية الوادي) يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ونرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عليه، مع احاطتكم علمًا بأنه يستخدم لأغراض العلمية بحتة وستحظى بسرية وشكرا على حسن تعاونكم معنا.

من اعداد

- خوخو دنيا
- رضواني عواطف
- لعقاب مباركة
- منقع فتيحة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

العمر	أقل من 30 سنة	30-40 سنة
	40-50 سنة	من 50 سنة فأكثر
الجنس	ذكر	أنثى
المستوى التعليمي	-مستوى ثانوي فأقل	شهادات عليا (دكتوراه /ماجستير)
	-مستوى جامعي (ليسانس/ماستر)	تقني سامي
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنة
	10-15 سنة	أكثر من 15 سنة فأكثر
الوظيفية		
		

الجزء الثاني
أولا التمكين الاداري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
بُعد مشاركة المعلومات						
01	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة والتواصل بين العاملين					
02	يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة باستمرار					
03	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح					
بُعد تفويض السلطة						
01	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
02	تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامي الوظيفية					
03	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي					
04	عند التفويض أمارس صلاحياتي بكل مسؤولية					
بُعد التدريب						
01	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
02	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب					
03	يوجد في المؤسسة جهة مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية					
04	تتيح الإدارة للموظفين فرص التعلم الجديدة في مجال عملهم					
بُعد فرق العمل						
01	تشجع الإدارة العمل في إطار فرق العمل					
02	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل					

					03	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ فقط
					04	يتم توفير كافة الموارد التي يحتاجها الفريق
بُعد التحفيز						
					01	أُتلقى مكافأة مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية أو تقديم أفكار مبتكرة
					02	تعمل المؤسسة بنظام الحوافز IRI الفردية
					03	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع
					04	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية

ثانيا: الأداء المتميز

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
01	أنجز أعمالي بجودة عالية					
02	أمتلك معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية					
03	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل					
04	أقوم بتوليد المعرفة ومشاركتها مع الزملاء					
05	أنفذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية					
06	أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول					
07	أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية					
08	أحتاج الى حد أدنى من الاشراف اللازم لإنجاز المهام					
09	أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء					
10	تسعى المؤسسة الى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات وبرامج تدريبية					

نرجو منكم التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة

شكرا لتعاونكم

الملحق 02: جدول المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص
مفيد عبد اللاوي	أستاذ تعليم العالي	إدارة أعمال
أحمد بن أحمد	أستاذ التعليم العالي	اقتصاد كمي
عبد الحق طير	أستاذ التعليم العالي	اقتصاد تصنيفي وإدارة منظمات
محمد الأمين مصباحي	أستاذ محاضر	مالية ونقود
موسى جديدي	أستاذ محاضر	اقتصاد

الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS

جدول المتوسطات الحسابية

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
العمر	33	0	1.67
الجنس	33	0	1.45
المستوى التعليمي	33	0	1.36
عدد سنوات الخبرة	33	0	1.64
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة والتواصل بين العاملين	33	0	2.94
يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة باستمرار	33	0	3.27
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	33	0	3.18
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	33	0	3.06
تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهامى الوظيفية	33	0	3.55
تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي	33	0	3.61
عند التفويض أ مارس صلاحياتي بكل مسؤولية	33	0	3.94
توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	33	0	3.67
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	33	0	3.64
يوجد في المؤسسة جهة مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية	33	0	3.73
تتيح الإدارة للموظفين فرص التعلم الجديدة في مجال عملهم	33	0	3.52
تشجع الإدارة العمل في إطار فرق العمل	33	0	3.33
تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	33	0	3.03
تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ فقط	33	0	2.97
يتم توفير كافة الموارد التي يحتاجها الفريق	33	0	3.27
ألتقى مكافأة مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية أو تقديم أفكار مبتكرة	33	0	2.88
الفردية IRI تعمل المؤسسة بنظام الحوافز	33	0	2.61
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	33	0	2.97
تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقي	33	0	3.70
أنجز أعمالي بجودة عالية	33	0	4.09
أمتلك معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية	33	0	4.15
أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	33	0	4.06
أقوم بتوليد المعرفة ومشاركتها مع الزملاء	33	0	3.97
أنفذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية	33	0	3.73
أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول	33	0	3.79
أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	33	0	4.03
أحتاج الى حد أدنى من الاشراف اللازم لإنجاز المهام	33	0	3.97
أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء	33	0	4.03
تسعى المؤسسة الى تطوير أداء عامليلها من خلال القيام بدورات وبرامج تدريبية	33	0	3.79

