



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز  
للمورد البشري  
دراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب - جامعة -

من إعداد الطالب:

عجيمي السايح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |        |  |                          |
|--------|--|--------------------------|
| مشرفا  | (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)  | - الأستاذ/ مايو عبد الله |
| مناقشا | (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)        | - الأستاذ/ عرابة الحاج   |
| مناقشا | (مساعدة أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | - الأستاذة/ قطاي خديجة   |

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز  
للمورد البشري

دراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب - جامعة -

من إعداد الطالب:

عجيمي السايح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |        |  |                          |
|--------|--|--------------------------|
| مشرفا  | (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)        | - الأستاذ/ مايو عبد الله |
| مناقشا | (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)        | - الأستاذ/ عرابة الحاج   |
| مناقشا | (مساعدة أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) | - الأستاذة/ قطاي خديجة   |

السنة الجامعية: 2022/2021

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ...

- إلى سندي وناصحي والذي علمني معنى الكفاح أبي العزيز

أدامه الله وأطال عمره

- إلى من أنارت دربي وأعانتني بالصلاة والدعاء أُمي الحبيبة

حفظها ورعاها الله

- إلى اخواني واخواتي تقديرا واحتراما

- إلى كل عائلتي الكبيرة بأفرادها حفظهم الله ورعاهم

- إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع من بعيد أو قريب

# الشكر

الحمد لله أوله وآخره

الحمد لله الذي منحنا القوة والإرادة لإتمام الدراسة والقيام بهذا العمل ونسأله الثبات والسداد.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.

إلى أستاذ المشرف "عبد الله مايو" وكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الذين حرصوا على تلقيننا العلم والمعرفة.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري بأبعاده الستة (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بالمركز الجوي للضرائب -جامعة-، بلغت العينة (35) مفردة، تم معالجة البيانات بواسطة استخدام برنامج (spss(2016، وفي الأخير توصلت الدراسة الى النتائج التالية أن للتمكين الإداري اثر على الأداء المتميز للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط وبلغ معامل التحديد:  $R= 0.761$ ،  $R^2=0.508$  وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين الاداري ومستوي الأداء للمورد البشري

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء المتميز، المشاركة، الاستقلالية، التفويض

## **Resume**

This study aims to know the impact of administrative empowerment in its six dimensions (participation in decision-making, delegation of authority and powers, sharing of information, freedom and independence, work teams, motivating workers for the outstanding performance of workers, and in order to achieve this goal we conducted a field study at the neighborhood tax center - University - The sample amounted to (35) individuals, the data was processed by using the (2016) spss program, and in the end the study reached the following results that administrative empowerment had an impact on the outstanding performance of employees, where the correlation coefficient reached and the coefficient of determination reached:  $R = 0.761$ ,  $R = 0.508$

**key words:** Administrative Empowerment, Outstanding Performance, Participation, Independence, Delegating

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال و الملاحق	
مقدمة.....	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	5
تمهيد.....	6
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.....	7
المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري.....	7
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتمكين الإداري.....	8
المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري.....	10
المطلب الرابع: أبعاد التمكين الإداري.....	11
المطلب الخامس: معوقات التمكين الإداري.....	12
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز للموارد البشري	13
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء.....	13
المطلب الثاني: ابعاد و معايير الأداء.....	15
المطلب الثالث: ماهية الأداء المتميز.....	16
المطلب الرابع: نماذج التميز في العالم.....	19
المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة.....	25
المطلب الأول: الدراسات السابقة.....	25
المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف الاستفاد). .	29
خلاصة الفصل.....	31
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب -جامعة.....	6
تمهيد:.....	33
المبحث الأول : لمحة حول المركز الجوّاري للضرائب بجامعة.....	34
المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....	34
المطلب الثاني : مهام المركز الجوّاري للضرائب بجامعة.....	34
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب.....	35
المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.....	39
المطلب الثالث : بناء أداة الدراسة.....	41
المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان.....	44

## قائمة المحتويات

---

44	المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري .....
48	المطلب الثاني : التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين .....
50	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشتها .....
50	المطلب الأول : اختبار العلاقة: .....
52	المطلب الثاني : اختبار الأثر.....
61	المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات .....
64	خلاصة الفصل : .....

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

# قائمة الجداول و الأشكال والملاحق

قائمة الجداول و الأشكال والملحق

-قائمة الجداول-

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	يوضح بعض التعاريف حول التمكين الإداري	08
2	يوضح توزيع الاستبيان واسترجاعه	39
3	يمثل خصائص العينة المدروسة	39
4	يمثل درجات المقياس ليكرت الخماسي	42
5	قياس ثبات الاستبيان	42
6	اختبار ثبات الإستبيان	43
7	يمثل تحليل الوصفي لبعء المشاركة في صنع القرار	44
8	يمثل توزيع الإجابات حول تفويض السلطة والصلاحيات	45
9	توزيع إجابات المستجوبين حول إدراكهم لبعء مشاركة المعلومات	45
10	يظهر توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعء الحرية والاستقلالية	46
11	التحليل الوصفي لبعء فرق العمل	47
12	التحليل الوصفي لبعء تحفيز العاملين	47
13	لتحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	48
14	اختبار T - test لابعاد الدراسة	49
15	يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	51
16	يوضح اختبار التباين بين الفيشر بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد	52
17	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين معاملات غير معيارية	53
18	يوضح اختبار التباين بين لفيشر f بين تفويض السلطة والصلاحيات و الأداء المتميز للعاملين	53
19	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين	54
20	يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد	54
21	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين الأداء المتميز للعاملين ومشاركة المعلومات	55
22	يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد	55

قائمة الجداول و الأشكال والملاحق

56	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين	23
56	يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين	24
57	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين	25
57	يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين مع عامل الارتباط معامل التحديد	26
58	يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين	27
59	يوضح اختبار التباين ل فيشر بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	28
59	يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط لفيشر F بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين	29
60	أثر التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية) على الأداء المتميز للعاملين C	30
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	31

-قائمة الإشكال-

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة	1
ج	الشكل رقم(2) هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD	2
9	الشكل رقم (3) : نموذج الجودة الشاملة	3
18	الشكل رقم (4): العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز	4
20	الشكل رقم(5): النموذج الأمريكي للتميز	5
22	الشكل رقم(6): النموذج الأريبي للتميز	6
24	الشكل رقم (7): فئات جائزة دبي للجودة	7
31	الشكل رقم (8): نموذج الدراسة	8
35	الشكل (9) : شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بجامعة	9

- قائمة الملحق -

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الإستبيان
2	الهيكل التنظيمي
3	نتائج الـ spss(2016)
4	ورقة تريض Stage

المقدمة



بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على اختلاف انواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه، إستجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، لذا أصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، أكثر من مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهيكل التنظيمية، وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالابداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالاداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الاداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

ويهتم مفهوم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

يعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان. فاذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل مناسبة . فمن المنطق أن يأخذ هذا الأداء العامل الى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها وفي ذل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة الا اذا كان موظفوها يتميزون بالأداء العالي وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة.

ومن هنا أدت هذه الدراسة لتوضيح دور التمكين الاداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري في مديرية الضرائب

### طرح الاشكالية:

بناء على ما سبق يكمن طرح الاشكالية الرئيسية للبحث على النحو الآتي:

**ما تأثير التمكين الاداري على الأداء المتميز للمورد البشري في مديرية الضرائب؟**

ويمكن تقسيم الاشكالية الرئيسية الى:

### أولاً: الأسئلة الفرعية التالية

1. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

## المقدمة

4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحرية و الاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو الآتي

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة الفرعية

ف1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

ف2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

ف3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

ف4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

ف5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

ف6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

### ثالثا: مبررات الدراسة

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع واثراء وتنمية معلوماتنا حول التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.

- بالرغم من أهمية موضوع التمكين الإداري وأثره في الأداء المتميز للعاملين إلا ان معظم

الدراسات اهتمت بالموضوع في مجالات وجوانب أخرى وأهمته بالنسبة للأداء المتميز للعاملين، ما جعلنا نعالج الموضوع بغية اثراء مكتبة كليتنا. وكذا حداثة مفهوم التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين لدى الكثير من مدراء المؤسسات الاقتصادية العمومية.

### رابعا: أهداف الدراسة

تحدد أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

## المقدمة

- معرفة واقع التمكين الإداري في المركز الجوارى للضرائب بجامعة ؛ -معرفة أهم مفاهيم التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين؛ - التعرف على مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ - معرفة مستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين؛ - إبراز قيمة الأثر المتبادل بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين.

### خامسا: أهمية الدراسة

تجلت أهمية هذه الدراسة في توضيح أثر التمكين الإداري في الرفع من مستوى الأداء المتميز للعاملين، من خلال التنسيق بين مختلف أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

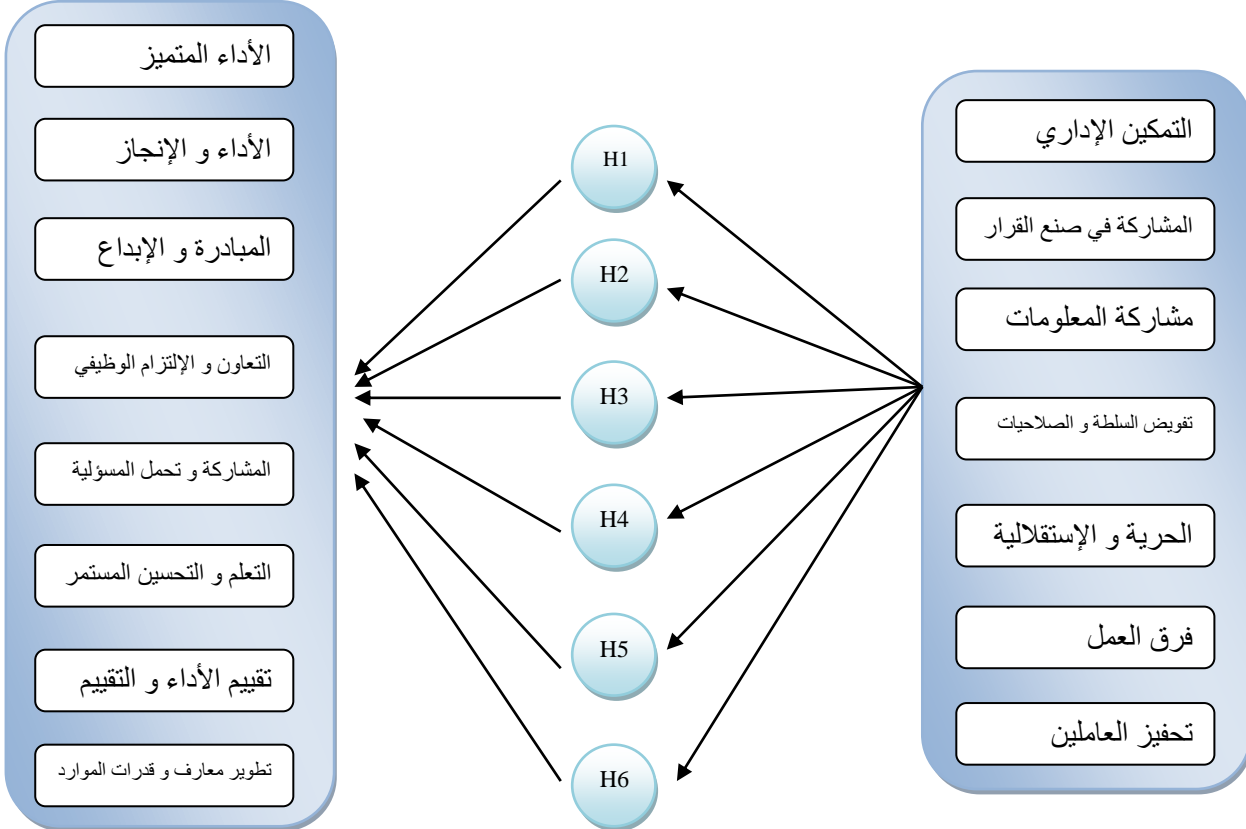
### سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمركز الجوارى للضرائبجامعة ولاية المغير.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي 2021 - 2022

### سابعا نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

## ثامننا منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع وتبيان أهمية التمكين الإداري ودوره في تحقيق الأداء المتميز تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تمت الاستعانة في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر وماجستير، أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنت، كما اعتمدت في دراسة الحالة على الأسلوب التتبعي اعتمادا على أداة الاستبيان، كما قمت بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

## تاسعا: هيكل الدراسة

سنعتمد في هذا الموضوع على خطة تشتمل على مقدمة وإطار نظري وإطار تطبيقي وخاتمة، الإطار النظري سيكون في الفصل الأول ويندرج ضمنه ثلاث مباحث، مفاهيم أساسية عن التمكين الإداري أساسيات حول الأداء المتميز للعاملين وعرض مجموعة من الدراسات السابقة.

في حين أن الجانب التطبيقي سنخصص له فصلا آخر ، نتناول فيه الدراسة الميدانية على مديرية الضرائب . وذلك من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع .

## وفق طريقة IMRAD الشكل رقم(2) هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD



المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الاول الإطار  
النظري للتمكين الإداري  
والأداء المتميز للعاملين



**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 الى ثلاثة مباحث.

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز للمورد البشري.**

**المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه، إستجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، لذا أصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، أكثر من مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهيكل التنظيمية، وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالابداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالاداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

## المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

## 1-1- تعريف التمكين الإداري هناك العديد من التعاريف نذكر منها

1- يعرف كونجر وكانيو (conger and kanungo. 1988) التمكين بأنه اجراء يؤدي الى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن احساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر اليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.<sup>1</sup>

2- تمكين العاملين هو تفويض السلطة وصنع القرار الى العاملين، والاعلان عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما أنه يعد المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات و التفكير الابداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.<sup>2</sup>

3- " التمكين الإداري هو اتاحة الفرصة للأخرين في زيادة قدراتهم الفردية، والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات، ومواهب، وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة النموهم وتأهيلهم مهنيا مع الثقة التامة بهم"<sup>3</sup>

4- بعض وجهات النظر حول التمكين:

<sup>1</sup> رامي جمال اندرواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن 2008، ص48

<sup>2</sup> بركة بلاغماس، الفكر الإداري الحديث، ألفا للوثائق، الجزائر 2019، ص72

<sup>333</sup> ريمة ديلمي، أم السعد ناصري، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة ماستر جامعة الطالبتين، ص8



الجدول رقم (1) يوضح بعض التعاريف حول التمكين الإداري

القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والاسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل	Maeroff 1988
شعور العاملين بالرغبة نحو تحطيم عزلتهم واستكشاف وضعهم المشترك	Sprague 1992
منح العاملون وقتا كافيا للتأمل في ممارستهم وفرصا لاجراء حوارات مجدية ومشاركة في صنع القرارات على المستوى المؤسسي	Troen&boles 1988
التمكين يظهر عندما تمنح السلطة للعاملين الذين سيشعرون بذلك بقدرتهم على ممارسة الضبط والاحساس بالملكية في وظائفهم	Wellins&wilson1991
تمكين الموظفين يشتمل على مساعدتهم على الاحساس بملكية وظائفهم لكي يهتموا وبشكل شخصي بتحسين أداء المؤسسة	Byham&cox1988
التمكين هو بناء احترام الذات الشخصي وبالتالي دافعية الموظفين نحو رفع مستوى تعليمهم أو تدريبهم	Mekenna 1990

المصدر رامي جمال اندرواس , عادل سالم معاينة ص 48-49

**التعريف الإجرائي:** التمكين الإداري هو اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ويزيد من حرية تصرف واستقلالية العاملين مما يقلل من ضغوط العمل و يستثمر فيها ويقضي على المضايقات المهنية .

**المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتمكين الإداري**

**1- نظرية العلاقات الانسانية :**

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل الإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الو.م.أفي نهاية ق 19 وبداية ق 20 أي أن نظرية تمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع القرارات إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بواقادي أحلام , التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي ,مذكرة ماستر , جامعة أم البواقي ,ص34

## 2- نظرية ماكجريجور :

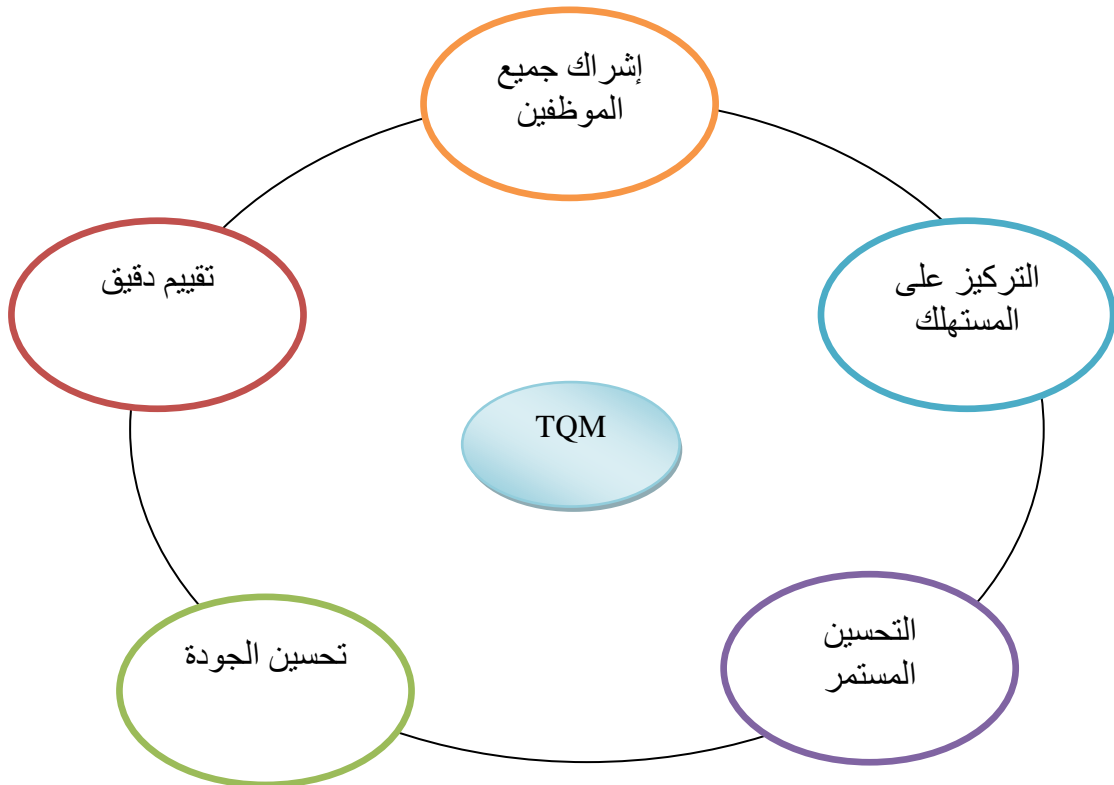
تتفق نظرية (y) لماكجريجور مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية, ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون الى آراء مرؤوسيههم ونصائحهم, ويوفرون الفرص لاعطاء المزيد من المسؤولية, وحيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات, ويركزون على توسيع الوظيفة واثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (x)<sup>1</sup>

## 3- نظرية هيرزبرج:

حيث أنهم بطبيعة الحوافز وقد أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة, ويعتبر الاثراء الوظيفي جوهر نظريته, ويقوم على أساس اعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤولية والصلاحيات, وتكفيهم بالأعمال الصعبة, واشراكهم في جلسات حل المشاكل, واعطائهم الفرص للصعود والترقية.<sup>2</sup>

## 4- الجودة الشاملة TQM:

الشكل رقم (3) : نموذج الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الطالب.

<sup>1</sup> رامي جمال اندرواس , عادل سالم معاينة ص129

<sup>2</sup> رامي ص132

و هي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج Edwardz Deming حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، و تعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، | الكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، و المستمرة دون الموظف المتفاني، و المنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، و تمكينه من الإبداع، و التميز .

و يذهب ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات، و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

### 5- دراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924-1932

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ | الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدف متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، وإشراك وتمكين العاملين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري

قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على استراتيجية تمكين العاملين والمنظمة وتتلخص الأهمية في مستويين هما<sup>3</sup>

#### 1- بالنسبة للمنظمة :

يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتذوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت ظاكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغيابات بعيدة المدى و رسم الخطط طويلة الأجل، فقد أشار daft الى التأثير الجوهري الذي يحدثه تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية

<sup>1</sup> خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة، مجلة المنتدى، العدد الثالث 2018، ص359  
<sup>2</sup> مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، ص25  
<sup>3</sup> بركة بلاغماس ص 75-76

لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن, فضلا عن السرعة في الاستجابة الى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

## 2- بالنسبة للعاملين :

تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة, امدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم اذ يسهم التمكين في اطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار, وتعود الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني مدخل تمكين العاملين الى:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل, باعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل و الأزمات.
- يهدف تمكين العاملين الى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا, فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .
- يجعل تمكين العاملين للأفراد أقل اعتمادا على الادارة في ادارة نشاطهم باعطائهم السلطة الكافية, فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

## المطلب الرابع: أبعاد التمكين الإداري

اختلف الباحثين تبعا لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد<sup>1</sup>

### • تنمية السلوك الإبداعي:

الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير عطية،

### • تفويض السلطة:

تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.

### • التقليد والمحاكاة:

<sup>1</sup> أحمد الكيلاني, أبو بكر, حسن أبو العيلة, التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية, ورقة علمية, فلسطين, ص7-8

تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة

سلوك الأشخاص والذين يكونون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

#### • العمل الجماعي:

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف

مشترك اختلاف واضحة بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي

#### • التحفيز الذاتي:

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين

فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

#### المطلب الخامس: معوقات التمكين الإداري

تطبيق التمكين في المنظمات مرتبط أساساً بخصائصها، وبمدى توافر البيئة الملائمة لتجسيده في الواقع حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات مايلي:<sup>1</sup>

- 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 وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.

<sup>1</sup> بركة بلاغماس ص 97-98

- 10- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية .
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الادارية.
- 13- عدم ملاءمة نظام المكافآت .
- 14- اختلاف في أهداف كل من الادارة والعاملين .

### المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء المتميز للمورد البشري

#### تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على أداء مواردها البشرية ، والذي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية

فديننا الحنيف يحفز على الإتقان في العمل ومنه الأداء المتميز، وقرن النبي صلى الله عليه وسلم مستوى الأداء بمحبة الله له، إذ قال (ان الله يحب إن عمل أحدكم عملا أن يتقنه ) أخرجه أبو يعلى والطبراني، ومن هنا يعتبر التميز في الأداء سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة وقد اكتسب أهمية وانتشارا واسعا ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلب أول يتناول: مفهوم الأداء، مطلب ثاني: يتناول أبعاد ومعايير الأداء ،مطلب ثالث مفهوم الأداء المتميز وفي الأخير نتطرق في مطلب رابع للنماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز

#### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

##### 1-1 تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد تعددت التعاريف حوله إلا أن أهمها يتمثل في: يعرف الأداء بأنه " :انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

كما أشار توماس جليبرت ( Thomas Gilbert ) في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ،

<sup>1</sup> عثمان ليلي.سراي صالح .بجلة طاهر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، اقتصاديات الأعمال والتجارة .العدد الخامس مارس 2018ص24

كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>1</sup>

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا، وأحيانا أخرى مدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية والكفاءة التي تحققتها المؤسسة، وهو ما ذهب إليه كل من Miller & Bromily، حيث يرى هذان الكاتبان أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

## 1-2 مكونات الأداء

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، وبشكل عام يتفق معظم الباحثون في ميدان التسيير على أن مكونات الأداء هي الفعالية والكفاءة:<sup>3</sup>

**الفعالية:** هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المسام بالأهداف المسطرة، و عليه

فإن الفعالية هي الأداة التي يمكننا من خلالها الحكم على مدى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تعرف الفعالية في مجال التسيير بدرجة بلوغ الأهداف أي النسبة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، وهو ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة بين مفهومي النتائج المخططة والنتائج المحققة أو المنجزة بحيث:

$$\text{الفعالية} = \text{Rm/Rp}$$

حيث أن: Rm تمثل النتائج المحققة، Rp تمثل النتائج المخططة

/ **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة

والأهداف المسطرة.

الكفاءة = النتائج المستخدمة الموارد المستخدمة

## 1-3 قياس الأداء

بناء نموذج لقياس الأداء الفعلي للمرؤوسين هو من أهم مراحل تقييم الأداء الوظيفي حيث يحدد الفجوة بين الكفاءات والمهارات المطلوبة وبين ما يقوم به المرؤوسين وما يجب القيام به وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي قد تعوق المرؤوسين عن القيام بالأداء المتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بعجي سعاد. دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد الخامس العدد 2. أوت 2019 ص 522  
<sup>2</sup> رحيل أسية. جوشين كمال. دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات في تحقيق الأداء المتميز. جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2018 ص 541  
<sup>3</sup> ريمة ديلملي. أم السعد ناصري. مرجع سبق ذكره. ص 24

## المطلب الثاني: أبعاد و معايير الأداء

## I. معايير الأداء:

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

## • الجودة :

تتمثل جودة الأداء في مدى مطابقة أداء لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتعكس أيضا إلى مدى تلبية العملاء

## • الكمية :

يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف و ذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العمل ، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة و القدرات العمال .

## • الوقت :

يتمثل الوقت احد أهم موارد المنظمة (المورد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية.الوقت) وما يميزه انه غير متجدد و غير قابل لتعويض مما يتطلب تحدد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

## • الاجراءات :

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط والمهمة , لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

## II. أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي<sup>3</sup>:

1-البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2-البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية

<sup>1</sup> م عبد الوهاب .دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية.الشركة العربية المتحدة .القاهرة 2014 ص193 .

<sup>2</sup> سعاد رحمانى.زموري ليندة.الحوافز واثرها على أداء العاملين .مذكرة ماستر .جامعة ورقلة .ص.47

<sup>3</sup> www.almerja.com



الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية. التنظيم إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**3- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ....).

**4- البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### المطلب الثالث: ماهية الأداء المتميز

#### 3-1 تعريف الأداء المتميز:

لقد تعرضنا فيما سبق لمفهوم الأداء، وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التميز فيه، فلقد حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال.

وان التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات ايجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، وان ما يزيد التميز ايجابية وخصوصية اشتماله على ثلاثة أبعاد:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة؛
- 3- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

ويضيف (Drucker) بأن " تميز المنظمات يأتي من تميز المنظمة في إدارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وبالتالي فن الأداء المتميز هو الذي تنفرد به المنظمة دون سواه، وسوف يتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد العاملين أو ما يسمى الأداء الوظيفي المتميز تبعا لمتطلبات هذا البحث.<sup>1</sup>

يعرف الأداء المتميز عللا أنه \*قدرة المؤسسة على التجديد و التغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والرياح<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأداء المتميز على أنه: تلك الخبرة [أو] المقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاء لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة.<sup>3</sup>

يعرف ماكس ويل "Max well" الأداء المتميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وإن الوصول إليه ليس بالأمر الهين بقدر ما هو عمل شاق وجهد مستمر من كافة العاملين بالمنظمة

ويمكن اعطاء التعريف الاجرائي للأداء المتميز عموما " على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة و يمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد.

- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء.

-التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

وتكمن أهمية الأداء المتميز في:

• يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر اللي تحتاج إلى الدعم والتطوير للنهوض بأدائها.

• التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام المنظمة.

• خلق بنية تدعو وتحافظ على التحسين المستمر.

• أهداف الأداء المتميز ودوافعه.

### 3-2 أهداف الأداء المتميز :4

<sup>1</sup> بعجي سعاد. مرجع سبق ذكره ص523

<sup>2</sup> مرزقلال ابراهيم. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين. مجلة الجامع في الدراسات النفسية وع التربية. العدد(1) 2020ص149

<sup>3</sup> روابحية عيسى. كورتل فريد. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين. مجلة الباحث الاقتصادي. العدد05/2016. ص42

<sup>4</sup> عثمان ليلي. وآخرون. مرجع سبق ذكره. ص25

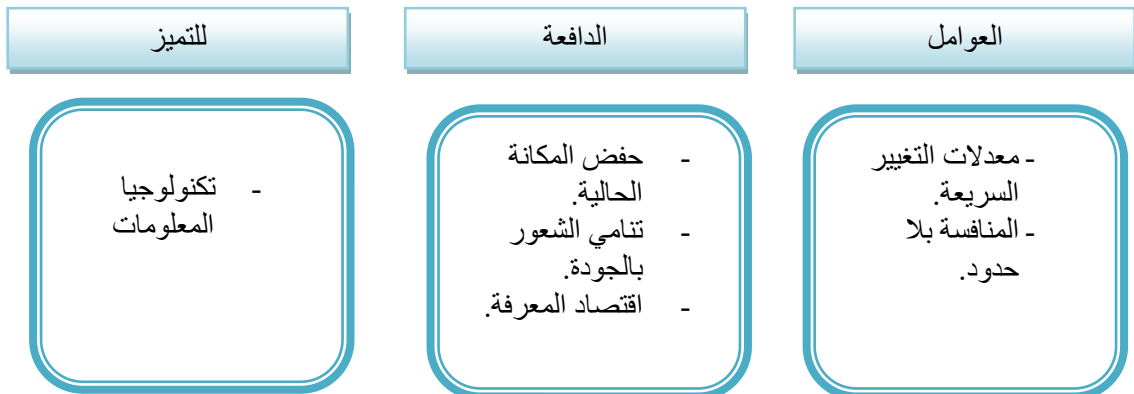
يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المؤسسات في ما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

### 3-3 العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز :

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الادارية، فمن التوجه بالانتاج اصبح التوجه الى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي إلى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معا، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت هياكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضاً ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدة في عالم الأعمال. غير أن التساؤل هذا الماذا تسعى المنظمات دائمة الى تبني فكر اداري جديد؟" أن الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرا اداريا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانة تنافسية مرموقة، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز.

الشكل رقم (4): العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز



المصدر: من اعداد الطالب

### 4-3 متطلبات الأداء :

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية<sup>1</sup>:

**أولاً:** بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة .

- الرؤية المستقبلية للمنظمة و تصوراتها عن طبيعة الخدمات و المنتجات التي تبرز في توفيرها و تتميز بها عن المنافسين .

- الأهداف الإستراتيجية التي الإدارة على تحقيقها.

**ثانياً:** منظومة متكاملة من سياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظومة وترشد القائمين بالمسؤوليات الأداء إلى قواعد و أسس لاتخاذ القرارات.

**ثالثاً:** هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من لا مركزية و عمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

**رابعاً:** نظام متطور لتأكد جودة الشاملة محدد آليات تحليل العمليات و أساس تحديد مواصفات جودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مدخل تصحيح انحرافات الجودة.

**خامساً:** نظام معلومات متكامل يظم آليات رصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصدرها و وسائل تحميتها و قواعد معالجتها فضلاً عن قواعد و آليات توظيفها بدعم اتخاذ قرارات .

**سادساً:** نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد و آليات التخطيط و استقطاب و تكوين موارد بشرية و تنميتها و توجيه أدائها كما يتضمن قواعد و آليات تقويم الأداء و أساس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء

**سابعاً:** نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال و الوظائف للتنفيذ عمليات المنظمة و أساس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته و قواعد توجيه و متابعة الأداء و تقوم الإنجازات و النتائج .

**ثامناً:** نظام متكامل لتقييم أداء فردي و جماعي و فريق العمل و أداء مؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بقياس إلى الأهداف و معايير الأداء المقرر.

**تاسعاً:** قيادة فعالة تتولى وضع الأساس و المعايير و توفير المقومات التنفيذية السليمة لخطط و برامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

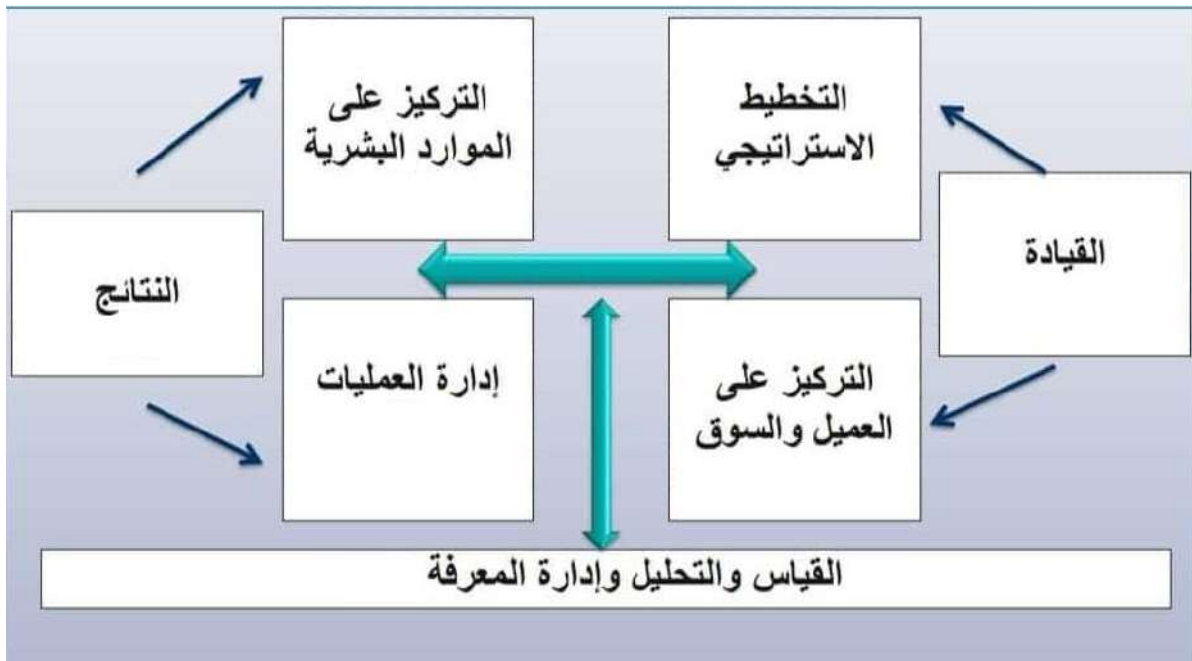
### المطلب الرابع: نماذج التميز في العالم

<sup>1</sup> برباش نور الدين. دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز. مذكرة ماستر. جامعة بكرة ص 37-38

يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق الأداء المتميز من خلال نماذج التميز فنماذج التميز عبارة عن مجموعة من المعايير بأوزان محددة وفق أسس علمية، لذلك عملت الكثير من دول العالم على إنشاء هذه الجوائز لتحقيق طموحها وفق ما يتأقلم مع ثقافتها وامكانياتها ومبادراتها ومن أهم النماذج:

**1-4 - النموذج الأمريكي للتميز :** (جائزة مالكوم بالدريج). تأسست هذه الجائزة عام 1987 و الهدف من هذا النموذج هو تعزيز و تدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية، و كذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، و للإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 حتى وفاته سنة 1987، و ذلك تقديرا لمساهماته و جهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.

الشكل رقم(5): النموذج الأمريكي للتميز



المصدر: دياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021، ص 81

و تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية و هي:<sup>1</sup>

**القيادة:** يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه و استمرارية المؤسسة، و تلبية المتطلبات القانونية و الأخلاقية و تحمل المسؤولية الاجتماعية.

**التخطيط الاستراتيجي:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية :

<sup>1</sup> فيروز زروخي.الأخضر لقلبي نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الاداريه و الاقتصادية. ص175

- تحديد الأهداف الإستراتيجية

- إعداد خطط العمل.

- مراجعة أداء المؤسسة.

**التركيز على العملاء:** يغطي هذا المعيار المحاور التالية :

- تلبية احتياجات العملاء و تجاوز توقعاتهم.

- قياس مستوى الرضا لدى العملاء

- الحصول على التغذية العكسية.

- بناء ثقافة تنظيمية مساندة .

**القياس، التحليل و إدارة المعرفة:** يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس و تحليل و تحسين أداء

المؤسسة، و كذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات و المعرفة و تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

**الاهتمام بالعاملين:** يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية و توفير لهم بيئة عمل ملائمة

من خلال :

- تعزيز رضا العاملين

- تدريب العاملين و تطوير القادة.

- تحديد احتياجات و متطلبات العاملين

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .

**إدارة العمليات:** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم و تطوير نظم العمل لديها و كذلك كيفية

قيامها بتصميم و تطوير و تبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها و نجاحها و استمراريتها. النتائج:

يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات و الخدمات.

- نتائج العملاء.

- الأداء المالي و الأسواق .

- نتائج العاملين .

- كفاءة العمليات.

- الأداء المؤسسي

و للإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم و يمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:

\*القيادة: 100 نقطة.

\*التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

\* التركيز على العملاء: 85 نقطة.

\*النيابة التحليل و إدارة المعرفة: 90 نقطة .

\* الاهتمام بالعاملين: 85 نقطة .

\*إدارة العمليات: 85 نقطة.

\*النتائج: 450 نقطة.

#### 4-2 النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):<sup>1</sup>

يعد هذا النموذج من ابرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز , وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الاتحاد الأوروبي , إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة (European Organisation for Quality Control EOQC )

الشكل رقم(6): النموذج الأريبي للتميز



المصدر: دياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، 2021، ص 105

<sup>1</sup> نادية لطفى عبد الوهاب. سناء محمود سليمان. استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات. مجلة دنانير ص 253

في عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا التحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول التنافسية العالمية .

وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام 1991 باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقرا لها وتضم أعضاء لأكثر من ٧٠٠ منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم، كما ويشار للنموذج أحيانا بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (European Foundation for Quality) Management Model for Business Excellence

تمنح الجائزة للشركات التي تحقق نجاحا كبيرا في مجال إدارة الجودة الشاملة سنويا ولكل عضو الحق في ترشيح أربعة منظمات لنيل الجائزة , وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المنظمات في القطاع العام والخاص ، وترويج فكرة إن الجودة هي عملية أساسية للتحسين المستمر في أي منظمة أوروبية.. وهو في الوقت نفسه يعد من النماذج المعقدة وصعبة التطبيق إذ تتجنبه بعض المنظمات وذلك بسبب تعقيده وحاجته إلى وقت طويل لتطبيقه وأن هدف المنظمات في الحصول على جائزة الجودة لا ينحصر بهذا المجال ، بل يمكنها من إجراء تحسينات مستدامة في الجودة.

ووفقا للتقديرات الأخيرة تبين أن هناك ما لا يقل عن 76 بلدة يعمل وفق معايير الجائزة الأوروبية للجودة ، (EFQM) وفي أوروبا وحدها فهناك ما لا يقل عن (30.000) منظمة تتبنى هذا النموذج (4:2012)

#### Excellence Award

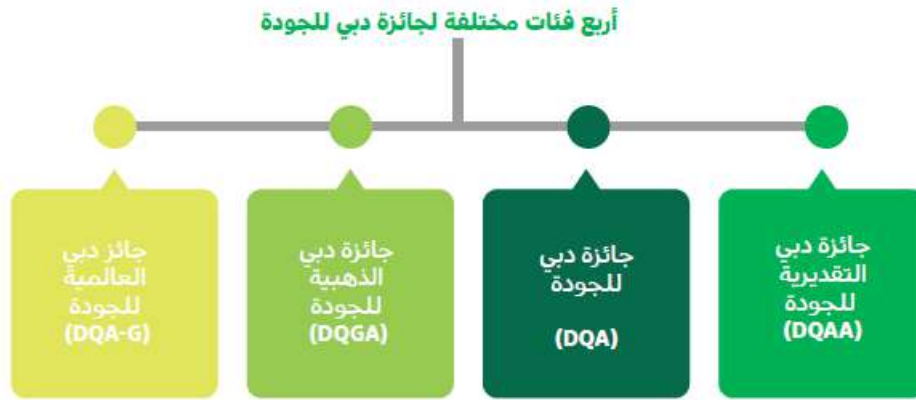
3-4 جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي: والهادفة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس عالمية للممارسات المثلى. إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكارا يمثل جائزة الملك عبدالله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. إن برنامج الجائزة يعد بناء جماعيا يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجا دائم التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في



دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة<sup>1</sup>

4-4 جائزة دبي للجودة : (1997) أنشئ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وتم تأسيس جائزة للأداء الحكومي المتميز سميت بجائزة دبي للأداء الحكومي في العام 1997. وقد وضعت معايير دولية للجودة على المؤسسات الحكومية اتباعها تستند إلى تسهيل الإجراءات ، والشفافية، وسرعة الأداء، وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة، واكتشاف القياديين، وتفعيل العلاقة بين المنظمة وزبائنها بصورة متينة، وقد ألزمت المؤسسات الحكومية الاشتراك بهذا البرنامج بشكل إجباري بغرض رفع مستوى العمل الحكومي بالتوازي مع العمل الخاص .

الشكل رقم (7): فئات جائزة دبي للجودة



المصدر: موقع حكومة دبي للاقتصاد و السياحة [www.ded.ae](http://www.ded.ae)

تهدف الجائزة إلى التعرف على المؤسسات التي يُحتذى بمستوى أدائها، كما تهدف كذلك إلى إمداد المؤسسات بخارطة طريق ترسم خطوات تحقيق التميز من خلال تبني الممارسات الجيدة والتوجهات الصحيحة السائدة بشكل نظامي والقابلة للقياس والمراجعة على نحو مستمر.

تعتمد جائزة دبي للجودة على نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في الجائزة الأوروبية للجودة ويوفر هذا النموذج بمعايير التسعة إطار عمل شمولي للتميز المؤسسي، وأساسيات النموذج هي :

1. يعتمد النموذج على تسع معايير رئيسية ، تنقسم بدورها إلى خمسة منهجيات أو إمكانات المنظمة وهي (القيادة، والسياسية الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعمليات) ، واربعة نتائج تمثل أداء المنظمة وهي (نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع ، ونتائج الأداء المؤسسي).

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. مذكرة ماستر. جامعة الشرق الأوسط. ص39

2. معايير المنهجيات/ الممكنات تغطي أنشطة المنظمة، فيما تغطي معايير النتائج انجازات المنظمة.

3. معايير المنهجيات هي المسببة لمعايير النتائج. إذ تتحقق النتائج المتميزة من خلال الممكنات الخمسة .

4. تشير الأسهم إلى الطابع الديناميكي الحركي للنموذج. أي إنها تشير الى التعلم والابتكار وتساعد على تحسين العوامل المساعدة التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: البناء النظري لنموذج الدراسة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة إرثا تراكمية مهمة، ومنهلا معرفيا خصبا للدارسين والباحثين والمهتمين، إذ تساعد في تكوين وبلورة خلفية علمية حول موضوع الدراسة والبحث المطلوب. وقد تركزت جهود الباحث نحو تحديد كيفية ومجالات الإفادة من هذه الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التمكين الإداري ونماذجها إضافة إلى موضوع الأداء المتميز بما يخدم أغراض الدراسة، حيث اطلع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث سواء ذات العلاقة وثيقة الصلة بالموضوع أو المرتبطة بشكل جزئي بها. والتي طبقت في البيئة المحلية وفي بيئات عربية وأجنبية مختلفة.

#### 1-1 الدراسات السابقة حول التمكين الإداري :

✓ دراسة بن سديرة (2015): بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس - الجزائر": هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وتوضيح العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (50) عام إدارية بالمؤسسة محل الدراسة. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة جاء مرتفع مما دل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده التحفيز وفرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، تفويض السلطة، الاتصال على تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغيراتهم الديمغرافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> www.almerja.com

<sup>2</sup> بن سديرة نور الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015

✓ دراسة إيمان عمر العبد ظموس (2015): بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (337) وتم جمع (335) استبانة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. الهدف من الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، ومدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم. أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي. - هناك درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي. - إدراك العاملين لمسؤولياتهم تجاه الهيئة التي يعملون بها. وجود قصور بالغ في نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة.

أهم التوصيات ضرورة ربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية الهيئات المحلية مع توضيحه للعاملين من أجل تحسين أداء الهيئات.

ربط نظام الحوافز بنتائج التقييم السنوي للأداء ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة. - إتاحة فرصة للعاملين للتعبير عن طاقاتهم ورغباتهم الكامنة وتشجيع روح المبادرة. تعزيز الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعاً لقدرات العاملين.<sup>1</sup>

✓ دراسة نسيمان (2011): بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد خرجت الدراسة الى توفر أبعاد الإبداع الإداري والتمكين الإداري بدرجة كبيرة، وجود علاقة إحصائية بين التمكين بإبعاده التدريب، الاتصال وتدقيق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين، وجود فروق إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق إحصائية تعزي لمتغير العمر، وسنوات الخبرة. في ضوء مراجعة الباحثين للدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات تبين أنها أن هناك تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع، ولكن الدراسة الحالية تناولت بعض المتغيرات التي لم تنطرق إليها الدراسات السابقة، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة ولكن تميزت الدراسة الحالية في تركيزها على التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان عمر العبد الظموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، 2017.

<sup>2</sup> أحمد الكيلاني، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية، ص13

- ✓ **دراسة قويدر (2017):** بعنوان "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بإعداد استبانة خاصة بهذا الغرض كأداة لجمع البيانات تم اختيار عينة الدراسة باستخدام المسح الشامل والبالغ عددهم (170) أستاذة من الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى والإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي جاء مرتفع جدا. كما أنه يوجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة التمكين ومستوى تحقيق الالتزام التنظيمي كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية الدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزي لمتغير المؤسسة التعليمية مع وجود فروق تعزي لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة<sup>1</sup>
- ✓ **دراسة صفاء عبد الحسين (2012م):** هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته، التعرف على أثر التمكين الإداري للعاملين في هيئة التعليم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتعلم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية وبين الرضا الوظيفي. أثبتت الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وللأبعاد الثلاثة (التعليم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتغير الفرعي (تفويض الصلاحيات) وله أثر ضعيف في الرضا الوظيفي، حيث يرغب أغلب العاملين المشاركة في القرار والعمل باستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء<sup>2</sup>.
- ✓ **دراسة حسن بن علي جابر عيري و محمد أبو القاسم محمد حسنين جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية (2012):** تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات ودوره في الأداء الوظيفي وذلك من خلال العاملين في بلدية محائل عسير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في بلدية

<sup>1</sup> أحمد قويدر، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غزة، 2017،  
<sup>2</sup> صفاء عبد الحسين، أثر التمكين الإداري للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2012،

محایل عسير ، كذلك توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الأداء المتميز . من اهم توصيات الدراسة العمل على تنمية الوعي لدي المديرين والرؤساء بالبلدية باهمية نشر ثقافة التمكين الاداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف البلدية علي المدى البعيد.<sup>1</sup>

## 1- 2 الدراسات السابقة: حول الأداء المتميز

✓ دراسة عشاشة عبد الكريم(2020): بعنوان إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء

المتميز بالمؤسسات الرياضية.

سعت الدراسة الى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تهتم الدراسة بشكل كبير بإبراز مفاهيم كل من التطوير الإداري والأداء المتميز وأيضا إبراز بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز. ولقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة – برج بوعرييج – سعيا من الباحث للحصول على اجابات واسعة تناسب مع طبيعة الدراسة. حيث تم التوصل الى عدة استنتاجات من أهمها أن الدراسة توصلت الى أنه هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.<sup>2</sup>

✓ دراسة روابحية عيسى وكورتل فريد(2016): بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء

المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 125 عامل واعتمدت هذه الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي تهدف الدراسة الى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز

للعاملين في مؤسستي IDC و LEA أهم الاستنتاجات

-توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة غير كافية لتحقيق الأداء المتميز. -مستوى أداء العاملين في

ميدان الدراسة متوسط وجود تأثير معنوي الأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز.

أهم التوصيات-إعطاء أهمية أكثر للثقافة التنظيمية والعمل على بناء ثقافة ملائمة وداعمة لتحقيق الأداء

المتميز للعاملين. تعديل نظام المكافآت الحالي وتشجيع النسبة المحفزة للتعلم تنمية العلاقات بين الإدارة

والعالمين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين بن علي ومحمد أبو القاسم، أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مقال، السعودية، 2012،  
<sup>2</sup> عشاشة عبد الكريم، إدارة التطوير الإداري ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماستر، برج بوعرييج الجزائر، 2020،  
<sup>3</sup> روابحية عيسى وكورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة ماستر، 2016،

✓ دراسة رانيه محمد (2020): بعنوان المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز

• هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وتكونت عينة الدراسة من 349 مفردة، واعتمدت الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين أحادي، ومن نتائج البحث: أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلي تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف. الاستفادة)**

## 2-1 أوجه الاختلاف:

**التمكين الإداري:** دراسة بن سديرة (2015) مجال تطبيقها كان على مستوى مؤسسة الاتصالات موبيليس – الجزائر. إضافة أنه تناول دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وأعماده على 4 أبعاد للتمكين الإداري تختلف معنا في بعد الدافعية اختلاف الحدود الزمانية والمكانية للدراسة حيث كانت الدراسة سنة 2015 الجزائر. عكس دراستي التي تناولت دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري في ولاية المغير بمديرية الضرائب . أما دراسة إيمان عمر العبد طموس (2015) فيظهر الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة كانت في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. وكذا تناولهم الالتزام التنظيمي بدل الأداء المتميز للمورد البشري و اختلافهم معي في أبعاد التمكين الإداري من خلال اعتمادهم على 3 أبعاد في حين أنني أعتمدت على 5 أبعاد .

في حين نجد أن نسمان (2011) ركزت على ابداع العاملين ودراستها كانت على مستوى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و اختلافها معي في أبعاد التمكين وهما بعد المعرفة والمهارات وبعد القوة. كما هدفت دراستها للكشف عن علاقة التمكين الإداري بابداع العاملين على مستوى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أما دراسة قويدر (2017) اهتمت دراسته بدرجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. واعتمادها على أربع أبعاد للتمكين الإداري محل دراسته الميدانية كان في الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى و الإسلامية. بالنسبة لدراسة صفاء عبد الحسين (2012) اختلفت معي في المتغير التابع حيث هدفت دراستها للتعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وكذلك توضيح العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي لدى العاملين . في حين لاحظت أن دراسة حسن بن علي

<sup>1</sup> رانية محمد، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز ، رسالة ماجستير ، 2020

(2012) كانت دراسة ميدانية ببلدية محال عسير م ع السعودية وتهدف لتعرف على أبعاد التمكين الإداري ودوره في الأداء الوظيفي.