جداول التكرارات والنسب المئوية للفقرات

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	13	39.4	39.4	39.4
30-40 سنة	19	57.6	57.6	97.0
من 50 سنة فأكثر	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	18	54.5	54.5	54.5
انثى	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مستوى ثانوي فأقل	21	63.6	63.6	63.6
شهادات عليا	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	14	42.4	42.4	42.4
سنوات 5-10	18	54.5	54.5	97.0
أكثر من 15 سنة	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة والتواصل بين العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	18.2	18.2	18.2
غير موافق	9	27.3	27.3	45.5
محايد	4	12.1	12.1	57.6
موافق	9	27.3	27.3	84.8
موافق بشدة	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

يتم مشاركة كافة الموظفين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة باستمرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	7	21.2	21.2	27.3
محايد	6	18.2	18.2	45.5
موافق	16	48.5	48.5	93.9
موافق بشدة	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	10	30.3	30.3	36.4
محايد	2	6.1	6.1	42.4
موافق	18	54.5	54.5	97.0
موافق بشدة	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	12.1	12.1	12.1
غير موافق	9	27.3	27.3	39.4
محايد	4	12.1	12.1	51.5
موافق	13	39.4	39.4	90.9
موافق بشدة	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تمنحني المؤسسة السلطة الكافية لإنجاز مهماتي الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	2	6.1	6.1	15.2
محايد	6	18.2	18.2	33.3
موافق	18	54.5	54.5	87.9
موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	6	18.2	18.2	24.2

محايد	2	6.1	6.1	30.3
موافق	16	48.5	48.5	78.8
موافق بشدة	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

عند التفويض أمارس صلاحياتي بكل مسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	2	6.1	6.1	9.1
محايد	3	9.1	9.1	18.2
Valid موافق	19	57.6	57.6	75.8
موافق بشدة	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	4	12.1	12.1	21.2
محايد	1	3.0	3.0	24.2
Valid موافق	18	54.5	54.5	78.8
موافق بشدة	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	1	3.0	3.0	12.1
محايد	5	15.2	15.2	27.3
Valid موافق	20	60.6	60.6	87.9
موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

يوجد في المؤسسة جهة مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	2	6.1	6.1	12.1
محايد	5	15.2	15.2	27.3
Valid موافق	18	54.5	54.5	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تتيح الإدارة للموظفين فرص التعلم الجديدة في مجال عملهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	7	21.2	21.2	27.3
محايد	3	9.1	9.1	36.4
Valid موافق	14	42.4	42.4	78.8
موافق بشدة	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تشجع الإدارة العمل في إطار فرق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	4	12.1	12.1	21.2
محايد	7	21.2	21.2	42.4
Valid موافق	17	51.5	51.5	93.9

موافق بشدة	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	15.2	15.2	15.2
غير موافق	4	12.1	12.1	27.3
Valid محايد	10	30.3	30.3	57.6
موافق	13	39.4	39.4	97.0
موافق بشدة	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ فقط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	12	36.4	36.4	39.4
Valid محايد	8	24.2	24.2	63.6
موافق	11	33.3	33.3	97.0
موافق بشدة	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

يتم توفير كافة الموارد التي يحتاجها الفريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	6	18.2	18.2	27.3
Valid محايد	7	21.2	21.2	48.5
موافق	13	39.4	39.4	87.9
موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أتلقي مكافأة مادية او معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية أو تقديم أفكار مبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	12.1	12.1	12.1
غير موافق	11	33.3	33.3	45.5
Valid محايد	7	21.2	21.2	66.7
موافق	7	21.2	21.2	87.9
موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الفردية IRI تعمل المؤسسة بنظام الحوافز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	15.2	15.2	15.2
غير موافق	11	33.3	33.3	48.5
Valid محايد	10	30.3	30.3	78.8
موافق	6	18.2	18.2	97.0
موافق بشدة	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	15.2	15.2	15.2
غير موافق	9	27.3	27.3	42.4
Valid محايد	5	15.2	15.2	57.6
موافق	10	30.3	30.3	87.9

موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	2	6.1	6.1	15.2
Valid محايد	4	12.1	12.1	27.3
موافق	17	51.5	51.5	78.8
موافق بشدة	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أنجز أعماله بجودة عالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	1	3.0	3.0	6.1
Valid محايد	3	9.1	9.1	15.2
موافق	17	51.5	51.5	66.7
موافق بشدة	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أمتك معرفة مهنية فيما يتعلق بإداء المهام الوظيفية الأساسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
محايد	2	6.1	6.1	9.1
Valid موافق	20	60.6	60.6	69.7
موافق بشدة	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أمتك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	1	3.0	3.0	6.1
Valid محايد	2	6.1	6.1	12.1
موافق	20	60.6	60.6	72.7
موافق بشدة	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أقوم بتوليد المعرفة ومشاركتها مع الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
محايد	6	18.2	18.2	21.2
Valid موافق	18	54.5	54.5	75.8
موافق بشدة	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أنفذ المهام الأساسية بطريقة إبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	2	6.1	6.1	9.1
Valid محايد	8	24.2	24.2	33.3
موافق	16	48.5	48.5	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	1	3.0	3.0	9.1
Valid محايد	5	15.2	15.2	24.2
موافق	19	57.6	57.6	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	1	3.0	3.0	6.1
Valid محايد	3	9.1	9.1	15.2
موافق	19	57.6	57.6	72.7
موافق بشدة	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أحتاج الى حد أدنى من الاشراف اللازم لإجاز المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.0	3.0	3.0
غير موافق	1	3.0	3.0	6.1
Valid محايد	2	6.1	6.1	12.1
موافق	23	69.7	69.7	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
محايد	4	12.1	12.1	18.2
Valid موافق	16	48.5	48.5	66.7
موافق بشدة	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى تطوير أداء عاملينها من خلال القيام بدورات وبرامج تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	1	3.0	3.0	9.1
Valid محايد	5	15.2	15.2	24.2
موافق	19	57.6	57.6	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

a. Based on availability of workspace memory.

جدول الاختبار الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول	المحور الثاني	الاستمارة
N		33	33	33
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	3.2990	3.9606	3.6298
	Std. Deviation	.76013	.71674	.64921
	Absolute	.180	.176	.172
Most Extreme Differences	Positive	.077	.135	.116
	Negative	-.180	-.176	-.172
Kolmogorov-Smirnov Z		1.033	1.013	.991
Asymp. Sig. (2-tailed)		.236	.257	.280

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	4

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

حساب ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	19

اختبار بيرسون

Correlations

	المحور الثاني
	.480
البعد الاول	.005
	33
	.652
البعد الثاني	.000
	33
	.369
البعد الثالث	.035
	33
	.436
البعد الرابع	.011
	33
	.401
البعد الخامس	.021
	33
	.546
المحور الاول	.001
	33

اختبار الانحدار المتعدد

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الخامس, البعد الثاني, البعد الرابع, البعد الثالث, البعد الاول	.	Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.469	.371	.56864

- a. Predictors : (Constant), البعد الاول, البعد الثالث, البعد الرابع, البعد الثاني, البعد الخامس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.708	5	1.542	4.768	.003 ^b
	Residual	8.730	27	.323		
	Total	16.439	32			

a. Dependent Variable : المحور الثاني

b. Predictors : (Constant), البعد الأول, البعد الثالث, البعد الرابع, البعد الثاني, البعد الخامس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.984	.491		4.038	.000
	البعد الأول	.017	.195	.023	.087	.931
	البعد الثاني	.615	.193	.716	3.193	.004
	البعد الثالث	-.254	.190	-.319	-1.332	.194
	البعد الرابع	.133	.177	.152	.753	.458
	البعد الخامس	.082	.173	.105	.473	.640

a. Dependent Variable: المحور الثاني

المتوسط الحسابي للأبعاد والمحاور

Statistics

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المحور الثاني
N	Valid	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1313	3.5379	3.6364	3.1515	3.0379	3.9606

اختبار الفروقات

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	1.183	2	.591	1.025	.371
	Within Groups	17.307	30	.577		
	Total	18.489	32			
البعد الأول	Between Groups	2.830	2	1.415	1.513	.237
	Within Groups	28.046	30	.935		
	Total	30.875	32			
البعد الثاني	Between Groups	1.422	2	.711	1.023	.372
	Within Groups	20.844	30	.695		
	Total	22.265	32			
البعد الثالث	Between Groups	.512	2	.256	.301	.742
	Within Groups	25.499	30	.850		
	Total	26.011	32			
البعد الرابع	Between Groups	.369	2	.185	.262	.771
	Within Groups	21.123	30	.704		
	Total	21.492	32			
البعد الخامس	Between Groups	2.239	2	1.119	1.355	.273
	Within Groups	24.776	30	.826		
	Total	27.015	32			
المحور الثاني	Between Groups	1.460	2	.730	1.462	.248
	Within Groups	14.979	30	.499		
	Total	16.439	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	.312	1	.312	.533	.471
	Within Groups	18.177	31	.586		
	Total	18.489	32			