**الأداء المتميز:** دراسة عشوائية (2020) كان ميدان الدراسة بمديرية الشباب و الرياضة -برج بوعريريج- حيث قاما بدراسة تأثير التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز .عكس دراستي كانت في مؤسسة اقتصادية

دراسة روابحية عيسى وكورتل فريد (2016) اهتمت دراسته بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين .حيث كان ميدان الدراسة في مؤسستين اقتصاديين .وتختلف الدراسة مع دراستي في أنني تطرقت لجوانب عديدة تخص المتغير التابع (الأداء المتميز).

دراسة رانية محمد (2020) دراستها اهتمت بمساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بجامعة المنوفية .حيث قامت باستهداف عينة عشوائية حيث وزعت 349 استبانة .

## 2-2 أوجه التشابه:

### التمكين الإداري :

تشابهت دراسة . دراسة بن سديرة (2015) ودراسة ايمان عمر العبد طموس (2015) ودراسة نسمان (2011) ودراسة قويدر (2017) ودراسة صفاء عبد الحسين (2012) ودراسة حسن بن علي (2012) فانهم عالجوا المتغير المستقل التمكين الإداري .

هناك تشابه بين الدراسات السابقة ودراستي من حيث أبعاد التمكين وكذلك من حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي .

### الأداء المتميز للمورد البشري :

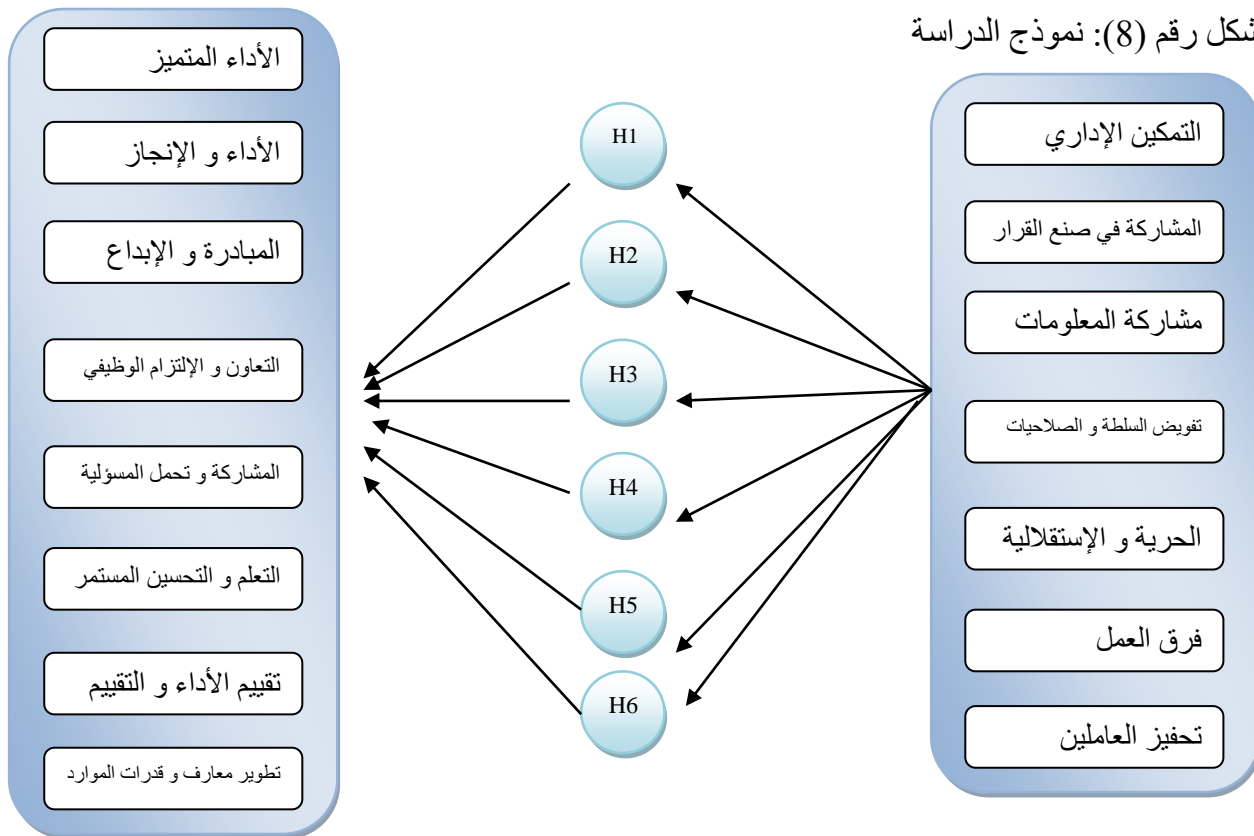
تشابهت الدراسات السابقة للأداء المتميز مع دراستي في المتغير التابع (الأداء المتميز ) ومن حيث المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي .

## 2-3 أوجه الاستفادة :

تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا على حدى في جميع الدراسات.

المطلب الثالث: تحديد نموذج الدراسة :

الشكل رقم (8): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب



## خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل اتضح لنا أن التمكين الإداري من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة، ومن المفاهيم ذو الأهمية البالغة نظرا لتمحوره حول المورد البشري، فبعد تبيان مفهومه وخاصة في القرآن الكريم وفي أكثر من مناسبة، فقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا منه فكريا واجتماعيا وعلميا وإداريا، حيث تم التطرق إلى أهميته كإستراتيجية أساسية للمورد البشري وكذلك أبعاده وكأسلوب هام لإدارة المنظمات، فالتمكين كمفهوم معاصر يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسة إلى مستويات عالية من التعاون والثقة بالنفس والإبداع، فجوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل. كما يعتبر تطبيق التمكين الإداري من الدوافع الأساسية لحصول المؤسسات على أداء متميز للعاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

ان 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:  
دراسة ميدانية بالمركز الجوي  
للضرائب  
—جامعة—

## تمهيد:

المناقشة السابقة عبارة عن ملخص لبحوث واستطلاعات حول موضوعات بحثية في أدبيات إدارة الأعمال ، لكنها ليست كافية حيث يجب إسقاطها على أرض الواقع لمعرفة تأثيرها. التفويض التنفيذي للأداء المتميز للعمال في المؤسسات الجزائرية واختيار المركز الجوّاري للضرائب جامعة. يحتوي هذا الفصل على أهم نتائج بحثنا ، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء. في الجزء الأول ، سوف نقدم مجال البحث والعينة والأدوات المستخدمة. وفي المبحث الثاني نقدم استبيان تحليل وصفي بينما الجزء الثالث يختبر الفرضيات ويناقشها في النهاية.

**المبحث الأول : لمحة حول المركز الجوّاري للضرائب بجامعة**

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية التي لها طابع المرفق العام ، تكسب شخصية معنوية وذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي ، وهو تحديد الوعاء الضريبي وحساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول .

**المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

**1- نشأة المفتشية :** المفتشية هي هيئة ادارية مالية تسهر على تطبيق كل التشريعات الجبائية على جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يقومون بعمليات خاضعة للضريبة حيث تعتبر المحدد للوعاء الضريبي ولها دور فعال في اثراء الخزينة العامة للدولة.

في البداية كان مقرها الرئيسي ببلدية المغير وفي سبتمبر 1994 و عند استحداث مفتشيات متعددة الخدمات تم احداث مفتشية الضرائب لدائرة جامعة والتي يتوسط مقرها المدني وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 170 كلم ، ولها اقليم اختصاص يضم كل من بلدية جامعة ، المرارة ، تندلة ، سيدي عمران ، ويعمل بهذه المفتشية 43 موظف يعملون على وضع وتحديد اسس الضريبة .

**2- تعريف المركز الجوّاري للضرائب بجامعة :** هو هيكل جديد منبثق من الإصلاحات الجبائية منذ 2006 من اجل تحديث الادارة الجبائية والتكفل الأمثل بصغار التجار أي التجار الذين لا ينتمون إلى النظام الحقيقي والخاضعين إلى نظام الضريبة الجزافية الوحيدة والذي يحل محل المفتشية ، دخل حيز الخدمة بتاريخ 01/10/2019 يقع بالجهة الغربية لبلدية جامعة بحي السلام يحده شمالا السكن العمراني وجنوبا المركز الترفيهي العلمي اما شرقا التجمعات الدراسية و غربا طريق الوزن الثقيل.

**المطلب الثاني : مهام المركز الجوّاري للضرائب بجامعة**

وهو هيئة مكلفة بالمهام التالية :

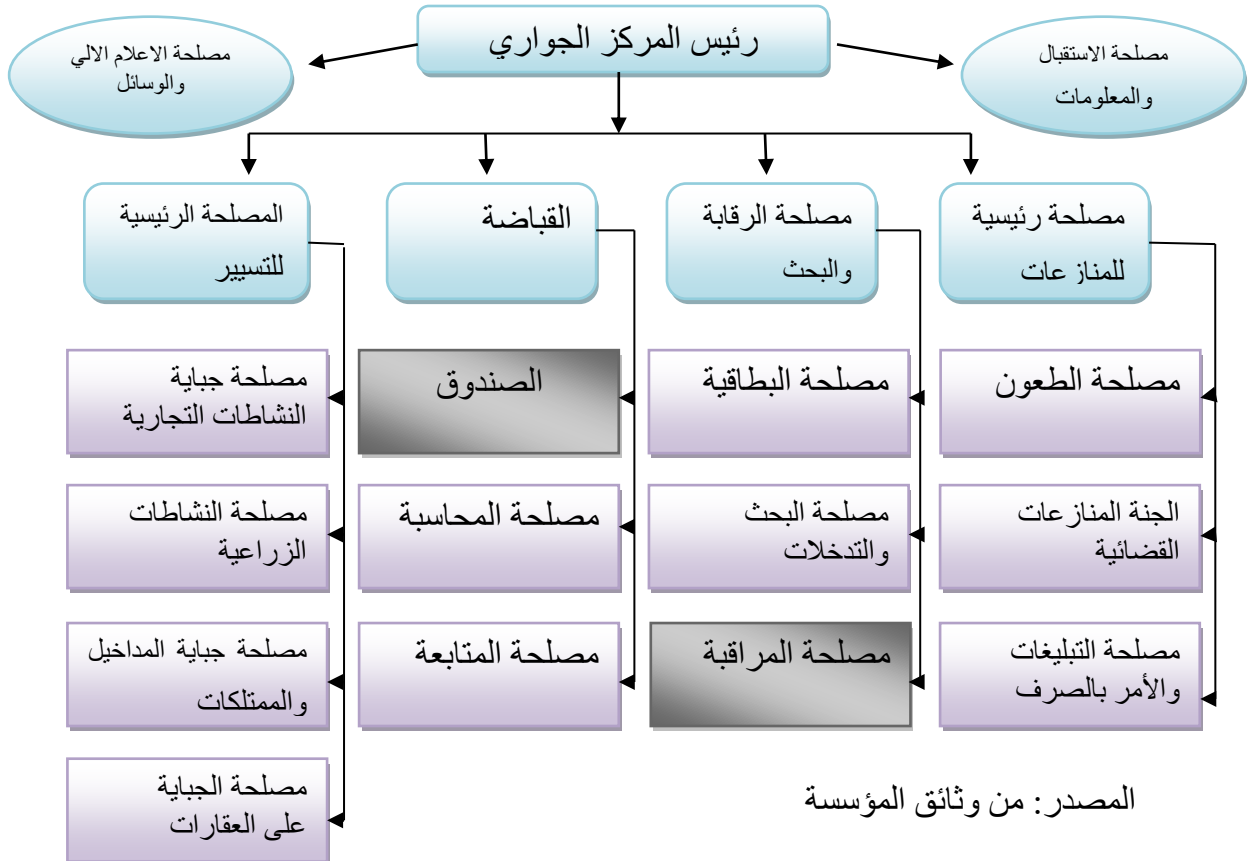
- تسيير المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجرافي.
- تسيير المستثمرات الفلاحية.
- تسيير الاشخاص الطبيعيين برسم الضريبة المفروضة على الدخل الإجمالي او على الذمة المالية وكذا الرسوم المفروضة على ممتلكاتهم العقارية المبنية وغير المبنية.
- تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري والجمعيات واي تنظيم اخر برسم الضرائب والرسوم المفروضة على الأجور والرواتب المدفوعة وأي جزء من نشاطهم الخاضع للرسم.
- تسيير المؤسسات التابعة لمديريات كبريات المؤسسات او مراكز الضرائب برسم الضرائب والرسوم غير المتكفل بها من قبل الهياكل الجبائية التي تخضع لها.
- تمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلف بالضريبة التابعين لاختصاصها.
- تصدر الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الالغاء او التخفيض وتعاينها وتصادق عليها.

- تتكفل بالجدول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والحقوق والرسوم والآتوى.
- تنفيذ العمليات المادية للدفع و القبض واستخراج النقود.
- تضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم.
- تبحث عن المعلومات الجبائية وتجمعها وتستغلها.
- تراقب التصريحات وتنظم التدخلات.
- تدرس الشكاوي وتعالجها.
- تتابع المنازعات الادارية والقضائية ؛ تدرس طلبات التخفيض الاداري.
- تضمن مهمة استقبال واعلام المكلفين بالضريبة.
- تتكفل بالإجراءات الادارية المرتبطة بالوعاء لا سيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات او التصريح بكل تعديل.
- تنظيم المواعيد وتسييرها.
- تنشر الآراء والمعلومات لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاص المراكز الجوّارية للضرائب.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب

يتمثل الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بجامعة في الشكل التالي :

الشكل (9) : شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بجامعة



المصدر: من وثائق المؤسسة

يتكون المركز الجوّاري للضرائب بجامعة من ثلاث مصالح رئيسية وقباضة ومصّلحتين :

### 1- المصلحة الرئيسية التسيير : وتكلف ب :

- إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات ؛

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب ؛

- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

تعمل على تسيير:

#### أ/ مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية : وتكلف ب:

- التّكفل بالملفات الجبائية واستلام التصريحات التي يحررها المكلفين بالضريبة المتابعون حسب نظام الضريبة الجزافية الوحيدة ، وكذا إعداد العقود المتصلة بها ؛

- المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح ملفات المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس الوثائق.

ب/ مصلحة الجباية الزراعية : وتكلف بالتكفل بالملفات الجبائية للمزارعين والمربين وكذا استقبال استغلال تصريحات ومراقبتها الشكلية واقتراح تسجيل ملفات المكلفين للمراقبة على أساس الوثائق.

#### ج مصلحة جباية المداخل والممتلكات : وتكلف ب :

- التّكفل بالملفات الجبائية للأشخاص الطبيعيين بعنوان الضريبة على الدخل مقر السكن أو الضريبة على الممتلكات أو الأشخاص المعنويين الذين يمارسون نشاطات غير ربحية بعنوان الضريبة على الدخل الإجمالي ( أجور أو أي جزء من نشاطاتهم يمكن فرض ضريبة عليه ) ؛

- المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح التسجيل ، حسب الحالة في برنامج المراقبة على أساس المستندات أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة .

#### د/ مصلحة الجباية العقارية : وتكلف ب .:

- التّكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الأشخاص بعنوان الضرائب أو الرسوم المفروضة على الممتلكات العقارية ؛

- المراقبة الشكلية للتصريحات واقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات أو على أساس المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة .

### 2- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث : وتكلف بضمن :

- تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوّاري للضرائب والممتلكات العقارية المتواجد فيه ؛

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

تعمل على تسيير :

أ/ مصلحة البطاقية : وتكف ب :

- تشكيل قاعدة المعطيات ومختلف البطاقات المسوكة والتي تخص الوعاء والمراقبة والتحصيل الضريبي وتسييرها ؛

- متابعة استعمال المعلومات المستردة واعداد الوضعيات الإحصائية الدورية وكذا تقييم نشاطات المصلحة ، لا سيما التي ترتبط مع مؤشرات التسيير.

ب/ مصلحة البحث والتدخلات التي تعمل في شكل فرق : وتكف ب:

- تشكيل وتسيير فهرس مصادر المعلومات تخص وعاء الضريبة مع مراقبة وتحصيل الضريبة؛

- اقتراح تسجيل أخصاص طبيعيين في برامج مراقبة المداخل .

ج/ مصلحة المراقبة : و تكف ب :

- دراسة كل الطعون النزاعية أو إعفائية موجهة للمركز الجوّاري للضرائب؛

- التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف القرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة.

3- **المصلحة الرئيسية للمنازعات** : وتقوم بكل ما يخص متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات

القضائية ، وتعمل على تسيير :

أ/ **مصلحة الطعون** : وتكف ب :

- دراسة الطعون المسبقة المتعلقة بوعاء الحقوق والضرائب والرسوم المتنازع عليها ؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتياج على أعمال الملاحقات أو الإجراءات المتصلة بها أو إلى المطالبة بأشياء تم حجزها.

ب/ **مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية** : وتكف ب :

- دراسة الطعون الخاضعة لاختصاص لجان طعن للضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن الإعفائي ؛

- متابعة الطعون والشكاوي التي تقدم أمام الهيئات القضائية وذلك بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب .

ج/ **مصلحة التبليغ والأمر بالصرف في حدود الاختصاص القانوني للمركز الجوّاري للضرائب** :

وتكفل بتبليغ القرارات المتخذة في مجال مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية للتكفل بها.

4- **القباضة** : وتكف ب:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل

- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة ؛

- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة و تقديم حسابات التسيير إلى مجلس المحاسبة  
تعمل على تسيير:

أ / **مصلحة الصندوق** : هو مكتب مهامه قبض المبالغ الواجب تحصيلها من المكلفين بدفعها واصدار المبالغ الواجب انفاقها وتكون هذه العمليات عن طريق البنك أو الصكوك البريدية أو النقد وفي حالة النفقات يتم تدوينها في دفاتر خاصة وهي كالاتي :

- دفتر مداخيل الصندوق : خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق النقد ويرمز له ب H1

- دفتر مداخيل البنك : خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق الشيكات البنكية ويرمز له ب H2

- دفتر مداخيل الحساب الجاري البريدي : خاص بالمداخيل المحصلة عن طريق الصكوك البريدية ويرمز له ب H3

- دفتر العمليات الداخلية المختلفة : خاص بتسجيل النفقات والايرادات التي لا تدخل في الحسابات المالية وانما تدخل او تخص العمليات التي تتم داخل الادارة مثل التحويل من حساب إلى حساب او تصحيح الأخطاء ويرمز له بالرمز بH4

- دفتر نفقات الصندوق : خاص بتسجيل النفقات نفدا كعملية تصفية الصندوق ويرمز له ب H5

- دفتر نفقات الحساب الجاري البريدي : تسجيل النفقات عن الصكوك البريدية ويرمز له ب H6

- دفتر اليد الجارية : ويتم فيه تسجيل او توقيف العمليات اليومية من نفقات و ايرادات .

ب/ **مصلحة المحاسبة** : تلعب دور الوسيط بين مصلحة الصندوق ومصلحة المتابعة والتحصيل اذ يقوم موظفو المصلحة في بداية الأمر بتجميع الوثائق والدفاتر المتعلقة بالعمليات المالية اليومية التي قامت بها مصلحة الصندوق ثم تقوم بمراقبة قانونية للوثائق المستخدمة ومطابقتها مع العمليات المحاسبية وتجمع هذه العمليات في دفتر رئيسي يسمى دفتر العام ويتمثل في سجل الايرادات والذي يضم جميع الوثائق والعمليات المالية حيث يتم تصنيف وتغيير كل ايراد على حدا.

ج/ **مصلحة المتابعات** : تقوم بعملية تحصيل الضرائب والرسوم وهذا من خلال الأعوان المتابعة الذين يقومون بدور تحصيل الضرائب لصالح الخزينة العمومية وتتكون من :

- رئيس المصلحة : يقوم بتحضير برنامج عمل بالتنسيق مع القابض والخاص بطرق التحصيل وتوجيه أعوان المتابعة عملهم من خلال ملء مفكرة المتابعة . - واعوان المتابعة : ويقوم تحت اشراف رئيس المصلحة بتحصيل المبالغ حيث تتمثل مهامهم الميدانية بالضغط على المدينين المختلفين على تسديد ديونهم



وأجراء المتابعات المختلفة وإرسال إندارات و مراقبتها ومسك مفكرة المتابعة وغيرها من المهام الأخرى .

5- مصلحة الاستقبال والإعلام : وتكلف ب :

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم ؛

- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز للضرائب.

6- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل : و تكلف ب:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية والتأمينات، وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها

- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات ؛

- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

**المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة**

في إطار منهجية الدراسة لا بد من وضع منهجية علمية تتماشى مع طبيعة الموضوع ومن خلالها تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته .

**1-2 مجتمع الدراسة : عمال المركز الجوّاري للضرائب جامعة...**

**2-2 : عينة الدراسة**

**الجدول رقم 2: يوضح توزيع الاستبيان واسترجاعه**

الصالحة للتحليل	المسترجعة	الاستبيان الموزع	العدد
35	35	35	
100	100	100	النسبة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

**2-3 خصائص العينة :**

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها السن ، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

الجدول رقم ( 3 ) : يمثل خصائص العينة المدروسة

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل تمام من 20 سنة	1	2.9	2.9	2.9
من 20 إلى 43 سنة	19	54.3	54.3	57.1
من 42 إلى 33 سنة	6	17.1	17.1	74.3
من 32 إلى 23 سنة	3	8.6	8.6	82.9
سنة فأكثر 22	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss (2016)

## المستوى\_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
ثانوي	17	48.6	48.6	68.6
جامعي	9	25.7	25.7	94.3
تكوين متخصص	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

## المسمى\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس دائرة	9	25.7	25.7	25.7
رئيس مصلحة	12	34.3	34.3	60.0
رئيس فرع	3	8.6	8.6	68.6
عمال	10	28.6	28.6	97.1
5.00	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

## سنوات\_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 2 سنوات	3	8.6	8.6	8.6
من 2 إلى 22 سنة	18	51.4	51.4	60.0
من 22 إلى 21 سنة	2	5.7	5.7	65.7
سنة فأكثر 21	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

نلاحظ من خلال الجدولين ما يلي :

**السن :** ان اغلب أفراد العينة هم فئة العمرية من 02 إلى 43 سنة فأكثر وذلك بنسبة 54.3 % ، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب في 44 سنة.

**المستوى التعليمي :** يتضح أن نسبة الثانوي ( 48.6 % ) هي أكبر نسبة ، تليها نسبة الموظفين ذو المستوى الجامعي بنسبة تساوي ( 25.7 % ) و ثم أقل من ثانوي بنسبة ( 20 % ) يعود السبب في ذلك أن المؤسسة منتجة وتعتمد على اليد العاملة وكذلك نشأتها كانت في فترة المستوى التعليمي ليس له أهمية كبيرة .

**المسمى الوظيفي :** يتضح أن نسبة رئيس مصلحة ( 34.3 % ) هي أكبر نسبة ، تليها نسبة عمال بنسبة ( 28.6 % ) ثم رئيس دائرة بنسبة ( 25.7 % ) وبعدها رئيس فرع بنسبة ( 8.6 % ) ثم 5 بنسبة ( 2.9 % ) .

**سنوات الخبرة :** نلاحظ أن سنوات الخبرة من من 2 إلى 22 سنة فأكثر أخذت أعلى نسبة بـ ( 51.4 % ) ، تليها فئة 21 سنة فأكثر بنسبة % 34,3 ، وبعدها سنوات الخبرة أقل من 2 سنوات بنسبة ( 8,6 % ) وأخيرا سنوات الخبرة من 22 الى 21 سنة بنسبة ( 5,7 % ) .

### المطلب الثالث : بناء أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ما يلي :

#### 3-1 - تعريف الاستبيان وأهميته :

\* **تعريف الاستبيان :** يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث في شتى المجالات ، وذلك نظرا لقلّة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى ، وهي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها وهذا للحصول على معلومات حول موضوع معين وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو اصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين .

#### أهمية الاستبيان :

- الحصول على قدر كبير من المعلومات في وقت قصير .
- سهولة وضع الأسئلة وتقنينها وترتيبها .
- يوفر الاستبيان الوقت للمجيب ويمنحه فرصة للتفكير .

#### 3-2 - خطوات بناء الاستبيان :

انطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد ومن أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم معه ، بالاستعانة بالمعلومات الوارد وصياغتها في شكل عبارات تم الاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة لبناء الاستبيان نذكر منها عبارات التمكين الإداري ( إيمان عمر العبد طموس 2015 ) ( إبراهيم خليل إبراهيم روقة 2016 ) ، عبارات الأداء المتميز للعاملين ( غانم هاجرة 2018 ) ( فوزية برسولي 2018 ) ، تندرج ضمن أسئلة محددة التي تهدف محاولة الإجابة على بعض الإشكاليات تمت الاستعانة باستمارة أساسية من ثلاثة صفحات شملت كل من :

-الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث السن ، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة . -

-الجزء الثاني: يحتوي على محورين المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل أي التمكين الإداري من العبارة ( 1-19 ) ،

والمحور الثاني يتمثل في المتغير التابع أي الأداء المتميز للعاملين من العبارة ( 20-35 )

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل التمكين الإداري مقسمة الى خمسة أبعاد :

-البعد الأول : المشاركة في صنع القرار من العبارة ( 1-3 ) .

-البعد الثاني : تفويض السلطة والصلاحيات من العبارة ( 4-6 ) .

-البعد الثالث : مشاركة المعلومات من العبارة ( 7-10 ) .

-البعد الرابع : الحرية والاستقلالية من العبارة ( 11-13 ) .

-البعد الخامس : فرق العمل من العبارة ( 14-16 ) .

-البعد السادس : تحفيز العاملين من العبارة ( 17-19 ) .

-المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع أي الأداء المتميز للعاملين من العبارة ( 20-35 ) .

3-3 - سلم القياس

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي باختيار واحد من بين الاختيارات الخمسة المطروحة وهي : غير موافق بشدة ، غير موافق ، موافق بدرجة متوسطة ، موافق ، موافق بشدة ، وذلك بوضع علامة ( \* ) في الإجابة المناسبة لذلك . أي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يمثل درجات المقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الإفتراضي	4.21-5	3.41-4.2	2.61-3.4	1.81-2.6	1-1.8
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفض جدا

4-3- صدق وثبات الاستبيان

1-4-3 - صدق الاستبيان :

من أجل التحقق من صدق الاستبانة تكون من خلال السمات الأولية لها ، وذلك حسب ( Wacheux 2005 )  
 Androussel ، قامت الباحثتان بعرض أسئلة الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في قسم التسيير .

في ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصيغة اللغوية لل فقرات ، مدى وضوحها ومدى ملاءمتها تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتوصياتهم ، والتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

2-4-3 - ثبات الاستبيان :

من أجل قياس ثبات الاستبيان هناك عدة طرق لإجراء ذلك ولقد اخترنا معامل ألفا كرو ونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان باعتباره الأداة الشائعة الاستخدام ، حيث إذا كان هذا المعامل محصور بين 0.60 و 0.85 دل ذلك على ثبات الأداة وصلاحيته لإجراء المسح الميداني كما هو موضح بالجدول .

الجدول رقم (5) : قياس ثبات الاستبيان من خلال معامل Alpha de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.948	39

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss (2016)

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ بين ( 0,7-0,8 ) فسلم مقبول جدا ، إذا كان بين ( 0,8-0,89 ) فسلم قياس جيدة جدا ، إذا كانت قيمة سلم القياس أقل من ( 0,7 ) يجب تعديل سلم وفق معايير محددة ، أما كان أو تساوي أو الأكبر من ( 0,9 ) في هذه الحالة يجب تقصير سلم القياس ، بمعنى يجب حذف المؤشر الذي درجة ألفا كرونباخ القياس لسلم القياس أكبر من ( 0,9 ) لكي نحصل على سلم قياس متنسق يعكس موثوقية سلالم قياس للاستبيان .

## 4-3 الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية  
SPSS : V25(2016) Statistical Package for the Social Sciences ( 2016) وتم الاعتماد على  
الأساليب والأدوات الإحصائية التالية :

الجدول رقم (6): اختبار ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
معامل الارتباط بيرسون	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة معامل الارتباط ويمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان.
المتوسط الحسابي	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة
الإنحدار البسيط والمتعدد	توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA. والقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R <sup>2</sup>	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك ان احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05

مستوى المعنوية , أو احتمال الخطأ	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (spss 2016), وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنتين القيمة المحسوبة للاختبار ( والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية ) والقيمة المجدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج).
اختبار ستودنت t_test	من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكوم عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

المصدر: من اعداد الطالب

**المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان**

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين

**المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري**

**1-1 التحليل الوصفي لعبارات بعد المشاركة في صنع القرار :**

الجدول رقم (7) يمثل تحليل الوصفي لبعده المشاركة في صنع القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تسمح الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.285	1.126	34%	2	متوسط
2	يتيح للمشرف المباشر فرص المبادرة في العمل	3.600	1.168	32%	1	مرتفع
3	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	2.714	0.750	28%	3	متوسط
	مجموع المشاركة في صنع القرار	3.200	0.710	/	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (spss 2016)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ (  $x = 3.20$  ) وانحراف معياري بلغ (  $0.71033 = 0$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال موافق بدرجة متوسطة من ( 2.6 إلى 3.4 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعده المشاركة في صنع القرار في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ : موافقون بدرجة متوسطة .  
تجدر الإشارة إلى أن عبارة « يتيح المشرف المباشر فرص المبادرة في العمل » حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 32% ما يفسر ترتيبها الأولى .

2-1 التحليل الوصفي لبعده تفويض السلطة والصلاحيات

الجدول رقم (8) : يمثل توزيع الإجابات حول تفويض السلطة والصلاحيات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	أتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية	3.628	1.002	28%	2	متوسط
2	تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامه الوظيفية	3.828	0.821	21%	1	مرتفع
3	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للعاملين	3.257	0.816	25%	3	متوسط
	مجموع تفويض السلطة والصلاحيات	3.571	0.623	/	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (spss 2016)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتفويض السلطة والصلاحيات في المؤسسة بلغ (  $x = 3.5714$  ) وبانحراف معياري بلغ (  $0.62398 = 0$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة ( من 3.4 إلى 4.2 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون لبعده تفويض السلطة والصلاحيات في المركز الجوي للضرائب بجامعة المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ : موافقون .

تجدد الإشارة إلى أن عبارة " تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامه الوظيفية " ، حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 21% ما يفسر ترتيبها الأولى .

3-1 التحليل الوصفي لبعده مشاركة المعلومات :

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول إدراكهم لبعده مشاركة المعلومات

الجدول رقم (9): توزيع إجابات المستجوبين حول إدراكهم لبعده مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	احصل على المعلومات المتعلقة بعمله بسهولة	4.000	0.466	19%	1	مرتفع
2	توفر لي إدارة المصلحة المعلومات اللازمة في مختلف المواقف	3.458	1.010	29%	4	مرتفع
3	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة	3.857	0.733	19%	2	مرتفع
4	احرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها	3.800	0.759	19%	3	مرتفع
5	مجموع مشاركة المعلومات	3.785	0.552	/	/	مرتفع

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ (  $x = 3.78$  ) وبانحراف معياري بلغ (  $\sigma = 0.55$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال موافق ( من 4.2 إلى 4.3 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون لبعد مشاركة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ : موافقون بشدة . تجدر الإشارة إلى أن عبارة « حصل على المعلومات المتعلقة بعملية بسهولة » حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 19 % ما يفسر ترتيبها الأولى .

#### 4-1 التحليل الوصفي لبعد الحرية والاستقلالية

الجدول رقم (10): يظهر توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	توفر الإدارة لي فرص مناقشة أفكارتي	2.800	0.900	32%	3	متوسط
2	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها	3.171	1.124	35%	1	مرتفع
3	يتمتع المرؤوسين بالاستقلالية في أداء وظائفهم	3.057	1.055	34%	2	متوسط
	مجموع بعد الحرية والاستقلالية	3.009	0.738	/	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (spss 2016)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالحرية والاستقلالية في المؤسسة بلغ (  $x = 3.009$  ) وبانحراف معياري بلغ (  $\sigma = 0.73$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة ( من 2.6 إلى 3.4 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعد الحرية والاستقلالية في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ : موافقون بدرجة متوسطة .

تجدر الإشارة إلى أن عبارة « لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها » حازت على درجة متوسطة بمعامل اختلاف قدره 35 % ما يفسر ترتيبها الأولى .

#### 5-1 التحليل الوصفي لبعد فرق العمل :

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعد فرق العمل :



الجدول رقم (11) : التحليل الوصفي لبعده فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يؤمن مسؤولي المباشر بالدور الإبداعي للعمل الجماعي	3.275	0.980	29%	2	متوسط
2	تعتبر إدارة المنظمة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات	2.828	0.875	30%	3	متوسط
3	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي	3.657	0.802	22%	1	مرتفع
	مجموع فرق العمل	3.247	0.579	/	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ (  $x = 3.24$  ) وانحراف معياري بلغ (  $0 = 0.57$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة ( من 2.6 إلى 3.4 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لبعده فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب : موافقون بدرجة متوسطة .

تجدر الإشارة إلى أن عبارة « تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي » حازت على درجة مرتفعة بمعامل اختلاف قدره 22 % ما يفسر ترتيبها الأولى .

#### 6-1 التحليل الوصفي لبعده تحفيز العاملين :

يظهر من خلال الجدول الموالي توزيع إجابات المستجوبين حول ادراكهم لبعده تحفيز العاملين

الجدول رقم (12) : التحليل الوصفي لبعده تحفيز العمالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تشجع إدارة المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية	2.571	1.118	43%	2	منخفض
2	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح	2.771	1.165	42%	1	متوسط
3	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	2.285	1.384	60%	3	منخفض
	مجموع بعد تحفيز العاملين	2.542	1.019	/	/	منخفض

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بلغ (  $x = 2.54$  ) وانحراف معياري بلغ (  $0 = 1.01$  ) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى

تباعد آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال غير موافق ( من 1.8 إلى 2.6 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة غير موافقون لبعد تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب : غير موافق .  
تجدر الإشارة إلى أن عبارة « يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح » حازت على درجة متوسطة بمعامل اختلاف قدره 41 % ما يفسر ترتيبها الأولى .