البعد الأول	Between Groups	.011	1	.011	.011	.916
	Within Groups	30.864	31	.996		
	Total	30.875	32			
البعد الثاني	Between Groups	.039	1	.039	.055	.816
	Within Groups	22.226	31	.717		
	Total	22.265	32			
البعد الثالث	Between Groups	.467	1	.467	.567	.457
	Within Groups	25.544	31	.824		
	Total	26.011	32			
البعد الرابع	Between Groups	.750	1	.750	1.121	.298
	Within Groups	20.742	31	.669		
	Total	21.492	32			
البعد الخامس	Between Groups	2.401	1	2.401	3.023	.092
	Within Groups	24.615	31	.794		
	Total	27.015	32			
المحور الثاني	Between Groups	.043	1	.043	.081	.778
	Within Groups	16.396	31	.529		
	Total	16.439	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	.608	1	.608	1.054	.313
	Within Groups	17.882	31	.577		
	Total	18.489	32			
البعد الأول	Between Groups	.477	1	.477	.487	.491
	Within Groups	30.398	31	.981		
	Total	30.875	32			
البعد الثاني	Between Groups	2.598	1	2.598	4.096	.052
	Within Groups	19.667	31	.634		
	Total	22.265	32			
البعد الثالث	Between Groups	.746	1	.746	.915	.346
	Within Groups	25.266	31	.815		
	Total	26.011	32			
البعد الرابع	Between Groups	.183	1	.183	.266	.610
	Within Groups	21.310	31	.687		
	Total	21.492	32			
البعد الخامس	Between Groups	1.345	1	1.345	1.624	.212
	Within Groups	25.670	31	.828		
	Total	27.015	32			
المحور الثاني	Between Groups	1.538	1	1.538	3.200	.083
	Within Groups	14.901	31	.481		
	Total	16.439	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	1.179	2	.590	1.022	.372
	Within Groups	17.310	30	.577		
	Total	18.489	32			
البعد الأول	Between Groups	2.018	2	1.009	1.049	.363
	Within Groups	28.857	30	.962		
	Total	30.875	32			
البعد الثاني	Between Groups	1.520	2	.760	1.099	.346
	Within Groups	20.746	30	.692		
	Total	22.265	32			
البعد الثالث	Between Groups	.440	2	.220	.258	.774
	Within Groups	25.571	30	.852		

	Total	26.011	32			
	Between Groups	.808	2	.404	.586	.563
البعد الرابع	Within Groups	20.684	30	.689		
	Total	21.492	32			
	Between Groups	1.661	2	.831	.983	.386
البعد الخامس	Within Groups	25.354	30	.845		
	Total	27.015	32			
	Between Groups	3.039	2	1.520	3.402	.047
المحور الثاني	Within Groups	13.399	30	.447		
	Total	16.439	32			

الاتساق الداخلي

Correlations

	البعد الأول
	.799
العاملين بين والتواصل والمتطورة الفعالة الاتصال وسائل بإيجاد الإدارة تهتم Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.868
باستمرار المؤسسة نشاط عن بالمعلومات الموظفين كافة مشاركة يتم Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.824
بالوضوح المؤسسة في والإجراءات التعليمات تتميز Sig. (2-tailed)	.000
	33

Correlations

	البعد الثاني
	.650
بإستقلالية القرارات لأتخاذ الفرصة وظيفتي لي توفر Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.860
الوظيفية مهمي لإنجاز الكافية السلطة المؤسسة تمنحني Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.743
الي الموكلة المهام أداء على قدراتي في الإدارة تثق Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.746
مسؤولية بكل صلاحياتي مارس أ التفويض عند Sig. (2-tailed)	.000
	33

Correlations

	البعد الخامس
	.688
مبتكرة أفكار تقديم أو إبداعية بأعمال أقوم عندما معنوية او مادية مكافأة أتلقي Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.811
الفردية IRI الحوافز بنظام المؤسسة تعمل Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.870
لجميع العدالة يحقق به المعمول الحوافز نظام Sig. (2-tailed)	.000
	33
	.708
الترقية نظام في مهما معيارا الموظفين كفاءة تعد Sig. (2-tailed)	.000
	33