**المطلب الثاني : التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين**

نقوم بتحليل عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين مع إيفاد تعليقات مختصرة . الجدول التالي يوضح توزيع إجابات المستجوبين ومدى إدراكهم لأبعاد الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

**الجدول رقم (13): لتحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية	3.8286	0.78537	20%	2	مرتفع
2	يتم تصحيح الأخطاء المهنية بشكل فوري	3.7714	0.84316	22%	4	مرتفع
3	يقدم العمال حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهها في العمل	3.0857	0.91944	24%	8	منخفض
4	يحرص العمال على التقيد والالتزام بنظام العمل	3.8000	0.90098	23%	3	مرتفع
5	لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	4.2286	0.77024	18%	1	مرتفع جداً
6	يحرص العاملون على المشاركة في نشاطات التوعية للمؤسسة	2.9714	0.98066	29%	11	متوسط
7	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	3.6857	1.02244	31%	5	مرتفع
8	يحسن العمال التعامل مع المواقف الاستثنائية	3.2857	0.92582	28%	7	متوسط
9	يحرص العمال دائماً علو مواكبة التطورات العلمية المتعلقة بالعمل	2.4571	1.06668	43%	13	منخفض
10	يتم إجراء ورشات تكوينية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري	2.1714	1.15008	52%	15	منخفض
11	تؤمن المؤسسة بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية	2.5429	1.19663	47%	12	منخفض
12	تصمم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة	2.4286	1.06511	43%	14	منخفض
13	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم	3.0286	0.92309	30%	10	متوسط
14	يقدم العاملون أداءً على أساس ما يتلقونه من استشارة وإرشاد	3.5429	0.78000	22%	6	مرتفع
15	يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	3.0571	0.68354	22%	9	متوسط
16	أتقاضى راتباً يتناسب مع الأداء المنجز	1.6857	1.23125	40%	16	منخفض جداً
17	مجموع أبعاد الأداء المتميز للعاملين	3.0982	0.40314	/	/	متوسط

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بلغ (  $x = 3.09$  ) وبانحراف معياري بلغ (  $0.4 = 0$  ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة بدرجة متوسطة ( من 2.6 إلى 3.4 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة لأبعاد الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت بـ : موافقون بدرجة متوسطة كما ظهرت بعض الإجابات بدرجة غير موافقون .

تجدر الإشارة إلى أن عبارة « لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي » حازت على درجة مرتفعة جدا بمعامل اختلاف قدره 18 % ما يفسر ترتيبها الأولى.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشتها

قبل البدء في اختبار الفرضيات فإنه يجب التعرف على طبيعة توزيع البيانات لمعرفة نوعية الاختبارات المناسبة ومعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وبتطبيق نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه إذا كان  $n \geq 30$  حجم العينة ، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي . لدينا عينة من 35 موظف تستوفي تطبيق نظرية النهاية المركزية ( بوعبد الله صالح 2016 ) ، إذا فبيانات كل من المتغيرين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين تتبع التوزيع الطبيعي . اختبار مستوى دلالة تواجد أبعاد الدراسة . يمكن إجراء اختبار مستوى دلالة الأبعاد باستخدام اختبار T للعينة الأحادية نستخدم برنامج spss(2016) وتكون النتائج المبينة في الجدول أسفله .

الجدول رقم (14): اختبار T - test لابعاد الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى دلالة Sig	القرار
المشاركة في صنع القرار	3.2	4.99	0.0000	دال إحصائيا
تفويض الصلاحيات	3.57	9.21	0.0000	دال إحصائيا
مشاركة المعلومات	3.78	12.68	0.0000	دال إحصائيا
الحرية والاستقلالية	3.009	3.28	0.002	دال إحصائيا
فرق العمل	3.24	6.61	0.0000	دال إحصائيا
تحفيز العامل	2.54	-0.33	0.7400	غير دال إحصائيا
مجموع أبعاد التمكين الإداري	3.25	8.51	0.0000	دال إحصائيا
أبعاد الأداء المتميز للعاملين	3.09	7.31	0.0000	دال إحصائيا

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss (2016)

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاختبار T - test لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة قد بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن المقارنة بين المتوسط الحسابي المحسوب للبعد والمتوسط الحسابي الفرضي ذو دلالة إحصائية وبالتالي يوجد مستوى مقبول لأبعاد الدراسة ماعدا بعد تحفيز العاملين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.74 أكبر من 0.05 أي لا يوجد مستوى مقبول لتحفيز العاملين لدى المؤسسة المدروسة لكن متغير التمكين الإداري عموما ذو دلالة إحصائية .

المطلب الأول : اختبار العلاقة:

1-2 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

نظرا لتوزع البيانات توزيعا طبيعيا فإن الارتباط الثنائي يمكن قياسه باستخدام معامل بيرسون ( عبد الحميد البلداوي 2007 )

الشروط الواجب توفرها لاستخدام معامل ارتباط بيرسون :

لإجراء اختبار الارتباط الثنائي لمعامل بيرسون ، يجب أن يتحقق عدة شروط وهي :

الشرط الأول : يجب أن يكون توزيع كل متغير من المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما طبيعيا ؛

الشرط الثاني : يجب أن يكون العينة عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض ، أي قيم فرد ما لا تعتمد على الآخر ، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن نتيجة معامل الارتباط معامل الارتباط غير دقيقة ، ولا يمكن الوثوق بها ؛  
الشرط الثالث : يجب أن يكون المتغيرين كميين .

الجدول رقم (15) : يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	المعامل المستوى	مشاركة في صنع القرار	تفويض السلطة والصلاحيات	مشاركة المعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل	تحفيز العاملين	مجموع أبعاد الأداء المتميز	مجموع أبعاد التمكين
مشاركة في صنع القرار	معامل بيرسون مستوى الدلالة	1	0.015 0.933	0.062 0.722	-0.339 0.46	-0.504 0.002	0.319 0.061	-0.566 0.000	-0.509 0.002
تفويض السلطة والصلاحيات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.015 0.933	1	-0.415 0.013	-0.477 0.004	-0.492 0.591	0.371 0.028	-0.678 0.000	0.306 0.074
مشاركة المعلومات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.062 0.722	0.015 0.933	1	-0.497 0.002	0.094 0.591	0.243 0.160	-0.593 0.000	0.301 0.079
الحرية والاستقلالية	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.339 0.048	-0.477 0.004	-0.497 0.002	1	0.285 0.098	0.323 0.059	-0.741 0.000	-0.558 0.000
فرق العمل	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.504 0.002	-0.492 0.003	0.094 0.591	0.285 0.098	1	0.242 0.162	-0.614 0.000	-0.431 0.010
تحفيز العاملين	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.319 0.061	-0.371 0.028	0.243 0.160	0.323 0.059	0.242 0.162	1	-0.708 0.000	-0.491 0.003

مجموع أبعاد التمكين	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.566 0.000	-0.678 0.000	-0.593 0.000	-0.741 0.000	-0.614 0.000	-0.706 0.000	1	-0.672 0.000
مجموع أبعاد الأداء المتميز	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.509 0.002	0.306 0.074	0.301 0.079	-0.558 0.000	-0.431 0.010	0.491 0.003	-0.672 0.000	1

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

### المطلب الثاني: اختبار الأثر

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي وهو الاختبار المناسب لإثبات الأثر حيث نختبر كل فرضية على حدى ثم نختبر الفرضية الرئيسية.

### 2-1 اختبار الفرضيات الفرعية:

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

$$\text{Sig} > 0: H_0$$

بناء الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

$$\text{Sig} < 0.05: H_1$$

- الجدول رقم (16): يوضح اختبار التباين بين الفيشر بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين مع عامل الارتباط معامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج 2	0.507	0.285	11.89	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين التمكين الإداري والأداء المتميز (0.507) أي (50%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (28,5%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات المشاركة في صنع القرار وبين اختبار فيشر التباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,002) أي أقل من (0.05) وهو دال إحصائياً أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم المشاركة في صنع القرار .

- جدول رقم (17): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين معاملات غير معيارية

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		Beta	خطأ معياري	
0.000	7.798		0.265	2.201
0.002	3.458	0.59	0.09	0.270

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016)

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن نموذج العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0.270) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2.201)، وبإجراء اختبارا للمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0.002) أقل من (0.05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار والأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

وتنص الفرضية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض العاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز على وحدة المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig > 0:H0: 0,05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

- الجدول رقم (18): يوضح اختبار التباين بين لفيشر f بين تفويض السلطة والصلاحيات و الأداء المتميز للعاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج 2
0.081	3.395	0.0985	0.311	

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين (0.311) أي (31%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (9.8%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات تفويض السلطة والصلاحيات وبين اختبار فيشر التباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0.08)

أي أكبر من (0.05) وهو غير دال إحصائياً أي أن تباين قيمة الأداء المتميز لا تعزى إلى تباين قيم تفويض السلطة والصلاحيات.

- جدول رقم (19): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين.

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B	
0.000	6.614		0.378	2.932
0.081	1.901	0.314	0.110	0.189

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن نموذج العلاقة بين تفويض السلطة والصلاحيات يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0.189) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2.932)، وبإجراء اختبار المعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,081) أكبر من (0.05) أي دال غير إحصائياً ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والصلاحيات والأداء المتميز للعاملين. المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

وتنص الفرضية بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة. بناء الفرضيات الإحصائية الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig > 0:H0، 05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig < 0.05: H1

- الجدول رقم (20): يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد:

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج 2
0.081	0.302	0.095	0.311	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss(2016)

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين (0,311) أي (31,1%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (9,5%) من تغيرات الأداء



التميز للعاملين تتأثر بتغيرات مشاركة المعلومات وبين اختبار فيشر التباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,081) أي أكبر من (0.05) وهو غير دال إحصائياً أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين لا تعزى إلى تباين قيم مشاركة المعلومات.

• جدول رقم (21): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين الأداء المتميز للعاملين ومشاركة المعلومات

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B	
0.000	5.015		0.478	2.932
0.081	1.901	0.314	0.130	0.239

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016).spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن نموذج العلاقة بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,239) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,932)، وبإجراء اختبارا لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,081) أكبر من (0,05) أي غير دال إحصائياً ومنه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

#### رابعاً: الفرضية الرابعة

وتنص الفرضية بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين". بناء الفرضيات الإحصائية الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig > 0:H0: 0,05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig < 0.05: Hi

• الجدول رقم (22): يوضح اختبار التباين بين فيشر بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد.

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج 1
0.002	15.024	0.322	0.548	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016).spss

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين الحرية والاستقلالية (0,548) أي (55%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (32,2%) من تغيرات الأداء المتميز تتأثر بتغيرات

الحرية والاستقلالية وبين اختبار فيشر اللتباين أنه بلغ مستوى الدلالة ( 0.002 ) أي أقل من (0,05) وهو دال إحصائياً أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم الحرية والاستقلالية.

• جدول رقم (23): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		Beta	خطأ معياري	
0.000	5.768		0.372	2.186
0.018	2.695	0.470	0.121	0.308

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن نموذج العلاقة بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,308) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,186)، وبإجراء اختبارا لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة ( 0,000 ) أقل من (0.05) أي دال إحصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين. على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

#### خامساً: الفرضية الخامسة

وتنص الفرضية بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين".

#### بناء الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل للمركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

$$\text{Sig} > 0: H_0: 05$$

على الأداء المتميز للعاملين على وحدة

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل للمركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

$$\text{Sig} < 0.05: H_1$$

• الجدول رقم (24): يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج 1
0.012	9.540	0.170	0.442	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss.

من خلال الجدول رقم (24) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين فرق العمل (0,442) أي ( 44 %) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (17%) من تغيرات الأداء المتميز تتأثر بتغيرات فرق العمل وبين اختبار فيشر التباين أنه بلغ مستوى الدلالة ( 0,012 ) أي أقل من (0,05) وهو دال إحصائياً أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزى إلى تباين قيم فرق العمل.

- جدول رقم (25): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	خطأ معياري	
		Beta	B	
0.000	5.768		0.372	2.186
0.018	2.695	0.470	0.01	0.308

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن نموذج العلاقة بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,308) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2.186)، وبإجراء اختبارا لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,018) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والأداء المتميز للعاملين. على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

#### سادسا: اختبار الفرضية السادسة

وتنص الفرضية بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة". بناء الفرضيات الإحصائية الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig > 0:H0، 05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

Sig < 0.05:H]

- الجدول رقم (26): يوضح اختبار التباين بين لفيشر بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين معامل الارتباط معامل التحديد

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج 1
0.004	9.940	0.263	0.509	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (2016) spss

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين (0,509) أي (50%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (26,3%) من تغيرات الأداء المتميز للعاملين تتأثر بتغيرات تحفيز العاملين وبين اختبار فيشر للتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,004) أي أقل من (0.05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تعزي إلى تباين قيم تحفيز العاملين.

• جدول رقم (27): يوضح معاملات نموذج الانحدار الفيشر بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين.

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B	
0.000	15.755		0.170	2.705
0.003	3.304	0.470	0.06	1.64

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (2016) spss

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن نموذج العلاقة بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (1.64) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,705)، وبإجراء اختبارا المعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,003) أقل من (0.05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والأداء المتميز للعاملين على المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة.

## 2-2 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية بأنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة).

الاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد بحيث: نربط بين المتغير التابع (y الأداء المتميز للعاملين) وبين المتغيرات المستقلة x ابعاد التمكين الإداري: المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، تحفيز العاملين)، ومن أجل تطبيق الانحدار المتعدد ينبغي توافر أربعة شروط:

1. التوزيع الطبيعي للمتغيرات: وهو مثبت بنظرية النهاية المركزية  $n=35 > n=30$
2. عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهذا مثبت حسب معامل داربين واتسن داربين واتسن = 2,319 قريب من ال 2 وهذا يدل على صلاحية النموذج.
3. اختبار التضخم VIF حيث:

$$VIF = \frac{1}{1-(R^2)}$$

$$VIF = \frac{1}{1-0.451^2} = 1,82$$

وهو أقل من 10 وبالتالي يشير معامل التضخم أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة.  
بناء الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين بالمركز الجوي

للضرائب بجامعة 05 ،  $Sig > 0:H0$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين بالمركز الجوي

للضرائب بجامعة  $Sig < 0.05:H1$

• الجدول رقم (28): يوضح اختبار التباين ل فيشر بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج 4	0.761	0.508	5.041	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016)

من خلال الجدول رقم (28) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0,761) أي نسبة ( 76,1%) هي درجة العلاقة

الارتباطية بين التمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين، ويشير معامل التحديد الى ان 50 بالمئة من تغيرات الأداء المتميز

للعاملين تتأثر بتغيرات التمكين الإداري، وحسب اختبار فيشر للتباين فإنه بلغ مستوى الدلالة 0.002 أي اقل من 0.05 و

هو دال احصائيا أي أن تباين قيمة الأداء المتميز للعاملين تؤدي الى تباين قيم التمكين الإداري.

• الجدول رقم (29): يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط لفيشر F بين التمكين الإداري والأداء المتميز

للعاملين

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	خطأ معياري	
		Beta	B	
0.051	3.031	-	0.501	1.495
0.337	1.005	0.190	0.107	0.115
0.598	0.523-	0.095-	0.139	0.085-
0.705	0.451	0.071	0.122	0.051
0.05	2.05	0.359	0.099	0.203
0.281	1.12	0.231	0.141	0.159
0.073	1.891	0.292	0.065	0.121

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016)

من خلال جدول الانحدار المتعدد فإن نموذج العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده والأداء المتميز للعاملين يتم تبيينه

من خلال معامل الانحدار المتعدد لكل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، حيث يشير اختبار ستودنت لمعاملات

الانحدار إلى أن الأبعاد المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والصلاحيات، و مشاركة المعلومات، فرق العمل،

تحفيز العاملين ( بلغت قيمة مستوى الدلالة لديهم 0.337، 0.598، 0.705، 0.05، 0.281، 0.073، على التوالي أي أكبر

من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يتم استبعاد الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري المذكورة أعلاه ومنه يكون نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية يتضمن المتغير (الحرية والاستقلالية) .  
ويظهر الجدول أن معاملات الانحدار الحرية والاستقلالية هو 0.050 يساوي مستوى المعنوية 0.05 أما قيمة الثابت فتساوي 0.051.

تدرك لحل مشكلة الفرضية الرئيسية التي تم استبعاد بعض الأبعاد منها ونستخدم الانحدار المتعدد التدرجي حيث يتم ادخال ابعاد المتغير المستقل X1 , X2 , X3, X4, X5, X6، خطوة بخطوة ويتم قبول البعد الأكثر تأثيراً كما يتم استبعاد الأبعاد غير الدالة من النموذج وبذلك يمكن الحصول على عدة نماذج

• الجدول رقم (30): أثر التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية) على الأداء المتميز للعاملين C

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدلة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	دارين واتسن
الحرية و الإستقلالية	0.561	0.323	0.301	0.3401853	-
الحرية و الإستقلالية و المشاركة في صنع القرار	0.672	0.435	0.402	0.319381	2.097

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016)

- A الحرية والاستقلالية

- B الحرية والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار

- C الأداء المتميز للعاملين

**النموذج الأول:** تظهر في جدول رقم (30) قيمة الارتباط (R) بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز للعاملين جيدة بقيمة (0.561) وهي علاقة طردية، أما قيمة R<sup>2</sup> = 0.323 و 2R = المعدلة = 0.301 اللتين تدلان على قدرة المتغير المستقل (الحرية والاستقلالية) في التنبؤ بقيمة الأداء المتميز للعاملين، لكن معامل التحديد R<sup>3</sup> المعدلة تقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل وقيمتها هي (0,301) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الحرية والاستقلالية) يفسر ما مقداره 30.1% من التغير الحاصل في أداء المؤسسة محل الدراسة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري التقدير (0.339) وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

**النموذج الثاني:** يدل على دخول المتغيرات المستقلة (الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط R بين هذه المتغيرات المستقلة والأداء الكلي جيدة بقيمة (0.672) وهي علاقة قوية وطردية، أما قيمة R<sup>2</sup> = 0.435 و R<sup>2</sup> = 0.402 المعدلة وهذه القيم تفسر نسبة قدرة هذه المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيمة الأداء المتميز للعاملين، لكن قيمة R<sup>7</sup> المعدلة هي الأبق وهي تعني أن الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار يفسران ما مقداره 42,8% من التغير الحاصل في الأداء المتميز للعاملين. تتمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

يظهر الجدول رقم (31) ملخص تحليل الانحدار انه هنالك نموذجين يفسران تباين الأداء المتميز للعاملين على أساس أبعاد التمكين الإداري وهذين النموذجين دالان إحصائياً وبالتالي يمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيمة الأداء المتميز للعاملين.

• لجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	T	Sig
---------	---------------------	-----------------	---	-----

		Beta	خطأ معياري	B		
0.000	9.015		0.251	2.191	الثبات	1
0.000	3.928	0.561	0.801	0.305	الحرية و الاستقلالية	
0.000	6.018		0.292	1.806	الثبات	2
0.005	3.085	0.441	0.080	0.246	الحرية و الاستقلالية	
0.019	2.591	0.373	0.083	0.220	المشاركة في صنع القرار	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss(2016

من خلال الجدول رقم (31) يكون ما يلي:

**النموذج الأول:** يتضمن متغير مستقل واحد دخل المعادلة التنبؤية وهو "الحرية والاستقلالية"، ومعامل هذا المتغير موجود في العمود B قيمته ( 0.305) والخطأ المعياري لهذا النموذج (0.080) وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما القيم الموجودة في العمود Beta تمكننا من معرفة أي المتغيرات لها تأثير أكبر على المتغير التابع، فيما يخص قيمة الاختبار استودنت لدينا ( 9.015) وهي أكبر من (2) ومستوى دلالة (Sig) =0.000 وهي اصغر من (0.05) فهذا يعني أن الحرية والاستقلالية له اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للعاملين.

**النموذج الثاني:** يتضمن متغيرين مستقلين دخلا في معادلة تحليل الانحدار المتعدد وهما (الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ومعاملا هذين المتغيرين هما (2.591) (3.085) على التوالي، أما الخطأ المعياري لهذين المتغيرين بلغت (0.80) و(0.83) وهي قيم صغيرة جدا وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما قيمة Beta للمتغير الحرية والاستقلالية " نلاحظ أنها أكبر من قيمة المتغير " المشاركة في صنع القرار " وهذا يدل على أن الحرية والاستقلالية لها تأثير أكبر على الأداء المتميز للعاملين مقارنة بالمشاركة بصنع القرار".

فيما يخص دلالة النموذج لدينا قيمة أستودنت لكلا المتغيرين أكبر من 2 ومستوى الدلالة (0,00) (Sig) 5 (و (0,019) لكلا المتغيرين على الترتيب أقل من (0.05) فهذا يعني أن "الحرية والاستقلالية و المشاركة في صنع القرار" لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للعاملين.

ومنه القرار: في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات

من خلال المطلب الأول تبين أن :

- البيانات المجمعّة تتبع التوزيع الطبيعي هذا يعني استخدام الاختبارات المعملية .

- أداة الاستبيان هي الأداة الأنسب لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء المتميز للعاملين .
- يوجد مستوى مقبول لكل من ( المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة والصلاحيات ، مشاركة المعلومات ، الحرية والاستقلالية ، فرق العمل وتحفيز العاملين ) عند مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يسمح لنا بإجراء اختبار الفرضيات وفقا للطرق الإحصائية المناسبة .
- توافر شروط إجراء اختبار الانحدار الخطي .

## 2-1 مناقشة الفرضية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار من خلال الجداول رقم ( 19-20 ) توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في مركز الضرائب جامعة محل الدراسة ، وتفسر هذه النتائج من خلال ما نلمسه في قيام الإدارة العليا للسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يؤدي بهم الى حسن تعاملهم مع المواقف الاستثنائية وكذا تحملهم أعباء العمل المختلفة ، وحسب رأينا فان العلاقة بين الإدارة والموظفين كما تراها عينة الدراسة حسنة لأنها مبنية على التفاهم والانسجام ، وذلك من خلال منح العاملين فرص المبادرة في العمل ما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة وبالولاء والرضا الوظيفي ما يساهم في رفع أدائهم ، وهذا ما ينعكس على رفع معنويات الموظفين واثارة دافعيتهم وقبالهم على رفع مستوى أدائهم .

## 2-2 مناقشة الفرضية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة . تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات من خلال الجداول رقم ( 21-22 ) توصلنا الى ان هذه الفرضية غير صحيحة وغير مقبولة وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة العليا لا تمنح السلطة والصلاحيات الكافية للعاملين بالمؤسسة لإنجاز مهامهم الوظيفية أو لم يتم استغلال هذه الصلاحيات بالقدر الكافي من طرف العاملين ، مما يجعل أدائهم المنجز لا يتسم بالتميز . إضافة الى ذلك ان المؤسسة ذات طابع عمومي تخضع للقوانين مما يجعل تفويض السلطة والصلاحيات غير مرنة ولا تؤيد الأداء المتميز .

## 2-3 مناقشة الفرضية الثالثة :



يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة . تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات من خلال الجداول رقم ( 23-24 ) توصلنا الى ان هذه الفرضية غير صحيحة وغير مقبولة أي لا يوجد اثر ذو دلالة وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة العليا تحتكر المعلومات عن موظفيها وعدم وجود الشفافية في تعاملها معهم كما يمكن ان عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين غير مرنة وغير مفهومة وهذا ما ينعكس سلبا على أداء الموظفين لعدم سهولة توافر المعلومات التي يحتاجونها في عملهم . بالإضافة الى ان الأسلوب الإداري المنتهج هو أسلوب بيروقراطي يشجع الاتصالات الرسمية .

#### 4-2 مناقشة الفرضية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في وحدة المركز الجوّاري للضرائب بجامعة .

تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية من خلال الجداول ( 26-25 ) توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة ومقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية وبالتالي يمكن القول بأن عند منح العاملين الحرية والاستقلالية في حدود عملهم وايضاح الرؤية والأهداف المسطرة وعلمهم بالاستراتيجية الشاملة التي تتبعها المؤسسة تتم عملية مناقشة أفكارهم فيما بينهم و توظيف مهاراتهم وتبادل المعلومات التي تساعدهم في إنجاز مهامهم بشكل فوري وفعال ، كل هذا يؤدي بهم لتحسين الأداء ويعود بالإيجاب على المؤسسة في تحسين انتاجيتها .

#### 5-2 مناقشة الفرضية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة . تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل من خلال الجداول ( 27 ) توصلنا الى ان الفرضية صحيحة ومقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية حيث ان المؤسسة تشجع وتدعم فرق العمل وتعتبرها وسيلة لحل المشاكل والصعوبات بطرق إبداعية ما يساعد العاملين على بذل مجهوداتهم وتبادل المعارف والخبرات وايمانهم التام بأن للعمل الجماعي دور فعال لرفع كفاءاتهم وتميزهم.

#### 2-6 مناقشة الفرضية السادسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين في مركز الضرائب بجامعة . تتضمن هذه الفرضية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين من خلال الجداول ( 29-30 ) توصلنا الى ان هذه الفرضية صحيحة مقبولة أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ومنه يمكن القول بان لتحفيز

العاملين تأثير إيجابي على الأداء المتميز للعاملين من خلال تصميم برامج تدريبية وتكوينية مناسبة للموظفين لتطوير مهاراتهم ورفع من قدراتهم المهنية ويتنوع تحفيز العاملين بين تحفيز مادي وتحفيز معنوي برفع الأجور ومنحهم علاوات على حسب أدائهم في العمل ومجهوداتهم المبذولة وأيضاً ترقيةهم وتحفيزهم بشتى الطرق المعنوية وذلك من اجل زيادة ثقتهم في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم .

### خلاصة الفصل :

أردنا قياس الفرضيات النظرية المقدمة ميدانياً من خلال إجراء دراسة ميدانية على مركز الضرائب جامعة ، لقد تم جمع وفرز البيانات الخاصة بهذه المؤسسة وفق مجموعة من الخطوات ، في البداية تم الحصول على معلومات تخص المؤسسة من طرف الإدارة ( نشأة المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، الطاقم البشري ، العملية الاتصالية بين المصالح ، تقييم الأداء ) ، ولمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار الفرضيات ، تم الاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمؤسسة ، وتم معالجة وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج (spss(2016) ، حيث توصلنا للنتائج التالية :

**الفرضية الأولى :** يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين في مركز الجوّاري للضرائب بجامعة الانعام محل الدراسة .

**الفرضية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة .

**الفرضية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة .

**الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة .

**الفرضية الخامسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة .

**الفرضية السادسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العمال على الأداء المتميز للعاملين في المركز الجوّاري للضرائب بجامعة محل الدراسة .

أما الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة فهي محققة جزئياً حيث إن بعدي الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار هما البعدين الذين لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز .

الخاتمة

## الخاتمة العامة

أهتم هذا العمل بأهم الأساليب الادارية المستخدمة كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات ألا وهو & دور التمكين الاداري في تعزيز الأداء المتميز للمورد البشري & وقد اشتملت الدراسة النظرية عرض وتحليل متغيراتها المتمثلة في التمكين الاداري والأداء المتميز للمورد البشري بأبعادها ومن أجل التأكد من ذلك تم اسقاطها في الجانب التطبيقي على المركز الجوارى للضرائب-جامعة ولاية المغير. والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات . وبعد تحليلنا لنتائج الاستبيان الخاص بالدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج يمكن تفريعها الى قسمين:

### النتائج:

- التمكين الاداري استراتيجي حديثة تهدف الى اطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة
  - تم التطرق لمفهوم التمكين الاداري من قبل العديد من الباحثين مما أدى الى صعوبة ايجاد تعريف موحد له.
  - التمكين الاداري هو أحد الأساليب الحديثة المطبقة في المؤسسات العالمية حيث له انعكاسات ايجابية عليها
  - ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم التمكين الاداري من أجل تحسين أدائها وفعاليتها.
  - يهدف التمكين الاداري للتغلب على البيروقراطية في العمل من خلال منح العاملين فرص لابداء اراءهم ومشاركة أفكارهم ، واتخاذ القرارات.
  - الأداء المتميز هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفين في المؤسسات من أجل تحقيق هدف معين.
  - يعتبر الأداء المتميز الركيزة الأساسية لسيرورة وبقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية و الدولية
- للأداء المتميز العديد من النماذج لقياسه.

- تبين الدراسة الدور الفعال الذي يلعبه التمكين الاداري في الأداء المتميز للعاملين.
- تؤثر المشاركة في صنع القرار على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- لا يؤثر تفويض السلطة والصلاحيات على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- لا تؤثر المشاركة المعلومات على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر الحرية والاستقلالية على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر فرق العمل على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر تحفيز العاملين على الأداء المتميز للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة.

### الاقتراحات:

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم.
- على المؤسسة محل الدراسة أن تتبنى أسلوب التمكين الإداري وتوفير متطلباته وتعمل على ترسيخ مبادئه لدى العمال.
- زرع ثقافة التعاون بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة من أجل تحسين الأداء و الرفع من مستواه للوصول به الى التميز .
- العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي، لأن موظفي المؤسسة يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أدائهم؛
- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للموظفين خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين، مما ينعكس بالفائدة على المؤسسة؛
- تشجيع الاتصالات بين موظفي المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار بهدف تحسين الأداء؛
- توفير برامج تدريبية لموظفي المؤسسة بغرض تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل مما ينعكس إيجابا عليها؛
- تقدير العاملين والايان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدراتهم على الابداع واتاحة لهم قدر الكافي من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم.
- أفاق الدراسة:**

- 1-دراسة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 2-التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل
- 3-معيقات تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في لمؤسسات الاقتصادية العمومية
- 4-دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

- 1- رامي جمال اندرواس , عادل سالم معاينة , الادارة بالثقة والتمكين , عالم الكتب الحديث ,الأردن 2008 ,ص48
- 2- بركة بلاغماس , الفكر الاداري الحديث , ألفا للوثائق , الجزائر 2019 ,ص72
- 3- ريمة ديلمي , أم السعد ناصري , دور التمكين الاداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين , مذكرة ماستر جامعة الطالبتين ,ص8
- 4- بواقادي أحلام , التمكين الاداري وعلاقته بالابداع التنظيمي , مذكرة ماستر , جامعة أم البواقي ,ص34
- 5- رامي جمال اندرواس , عادل سالم معاينة ص129 رامي ص132
- 6- خلفه سارة , عيساوي فلة , التمكين الاداري كثقافة جديدة , مجلة المنتدى , العدد الثالث 2018,ص359
- 7- مرهون أحمد , دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابداع الاداري , مذكرة ماستر , جامعة المسيلة , ص25
- 8- بركة بلاغماس ص 75-76
- 9- أحمد الكيلاني , أ.أبو بكر , حسن أبو العيلة , التمكين الاداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعي , ورقة علمية , فلسطين ,ص7-8
- 10- بركة بلاغماس ص97-98
- 11- عثمان ليلي. سراي صالح . بعلة طاهر, القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز, اقتصاديات الأعمال والتجارة . العدد الخامس مارس 2018ص24
- 12- بعجي سعاد. دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز. مجلة البشائر الاقتصادية . المجلد الخامس العدد2. أوت 2019ص522
- 13- رحيل أسية. حوشين كمال . دور التوجه المقاولاتي لدى ادارة المؤسسات في تحقيق الأداء المتميز . جامعة احمد بوقرة بومرداس 2018 ص541
- 14- ريمة ديلمي. أم السعد ناصري. مرجع سبق ذكره. ص24
- 15- م عبد الوهاب . دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. الشركة العربية المتحدة . القاهرة 2014 ص 193 .

- 16- سعاد رحمانى. زموري ليندة. الحوافز واثرها على أداء العاملين. مذكرة ماستر. جامعة ورقلة ص.47
- 17- بعجي سعاد. مرجع سبق ذكره ص523
- 18- مرزقلال ابراهيم. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين. مجلة الجامع في الدراسات النفسية وع التربية. العدد(1) 2020 ص149
- 19- روابحية عيسى. كورتل فريد. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين. مجلة الباحث الاقتصادي. العدد 2016/05. ص42
- 20- عثمان ليلي. وآخرون. مرجع سبق ذكره. ص25
- 21- برباش نور الدين. دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز. مذكرة ماستر. جامعة بسكرة ص37-38
- 22- فيروز زروخي. الأخضر لقلبي نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية. ص175
- 23- نادية لطفي عبد الوهاب. سناء محمود سليمان. استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات. مجلة دنانير ص253
- 24- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. مذكرة ماستر. جامعة الشرق الأوسط. ص39
- 25- رانية محمد، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، رسالة ماجستير، 2020
- 26- بن سديرة نور الدين، دور التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015
- 27- ايمان عمر العبد الطموس، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، 2017،
- 28- أحمد الكيلاني، التمكين الاداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية، ص13
- 29- أحمد قويدر، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غزة، 2017
- 30- صفاء عبد الحسين، أثر التمكين الاداري للعاملين لتحقيق الرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، 2012
- 31- حسين بن علي ومحمد أبو القاسم، أثر أبعاد التمكين الاداري على الأداء الوظيفي، مقال، السعودية، 2012
- 32- عشاشة عبد الكريم، ادارة التطوير الاداري ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماستر، برج بوعريريج الجزائر، 2020
- 33- روابحية عيسى وكورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة ماستر، 2016



الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) امام الاختيار المناسب.