Correlations

		المحور الثاني
		.807
عالية بجودة اعمالى أنجز	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.932
الأساسية الوظيفية المهام بأداء يتعلق فيما مهنية معرفة أمتلك	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.897
العمل جودة ثقافة تدعم أخلاقية قيم منظومة أمتلك	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.878
الزملاء مع ومشاركتها المعرفة بتوليد أقوم	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.828
إبداعية بطريقة الأساسية المهام أنفذ	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.726
أطول أوقات للعمل استعداد مع العمل مواعيد أحترم	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.742
المسؤولية وتحمل القيادة على القدرة أمتلك	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.660
المهام لإنجاز اللازم الاشراف من أدنى حد الى أحتاج	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.861
الزملاء مع والتعاون التواصل على القدرة أمتلك	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.607
تدريبية وبرامج بدورات القيام خلال من عاملها أداء تطوير الى المؤسسة تسعى	Sig. (2-tailed)	.000
		33

Correlations

		البعد الثالث
		.769
مهاراتي لتطوير تدريبية دورات المؤسسة توفر	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.785
للتدريب واضحة خطة المؤسسة تتبنى	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.833
التدريبية للبرامج والتنفيذ التخطيط عن مسؤولية جهة المؤسسة في يوجد	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.796
عملهم مجال في الجديدة التعلم فرص للموظفين الإدارة نتيج	Sig. (2-tailed)	.000
		33

Correlations

		البعد الرابع
		.815
العمل فرق إطار في العمل الإدارة تشجع	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.686
العمل لفرق اللجوء طريق عن المشكلات لحل المؤسسة تلجأ	Sig. (2-tailed)	.000
		33

		.704
فقط والطوارئ الازمات وقت عمل فرق تشكيل على تحرص	Sig. (2-tailed)	.000
		33
		.788
الفريق يحتاجها التي الموارد كافة توفير يتم	Sig. (2-tailed)	.000
		33

الانحراف المعياري

Statistics

Statistics	Std. Deviation
العاملين بين والتواصل والمتطورة الفعالة الاتصال وسائل بإيجاد الإدارة تهتم	1.391
باستمرار المؤسسة نشاط عن بالمعلومات الموظفين كافة مشاركة يتم	1.069
بالوضوح المؤسسة في والإجراءات التعليمات تتميز	1.103
باستقلالية القرارات لاتخاذ الفرصة وظيفتي لي توفر	1.248
الوظيفية مهامى لإنجاز الكافية السلطة المؤسسة تمنحني	1.092
الي الموكلة المهام أداء على قدراتي في الإدارة تثق	1.197
مسؤولية بكل صلاحياتي مارس أ التفويض عند	.933
مهاراتي لتطوير تدريبية دورات المؤسسة توفر	1.216
للتدريب واضحة خطة المؤسسة تتبنى	1.055
التدريبية للبرامج والتنفيذ التخطيط عن مسؤولية جهة المؤسسة في يوجد	1.039
عملهم مجال في الجديدة التعلم فرص للموظفين الإدارة تتيح	1.228
العمل فرق إطار في العمل الإدارة تشجع	1.080
العمل لفرق اللجوء طريق عن المشكلات لحل المؤسسة تلجأ	1.132
فقط والطوارئ الازمات وقت عمل فرق تشكيل على تحرص	.984
الفريق يحتاجها التي الموارد كافة توفير يتم	1.180
مبتكرة أفكار تقديم أو إبداعية بأعمال أقوم عندما معنوية او مادية مكافأة أتلقي	1.244
الفردية IRI الحوافز بنظام المؤسسة تعمل	1.059
لجميع العدالة يحقق به المعمول الحوافز نظام	1.311
الترقية نظام في مهما معيارا الموظفين كفاءة تعد	1.159
عالية جودة أعمالي أنجز	.914
الأساسية الوظيفية المهام بأداء يتعلق فيما مهنية معرفة أمتلك	.795
العمل جودة ثقافة تدعم أخلاقية قيم منظومة أمتلك	.864
الزملاء مع ومشاركتها المعرفة بتوليد أقوم	.847
إبداعية بطريقة الأساسية المهام أنفذ	.944
أطول أوقات للعمل استعداد مع العمل مواعيد أحترم	.992
المسؤولية وتحمل القيادة على القدرة أمتلك	.883
المهام لإنجاز اللازم الاشراف من أدني حد الى أحتاج	.810
الزملاء مع والتعاون التواصل على القدرة أمتلك	1.015
تدريبية وبرامج بدورات القيام خلال من عاملها أداء تطوير الى المؤسسة تسعى	.992
البعد الأول	.98227
البعد الثاني	.83414
البعد الثالث	.90158
البعد الرابع	.81954
البعد الخامس	.91882
المحور الأول	.76013
المحور الثاني	.71674
الاستمارة	.64921