- السن : -أقل تمام من 02سنة  -من 02 الى 43سنة
- من 42 الى 33سنة  -من 32 الى 23سنة  - 22سنة فأكثر
- المستوى التعليمي : -أقل من الثانوي  -ثانوي
- جامعي  -تكوين متخصص  -أخرى.....
- المسمى الوظيفي : -رئيس دائرة  -رئيس مصمحة  -
- رئيس فرع
- عمال
- سنوات الخبرة: -أقل من 2 سنوات  -من 2 الى 22سنوات
- من 22 الى 21سنة  -21سنة فأكثر

ثانيا: التمكين الإداري

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

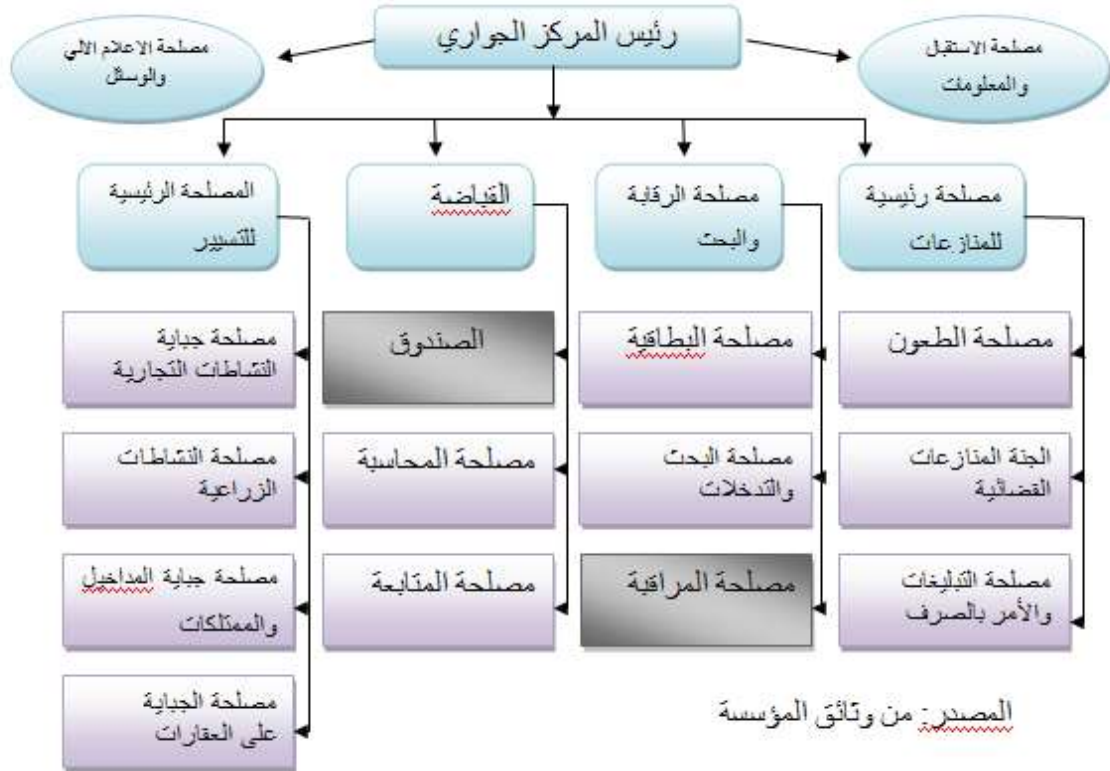
ترقيم	العبارة	التفضيلات				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تسمح الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار .					
02	يتيح لي المشرف المباشر فرص المبادرة في العمل.					
03	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار.					
04	اتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية.					
05	تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامني الوظيفية.					
06	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للعاملين.					
07	احصل على المعلومات المتعلقة بعلمي بسهولة.					
08	توفر لي إدارة المصلحة المعلومات اللازمة في مختلف المواقف.					
09	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة.					

					10	أحرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها.
					11	توفر الإدارة في فرص مناقشة تفكري.
					12	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.
					13	يشجع المرؤوسين بالاستقلالية في أداء وظائفهم.
					14	يؤمن مسؤولي المباشرة بالدور الإبداعي للعمل الجماعي.
					15	تعتبر إدارة المنظمة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات.
					16	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي.
					17	تشجع إدارة المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية.
					18	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح.
					19	أحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل مادياً ومعنوياً.
					20	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية.
					21	يتم تصحيح الأخطاء السهوية بشكل فوري.
					22	يقدم العمال حلولاً إبداعية لمشكلات التي نواجهها في العمل.
					23	أحرص العاملون على التقيد والالتزام بنظام العمل.
					24	لدي العاملون الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي.
					25	أحرص العاملون على المشاركة في نشاطات التوعية للمؤسسة.
					26	يشجع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة.
					27	يحسن العمال التعامل مع المواقف الاستثنائية.

					28	يحرص العمال دائماً على مواكبة التطورات التقنية الحديثة بالعمل.
					29	يتم اجراء ورشات تكوينية للعمال في المؤسسة بشكل دوري.
					30	تؤمن المؤسسة بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.
					31	تصمم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة.
					32	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم.
					33	يقدم العمالون أداء على أساس ما يتكونه من استشارة وإرشاد.
					34	يتم العمالون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.
					35	التفاضل لربما يتناسب مع الأداء المتجز.

الملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:



الصالحة للتحليل	المسترجعة	الاستبيان الموزع	
35	35	35	العدد
100	100	100	النسبة

#### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل تمام من 20 سنة	1	2.9	2.9	2.9
من 20 إلى 43 سنة	19	54.3	54.3	57.1
من 42 إلى 33 سنة	6	17.1	17.1	74.3
من 32 إلى 23 سنة	3	8.6	8.6	82.9
سنة فأكثر 22	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

#### المستوى\_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
ثانوي	17	48.6	48.6	68.6
جامعي	9	25.7	25.7	94.3
تكوين متخصص	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

#### المسمى\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس دائرة	9	25.7	25.7	25.7
رئيس مصلحة	12	34.3	34.3	60.0
رئيس فرع	3	8.6	8.6	68.6
عمال	10	28.6	28.6	97.1
5.00	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

#### سنوات\_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 2 سنوات	3	8.6	8.6	8.6
من 2 إلى 22 سنة	18	51.4	51.4	60.0
من 22 إلى 21 سنة	2	5.7	5.7	65.7
سنة فأكثر 21	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
الوزن المرجح	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الإفتراضي	4.21-5	3.41-4.2	2.61-3.4	1.81-2.6	1-1.8
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفض جدا

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.948	39

اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال قيمة معامل الارتباط ويمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان.	معامل الارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة	الانحراف المعياري
توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA. والقيمة الإحصائية F.	الإنحدار البسيط والمتعدد
يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.	معامل التحديد R <sup>2</sup>



مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك ان احتمال الخطأ في المعاينة, يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى اخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05
مستوى المعنوية , أو احتمال الخطأ	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (spss 2016), وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنتين القيمة المحسوبة للاختبار ( والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية ) والقيمة المجدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج ).
اختبار ستيوذنت t_test	من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكوم عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تسمح الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.285	1.126	%34	2	متوسط
2	يتيح للمشرف المباشر فرص المبادرة في العمل	3.600	1.168	%32	1	مرتفع
3	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	2.714	0.750	%28	3	متوسط
	مجموع المشاركة في صنع القرار	3.200	0.710	/	/	متوسط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	أتمتع بحرية اتخاذ القرارات الروتينية	3.628	1.002	%28	2	متوسط
2	تمنح الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهماتي الوظيفية	3.828	0.821	%21	1	مرتفع
3	يخول المسؤول المباشر جزء من الصلاحيات للعاملين	3.257	0.816	25%	3	متوسط
	مجموع تفويض السلطة والصلاحيات	3.571	0.623	/	/	متوسط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	احصل على المعلومات المتعلقة بعملية بسهولة	4.000	0.466	19%	1	مرتفع
2	توفر لي إدارة المصلحة المعلومات اللازمة في مختلف المواقف	3.458	1.010	29%	4	مرتفع
3	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة	3.857	0.733	19%	2	مرتفع
4	احرص على مشاركة المعلومات الضرورية مع المعنيين بها	3.800	0.759	19%	3	مرتفع
5	مجموع مشاركة المعلومات	3.785	0.552	/	/	مرتفع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	توفر الإدارة لي فرص مناقشة أفكار	2.800	0.900	32%	3	متوسط
2	لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها	3.171	1.124	35%	1	مرتفع
3	يتمتع الموظفون بالاستقلالية في أداء وظائفهم	3.057	1.055	34%	2	متوسط
	مجموع بعد الحرية والاستقلالية	3.009	0.738	/	/	متوسط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	يؤمن مسؤولي المباشر بالدور الإبداعي للعمل الجماعي	3.275	0.980	29%	2	متوسط
2	تعتبر إدارة المنظمة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات	2.828	0.875	30%	3	متوسط
3	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي	3.657	0.802	22%	1	مرتفع
	مجموع فرق العمل	3.247	0.579	/	/	متوسط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الدرجة
1	تشجع إدارة المؤسسة تبني الأفكار الإبداعية	2.571	1.118	43%	2	منخفض
2	يتميز نظام الحوافز في المؤسسة بالوضوح	2.771	1.165	42%	1	متوسط

منخفض	3	60%	1.384	2.285	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	3
منخفض	/	/	1.019	2.542	مجموع بعد تحفيز العاملين	

الدرجة	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	2	20%	0.78537	3.8286	ينجز العاملون مهامهم بمرونة عالية	1
مرتفع	4	22%	0.84316	3.7714	يتم تصحيح الأخطاء المهنية بشكل فوري	2
منخفض	8	24%	0.91944	3.0857	يقدم العمال حولا إبداعية للمشكلات التي تواجهها في العمل	3
مرتفع	3	23%	0.90098	3.8000	يحرص العمال على التقيد والالتزام بنظام العمل	4
مرتفع جدا	1	18%	0.77024	4.2286	لدى العاملين الجاهزية والاستعداد للعمل خارج التوقيت الرسمي	5
متوسط	11	29%	0.98066	2.9714	يحرص العاملون على المشاركة في نشاطات التوعية للمؤسسة	6
مرتفع	5	31%	1.02244	3.6857	يتمتع العاملون بالقدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل المختلفة	7
متوسط	7	28%	0.92582	3.2857	يحسن العمال التعامل مع المواقف الاستثنائية	8
منخفض	13	43%	1.06668	2.4571	يحرص العمال دائما على مواكبة التطورات العلمية المتعلقة بالعمل	9
منخفض	15	52%	1.15008	2.1714	يتم إجراء ورشات تكوينية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري	10
منخفض	12	47%	1.19663	2.5429	تؤمن المؤسسة بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية	11
منخفض	14	43%	1.06511	2.4286	تصمم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة	12
متوسط	10	30%	0.92309	3.0286	تشجع المؤسسة العمال في توظيف مهاراتهم	13
مرتفع	6	22%	0.78000	3.5429	يقدم العاملون أداء على أساس ما يتلقونه من استشارة وإرشاد	14
متوسط	9	22%	0.68354	3.0571	يثق العاملون في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم	15
منخفض جدا	16	40%	1.23125	1.6857	أتقاضى راتبا يتناسب مع الأداء المنجز	16
متوسط	/	/	0.40314	3.0982	مجموع أبعاد الأداء المتميز للعاملين	17

القرار	مستوى دلالة	قيمة T	المتوسط	البعد
--------	-------------	--------	---------	-------

	Sig		الحسابي	
المشاركة في صنع القرار	0.0000	4.99	3.2	دال إحصائيا
تفويض الصلاحيات	0.0000	9.21	3.57	دال إحصائيا
مشاركة المعلومات	0.0000	12.68	3.78	دال إحصائيا
الحرية والاستقلالية	0.002	3.28	3.009	دال إحصائيا
فرق العمل	0.0000	6.61	3.24	دال إحصائيا
تحفيز العامل	0.7400	-0.33	2.54	غير دال إحصائيا
مجموع أبعاد التمكين الإداري	0.0000	8.51	3.25	دال إحصائيا
أبعاد الأداء المتميز للعاملين	0.0000	7.31	3.09	دال إحصائيا

الأبعاد	المعامل المستوى	مشاركة في صنع القرار	تفويض السلطة والصلاحيات	مشاركة المعلومات	الحرية والاستقلالية	فرق العمل	تحفيز العاملين	مجموع أبعاد التمكين	مجموع أبعاد الأداء المتميز
مشاركة في صنع القرار	معامل بيرسون مستوى الدلالة	1	0.015 0.933	0.062 0.722	-0.339 0.46	-0.504 0.002	0.319 0.061	-0.566 0.000	-0.509 0.002
تفويض السلطة والصلاحيات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.015 0.933	1	-0.415 0.013	-0.477 0.004	-0.492 0.591	0.371 0.028	-0.678 0.000	0.306 0.074
مشاركة المعلومات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.062 0.722	-0.415 0.013	1	-0.497 0.002	0.094 0.591	0.243 0.160	-0.593 0.000	0.301 0.079
الحرية والاستقلالية	معامل بيرسون مستوى الدلالة	-0.339 0.048	-0.477 0.004	-0.497 0.002	1	0.285 0.098	0.323 0.059	-0.741 0.000	-0.558 0.000
فرق العمل	معامل بيرسون مستوى	-0.504 0.002	-0.492 0.003	-0.492 0.003	-0.492 0.003	1	0.242 0.162	-0.614 0.000	-0.431 0.010

								الدلالة	
-0.491	-0.708	1	0.242	0.323	0.243	-0.371	0.319	معامل بيرسون	تحفيز العاملين
0.003	0.000		0.162	0.059	0.160	0.028	0.061	مستوى الدلالة	
-0.672	1	-0.706	-0.614	-0.741	-0.593	-0.678	-0.566	معامل بيرسون	مجموع أبعاد التمكين
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
1	-0.672	0.491	-0.431	-0.558	0.301	0.306	-0.509	معامل بيرسون	مجموع أبعاد الأداء المتميز
	0.000	0.003	0.010	0.000	0.079	0.074	0.002	مستوى الدلالة	

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	خطأ معياري	B	
0.000	7.798		0.265	2.201	الثبات
0.002	3.458	0.59	0.09	0.270	المشاركة في صنع القرار

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.002	11.89	0.285	0.507	النموذج 2

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	خطأ معياري	B	
0.000	7.798		0.265	2.201	الثبات
0.002	3.458	0.59	0.09	0.270	المشاركة في صنع القرار

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.081	3.395	0.0985	0.311	النموذج 2

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	خطأ معياري	B	
0.000	6.614		0.378	2.932	الثبات
0.081	1.901	0.314	0.110	0.189	تفويض السلطة و الصلاحيات

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	خطأ معياري	B	
0.000	5.015		0.478	2.932	الثبات
0.081	1.901	0.314	0.130	0.239	مشاركة المعلومات

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.081	0.302	0.095	0.311	النموذج 2

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.002	15.024	0.322	0.548	النموذج 1

مستوى الدلالة	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Beta	خطأ معياري	B	
0.000	5.768		0.372	2.186	الثبات
0.018	2.695	0.470	0.121	0.308	الحرية و الإستقلالية

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	

0.012	9.540	0.170	0.442	النموذج 1
-------	-------	-------	-------	-----------

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية			
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B		
0.000	5.768		0.372	2.186	الثبات
0.018	2.695	0.470	0.01	0.308	فرق العمل

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.004	9.940	0.263	0.509	النموذج 1

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية			
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B		
0.000	15.755		0.170	2.705	الثبات
0.003	3.304	0.470	0.06	1.64	تحفيز العاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.002	5.041	0.508	0.761	النموذج 4

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية			
		معاملات معيارية Beta	خطأ معياري B		
0.051	3.031	-	0.501	1.495	الثبات
0.337	1.005	0.190	0.107	0.115	المشاركة في صنع القرار
0.598	0.523-	0.095-	0.139	0.085-	تفويض السلطة و الصلاحيات
0.705	0.451	0.071	0.122	0.051	مشاركة المعلومات
0.05	2.05	0.359	0.099	0.203	الحرية و الإستقلالية

0.281	1.12	0.231	0.141	0.159	فروق العمل
0.073	1.891	0.292	0.065	0.121	تحفيز العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدلة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	دارين واتسن
الحرية و الإستقلالية	0.561	0.323	0.301	0.3401853	-
الحرية و الإستقلالية و المشاركة في صنع القرار	0.672	0.435	0.402	0.319381	2.097

Sig	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج	
			B	خطأ معياري		
0.000	9.015		2.191	0.251	الثبات	1
0.000	3.928	0.561	0.305	0.801	الحرية و الإستقلالية	
0.000	6.018		1.806	0.292	الثبات	2
0.005	3.085	0.441	0.246	0.080	الحرية و الإستقلالية	
0.019	2.591	0.373	0.220	0.083	المشاركة في صنع القرار	